

**КОНЦЕПТ ЗА ОПШТИНСКИ ЦЕНТРИ ЗА УСЛУГИ:  
МИСИЈА И УЛОГА**

## СОДРЖИНА

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ГРАДЕЊЕ НА КОНЦЕПТОТ – ДОЛГОРОЧНИ И КРАТКОРОЧНИ ЦЕЛИ .....                                                                           | 3  |
| 1.1 Сменета улога на државната администрација .....                                                                                     | 3  |
| 1.2 Метаморфоза на современата држава .....                                                                                             | 5  |
| 1.3 Добро владеење .....                                                                                                                | 7  |
| 1.4 Концептот на едношалтерски систем .....                                                                                             | 8  |
| 1.5 Најдобри практики .....                                                                                                             | 18 |
| 2. ОПШТИНСКИТЕ ЦЕНТРИ ЗА УСЛУГИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....                                                                            | 48 |
| а. Постоечка ситуација.....                                                                                                             | 48 |
| б. Визијата на ОЦУ .....                                                                                                                | 51 |
| в. SWOT анализа.....                                                                                                                    | 53 |
| г. Стратешки цели .....                                                                                                                 | 55 |
| 3. ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА УСЛУГИТЕ КОИ ТРЕБА ДА СЕ ОБЕЗБЕДАТ .....                                                                             | 56 |
| 4. ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ЧЕКОРИТЕ ЗА ОСНОВАЊЕ ОПШТИНСКИ ЦЕНТАР ЗА УСЛУГИ .....                                                                | 58 |
| а. „Анатомијата“ на ОЦУ: .....                                                                                                          | 58 |
| б. Определување на чекорите за основање на ОЦУ.....                                                                                     | 59 |
| в. ФАЗА II: РАБОТНА ФАЗА.....                                                                                                           | 60 |
| 5. ОПШТИНСКИТЕ ЦЕНТРИ ЗА УСЛУГИ ВО ИДНИНА .....                                                                                         | 68 |
| 5.1 Визија .....                                                                                                                        | 68 |
| 5.2 Спроведување на визијата на центрите за услуги .....                                                                                | 70 |
| 5.3 Систем за вредносни услуги .....                                                                                                    | 71 |
| 6. ЗАКЛУЧОЦИ .....                                                                                                                      | 73 |
| 6.1 Испорака на услуги во едношалтерскиот систем .....                                                                                  | 73 |
| 6.2 Заклучоци и препораки.....                                                                                                          | 75 |
| 6.3 Едношалтерски, повеќеканални системи за испорака на услуги:<br>овозможување на граѓанско-центрична испорака на услуги за сите ..... | 77 |

## 1. ГРАДЕЊЕ НА КОНЦЕПТОТ – ДОЛГОРОЧНИ И КРАТКОРОЧНИ ЦЕЛИ

### 1.1 Сменета улога на државната администрација

Во модерниот свет сведоци сме на радикални трансформации во социо-економските и политички аспекти на државната реалност, и тоа во:

- **Работната средина**
  - о Глобализација, пазари, јавен/приватен сектор
  - о Намалување на влијанието на синдикатите, колективното спогодување
- **Во политичкиот живот**
  - о Ерозија на државните субјекти
  - о Демократски дефицит, слаба легитимност
- **Во граѓанското општество**
  - о Намаленост на членството на волонтерските организации
  - о Зголемена државна ангажираност во волонтерскиот сектор

Катализатори на горенаведените промени се:

- Потребите и очекувањата на граѓаните
- Потребите и очекувањата за бизнисот
- Пречки и недостиг на ресурси
- Трансформација на технологијата
- Иновации во приватниот сектор
- Глобализација и глобална конкурентност
- Меѓувладаина соработка

Во овој дијаграм се прикажуваат односите меѓу овие катализатори:

## Катализатори на промени



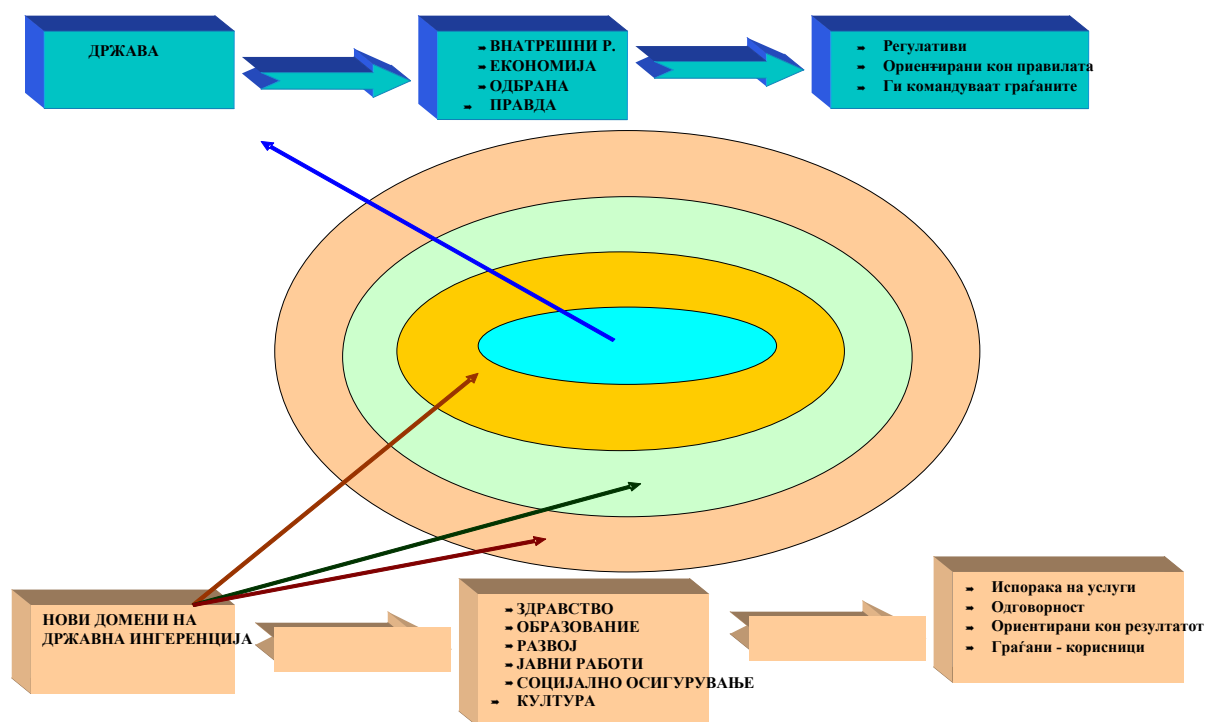
Овие трансформации водат кон реконфигурирање на внатрешната организација на државата во оперативна матрица на владините активности поддржани преку развојот на информатичката технологија (во натамошниот текст: ИКТ). Радикалните промени во економијата, развојот на пазарите и конкурентноста драстично влијаат врз организацијата и функцијата не само на јавните услуги туку и во самата држава.

Брзиот раст на информациската и комуникациската технологија претставува вреден сојузник при реализацијата на претстојните промени и зајакнувањето на граѓанското општество. Дополнително го зајакнува јавниот карактер на јавната администрација и начелата на демократијата додека се спроведуваат реформите.

Поттикнувачите на промени и нивното влијание на начинот на кој државата ги пренасочува своите активности се претставени во следните дијаграми:



Промена на улогата на Владата:



Бидејќи граѓанинот стана предмет на владините активности, улогата на администрацијата на сите нивоа (централно-регионално-локално) истовремено радикално се трансформира.

## 1.2 *Метаморфоза на современата држава*

Појавата на новото јавно и квалитетно раководење како резултат на трансформацијата од традиционална во одговорна јавна администрација (бизнис влада) и пресвртот на идеите за ефективност, ефикасност и економија предизвика комплетно нов организациски модел на држава кој имаше за цел да им одговори на новите, современи потреби на граѓаните/клиентите за флексибилност во раководењето.

Сепак, модерните барања на граѓаните и граѓанското општество ја предизвикуваат соодветноста на бизнис идеите на приватниот сектор како што се функциите на државата и јавната администрација.

Ограничувањата и неадекватноста на моделот на новото јавно раководството на државата и на државната администрација да одговори на барањата на граѓанското општество со цел да се разрешат проблемите на современото општество како што се: невработеноста, стареењето на населението, слабото здравје, социјалното исклучување, хендикепираност, полова нееднаквост, политичко и социјално исклучување на малцинствата, итн. иницираа итна потреба за нова трансформација на државата кон новиот модел на функционална, децентрализирана, социјална и подготвена држава која ги насочува своите политики кон:

- o Граѓанското општество
- o Децентрализираните локални власти.

Во извештајот на УНДП кој опфаќа студии на случај за девет држави во врска со испораката на услуги за сиромашните се нагласува дека:

*«Доколку децентрализираното владеење е внимателно испланирано, ефективно имплементирано и соодветно раководено, може да води кон значајно подобрување на благосостојбата на луѓето на локално ниво, т.е. претставува кумулативен ефект кој може да води кон зголемен развој на луѓето»<sup>1</sup>.*

УНДП го дефинира развојот на луѓето како активност која треба да биде насочена кон подобрување на човечките капацитети, подобрување на работните места и зачувување на природата. При развојот на луѓето највисок приоритет се дава на намалување на сиромаштијата, продуктивно вработување, социјална интеграција, и регенерација на животната средина.<sup>2</sup> Човечкиот развој е развој кој не само што иницира економски раст туку еднакво ја распределува користа од истиот, ја регенерира животната средина место да ја уништува и на луѓето им дава моќ место да ги маргинализира. Им се дава приоритет на сиромашните, се зголемува нивниот избор на можности и им се обезбедува учество во одлуките кои влијаат врз нивниот живот. Тоа, исто така, значи "заштита на можностите за живот на идните генерации и природните системи од кои зависи животот на сите луѓе"<sup>2</sup>

### **Владеење - Добро владеење<sup>3</sup>**

Концептот за **владеење** е стар колку човечката цивилизација.

**Ландел Милс и Серагелдин**, кои работат со одредени аспекти на владеење како што се вистинска политичка обврзаност и ефективна јавна администрација, ги сметаат нив како технички димензии на владеење. Тие го дефинираат владеењето како *«употреба на политички авторитет и извршување на контрола.....за социјален и економски развој»<sup>4</sup>*. Оваа дефиниција го става главниот акцент на политичките и административните аспекти на владеење. Сепак, тоа не ја објаснува целосно врска меѓу владата и граѓаните.

**Роберт Чарлик** (за УСАИД/Африка, Биро за демократија и програма за владеење), го дефинира владеењето како:

*«непристрасен, транспарентен менаџмент на јавните работи преку воведување режим (група на правила) прифатени како утврден легитимен субјект, со цел да се промовираат и зголемат општествените вредности кои се бараат од поединците и групите»<sup>5</sup>.*

Оваа дефиниција го опфаќа нормативниот аспект на концептот во однос на резултатите од постапката и природата на односот меѓу чинителите кои имаат моќ и владеат со граѓанското општество. Понатаму тоа се пренесува на квалитетот на административната постапка. Со други зборови, оваа дефиниција ја вклучува политичката (одговорноста за заедничкото добро) и техничката (способност за ефективна администрација) димензија.

<sup>1</sup> "Улогата на учество и партнерство во децентрализираното владеење: Кратка синтеза на лекциите и препораките на политиките во врска со студиите на случај во девет држави за испорака на услуги за сиромашните", УНДП Њу Јорк, 2000, <http://magnet.undp.org>.

<sup>2</sup> УНДП, Извештај за развојот на луѓето, 1996.

<sup>3</sup> Економска и социјална комисија на Обединети нации за Азија и Пацифик.

<sup>4</sup> Пиер Ландел-Милс и Исмаел Серагелдин, Владеење и надворешен фактор (Вашингтон, Д.С. Светска Банка, 1991) стр. 3.

<sup>5</sup> Чарлик, Роберт, Концепт на владеење и негова вклученост во Поддршката на развојот на АИД, Програма во Африка (Соработници за рурален развој, Бурлингтон, 1992) стр. 3.

**Владеенето** е систем на вредности, политики и институции преку кои општината раководи со својата економија, политичките и социјални работи во рамките на државата, граѓанското општество и приватниот сектор. Тоа е начин на кој државата се организира себеси за донесување и имплементирање на одлуки – постигнување на заемно разбирање, согласност и дејствување. Тоа ги вклучува механизмите и постапките на граѓаните и групите за преглед на нивните интереси, посредува при хармонизација на нивните разлики и извршување на нивните легални права и обврски. Правилата, институциите и практиките се тие кои ги поставуваат границите и обезбедуваат поволности за поединци, организации и компании. Владеенето, вклучувајќи ги социјалните, политичките и економските димензии, функционира на секое ниво, без разлика дали станува збор за домаќинство, село, општина, нација, регион или светот.

### **1.3 Добро владеење**

*Владеенето, учеството и вклучувањето имаат огромна корист од можностите за соработка и пристап до релевантните знаења.*

*ИКТ може да ги поврзе локалната, регионалната и централната власт само доколку постои вистинска волја да се направи тоа од страна на сите засегнати субјекти. Во пракса, невозможно е да се подели работата на централните власти од севкупните практики на владеење. Во овој контекст не е толку важно дали централната власт обезбедува услуги на национално ниво или претставува основен телецентар за далечните области и обезбедува услуги за локалните жители во селата.*

*Да ја земеме на пример децентрализацијата и практиките на самоуправата. Централната власт не може едноставно да ја пренесе сопственоста, функциите па дури и ресурсите на локално ниво без да ги смени своите функции и одговорности.*

*На ист начин, локалните власти не можат да ја организираат својата работа ефикасно и одговорно без да се овозможат политики на национално ниво и правните рамки од една страна и без да се поддржат основните заедници од друга страна.*

*На ист начин, е-владата не може да се исклучи од опширниот контекст на е-владеење. Тоа е предизвик за централната власт бидејќи таа се става себеси под надзор на граѓаните со цел да ја извршува својата работа поефикасно, поефективно, транспарентно и најважно – да биде ориентирана кон луѓето, кои ќе обезбедат долготрајна поддршка за развојот на централната власт.<sup>6</sup>*

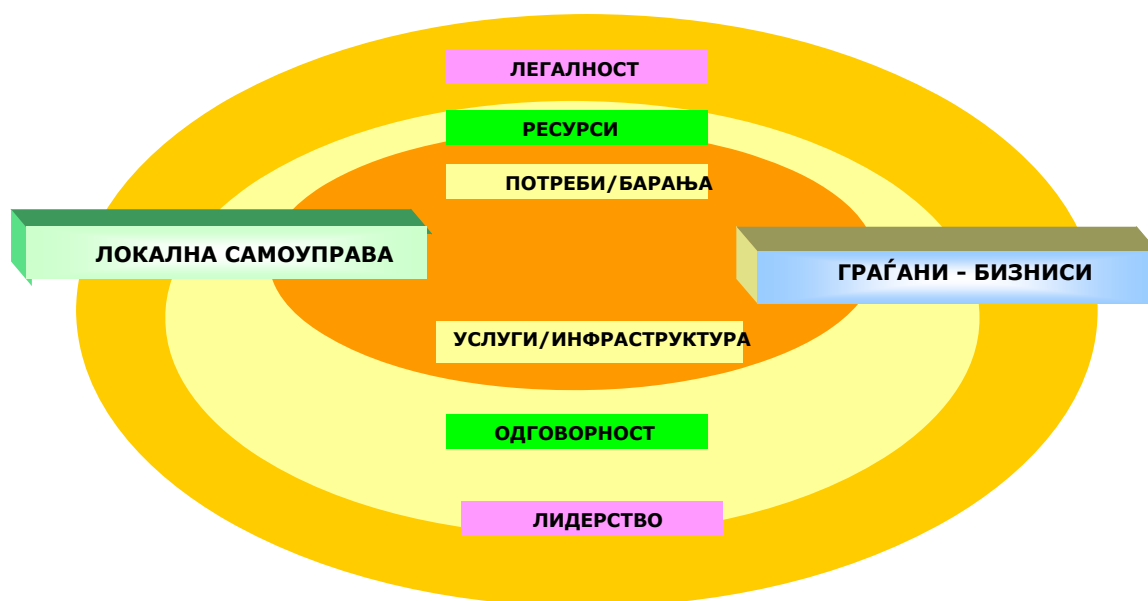
**Доброто владеење**, меѓудругото, треба да биде партиципативно, транспарентно и одговорно. Истовремено треба да е ефективно и правично и да го промовира владеењето на законот. Доброто владеење осигурува дека политичките, социјалните и економските приоритети се базираат на опширен концензус во општеството и дека најсиромашните и најзагрозените членови на општеството се слушаат во донесувањето одлуки преку алокација на развојни ресурси. Клучните карактеристики на доброто владеење вклучуваат:

Во овие дијаграми е презентирано градењето на “Доброто владеење”:

---

<sup>6</sup> Резиме на локална власт, “Како може ИКТ да служи за добро владеење, Јури Мисников, стр.8, зима 2003.

## ГРАДЕЊЕ НА „ДОБРОТО ВЛАДЕЕЊЕ“



### Потребни активности за „ДОБРО ВЛАДЕЕЊЕ“

- ✓ Директно учество на граѓаните
- ✓ Ефективна администрација и услуги за задоволување на потребите на граѓаните.
- ✓ Учество на граѓаните и нивен придонес за подобрување на ресурсите (во економска смисла).
- ✓ Преку транспарентно владеење локалните власти ја зголемуваат одговорноста за своите активности и одлуки

## 1.4 Концептот на едношалтерски систем

*„Корисникот е најважниот посетител на нашите објекти. Тој не зависи од нас. Ние зависиме од него. Тој не е пречка за нашата работа. Тој е целта на работата. Ние не му вршиме нему услуга со тоа што го опслужуваме. Тој нам ни врши услуга со тоа што ни дава можност тоа да го сториме“.*

Махатма Ганди

Како што веќе беше кажано, глобалните трансформации неизбежно водат кон административни промени. Новата улога на владата вклучува група на нови идеи:

- Административен производ
- Граѓанинот како клиент
- Граѓанинот е “крал”
- Внатрешен/надворешен клиент.

Во овој контекст, централните влади ги поставуваат националните политики, додека децентрализираните локални субјекти се одговорни за имплементација на овие политики на локално ниво.

Спремното владеење, каде што сите јавни институции и агенции постојат примарно за испорака на административни услуги и производи за граѓаните, се базира на следниве столбови:

- Транспарентност во административните активности
- Задоволство на граѓаните / корисниците
- Учество на граѓаните / корисниците
- Пристапност и погодност.

Концептот „квалитет за граѓанинот“ кој произлегува од приватниот сектор е ориентиран кон обезбедување и испорака на јавни услуги и задоволување на граѓанските потреби. Овој концепт води кон пристапот: ориентираност-кон-граѓанинот при испораката на услуги и истиот е прифатен од сите држави на ЕУ.

Следниот дијаграм го претставува пристапот: ориентираност-кон-граѓанинот при испораката на услуги:



Во овој контекст, една од главните цели на современата администрација е да се подобри размената на информации, испораката на услуги и интерактивното учество преку претставување на ново партнерство меѓу граѓаните и владата. Ова ќе се постигне преку обезбедување поголема одговорност и можност за избор на граѓаните. Ова овластување ќе биде поддржано од страна на ИКТ.

Со цел да се постигне горекажаното многу држави развиле нов концепт, т.н **испорака на услуги во едношалтерски систем.**

### 1.4.1 Концепт и модели на едношалтерскиот систем

Едношалтерската администрација е релативно нов концепт и во моментот најмногу се употребува во реформите и истражувањето на државната администрација.

Х.Кубичек и М.Хеген нагласуваат дека концептот се однесува на интеграцијата и рационализацијата на јавните услуги од гледна точка на граѓаните<sup>7</sup>.

Согласно студијата за најдобрите практики на едношалтерскиот систем во САД, може да се заклучи следново: „Под парадигмата на едношалтерскиот ситем сите кориснички барања можат да се обработат со едно контакт лице, дали е тоа преку директен контакт, телефон, факс, интернет или други средства. Едношалтерските корисници не мораат да талкаат наоколу, да се јавуваат или да ја повторуваат својата ситуација до недоглед. Едношалтерскиот ситем е корисен, пристаплив и личен.“<sup>8</sup>

Со други зборови, клучната идеја зад едношалтерскиот ситем е соединување на сите услуги со цел да се намалат трошоците за нивно обезбедување и на луѓето да им се овозможи добивање на сите услуги на едно место.

Идејата за концентрирање на информациите и услугите на едно место е бизнис модел кој првично бил применет во приватниот сектор, а станал многу популарен во текот на изминатите децении. Првото место каде се применила оваа идеја биле супермаркетите, кои на корисниците им овозможиле да пазаруваат на едно место место да посетат различни продавници. Идејата која се фокусира на обезбедување на различни услуги на едно место се покажа дека штеди време и е ефикасна за клиентите, кои не се заморуваат барајќи ги потребните информации на различни места, а истовремено е економски оправдана за обезбедувачите на услуги.

Наспроти јасната корист од овој концепт во приватниот и бизнис секторот, идејата за информативни центри и едношалтерски системи беше постепено итенигрирана во државната администрација. Во денешно време администрацијата нуди широк спектар на услуги за граѓаните и има клучна улога во обезбедувањето на стабилна, сигурна и одржлива средина за инвестирање, социјален и економски раст и развој. Во овој контекст, јавните администрации во светот се обидуваат да изнајдат начини да:

- Обезбедат висококвалитетни услуги за граѓаните, и
- Обезбедат услуги врз основа на ефикасност на трошоците

Еден од начините со кои владите се обидуваат да го подобрат обезбедувањето на јавни услуги е да се „здружат“ различните услуги на едно место и да се усвои пристап ориентиран кон клиентите. Главната цел на оваа идеја е:

- Подобрување на комуникацијата со граѓаните.
- Да се поедностави пристапот до различни видови услуги, без разлика на агенциите/службите надлежни за нивна испорака.

<sup>7</sup> Мартин Хаген, Херберт Кубицек (едиториал), Едношалтерска администрација во Европа. Резултати од 11 национални истражувања, Универзитет на Бремен, Бремен 2000.

<sup>8</sup> Федерален конзорциум за стандардизација (1997), Опслужување на американската јавност, најдобри практики за едношалтерскиот систем при обезбедување на услуги за корисниците, [www.npr.gov/library/papers/benchmark/onestp](http://www.npr.gov/library/papers/benchmark/onestp), Вашингтон, Д.С., NPR.

- Обезбедување услуги за потребите на граѓаните.

Идејата за „здружување“ на услугите може да се појави во различни форми и различно да се нарекува, но најчесто таквите иницијативи се нарекуваат информативни центри, едношалтерски системи или засебни шалтери<sup>9</sup>.

Интегрираните услуги<sup>10</sup>, центрите за услуги на заедницата и граѓанските центри за услуги, наспроти малите разлики кои можат да постојат во сите овие различни модели, во повеќето случаи носат иста главна идеја.

Широката класификација на проектите на едношалтерски систем се засноваат на нивните цели и структури<sup>11</sup>. Во општа смисла тие иницијативи се класифицираат како „информативни премини“ или информативни центри, кои обезбедуваат пристап до владините информации и референти услуги или како „услуги на едношалтерски систем“ кои обезбедуваат пристап до голем број услуги (поврзани или неповрзани), обезбедени од страна на владата на единствено место. Терминот едношалтерски систем или засебен шалтер честопати се користи, особено во врска со услугите поврзани со трговија или бизнисите и се однесува на објект кој им дозволува на страните вклучени во овој процес да добиваат стандардизирани информации и документи на едно место<sup>12</sup>.

Сепак, начинот на кој сличните иницијативи се нарекуваат не е ограничен од видот на обезбедените услуги.

Генерално, главната идеја за фокусирање на информациите или услугите на една единствена локација може да се класифицира во зависност од размерот до кој понудените услуги се интегрирани:

#### • Рецепција - пристапен пункт или информативен центар

Главната цел на рецепциите или информативните центри е распределбата на информации. Ова се однесува главно на информативните шалтери кои ги упатуваат корисниците на релевантните услуги според нивните потреби.

Информативниот шалтер може да се реализира и на физички локации или „виртуелно“ на пример преку интернет, веб-страница или интернет портал.

Во одредена смисла ова не се „услуги на едношалтерскиот систем“ бидејќи потребен е најмалку уште еден шалтер каде ќе се применат административните услуги.

**Во рамките на овој модел само информациите се концентрирани на една локација.**

<sup>9</sup> Бент, Стефан, Кернахен, Кенед и Марсон, Бриан Д., Иновации и добри практики во служба на единствен шалтер, Канадски центар за развој на менаџментот 1999.

<sup>10</sup> Канцеларија за меѓувладини решенија, Интегрирана испорака на услугите: Влади кои користат технологија за опслужување на граѓански меѓународни, федерални, државни и локални владини искуства 1999, Вашингтон, Д.С, GSA.

<sup>11</sup> Бент, Стефан, Кернахен, Кенет и Марсон Бриан Д., Иновации и добри практики во служба на единствен шалтер, Канадски центар за развој на менаџментот 1999.

<sup>12</sup> Европска комисија за Европа, Центар на Обединети нации за олеснување на трговијата и електронски бизнис (UN/CEFACT), Препораки и упатства за воспоставување на единствен шалтер за зголемување на ефикасната размена на податоци меѓу трговијата и владата, Препорака бр.33, ОБЕДИНЕТИ НАЦИИ, Њујорк и Женева, 2005

- **Засебен шалтер (по надлежности)**

Засебните шалтери главно се однесуваат на пристапни пунктови за трансакции од страна на граѓанинот. Ова значи дека актуелните административни услуги (пр. издавањето сертификати и др.) не се одвиваат по секоја цена на единствено место, туку граѓанинот може да побара различни услуги на едно место (притоа да се има единствена влезна точка во административниот систем). Откако граѓанинот го поднесува своето барање, единствениот субјект или субјект на засебни шалтери (на кој било начин или форма, физички или виртуелно) се согласува да соработува со надлежните органи за да се испорача краен административен производ. Според тоа, во рамките на овој модел, услугите продолжуваат да се испорачуваат од страна на надлежните субјекти на местото каде што се лоцирани. Сепак, граѓанинот не е обврзан да соработува со поединечни субјекти бидејќи засебните шалтери (по надлежност) делуваат како „посредник“ и понатаму го обработуваат барањето.

**Во рамките на овој модел влезните точки на различни административни постапки се концентрирани на една локација.**

- **Едношалтерски систем**

Едношалтерскиот систем (на физичка локација) оди над единствените субјекти со оглед на фактот дека многу различни трансакциски услуги кои ги задоволуваат потребите на многу различни категории на граѓаните се лоцирани во единствена канцеларија. Затоа граѓанинот на едно место може да се сретне со претставници на субјектите надлежни за пензии, здравство, издавање сертификати за граѓански статус, даночна администрација итн. Во рамките на овој идеален модел, претставниците на администрацијата која испорачува специфични услуги ќе бидат концентрирани на една локација создавајќи „супермаркет на јавната администрација“.

Сепак, овој модел најчесто е тежок за спроведување. Во повеќето случаи, едношалтерските системи се разгледуваат како модел каде граѓанинот има единствена влезна точка за своите трансакции со јавната администрација.

Оваа едноставна категоризација се користи само за да се илустрираат алтернативните пристапи на работата, во зависност од размерот на реформите кои ќе се преземат, ресурсите кои ќе се доделат итн., како и специфичните потреби на администрацијата за социјалната заштита.

#### **1.4.2 Канали за испорака**

Класификацијата прикажана погоре станува сè понејасна земајќи го предвид размерот на информатичките технологии и административните постапки. Како што напредува технологијата, услугите стануваат сè поавтоматизирани, а дефинирањето на местото каде истите ќе се испорачуваат станува сè покомплицирано.

Во општа смисла, информативните центри и едношалтерскиот систем обично ги користат следните канали за испорака на своите услуги:

- **Физичка локација – канцеларија каде се испорачуваат услугите**

Најтрадиционалниот начин да се понудат услуги е во специфична канцелариска зграда или друга локација која е соодветна и пристапна до јавноста и каде граѓанинот може да се послужи “очи во очи”.

### • Веб-страница/Интернет

Интернетот се докажа како важно средство за испорака на различни услуги, вклучувајќи ги и финансиските трансакции, апликации итн. Владите опширно ги користат веб-страниците за да комуницираат, ги информираат и соработуваат со граѓаните. Употребата на ИКТ технологијата се проширува брзо и нуди сè повеќе можности за интегрирани и автоматизирани услуги. Концентрацијата на сите поврзани информации, вклучувајќи ја и легислативата и административните постапки, во една виртуелна локација е лесен и економичен начин за обезбедување на конзистентни информации за граѓаните во однос на условите и административните постапки според кои тие можат да ги уживаат своите права. Понатамошен чекор за обезбедување информативни услуги е да се дозволи испраќање на барања преку интернет и нивно обработување преку интернет. Постојат неколку примери на веб-базирани услуги на пр. во области поврзани со даноци, даночна регистрација, испраќање изјави за приход и ДДВ итн. кои во многу држави се праќаат и обработуваат електронски.<sup>13</sup>

Сепак, интернетот како канал за испорака има една релативна слабост. Интернет услугите подразбираат компјутерска писменост и пристап до интернет кој не треба да се земе здраво за готово за сите држави и за сите категории на население. Решенијата базирани на интернет може да се докажат како многу корисни за младите или бизнисите, но, за жал, тие не се секогаш лесно пристапни за постарите генерации или за специфичните категории на население. За да се поврзат дигитално, решенијата базирани на интернет можат да се комбинираат со деталните услуги (понудени на физичка локација на пр. шалтер или преку телефон) кои им се достапни на мнозинството население.

### • Кол центри

Овој центар може да опфати сè: од централен телефонски број на некоја агенција или институција до оперативна единица за одржување контакти. Во овој контекст, т.н. “кол” центарот се однесува на телефонски линии кои испорачуваат информации и трансакциски услуги. Телефонот е попристапен во споредба со интернетот и „личните“ контакти со граѓанинот се секогаш позаштитени. Кол центрите можат да имаат различни функции: првиот пристап е обезбедување доследни и детални информации преку телефон, на пр. кога, како и каде граѓанинот може да побара специфични услуги, функција која е слична на онаа на информативните центри во физичката локација.

Понатаму, кол центрите можат да ги поддржат сегашните апликации за добивање услуги од делот на граѓанинот. Ова наметнува потреба од понапредна организација на задната канцеларија, која не само што ги концентрира информациите туку исто така има можност и за авторизација на барањето преку телефон, понатамошното реферирање и трансакција на барањето.

Едношалтерскиот систем или засебните шалтери се добра административна пракса во многу држави. Областите каде се направени повеќе обиди за воспоставување на засебни шалтери се: трговијата и основањето на нови претпријатија. Тие честопати биле користени како алатка за поддржување на претприемништвото и економскиот развој, особено во државите каде

---

<sup>13</sup> Види го примерот за даночниот систем во Грција ([www.taxisnet.gr](http://www.taxisnet.gr)), кој дозволува електронско праќање и обработка на сите главни даночни обврски за граѓаните и за бизнисите.

административните постапки, т.е. поставување на бизнисот се тешки, скапи и одземаат време обесхрабрувајќи ги потенцијалните претпријатија<sup>14</sup>.

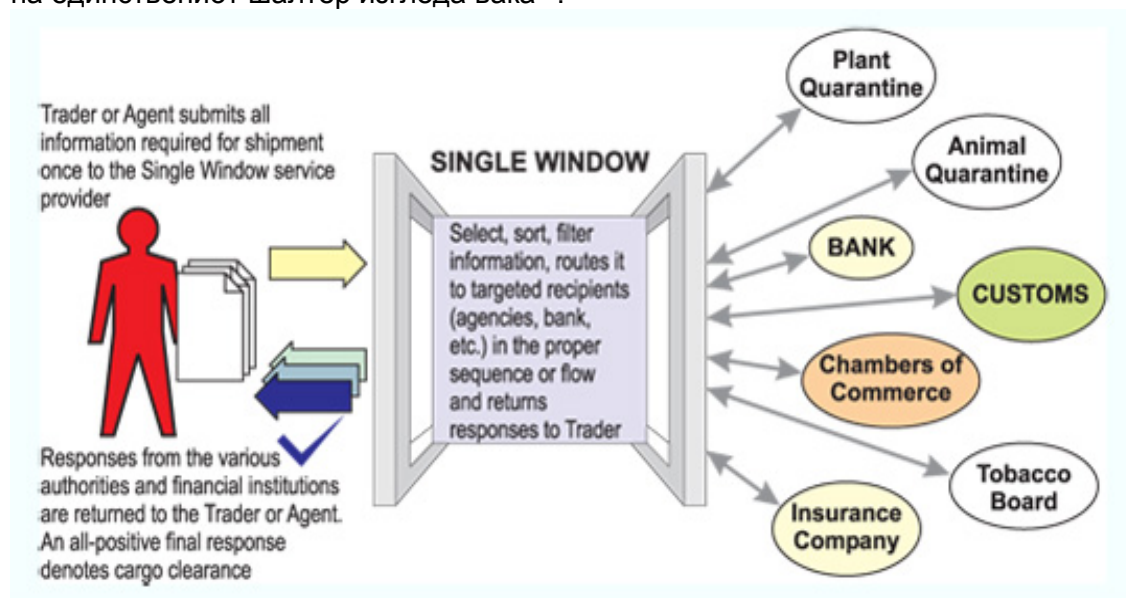
- **Единствени шалтери**

Фокусирање на поврзани административни постапки во еден единствен трансакционен пункт го олеснува процесот за граѓанинот и штеди време и пари. Наспроти фактот дека едношалтерскиот систем во многу случаи е поврзан со бизнис или трговија, услугите кои тие ги нудат се проширени на голем број административни области.

Неколку институции и меѓународни организации, како што се Организацијата за економска соработка и развој, Европската унија, Светската банка, итн. беа активни во промовирање и воспоставување на едношалтерските системи за да се отстранат административните потешкотии и да ја поедностават административната средина. Еден неодамнешен пример е специјалната препорака и упатствата кои се дадени од Економската комисија на Обединетите нации за Европа во однос на воспоставување апликации на единствени шалтери.

Според Препораката на ЕКОНЕ, која беше одобрена и од страна на Светската царинска организација, единствениот шалтер го дефинира како: „*објект кој им дозволува на страните кои се вклучени во трговијата и превозот да примаат стандардизирани информации и документи преку единствена рецепција (пристапен пункт) за спроведување на комплетниот увоз, извоз и транзитни регулативни барања*“.

Според Препораката и упатствата, една шематска презентација на апликациите на единствениот шалтер изгледа вака<sup>15</sup>:



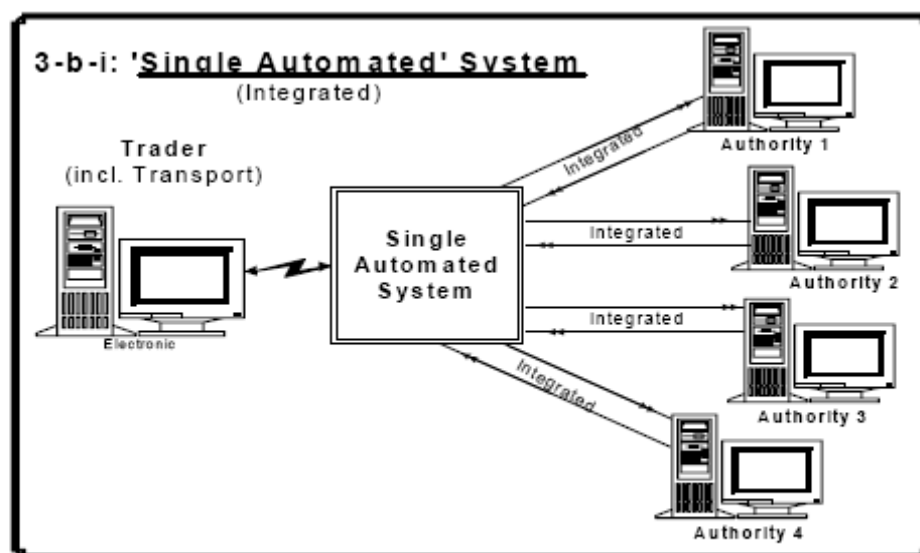
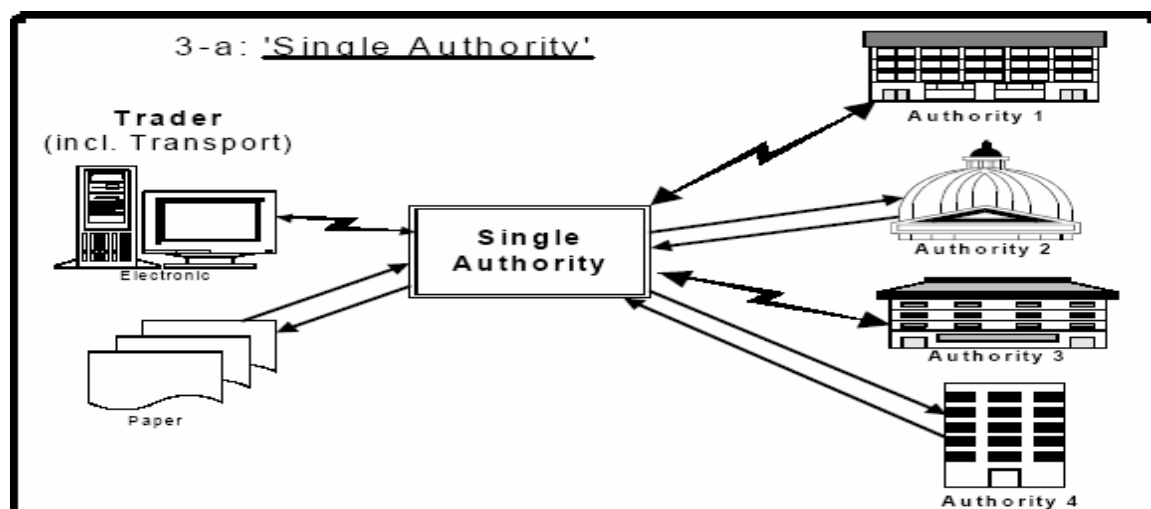
<sup>14</sup> Види ја веб-страницата за водење бизнис на Светската банка [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org) со компаративни информации.

<sup>15</sup> Комисија за економија за Европа, центар на Обединети нации замагање на трговијата и електронскиот бизнис (UN/CEFACT), Препораки и упатства при воспоставување на единствен шалтер за зајакнување на ефикасната размена на информации меѓу трговијата и владата, Препорака бр.33, Обединети нации, Њујорк и Женева, 2005, [http://www.unece.org/cefact/recommendations/rec33/rec33\\_trd352e.pdf](http://www.unece.org/cefact/recommendations/rec33/rec33_trd352e.pdf).

Препораката ги идентификува следните организациски модели за услугите на единствен шалтер:

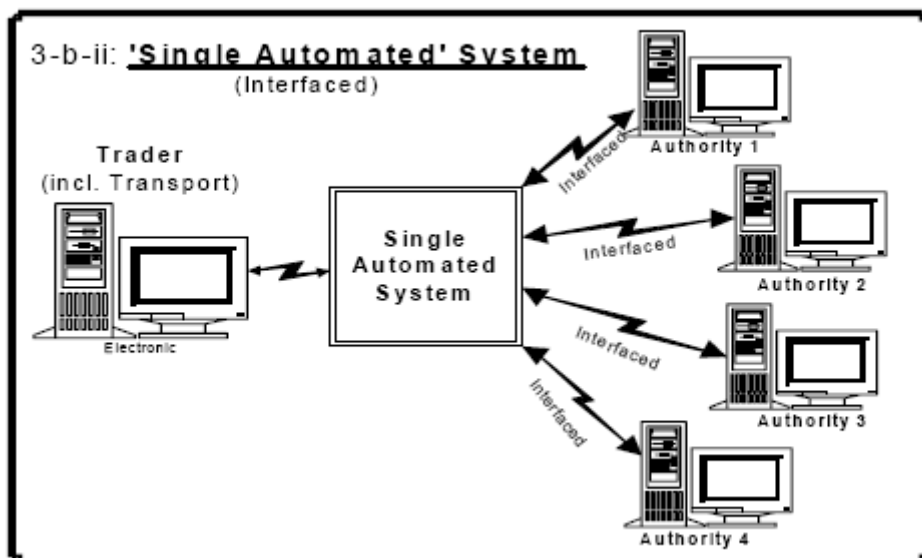
#### а) Засебни шалтери по надлежност

Првиот модел е засебен шалтер по надлежности кој прима информации во хартиен или електронски формат, ги дистрибуира овие информации до сите релевантни владини субјекти и ги контролира можните ограничувања и оддолжувања. Моделот на засебен шалтер по надлежност е претставен во оваа шема:



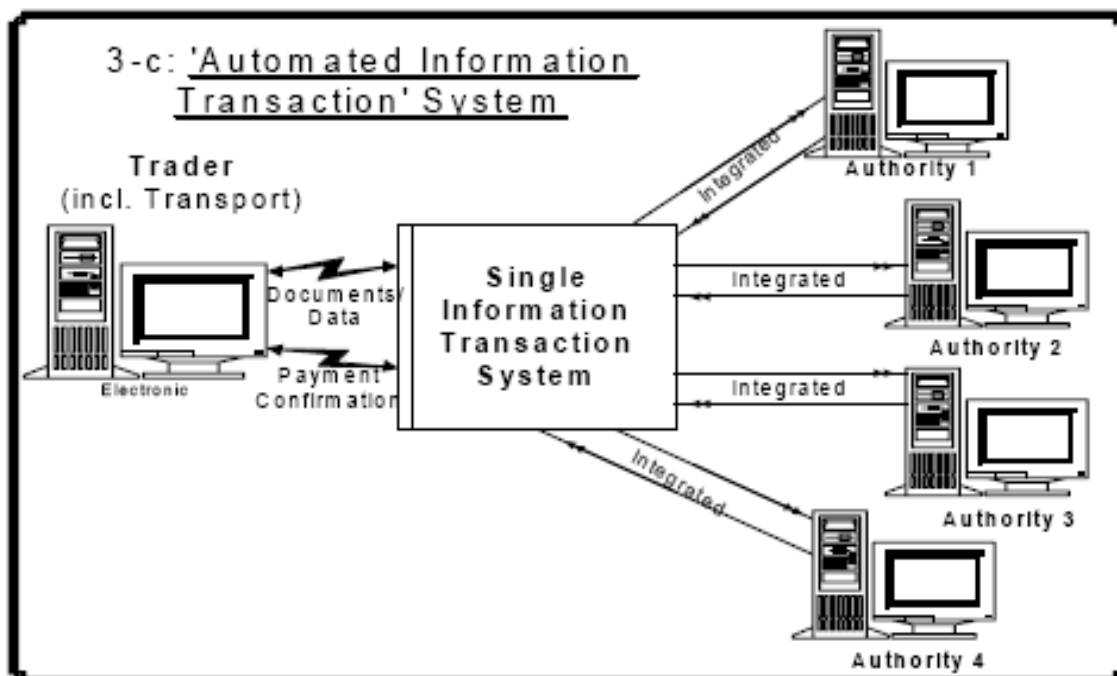
<sup>16</sup> Во едноставна смисла, интегрирани системи се тие кои ги интегрираат (или се обидуваат да ги интегрираат) сите податоци и постапки на една организација во еден унифициран систем користејќи повеќекратни компоненти на компјутерски софтвер и хардвер.

<sup>17</sup> Интерфејс системите се тие кои дозволуваат интеракција меѓу различните системи за информации.



### с) Автоматизирани системи за информации

Третиот и понапреден модел вклучува автоматизиран трансакционен систем за информации преку кој електронските декларации се доставуваат до различни субјекти за обработка и одобрување во посебна апликација. Преку овој пристап одобренјата се препраќаат преку владините субјекти до компјутерот на трговецот.



### **1.4.3 Главни административни постапки во надлежност на центрите за информации и едношалтерските системи**

Главните области на политики, каде центрите за информации и проектите на едношалтерските системи најчесто се применуваат се следните:

- Регистрација на граѓаните и дозволи (извод од книга на родените, извод од книга на венчаните).
- Регистрација на автомобили.
- Дозволи за градба, дозволи за градење фабрика и прашања поврзани со недвижности.
- Дозволи за бизнис и апликации поврзано со МСП.
- Извештаи за данок и плата, барање на различни финансиски и социјални осигурителни одделенија за добивање документи преку интернет.
- Услуги за лица кои бараат работа.
- Општа социјална заштита, здравство, социјални услуги, на пример невработеност/развој на работната сила итн.
- Услуги до тие што бараат работа.

Овој список на услуги не е конечен. Областите во кои информациите или услугите се испорачуваат преку информативните центри, интернет портали или едношалтерските системи константно се прошируваат.

### **1.4.4 Целни групи**

Информативните центри и едношалтерските системи теоретски се наменети за сите луѓе во државата, општина итн. Досега приоритет на информативните центри и едношалтерските системи беа бизнисите, претприемачите и трговците со цел да се олеснат и забрзаат поврзаните постапки. Информативните центри и едношалтерските системи може да бидат од корист особено за групите на граѓани кои живеат на далечни места, како и за лицата со посебни потреби. Информативните центри и едношалтерскиот систем со специјална намена (пр. студентски кредити, вработување, прашања поврзани со миграција) се насочени кон други целни групи како имигранти, студенти, невработени, итн.

### **1.4.5 Административно ниво - локација**

Повеќето од едношалтерските системи се децентрализираат обично на локално ниво на владата. Ова генерално се објаснува со фактот дека локалното ниво на власт е честопати првото ниво за испорака на услуги и е поблиско до граѓаните. Независно од административното ниво каде се формирани центрите за испорака на услуги, нивната локација, видливост и пристапност до граѓаните е важна за успешноста на едношалтерскиот систем. Затоа информативните центри и едношалтерските системи треба да се лоцирани или во центарот на градот или на место кое ќе ги привлекува граѓаните да ги посетуваат. Други прашања кои играат важна улога се:

- Едношалтерскиот систем треба да има специфичен идентитет, препознатливо лого, итн.
- Зградата мора да е целосно пристапна за сите корисници, влучително и за хендикепираните, итн.

- Доколку е можно треба да е во близина на јавен превоз
- Треба да има видливи ознаки во приземјето, така што луѓето ќе бидат свесни за услугите и функциите кои тука се обезбедуваат<sup>18</sup>.

#### 1.4.6 Корист

Искуството покажува дека главната корист од иницијативите за ваков информативен центар и **едношалтерски центар** е:

- Подобрување на изгледот на администрацијата, земајќи ги предвид потребите на граѓаните
- Олеснување на интеракцијата меѓу граѓаните и администрацијата правејќи ја комуникацијата поефикасна и поефективна
- Услугите треба да бидат модифицирани спрема локалните потреби и локално да бидат обезбедени
- Намалување на трошоците **преку проширување на административните услуги**
- Координација на обезбедените услуги
- Флексибилност при испораката на услугите
- Ефективност на трошоците
- Поефективен и поефикасен развој на ресурсите, вклучувајќи подобра координација меѓу постоечките владини системи и процеси
- Зголемен интегритет и транспарентност
- Комбинирање на физичката пристапност и социјалниот контакт – посебно значаен за луѓето со посебни потреби.

Неодамнешното истражување фокусирано на работата на едношалтерските центри кои обезбедуваат услуги во руралните области ги определиле главните предности:

- Пристапност до сите граѓани на локално ниво, вклучувајќи ги и групите со ниски примања.
- Можност за флексибилни пакети на услуги и поддршка со цел да се задоволат потребите на клиентите
- Ориентирани кон корисниците
- Поставување во близина на други установи/услуги
- Штедење на време, трошоци, превоз
- Поголема доверба на локалната власт во заедницата
- Поставување во близина на други обезбедувачи на услуги и можно поврзување со други услуги

Главните недостатоци поврзани со едношалтерските системи се однесуваат најчесто на техничките работи, како што се проблеми при регрутирањето на персоналот (на пр. поради краткорочното финансирање).

### 1.5 Најдобри практики

#### 1.5.1 Информативни центри

Како што веќе се напомена погоре, информативните центри обезбедуваат првична услуга, а не претставуваат едношалтерски системи бидејќи корисникот

<sup>18</sup> Агенција за рурални населби, *Поставување на едношалтерски систем, Добар практичен прирачник за поврзување на услугите во градовите*, Публикации на Агенцијата за рурални населби, декември 2003, веб-страница: [www.countryside.gov.uk](http://www.countryside.gov.uk)

може само да ги собере информациите и потоа треба да се упати кон надлежните субјекти.

Информативните центри можат да бидат во следниве форми:

- **Информативни центри на физичка локација**

Оваа форма на информативен центар обезбедува информации за граѓаните на физичка локација, со можност за основање на канцеларија за надлежни административни услуги на локално ниво. Обезбедувањето на детални и веродостојни информации подразбира дека овластувањата се јасни и дека административните постапки се објаснети, поедноставени и редизајнирани.

- **Виртуелни информативни центри**

Употребата на интернетот се проширува во последно време особено меѓу младите генерации. Создавањето на веб-страниците или интернет порталите, вклучувајќи ги сите информации кои инаку би биле обезбедени на физичка локација, претставува ефективно решение во поглед на трошоците.

Веб-страниците и интернет порталите можат да се ограничат на обезбедување информации од сите аспекти на користа, услугите и постапките кои се вклучени во нивниот мандат или можат да одат чекор понанапред и да поддржат интернет апликации. Ова второ предложено решение бара понапредна технологија и договор околу неколку правни прашања како што е употребата на електронски потпис, заштита на податоци и сигурност, авторизација при обработката на барањата, итн. Оваа функција на информативните центри преку веб-страниците / интернет порталите е решение со неколку предности. Сепак, за да се понудат севкупни услуги до широката јавност, а не само до групите на население кои имаат пристап до интернет, ваквата активност треба да се спроведе истовремено со обезбедувањето на информативни услуги преку физичка локација.

Подолу се презентира еден пример:

**FirstGov.gov – USA(САД)** <sup>19</sup>

FirstGov е првата веб-страница која на јавноста и обезбедува лесен пристап до едношалтерскиот систем преку сите интернет ресурси на Федералната влада на САД. FirstGov им дозволува на корисниците да користат техника на пребарување на збор за разгледување на веб-страницата која здружува 20,000 владини веб-страници. Таа поддржува широка низа на задачи од истражувањето на Библиотеката на Конгресот до следење на мисија на НАСА. FirstGov исто така им овозможува на корисниците да извршуваат важни онлајн работи - како што се аплицирање за студентски кредити, следење на придонесите од социјално осигурување, споредба на можности за здравствена заштита па дури и управување со владините грантови и договори. Досегашните испитувања на оваа веб-страница биле позитивни.

- **Обезбедување информации преку кол центри**

Друга опција е обезбедувањето информации за јавноста преку кол центри. Како што е кажано погоре, оваа можност може да се ограничи на едноставно обезбедување информации или може да се прошири на примање барања преку

---

<sup>19</sup> [www.firstgov.gov](http://www.firstgov.gov) .

телефон. Еден пример на кол центарот кој е спроведен од страна на грчката влада е претставен подолу:

#### **Барање преку телефон (врска 1502)<sup>20</sup>**

Во 1998 година една работна група сочинета од експерти од Министерството за внатрешни работи, јавна администрација и децентрализација и грчката организација за телекомуникации дизајнираше систем за телефонски апликации кој првично работеше со петте најчесто барани изводи:

- i. Извод на родени
- ii. Извод од книга на родени, извод од книга на умрени, извод од книга на венчани
- iii. Потврда за војнички статус
- iv. Кривичен записник и
- v. Даночна потврда

Поради оваа причина еден ваков телефонски центар работи во Атина (1502) каде граѓаните од цела Грција можат да се јават. Овој кол центар има вработено само триесет лица и има онлајн пристап до апликациските формулари за изводите. Телефонската апликација е пренесена веднаш по факс до надлежниот државен службеник, кој го издава документот и го испраќа на поштенската адреса на граѓанинот со регистриран (заверен) допис. Надлежните јавни услуги се обврзани да преземаат брза активност во одредена временска рамка (10 дена) и доколку ова ограничување не се почитува од страна на јавната агенција, апликантот може да побара надомест до 600 евра од надлежната Комисија на одговорниот регион или од Министерството за внатрешни работи, јавната администрација или децентрализацијата. Следниот чекор ќе биде да се испратат апликациските форми за бараните услуги по е-маил, но ова бара наметнување на легислатива за дигитално потпишување. Трошокот на телефонски повик е две евра и дваесет центи (2,20€), а трошокот за е-маил е две евра (2€). Овие цени се исти секаде во Грција. Министерството преговараше со грчката телекомуникациска организација и грчките поштенски услуги за да се осигура дека цените се ниски. На овој начин граѓаните се охрабруваат да ги поднесат своите барања телефонски. На тој начин ќе се олесни процедурата, а специјалното организирање ќе ја избегне обврската да им се стави печат на одредени документи. Овој систем може да се прошири и за други изводи, следејќи ја работата на министерската одлука. Во текот на втората фаза од овој проект, системот за телефонско аплицирање ќе се прошири и за пасоши, сертификати за студии кои ги издаваат универзитетите и уверенија за осигурување. Што се однесува до пасошите, покрај апликациите, неопходни се и други документи, како слики, итн. Иако граѓанинот може да се јави за да ја достави апликацијата, тој или таа сè уште треба да ја посети канцеларијата за граѓански услуги за ги достави другите документи и да го земе подготвениот пасош. Овој вид на извод се нарекува „еднонасочен извод“.

Дополнително, изводите кои се издаваат од страна на социјалната служба и болниците можат да се побараат телефонски. Изводите од социјалните служби се однесуваат на лицата со специјални потреби. Оваа мерка е предвидена за една важна група граѓани на кои им е потребна специјална грижа. Во моментот, граѓаните можат да побараат до педесет и девет (59) различни изводи преку телефонско аплицирање. Овие документи се издаваат од речиси сите државни служби, организации на локалните самоуправи и други правни ентитети согласно законот. Од почетокот оваа мерка се покажа како многу успешна, така што и граѓаните и медиумите реагираа позитивно. Од 1998 година до крајот на јуни 2003 година кол центарот добил повеќе од 2.730.000 телефонски повици, од кои повеќе од 1.360.000 биле апликации (околу 600 апликации дневно), бидејќи луѓето не се јавуваат само за добивање извод туку и за да се информираат во врска со други постапки и процедури. Затоа, тел. бр. 1502 функционира како едноалтерски систем и информативен центар, од осум часот наутро до осум часот навечер. Користа од функционирањето на овој систем е важна и вклучува:

---

<sup>20</sup> Министерство за внатрешни работи на Грција, јавна администрација и децентрализација

- Намалување на времето потребно за примање на административните изводи/уверенија, бидејќи не е неопходна посетата на надлежната служба.
- Подобрување на условите за добивање на граѓанските јавни услуги, бидејќи редицата на чекање е минимизирана.
- Намалување на сообраќајот во големите градови, бидејќи граѓанинот не треба да се движи до граѓанските служби.
- Поддршка за жителите од островите и планинските области, бидејќи административните центри понекогаш се тешки за пристап, особено во зима, кога временските услови честопати го отежнуваат патувањето.
- Исто така, хендикепираните луѓе се подобро опслужени, бидејќи немаат потреба да се движат до граѓанските служби.

Според истражувањето кое е извршено во Грција од страна на Националниот центар за јавна администрација кој го мери задоволството на корисниците од услугите на кол центрите, главните заклучоци се следниве:

- 82% од корисниците се задоволни со времето за испорака,
- 95% од корисниците мислат дека мерката е многу корисна,
- 88% од корисниците го изразија своето задоволство од функционирањето на системот,
- 98,2% од корисниците имаат намера да го употребат овој систем повторно,
- 94% од корисниците го добиле бараниот документ.

За крај, информативните центри, во „традиционална“ форма (информативна канцеларија, шалтер или кол центар) или во виртуелна форма (интернет портали), сè повеќе се употребуваат во јавната администрација со цел да им се овозможи на граѓаните лесен пристап до информации во врска со административните постапки.

### 1.5.2 Едношалтерски системи

Како што е споменато погоре, широката употреба на идеите за единствените шалтери и едношалтерските системи била направена во согласност со услугите поврзани со МСП, претприемништво и трговијата.

Неколку добри практики за единствени шалтери се претставени подолу:

#### **“Виртуелна царинска канцеларија” (ВЦК) – Шведска<sup>21</sup>**

Шведскиот систем за единствени шалтери, познат како „виртуелна царинска канцеларија“ (ВЦК), овозможува обезбедување електронски потврди за царина и поднесување барања за издавање дозволи за увоз и извоз на стратешки производи. Тој може да се интегрира во трговскиот бизнис систем и може автоматски да ги ажурира промените во девизниот курс, тарифниот код и царинските стапки. Единствениот шалтер исто така ги вклучува сите регулативи поврзани со трговија и може да им обезбеди на трговците автоматско ажурирање на промените преку интернет и/или преку СМС услуги. ВЦК системот нуди интерактивни курсеви за обука и можност за прилагодување и креирање на виртуелни царински канцеларии, кои ги содржат сите информации и постапки кои му се потребни на трговецот.

Изјавите за увоз и извоз можат да се обработуваат и преку интернет и EDIFACT.

Сите услуги се здружени во една единствена вебстраница на ВЦК и во моментот се достапни повеќе од 150 услуги. Информациите и процедурите во ВЦК се на десет различни јазици. Системот актуелно ја вклучува шведската царина (водечка агенција), шведскиот совет за земјоделство, Националниот совет за трговија, Националниот инспекторат за стратешки производи и полицијата.

<sup>21</sup> [http://www.tullverket.se/TargetGroups/General\\_English/frameset.htm](http://www.tullverket.se/TargetGroups/General_English/frameset.htm)

## Меѓународен систем за трговски податоци (МСТП) – САД<sup>22</sup>

Системот на единствен шалтер кој се развива и имплементира во САД е познат како Меѓународен систем за трговски податоци (МСТП). Визијата на МСТП е да се користи сигурен, интегриран владин систем кој ќе ги обработува приватните и федералните барања за електронско прибирање, употреба и распределба на стандардна трговија и податоци за сообраќајот.

Царинската и гранична заштита (ЦГЗ) ќе ги интегрира барањата на Меѓународниот систем за трговски податоци (МСТП) во здружена автоматска комерцијална средина/Меѓународен систем за трговски податоци (АКС/МСТП) со намера да се избегнат паралелни, одделни системи и можно удвојување на податоците. МСТП ги идентификуваше следните главни групи на чинители: Партиципативни владини агенции (ПВА), трговски, надзорни тела и ЦГЗ. Партиципативните владини агенции (ПВА) имаат меѓународни трговски мисии вклучувајќи:

- (a) Контрола над влез и излез на карго, екипаж и превозни средства,
- (b) Регулација на согласноста со федералните трговски закони како што се тарифите и цените, дозволите и оперативните субјекти,
- (c) Промоција на меѓународна трговија преку поддршка на извозот,
- (d) Собирање и претставување на статистички информации во врска со меѓународната трговија и превоз.

За целите на МСТП, агенциите можат да се категоризираат вака:

- Гранични оперативни агенции - имаат одговорност за увозот, извозот и транзитните трговски постапки поврзани со карго, превозни средства и/или екипаж.
- Гранични оперативни агенции можат, исто така, да имаат лиценца и дозвола, статистички или трговски промотивни одговорности.
- Граничните оперативни агенции понекогаш се третираат и како агенции за контрола на извозот.

Агенции за лиценци и дозволи – користат АКС како првични средства за внесување и одржување на информациите за лиценци и дозволи. Агенциите за лиценци и дозволи, исто така, можат да имаат статистички или трговски промотивни одговорности.

Статистичките агенции – користат АКС за да ги добијат податотоците за трговијата или превозот, најчесто не на трансакциско ниво, за поддржување на потребите за сопствената статистичка анализа.

Статистичките агенции, исто така, можат да имаат промотивни одговорности. Трговските промотивни агенции користат АКС за ја потпомогнат трговијата на САД преку обезбедување пристапни основни информации за увозот и извозот, како што се правилата и регулативите за трговијата, давачите на услуги и јавноста.

## Служба на мали бизниси во Велика Британија

Службата на мали бизниси, единствениот институционален едношалтерски систем на централната влада, бил воспоставен во април 2000 година. Неговата задача вклучува претставување, зајакнување на влијанието на малите бизниси преку владините постапки, особено со цел да се поедностави и подобри квалитетот и кохерентноста на поддршката на бизнисот. Овој концепт се

<sup>22</sup> [http://www.tullverket.se/TargetGroups/General\\_English/frameset.htm](http://www.tullverket.se/TargetGroups/General_English/frameset.htm)

засновал на администрацијата на малите бизниси на САД. Во ноември 2000 година службата за мали бизниси објави *Упатства за периодите на имплементација - времетраење на прашањето за упатства во однос на бизнисот во согласност со новото законодавство*.

Овие упатства препорачуваа бизнисот да биде обезбеден со најмалку 12-неделен период за подготвување пред да влезе на сила регулативата („периоди за имплементација“) почнувајќи од 1 јануари 2001.

Во посложените случаи, овие подготвителни периоди треба понатаму да бидат проширени. Само во исклучителни случаи времето треба да се скрати под 12 недели. Службата за мали бизниси има цврста институционална позиција во регулативниот процес, на пример неговото право да има свои ставови забележани во RIA. Во јуни 2001 година Службата за мали бизниси имала вкупен персонал од 281 вработен, од кои 27 работат на регулаторните прашања. Проектите на едношалтерскиот систем, исто така, биле проширени во области на административни дејности за бизнис и трговија. Организацијата за економска соработка и развој (OECD) идентификуваше неколку добри практики од целиот свет<sup>23</sup>.

Неколку примери од Холандија се презентирани во оваа табела:

### **Примери на едно-шалтерски систем во Холандија**

**Полициска веб-страница за безбедност** (Министерство за внатрешни работи):

Веб-страница со сите општи информации за безбедноста, кои на локално ниво ќе бидат дополнети со информации за проекти од соседството, контакт лица и често поставуваните прашања. Целта на оваа веб-страница е да ги направи луѓето побезбедни и да вклучи и други субјекти освен полицијата. Таа им дозволува на луѓето да го преиспитаат своето мислење.

**Шалтер за странци** (Министерство за внатрешни работи): Веб-страница која ќе им овозможи на странците кои легално престојуваат во земјата да ги завршат своите работи, добивање дозвола за престој од полицијата и регистрација во општината - на еден шалтер. За да се овозможи оваа активност полицијата треба надлежноста да им ја пренесе на општините. Целта на пилот проектите е скратување на постапката околу шест недели и намалување на бројот на грешките во административниот систем за странци, како и во регистарот на населението.

**Полициски информативен број на државно ниво** (Министерство за внатрешни работи): единствениот национален број за огласи, прашања и барања кои не се итни ги заменува полициските регионални пристапни броеви. Националниот полициски број ќе се користи за итни случаи. Се очекува дека националниот број (полицијата, противпожарната екипа и амбулантата) ќе се повикува помалку за случаи кои не се толку итни.

**Електронски шалтер на судската организација** (Министерство за правда): Оваа веб-страница обезбедува информации за организацијата на судскиот систем, овозможува консултирање на досиејата за случаите, содржи список со правни термини и обезбедува новости за скорешните судски одлуки и

---

<sup>23</sup> Види Организација за економска соработка и развој, административно поедноставување – практики и стратегии на државите на ОЕСР - нацрт извештај.

поспецифични информации. Оваа веб-страница е повеќе упатена кон правната професија отколку кон прашањата кои се релевантни за општата јавност.

**Зелен шалтер** (Министерство за земјоделство): има за цел концентрација или интеграција на веб-страници на различни одделенија во рамките на Министерството. Овој проект овозможува трансакции во врска со данокот и субвенциите.

**Шалтер за градење и домување** (Министерство за домување, просторно планирање и животна средина): Според планот за имплементација, овој шалтер ќе биде ориентиран кон четири модели на барања:

- (1) барање на станари од страна на кандидат-сопственик.
- (2) истражување на домување од страна на кандидат-станар.
- (3) проблеми и прашања на сопственици на куќата/домот.
- (4) проблеми и прашања на станарите.

Други модели на барања може да се развијат во иднина. Следните субјекти учествуваат во водење на шалтерот:

- Министерството,
- Општината,
- Локални корпорации за домување,
- Катастарот.

Ќе се направи достапна алатка за општините кои ќе одлучат да создадат таков шалтер.

**Во Грција** концептот на едношалтерски систем кој е претставен во јавната администрација покриваше и општи, но и специјализирани области на административната дејност.

#### **Граѓанските центри за услуги (ГЦУ) – Грција <sup>24</sup>**

Граѓанските центри за услуги имаат за цел намалување на граѓанските движења за да се има пристап до услугите, така што граѓанските прашања ќе може да се завршат без непотребни патувања. Оваа мерка е многу корисна за луѓето кои живеат во големите градови, планинските области или изолираните острови.

Институцијата на граѓанските центри за услуги е фундаментален инструмент на јавниот сектор за развивање на електронски владини услуги. Во овој момент Министерството за внатрешни работи, јавната администрација и децентрализацијата го координираат технички, процедурално и правно развојот на информативните системи кои ќе им дозволат на вработените во граѓанските центри за услуги да имаат пристап до информативните бази на податоци, со цел да се поддржат граѓанските трансакции.

Во моментот околу 1000 граѓани работат во локалните субјекти на државата. Главните услуги кои се достапни во граѓанските центри за услуги за граѓаните се:

- Прецизни и брзи информации за административните постапки, преку употреба на соодветни и константно ажурирани бази на податоци,
- Комплетирање на дигитализирани и поедноставни формулари за апликации, за издавање изводи (уверенија), дозволи или други документи од јавниот сектор и нивно доставување (електронски или не) до надлежниот субјект,

---

<sup>24</sup> Информации од Министерството за внатрешни работи на Грција, јавната администрација и децентрализација, види исто така <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/MyNewPortal?lng=us>.

- Пребарување на документите за поддршка издадени од други агенции преку електронски средства, доколку ова се смета за неопходно,
- Пренесување на комплетната апликација до надлежниот субјект за издавање на бараниот документ
- Надзор на граѓански итни постапки преку современи електронски средства и соодветни апликации,
- Примање на издадените документи од надлежната служба, преку какво било телекомуникациско средство и нивна испорака до заинтересираниот граѓанин.

Позитивните резултати од работата на граѓанските центри се:

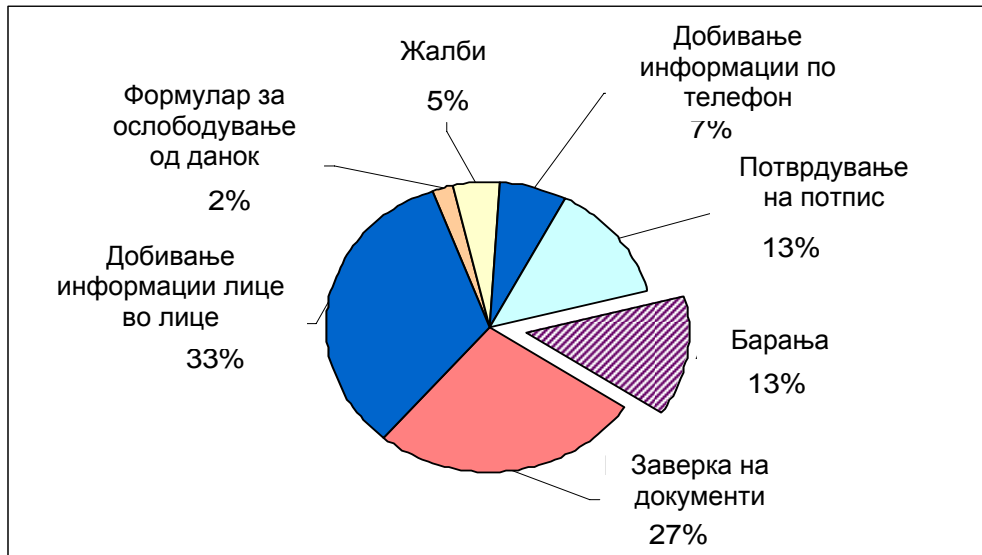
- Подобрување на имиџот на административните субјекти и на државните службеници. Набљудувањето на работата на центрите покажува дека граѓаните се многу задоволни со услугите кои им се нудат.
- Повратните информации од вработените укажуваат дека тие се многу мотивирани.

Користа од работата на граѓанските центри за услуги е следнава:

- Подобрени услуги за граѓаните (помалку време потрошено во редици за чекање, помалку патувања до и од единиците на јавниот сектор, поедноставни документи и постапки, персонал одговорен за граѓанските потреби)
- Пониски трансакциони трошоци (во корист на целата економија)
- Намалени трошоци за постапката на аплицирање за граѓаните кои работат со единиците на јавниот сектор

Административните постапки кои се потврдени преку граѓанските центри за услуги подlegнуваат на сите области на политики (централно-регионално-локално) и во моментот покриваат 1020 административни постапки. Обемот на трансакциите е презентиран тука:

## ОБЕМ НА ТРАНСАКЦИИ



Министерство за внатрешни работи, јавна администрација и децентрализација

Организацискиот модел според кој граѓанските центри за услуги во Грција соработуваат со своите корисници (граѓани и бизниси) е претставен во следната шема:

### ОРГАНИЗАЦИСКИ МОДЕЛ КАКО ФУНКЦИОНИРА ГЦУ

Граѓани и бизниси



Систем за поддршка од задната канцеларија

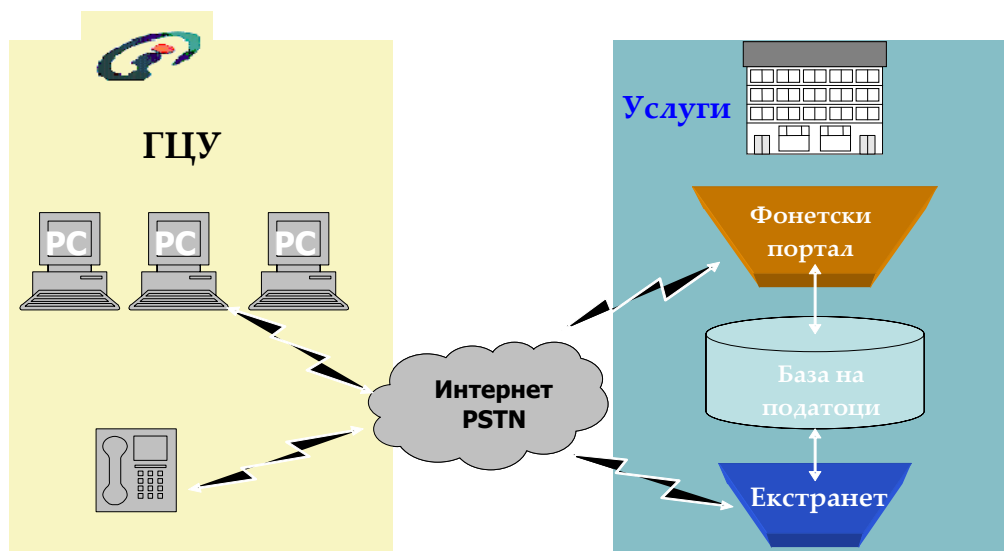
Вкупниот јавен сектор

„Пристапот на повеќекратни канали“ за испорака на услугите во грчките граѓански центри за услуги е презентирана во овој дијаграм:



Граѓанските центри за услуги обезбедуваат само електронски и административни услуги и производи:

## Електронски производи од ГЦУ



**Врз основа на примерите дадени погоре, работата на едношалтерските системи е широко применета во јавните администрации во европските држави и опфаќа опширни области на административна дејност.**

### **1.5.3 Специјализирани информативни центри и едношалтерски системи за социјално осигурување**

Информативните центри и едношалтерските системи формираа неколку апликации во областа на социјалното осигурување. Иако едношалтерските системи опфаќаат цела низа прашањата од областа на социјалното осигурување, постои тенденција за интеграција на постапките за социјалното осигурување во рамките на постоечките иницијативи. Студиите на случај и примерите кои се претставени подолу се избрани за определување на различни модели на интегрирани услуги во областа на социјалното осигурување.

#### **i. Виртуелни информативни центри**

Првата категорија на примери се однесува на обезбедувањето информации од различни области на социјалното осигурување преку интернет. Информациите од општите или специјализираните области се обезбедуваат вклучувајќи (во повеќето случаи) детални информации за административните чекори кои треба да се преземат.

#### **CAT365 Граѓански портал, Шпанија, Consorci Administració Oberta de Catalunya<sup>25</sup>**

CAT 365 е портал за граѓаните од Каталонија кој им помага во образованието, практичната обука и вработувањето, барање за установи и домови, создавање нови бизниси.

Понудените услуги на граѓаните и бизнисите вклучуваат:

- Услуги за барање работа од страна на канцеларии за работа (граѓани),
- Придонеси за социјално осигурување (граѓани),
- Јавни библиотеки (граѓани),
- Упис во високообразовните институции/универзитети (граѓани), други образовни услуги и услуги за практична обука (граѓани),
- Услуги поврзани со превоз (граѓани),
- Услуги поврзани со постари лица (граѓани),
- Услуги поврзани со лицата со посебни потреби (граѓани),
- Регистрација на нова фирма (бизнис),
- Дозволи поврзани со животната средина (бизнис),
- Здравство (друго),
- Култура (друго),
- Животна средина (друго),
- Статистики (друго),
- Каталонски јазик (друго),
- Услуги за правни лица (друго),
- Центар за издавање работни дозволи (друго),
- Ограничени услуги за професионалци (друго).

Друг пример е Info4local виртуелен едношалтерски систем во Велика Британија:

---

<sup>25</sup> <http://www.cat365.net>

### **Info4local— Виртуелен едношалтерски систем во Велика Британија<sup>26</sup>**

Одделот за социјално осигурување (преобликуван и преименуван во јуни 2001) откако Одделот за работа и пензии придонел за основањето на „виртуелен едношалтерски систем“, портал наречен - info4local ([www.info4local.gov.uk](http://www.info4local.gov.uk)).

Веб страницата го овозможува првиот онлајн едношалтерски премин со цел локалните власти да добијат брз и лесен пристап до информациите поврзани со владата, кои се објавени на веб страните на централните владини оддели и агенции. Управуван е од група составена од четири оддели: Министерство за животна средина, транспорт и врски (реорганизирано и преименувано во Министерството за животна средина, храна и рурални области во јуни 2001), Министерство за образование и вработување (реорганизирано и преименувано во Министерство за образование и вештини во јуни 2001), Министерство за здравство, за внатрешни работи и за социјално осигурување (реорганизирано и преименувано во Министерство за работа и пензии во јуни 2001) во соработка со Министерскиот кабинет и Министерството за трговија и индустрија и тенденција истото да се примени и во другите министерства. Целта е следење на тековните водечки стандарди за пристапност и информации за вредносниот систем за корисниците.

Веб страниците за информации можат да имаат општа или специјализирана содржина на пример за социјалното осигурување, здравствена заштита, итн. Примери за специјализирани центри за информации се директниот портал NHS во Велика Британија и **Liguriainformasalute (Лигурија информира за здравствената заштита)** од регионот Лигурија во Италија.

### **NHS Direct – Велика Британија**

NHS Direct ја претставува електронската владина иницијатива која функционира на принцип на едношалтерски систем. Оваа иницијатива која нуди здравствени совети преку Интернет ([www.nhsdirect.nhs.uk](http://www.nhsdirect.nhs.uk)), како и преку телефон, требаше да го намали товарот на одделите со губитоци и општите лекари (ОЛ). Планирано е за NHS Direct да развие едновлезен пристап за широк спектар на NHS услуги. Според тоа, до 2004 се планира повиците да бидат префрлани до службите кои функционираат по завршување на работно време, кои ќе ги упатуваат корисниците до различни аптеки или ќе биде организиран превоз во болнички автомобили.

Понатаму, беше планирано сите консултации да бидат директно комуницирани до одговорниот ОЛ и состаноците исто така да бидат организирани низ оваа служба. Првичните истражувања забележале намален раст во користењето на повиците по работните часови, но никакво намалување во користењето на одделите кои работат со загуба. Владата исто така планирала да ги зголеми информациите прикажани на веб страницата во сите делови од здравствената заштита, вклучувајќи ги болниците, групите за примарна нега, општата пракса и надлежните здравствени органи. Види [www.doh.gov.uk](http://www.doh.gov.uk)

### **Liguriainformasalute (Лигурија информира за здравствената заштита), Италија, Regione Liguria - Assessorato alla Salute - Dipartimento Salute e Servizi Sociali<sup>27</sup>**

„Liguriainformasalute“ (во буквален превод, Лигурија информира за здравствената заштита) е здравствен портал на регионот Лигурија. Претставува тематски вертикален портал за пристап до институционални и специфични содржини и услуги понудени од страна на регионалните власти и сите обезбедувачи на здравствена заштита во рамките на регионалната територија. Целта беше да се подобри системот за здравствена заштита

<sup>26</sup> Организација за економска соработка и развој, административно поедноставување – практики и стратегии во земјите на OECD, нацрт извештај

<sup>27</sup> [www.regione.liguria.it](http://www.regione.liguria.it), [www.asl1.liguria.it](http://www.asl1.liguria.it), [www.asl2.liguria.it](http://www.asl2.liguria.it), [www.asl3.liguria.it](http://www.asl3.liguria.it), [www.asl4.liguria.it](http://www.asl4.liguria.it), [www.asl5.liguria.it](http://www.asl5.liguria.it), [www.hsanmartino.liguria.it](http://www.hsanmartino.liguria.it), [www.villascassi.it](http://www.villascassi.it), [www.ospedalesantacorona.it](http://www.ospedalesantacorona.it), [www.galliera.it](http://www.galliera.it), [www.oelge.it](http://www.oelge.it), [www.gaslini.org](http://www.gaslini.org), [www.istge.it](http://www.istge.it), [www.datasiel.net](http://www.datasiel.net).

низ едновлезен пристап (за граѓаните и за операторите) со цел да гарантира уникатен прилив на информации и добро дефинирана структура на услуги.

Цврстата врска меѓу уредничките канцеларии на регионалните обезбедувачи на здравствена заштита и централниот уреднички персонал дозволува навремено објавување информации, настани, како и бројни услуги, на добро организиран начин. Ова се случува благодарение на споделувањето на технологии, методологии, правила за валидација, хомогеност на навигација.

Понудените услуги вклучуваат:

- Придонеси за социјално осигурување,
- Услуги поврзани со здравството,
- Услуги поврзани со постари луѓе,
- Услуги поврзани со лица со посебни потреби,

### **Британски онлајн центри и мојот водич**

6,000 мрежи на британските онлајн центри ги поддржуваат општините и регионите во економскиот развој и овозможуваат помагање на социјално исклучените лица и поддршка при градењето на вештини за самодоверба. Мрежата го подобрува животот преку совладување на ИКТ вештини, интернет и онлајн владините услуги за луѓе кои немаат пристап до интернет дома или на работа или на кои им треба помош во користењето на компјутерите. Мрежата овозможува општински пристап до ИКТ.

#### **Целни корисници или групи**

Луѓе со слаба дигитална писменост.

#### **Целни групи**

Британските онлајн центри привлекуваат повеќе од 8.67 милиони луѓе секоја година, но се специјализирани за работа со поединечни таргет групи. Овие групи ги вклучуваат постарите лица, хендикепираните, возрасни со проблеми во менталното здравје, млади луѓе со ризик, фамилии соочени со сиромаштија, малцинско-етнички групи, бегалци и азиланти.

### **Контекст на политика и правна рамка**

Како што владата се отргнува од работењето „лице во лице“ со корисниците, јавните онлајн услуги ги допираат и ги поддржуваат луѓето од сите социјални групи. Целта не е да се заменат услугите „лице во лице“, туку да се поддржат луѓето да пристапат кон онлајн услугите.

Британската мрежа на онлајн центрите претставува неопходен национален извор за соочување со овие политички предизвици. Посредниците се алката што недостасува меѓу граѓаните и државата и ја играат главната улога во правењето на услугите значајни за луѓето, обезбедувајќи пристап и овластувајќи ги луѓето да напредуваат и, конечно, да станат независни корисници на ИКТ. Околку 90% од британските владини услуги се веќе електронски достапни. Сепак, неспособноста за користење компјутери и интернет е значајна економска и социјална неповолност.

Истражувањето спроведено во Британија во 2006 покажа дека 13.6 милиони возрасни во Англија се „компјутерски исклучени“, од кои проценети 6.6 милиони имаат два или повеќе „социјални потреби“ кои бараат од нив да контактираат со централната или локалната влада – на пример живеење во локални социјални станovi или добивање на владини бенефиции.

Онлајн центрите во Британија излегуваат на крај со оваа потреба директно. Има повеќе од 6,000 центри, од кои повеќето од половина се лоцирани во 2,000 најсиромашни квартали во Англија. Тие се вкоренети во локалните општини и/или во специфични групи во неповолни околности. 95% од центрите велат дека можат да им понудат на корисниците некаков вид на индивидуална поддршка. Британските онлајн центри имаат широк спектар на значајно социјално влијание врз човековите животи и животните промени, кои вклучуваат, на пример, психички и ментални здравствени подобрувања, фамилијарни односи и заедничко учество.

**Целосен пристап на имплементација:** Партнерство меѓу администрацијата и/или приватниот сектор и/или непрофитниот сектор.

**Основен извор:** Национално јавно финансирање

#### **Имплементација и менаџерски пристап**

Мрежата беше управувана од онлајн тим центри уште од 2003. Преку „дигиталното патување“ британските онлајн центри им ги претставуваат на своите корисници новите начини на учење и им помагаат да ги почнат своите први чекори кон квалификација, практична работа, совети за кариерата, вработување и употребата на онлајн услуги. Мрежата е канал кој на владата и користи да ги поддржи и дополни другите канали. Иако е индивидуална услуга, функционира како мост за онлајн и другите канали. Иако во моментот е поддржана од само еден британски владин оддел, неговото влијание се чувствува низ владата. Во врска со образованието, влијае и на оддели кои се одговорни за здравството, благосостојбата, вработувањето, локалните услуги и оданочувањето. Во секоја од овие услуги граѓаните се поддржани низ бројни канали.

Британските онлајн центри се инволвирани во раните развојни фази од проектот за поддршка на социјално исклучените граѓани уште од времето кога во Британија аналогната телевизија се заменила со дигитална.

#### **Влијание**

Британските онлајн центри се иновативни во голем број области. Нивното партнерство е вертикално и хоризонтално, за владата, телата од јавниот сектор, третиот сектор и индустријата на локално, регионално и национално ниво. Овие партнерства се од суштинско значење за постигнување успех. Во сржта на променетиот случај е нашето признание и пристапот кон „дигиталното патување“. Патувањето се состои од серија на фази, кои индивидуите ги поминуваат за да станат доверливи граѓани. Низ тоа патување, центрите им претставуваат на своите корисници и други начини на учење, им помагаат во нивните први чекори за квалифицирање, обезбедуваат практична обука, совети за кариерата, вработување и други онлајн владини услуги. За таа цел британските онлајн центри го создадоа мојот водич ([www.myguide.gov.uk](http://www.myguide.gov.uk)). Мојот водич ги прави првите чекори во користењето на интернетот, кои се лесни, интуитивни и безбедни. Иако е едноставна идеја, мојот водич не е нешто што би било создадено од страна на пазарните законитости и се базира на пространа работа со акционери и потрошувачи. Тоа е нешто пионерско од овие групи и е опишано како „едноставно брилијантно“!

Од самиот почеток преку маркетингот, дизајнот и испораката, секоја фаза од развојот се практикувала на луѓе кои не можат, не сакаат или не користат компјутери. Услугата е развиена со користење на нивната директна повратна информација и вклученост и преку вложувањето на голем број други чинители во процесот.

Секоја година британските онлајн центри придвижуваат околу 1м дигитално исклучени граѓани, од исклучени стануваат дигитално писмени и полни со самоверба, така што можат на самостоен начин да се ангажираат во владата како и кога ќе посакаат. Со тоа овозможуваат смена во каналите од индивидуални до онлајн владини услуги преку кои многу побрзо, на граѓанско-центричен начин успеваат на Владата на ВБ да и заштедат најмалку 44 милиони евра годишно. Британските онлајн центри имаат значително позитивно економско влијание. Тие долготрајно го зголемуваат бруто домашниот производ. Беа користени три модели за генерирање на годишна проценка за потенцијалниот ефект на бруто домашниот производ. Средната вредност изнесува околу €367 милиони, но реално ефектот е, најверојатно, составен од сите три проценки. Проектната активност е честопати извршена во соработка со чинителите, што значително помага при водењето на добрата пракса. На пример, во југозападниот електронски

владин проект од 2006 год., 6 владини оддели и агенции и 4 локални власти биле здружени за да ја демонстрираат користа од работењето со британските онлајн центри од инволвирањето на дигитално исклучените потрошувачи.

Следен чекор во обезбедувањето информативни услуги преку интернет е да се овозможи доставување на апликации. На овој начин граѓаните можат да продолжат со административните процедури од нивните домови, и тоа само преку дигитална интеракција со администрацијата. Пример за тоа е Банката за социјално осигурување во Холандија.

### **SVB For Life, Холандија, Банка на социјално осигурување<sup>28</sup>**

Банката на социјално осигурување (подоцна „SVB“) е одговорна за имплементација на голем број закони и одредби за социјално осигурување во Холандија. Холандските граѓани сакаат во текот на својот живот најмалку двапати да бидат клиенти на SVB. Кога се раѓа дете бенефициите за детето стануваат наплатливи, а кога личноста се пензионира, овластувањето на старосната пензија се подига. Голем дијапазон на други бенефиции за кои самите сме одговорни прави да контактираме со стотици и илјадници други граѓани. Во кое било време повеќе од 25% од холандската популација (околу 5,000,000 луѓе) имаат деловни зделки со SVB.

Покрај вакви бројки, од најголема важност за двете страни е клиентите да имаат ефективен и ефикасен бизнис со SVB. Административниот трошок на граѓанинот треба да биде што е можно помал. За да се овозможи ова понуден е широк избор на канали за контактирање и добивање на услугите, вклучувајќи го интернетот и дигитални услуги. Новите потрошувачи можат да прават бизниси преку интернет, но најважно е тоа да се одвива безбедно преку користење на автентичниот механизам на DigiD. Овие услуги се прифатливи за оние луѓе со визуелни и моторни недостатоци. Ние не им доставуваме на нашите клиенти информации освен ако тоа не е апсолутно потребно и обрнуваме многу внимание при пополнувањето на формуларите, така што повеќето нови клиенти само треба да ги потврдат информациите кои им се презентирани. Дополнително, бидејќи SVB има голема социјална одговорност, мораме да обрнеме посебна грижа сите индивидуални граѓани да го добијат она што им следува. За таа цел тежееме да им пристапиме активно на потенцијалните купувачи и да ги информираме за нивните можни овластувања. Порано ова беше ограничено само на пензионери и родители, но од неодамна го проширивме процесот и тој ги опфаќа потенцијалните клиенти за добивање бенефиции за преживување.

Центрите за виртуални информации овозможуваат пристап за сите компјутерски писмени лица кои имаат пристап до интернет. Исто така, неколку институции преземаат иницијативи за да обезбедат пристап до своите портали и за лицата со посебни потреби.

### **Eskuar – Поддршка за спречен пристап, Шпанија, Diputación Foral de Bizkaia - Lantik S.A. (Јавно претпријатие за регионалната влада на Бискеј)<sup>29</sup>**

Eskuar постои за да има пристапна верзија на веб страницата на регионалната влада во Bizkaia за слепите и делумно слепите лица, луѓето со когнитивни нарушувања, глумите и оние со ограничена мобилност. Тука, сите оние лица кои имаат потешкотии во пребарувањето на интернетот добиваат специфична помош и имаат средишна точка, виртуелната комуникација. Секое ажурирање на една од двете веб страници (традиционалната страница и онаа со помош за спречен пристап) автоматски се пренесуваат до другата веб страница.

<sup>28</sup> [www.svb.nl](http://www.svb.nl), [www.DigiD.nl](http://www.DigiD.nl)

<sup>29</sup> <http://www.eskuar.bizkaia.net>, [www.bizkaia.net](http://www.bizkaia.net)

## ii. Центри за информации на физички локации

Примери за едношалтерски системи кои нудат услуги на физички локации:

### **Шалтер за грижа и благосостојба – Холандија<sup>30</sup>**

Шалтерот за грижа и благосостојба (како дел од Министерството за јавно здравство, социјална грижа и спорт):

Од 2002 општините создадоа шалтери за грижа и благосостојба. Сите граѓани без разлика на своето потекло, ситуација, карактеристики или способности ќе добијат информации или совет кој ќе го подобри квалитетот на нивниот живот, како и решенија на нивните проблеми. Секој општински шалтер ќе добие еден или повеќе од 15-те однапред дефинирани потребни модели со цел да го сподели искуството со другите општини. Најмалку 25% од случаите кои ќе се водат во тие шалтери ќе се одвиваат преку мултимедиска технологија. Четири пункта каде ќе може да се пристапи од страна на секој граѓанин ќе бидат целосно дигитализирани. Еден ќе биде ориентиран на прашањата поврзани со алцхајмерова болест. Шалтерите за неа и благосостојба ќе се користат од граѓаните за добивање информации за некои нарушувања, хронични болести, зависности, невработеност, волонтерски активности, спортски можности, итн. Сите видови на социјални организации кои се специјализирани во областите наведени погоре ќе бидат вклучени во понатамошното дејствување на шалтерите.

### **Communité, Белгија, Директорат за лица со посебни потреби - генериран од Федералната јавна служба за социјално осигурување<sup>31</sup>**

Една од улогите на Директоратот за лица со посебни потреби - генериран од Федералната јавна служба (Service Public Fédéral - S.P.F.) на социјалното осигурување е точно и брзо да ги обработи апликациите од луѓе со посебни потреби за добивање бенефиции или медицински потврди. Прописите бараат апликациите и новите апликации за бенефиции да бидат направени преку општинскиот совет каде што живеат луѓето со специјални потреби. Целта е да се даде пристап до компјутеризирани информации на луѓето со посебни потреби во општините, со цел:

- Да се внесат корисните апликации директно во компјутерскиот систем на S.P.F. социјалното осигурување, без потреба да се испраќаат социјалните податоци од личен карактер кои се веќе во мрежата за социјално осигурување.
- Добивање потврда за примена апликација, како и административни и медицински формулари (целосни и со идентификациони податоци), кои можат веднаш да бидат дадени на личноста на која се однесуваат.

### **Центри за работа и приходи (CWI) – Холандија<sup>32</sup>**

Холандските власти имаа целосен пристап кон невработеноста со цел да го спречат долготрајното невработување. Целта на владата е да им понуди на сите невработени лица место во работната (трудова) реинтеграција или во социјалната програма за активирање, пред да бидат класифицирани како невработени на подолг период.

Во јануари 2002 беа отворени Центрите за работа и приходи (CWI). Функционираат како едношалтерски системи каде купувачите можат да аплицираат за работа, како и за добивање социјални бенефиции. И покрај тоа, од првиот контакт акцентот се става на опцијата за вработување.

Основните претпоставки на новиот систем се дека купувачите треба да бидат во центарот и дека задачите кои не се доволни за имплементација во јавните сектори (домени) бараат посебна проценка, додека оние кои се погодни (како службите за реинтеграција) се изведуваат во приватните сфери. Новата имплементацииска структура има намера да го намали:

- Бројот на луѓето кои бараат надомести.
- Трошоците за имплементацијата.
- Административниот товар за работодавачите.

<sup>30</sup> [http://www.egov-iop.ifib.de/output\\_all.php](http://www.egov-iop.ifib.de/output_all.php)

<sup>31</sup> <https://professional.socialsecurity.be>

<sup>32</sup> [http://internationalezaken.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp\\_rubriek&rubriek\\_id=13](http://internationalezaken.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_rubriek&rubriek_id=13)

### iii. Служби за испорака кои комбинираат повеќе од еден канал на доставување

Сé почесто се сретнуваме со услуги обезбедени низ различни канали за испорачување со цел да се допрат сите можни крајни корисници и на граѓанинот да му се даде моќ да одлучи како ќе влезе во системот. Некои примери се дадени долу:

#### **MISS – Мултиканален интегриран систем за услуги, Шпанија, градски конзул на Барселона**<sup>33</sup>

МИСС е електронски владин проект кој претставува повеќе од еден интернет портал. Служи за надополнување на внатрешната мрежа сочинета од веб страница, центар за информации и назначена канцеларија, а вклучува и комплексна мрежа која се состои од граѓани, други јавни организации, приватни фирми и други градски агенти.

MISS ги нуди следниве услуги до граѓаните и бизнисите:

- Данок на приход: декларација, потврда за проценка (оданочување),
- Регистрација на возило,
- Барање за издавање градежна дозвола,
- Јавни библиотеки,
- Сертификати,
- Други образовни услуги и центри за обука,
- Потврда за преселба,
- Услуги поврзани со превоз,
- Услуги поврзани со постари лица,
- Услуги поврзани со лица со посебни потреби,
- Услуги поврзани со избори и референдуми
- Услуги поврзани со полисата за развој и процесот на донесување одлуки
- Данок на добивка, декларација, објавувања, јавни набавки (бизнис)
- Виртуален бизнис инкубатор „Barcelona Activa“ (други).

#### **SISRCR, Регионално интегрирани служби за континуирана нега во медицинското лекување во Friuli Venezia Giulia, Италија, Agenzia Regionale della Sanita**<sup>34</sup>

Севкупната цел на SISRCR (Регионално интегрирани служби за континуирана нега во медицинското лекување) во Friuli Venezia Giulia е да создаде интегриран систем за Регионалната агенција за здравство со агенциите за здравствени услуги од регионот. Задната канцеларија и пристапот „од напред наназад“ дозволуваат менаџирање и распределување на здравствените услуги до граѓаните и до системот за специјализирани потрошувачи (доктори, здравствени работници) благодарение на:

- Службата и центарот за информирање:
  - една за секоја агенција и
  - една заедничка
- Систем „мудра картичка“ кој дозволува пристап до услугите.

Оттука, целите на проектот за снабдување на граѓаните со целосен услужен систем, кој е пред сè фокусиран на делокација на пристапот и точките на информации, сé со цел да се избегнат бескорисните пристапи за прибирање на медицинските извештаи и информации.

Целта не е да се пренасочат трошоците преку намалувањето на понудените ресурси туку да се рационализира нивната употреба. Проектот веќе активираше 7 портали, по еден за секое територијално медицински субјект и еден кој дејствува како единствен пристапен пункт до електронските служби на Владата – од Регионалниот здравствен систем.

<sup>33</sup> <http://www.bcn.es> , <http://www.barcelonanetactiva.com>

<sup>34</sup> [www.ass1.sanita.fvg.it](http://www.ass1.sanita.fvg.it). Види Ралф Цимандер, Херберт Кубичек, Андреа Соранцио, Меѓуоперативност на е-Владата на регионално и локално ниво, добар практичен случај, регионални интегрирани здравствени услуги за заедницата во поглед на медицинските третмани во Friuli Venezia Giulia, студија на случај, 05 мај 2006.

Центарот за информации гарантира постојана покриеност на пристапот на услугите за здравство, дури и без интернет конекција, додека, пак, системот „мудра картичка“ користи т.н. „картичка за услуги“. Картичката беше создадена со цел локалните граѓани да купуваат бензин по намалена цена, поради намалената цена на бензинот во Словенија. Сега, исто така се употребува за користење и на здравствени услуги. Понатаму, има два типа картички: за граѓани (картичка за услуги) и за здравствените оператори. Секој портал опфаќа во себе интернет и интернет електронска владина зона. Интернетот се користи од докторите по општа медицина и педијатрите за препишување лекови и здравствени услуги.

По системот за регистрирање на порталот, системот ја прифати „мудрата картичка“ како второ ниво на сигурност.

Систем за пристап до „мудрата картичка“: картичката на пациентот е за идентификација на истиот и авторизација во навлегувањето на клиничките податоци (фолдери); професионалната здравствена картичка е за работење во системот со портали, донесување информации, препишување лекови и третмани и нивно дигитално препраќање до локалниот центар за информации. Фармацевтите се овластени да раководат со лекарствата препишани од докторите по општа медицина и да им помагаат на граѓаните да го закажат својот медицински преглед, кој тогаш ќе биде закажан кај CUP (Италијански центри за резервација на медицински прегледи) преку докторите или фармацевтите на порталот. За време на закажувањето на граѓанинот ќе му бидат дадени информации за сите расположливи структури и услуги.

#### iv. Автоматизирани системи

Сите примери наведени погоре бараат помалку или повеќе софистицирана организација на задната канцеларија, со цел да се обезбеди интегрирана испорака на услугите. Задната канцеларија не е видлива за граѓанинот, но нуди помош за центрите за информации и едношалтерските системи.

Долу се претставени примери за системи каде информациската технологија се користи со цел да се минимизира дополнителниот напор од дел од граѓаните да комуницираат со различните канцеларии и агенции на управата.

#### **Белгиско социјално осигурување и бенефиции за граѓаните, Белгија, Банка за социјално осигурување, национална служба за социјално осигурување**<sup>35</sup>

Во Белгија неколку регионални, локални, јавни државни или приватни институции се задолжени со социјални задачи и се одговорни за доделување на социјални бенефиции, вклучувајќи и владините тела (на пр. јавните центри за социјална грижа), како и приватните организации (на пр. фондовите за здравствено осигурување, агенции за невработеност). Овие институции обезбедуваат услуги (на пр. помош во врска со наоѓање работа, грижа за здравјето) или одобруваат финансиска помош (на пр. бенефиции, даночни ослободувања). Јавните центри за социјална грижа (centres publics d'action sociale, "CPAS"), кои се лоцирани во секоја општина, им обезбедуваат помош на граѓаните, терапевтски мерки, олеснување на тешки животни ситуации и суштински мерки за поддршка. Полисите и финансирањето на бенефициите во доменот на социјалното обезбедување се обврска на федералната држава, сепак, имплементацијата на услугите треба да биде обезбедена на регионално или локално ниво. Покрај CPAS и федералната држава, другите владини структури во Белгија и нивните институции се исто така партнери во јавниот сектор. Свкупно има околку 2,000 канцеларии на пет владини нивоа, кои се занимаваат со социјални услуги и треба да бидат комуницирани, на пр. ако јавното снабдување е локално, другите нивоа на владини канцеларии треба да бидат консултирани да продолжат со услугите, а ова главно се однесува на верификацијата на податоците на апликантот.

<sup>35</sup> <http://www.socialsecurity.be> Source: [http://www.egov-iop.ifib.de/output\\_all.php](http://www.egov-iop.ifib.de/output_all.php) Види Ралф Цимандер и Херберт Кубичек, Френк Робен, добар практичен случај, *Придонеси за социјално осигурување за граѓаните во Белгија, студија на случај*, 30 септември 2005, Меѓуоперативност на е-Владата на регионално и локално ниво.

Оваа потврда се однесува на еден од основните принципи на административна практика во Белгија, дека граѓаните треба да обезбедат информации за јавната администрација само еднаш, т.е. јавната администрација треба да ги побара актуелните информации на граѓанинот на други јавни администрации кои исто така имаат врска со тој граѓанин, дури и да се работи за сосема други цели. Сепак, бидејќи одговорноста за услугите е поделена меѓу различните владини нивоа, особено е тешко за CPAS да ги добијат актуелните податоци за граѓанинот надвор од овие ризични бази на податоци и притоа брзо да ги добијат овие податоци.

**Соочување со предизвикот имаше и од страна на институцијата која ги спојува апликациите од задната канцеларија со различните служби поврзани со засегнатите јавни услуги.**

Локалните CPAS ја користат оваа мрежа за верификација на податоците на апликантите, што е и основата за овластување и пресметки на социјалните бенефиции. Во рамките на оваа мрежа, т.е. низ целиот систем, се хармонизирани основните правни концепти, компоненти за инструкции и информации, така што собирањето на информациите се одвива на стандарден начин и може да се користи на мултифункционален начин од страна на сите канцеларии на социјалното осигурување.

Електронски понудените услуги овозможуваат:

- Придонеси во социјалното осигурување,
- Услуги поврзани со постари лица,
- Услуги поврзани со лица со посебни потреби,
- Услуги поврзани со избори и референдуми
- Социјален придонес за работодавачите (бизнис)
- Обезбедување податоци до канцелариите за статистика (бизнис) итн.

#### **Електронска служба за детски бенефиции, Ирска - Оддел за социјални и фамилијарни односи<sup>36</sup>**

Електронската служба за детски бенефиции во Ирска ја поддржува директната и активната алокација на бројот на Личната јавна служба на детето (PPS) и иницирањето на барањето за бенефиции на детето по регистрацијата на раѓањето.

Ова ја елиминира потребата на потрошувачите да се снабдат со извод од матична книга на родените за да ја докажат точноста на нивното барање, и за многумина ја елиминира потребата од пополнување формулари. Раѓањата се регистрирани со двократен процес. Следствено со раѓањето, болницата го известува локалниот Регистар на родени за релевантните податоци.

Ова се одвива преку комплетирање на формулар за раѓање и негово праќање до локалниот регистар или во случај на некои породилни болници, преку електронски интерфејс меѓу компјутерскиот систем на болницата и регистерскиот компјутерски систем на граѓанинот. Од родителот тогаш се бара да го пријави раѓањето во регистерската канцеларија. По завршувањето на процесот на регистрација деталите се праќаат електронски, преку Интер-агенциска служба за пораки (IAMS), до Одделот за социјални и фамилијарни односи, каде што бројот од Личната јавна служба (PPS) е автоматски доделен на детето и сите релевантни детали се пренесуваат електронски до компјутерскиот систем во Одделот за детски бенефиции. Во случај кога детето е првороденче се праќа формулар за барање до родителите за потврда, потпис и детали за плаќање (банка/ пошта). Во случај на второ или следно дете барањето се обработува автоматски, а потврдата за плаќањето се издава до мајката без никакви физички интервенции. Многу иновативно е проактивното поттикнување на барањето за бенефиции за децата. Почнувајќи со процесот на електронска регистрација на детето во болницата, преку локалните и националните канцеларии за регистрирање на Одделот за детски бенефиции. Со поддржувањето на IAMS во сигурното поврзување на различните агенции и поврзувањето на DISC со задните канцеларии на DSFA, инфраструктурата, исто така се користи и за други електронски услуги.

<sup>36</sup> <http://www.welfare.ie>, <http://www.groireland.ie>, <http://www.reach.ie>. See also Ralf Cimander, Herbert Kubicek, Larry Cashman, Paddy Doherty, Ger Coughlan, Reach, eGovernment Interoperability at Local and Regional Level, Good Practice Case, *e-Enabled Child Benefit Service in Ireland, Case Study*, 30 September 2005.

### **DWP's Предвидување на пензијата во реално време, Велика Британија, Владин пристапен пункт / DWP Технологија**

Од октомври 2004 работоспособните граѓани од Велика Британија кои се регистрирани и запишани во Владиниот пристапен пункт имаат можност да ја користат електронската служба Предвидување на пензијата во реално време (RTPF), а граѓаните кои се соодветно автентично заверени можат да ја контактираат службата преку интернет за да направат онлајн барање за Индивидуално предвидување на пензијата од страна на државата (IPF) при пензионирањето и да добијат електронска верзија од проценката во реално време. Веб страницата на RTPF, исто така, им дозволува да вршат „што-доколку“ пресметки дозволувајќи им да моделираат бројни можни промени во нивните идни околности, како на пр. предвремено или повремено пензионирање. Новата служба ја вклучува употребата на компоненти од Владиниот пристапен пункт и даночните приходи. Во минатото барањата за Индивидуално предвидување на пензијата (IPF) можеа да бидат направени преку бројни канали; Центарот за справување со клиенти, поштата и интернетот. Сите канали со барања завршуваат со испраќање копија од предвидувањата до корисникот по пошта во рок од максимум 40 работни денови. Сепак, просечно, прогнозата се доставува до корисникот во рок од 20 работни денови. Со цел да се овозможи ефективна и економски рентабилна услуга и да се задоволат потребите на предложениот онлајн планер за пензионирање (ORP), постоеше деловна потреба да се забрза процесот преку дозвола за производство на електронска интерактивна проценка на пензијата во реално време (т.е. да се презентира резултатот од проценката на корисникот во реално веб време). Веб страницата им овозможила на граѓаните да изведат „што-доколку“ моделирање, да разгледаат историски проценки и да се интегрира Службата за регистрација, зачленување и авторизација на Владиниот пристапен пункт<sup>37</sup>.

### **v. Едношалтерски систем во САД**

Едношалтерскиот систем во САД претставува единствена категорија, која се разгледува поединечно. Овие установи вклучуваат кооперативно партнерство меѓу федералните, државните и/или локалните влади, а се оформени со цел да им го олеснат на своите корисници добивањето услуга во централната локација. Некои од овие установи се опремени за поддржување на мали бизниси или се финансирани преку грантови, а други се финансирани и екипирани со персонал од агенциите кои учествуваат во формирањето на установите. Федералните управни одбори и здруженијата на градови во земјата ги координираат активностите. Постојат други мали, капитални едношалтерски системи за бизнис администрација кои се отворени од неодамна или се планира да се отворат во есен 1996 или 1997 (Кентаки Хајлендс, Сомерсет, КЈ, Долината Рио Гранде, Единбург, Тексас, Њујорк, Балтимор, Мериленд, Детроит, Мичиген, Лос Анџелес, Атланта, Џорџија, Чикаго, Илиноис, Окланд, Калифорнија, Такома, Вашингтон, Хјустон, Тексас, Мид-делта, МС ).

| Локација                           | Вид на установа                                                                    |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">Атланта</a>            | Седиште во САД                                                                     |
| <a href="#">Бостон</a>             | Центар за бизнис администрација на градот Бостон (ЦБА главен едношалтерски систем) |
| <a href="#">Бафало</a>             | Центар за поддршка на бизнис                                                       |
| <a href="#">Хјустон</a>            | Седиште во САД за мали бизниси                                                     |
| <a href="#">Градот Канзас</a>      | ЦБА главен едношалтерски систем                                                    |
| <a href="#">Филаделфија/Камден</a> | ЦБА главен едношалтерски систем                                                    |

<sup>37</sup> Информациите во врска со студиите на случај се земени од: <http://www.egovioip>.

## **i. Центар за бизнис администрација на градот Бостон, ЦБА главен едношалтерски систем во САД**

### **1. Вид на установа**

Центарот за бизнис поддршка на градот Бостон и ЦБА главниот едношалтерски систем во САД / Бизнис информативен центар се лоцирани во бостонскиот Центар на авторитети. Градот Бостон за овој центар обезбедува финансиска поддршка од Одделот за домување и урбанистички развој на САД.

### **2. Агенции кои соработуваат**

Центарот е екипиран со персонал од SEA, SCORE, еврејскиот центар за професионална определба, EDIC/BRA и Одделот за управување на јавни установи од Бостон. Како дополнување, центарот е помогнат од други владини, јавни и приватни организации, банки, центри за бизнис едукација и услуги.

### **3. Вид на понудени услуги**

Целите на центарот се:

- Помош при создавање и одржување на квалитетни, одржливи работни позиции во Бостон преку поддршка на малите бизниси,
- Достапност до информации и поддршка за развивање на професионален бизнис за малите фирми преку поттикнување на едношалтерскиот систем корисен за сите корисници и поставен на погодна локација,
- Обезбедување поддршка при проценка на заедницата, владата и приватните ресурси кои не се лоцирани во центарот,
- Обезбедување влијателни информации и ресурси за услуги за формирање и одржување на зголемена поддршка за малите бизниси.
- Услуги достапни во центарот:
  - Простории за конференции/состаноци
  - Помош при започнување бизниси
  - Овозможување поддршка преку заеми
  - Бизнис планови
  - Маркетинг/продажба
  - Набавки (градски, државни, федерални)
  - Финансии и сметководство
  - Стратегии за рекламирање
  - Преглед на инвентар/поставеност и дизајн на просториите
  - Бизнис регрутирање и развој на мрежа
  - Отворања и промотивни настани
  - Семинари за обука и преведувачки услуги

### **4. Дизајн на установата / опрема / персонал / финансирање**

Центарот бил формиран од претседателот Клинтон и потпретседателот Гор на 21 декември 1994 година, кога како зони на моќ или установи на заедницата биле определени 72 урбани подрачја и 33 рурални заедници. Оваа иницијатива се разликува од претходните залагања за ревитализација по тоа што заедницата сама ги донесува одлуките. Жителите одлучуваат што ќе се случува во нивната заедница, а не федералните службеници во Вашингтон. Залагањата на EZ/EC обезбедуваат даночни олеснувања и грантови, заеми за

работење, со цел да се создадат нови работни места и да се прошират бизнис можностите.

## **5. Инволвираност на корисниците**

Прашалници со наслов „Кое е вашето мислење“ се поделени до корисниците со цел да се соберат повратни информации за обезбедената услуга.

## **6. Објавување во печат**

Центарот за бизнис поддршка на градот Бостон издава месечен извештај за главните активности на центарот, ги сумира месечните активности на корисниците и известува за прогресот на центарот. Дополнително, неодамна бил наведен еден прилог во кој се дискутирала ревитализацијата на областа Грив Хол, а било наведено и постоењето на центарот.

## **7. Научени лекции**

Центарот ја истакнува важноста од подобрен телефонски систем кој би ги обработувал големиот број повици. За подобра ефикасност Центарот ја истакнува важноста од мрежното поврзување на компјутерите уште од самиот почеток.

## **ii. Профил на Центарот за поддршка на бизнис во Бафало**

### **1. Вид на установа**

Центарот за поддршка на бизниси во Бафало обезбедува информации за новите и постоечките бизниси во областите Ери и Нијагара кои ќе ги задоволат бројните потреби за известување. Центарот ги поддржува бизнисите кои имаат потреба од асистенција во спроведувањето на федералните, државните и локалните обврски на владата. Во соработка со владините и невладините агенции, центарот служи како место за обезбедување важни информации за поддршка на бизнисите.

Како дополнување, националната канцеларија за истражување и даночни услуги побарала од областа Бафало да учествува во пилот програмата за помош на малите бизниси. Оригиналната идеја била да се обезбедат информации за интерните приходи на бизнисите преку телефон или шалтер. Била донесена одлука меѓу националната канцеларија и областа да поканат други федерални, државни и локални агенции за создавање на едношалтерски центар. Иако било договорено сите агенции да ги поделат трошоците за канцелариски простор, опрема и персонал, најголемиот број агенции немале вакви финансиски и човечки ресурси. Сепак, Агенцијата за данок и финансии на државата Њујорк обезбедила претставник кој ќе работи во центарот секоја среда.

### **2. Агенции кои соработуваат**

Иако персоналот не беше обезбеден преку другите агенции, областа Бафало одлучи да го отвори центарот на 13 октомври 1993 со еден координатор, три експерти и привремен референт. Прилогот 1 го наведува учеството на агенцијата во центарот. Персоналот е запознаен со функциите на секоја агенција, нејзините надлежности и прашањата од значење за бизнис корисниците. Кога има потреба, корисниците се насочуваат кон Агенцијата за

сеопфатна поддршка. Експертите имаат работен однос со претставниците од Агенцијата од каде редовно добиваат нови информации.

### **3. Вид на понудени услуги**

Услугите кои се нудат во центарот вклучуваат:

- Услуги за интерни приходи
- Tax Assistance Referrals to other Agencies
- Работнички идентификациони броеви во УЈП
- Tax Assistance
- Квартални билтени
- Летоци, публикации
- Видеокасети достапни за разгледување
- Бизнис библиотека
- Компјутерски пристап до интернет услуги
- Работилници/семинари и организирање на јавни обраќања
- Презентации без никаков надомест се нудат на темите кои вклучуваат:
- Сметководство,
- Корпорации/партнерства,
- Употреба на домот/автомобилот за работни потреби,
- Проценка и бизнис трошоци.

Персоналот активно им се обраќа на бизнис групите во заедницата. Ова залагање резултира со преку 3300 дополнителни контакти со корисници.

### **4. Дизајн на установата / опрема / персонал / финансирање**

На 13 октомври 1993 областа Бафало го отворила „Центарот за бизнис поддршка“ со еден координатор, три експерти и привремен референт. Персоналот (експертите) се сретнал со претставниците од другите агенции за да им биде претставено работењето на агенцијата и како таа му помага на сопственикот на малиот бизнис. Потоа експертите самите даваат основни информации за агенцијата по барање на сопствениците. Експертите можат да ги контактираат претставниците од другите агенции додека сопственикот на бизнисот е сè уште во канцеларијата. Центарот има голем број формулари од Одделот за данок и финансии на државата Њујорк, како и други основни формулари и информативни материјали од неколку други агенции.

Почетниот трошок за мебел, видео, опрема и телекомуникации бил \$80,000.

„Советодавниот одбор“ составен од претставници на владини и невладини агенции обезбедува советување за центарот. Неколку претставници и агенции се смениле од формирањето на одборот, но состаноците продолжуваат да се одржуваат секои 6 - 8 недели. Целта на одборот е да помогне при избор на локација и дизајн на просторот, определување на понудените услуги и промоција на центарот во заедницата. Одборот ќе продолжи да обезбедува повратни информации и советување, поддршка при организирање семинари во соработка со центарот и ревизија за прогресот на центарот. Овие членови се посветени на одржувањето на континуиран успех на центарот.

### **5. Инволвираност на корисниците**

Центарот за поддршка на бизниси одржува контакт со корисниците на месечно ниво, а нивниот број драстично се зголемил со почнување на работата на центарот. Контактот со корисниците може да биде на лице место, преку телефон или пишана комуникација. Како дополнување, бројот на корисниците се зголемува преку организирање семинари, а нивните говори и презентации се

референцираат. Информациите се собираат на лист за проверка на информациите во Центарот за поддршка на бизниси.

## **6. Објавување во печат**

Центарот за поддршка на бизниси неодамна бил награден со престижната Хамер награда за реорганизација на Владата. На 30 април 1996 Центарот бил одликуван од страна на Одборот за ревизија на националното работење на потпретседателот Гор, за помош при т.н. елиминирање на владината црвена лента и за обезбедување атмосфера која им дава моќ на вработените да ги подобрат услугите за граѓаните.

Како дополнување на Хамер наградата, персоналот од Центарот за поддршка на бизниси ја добил и наградата за Директор на областа, поради препознатливоста на нивните залагања за олеснување на работата на сопствениците на малите бизниси.

Центарот издава и брошура со наслов „Едноставно бизнис“ и има околу 586 лица на кои им се доставува овој примерок. Дополнително, Центарот издава и информативни летоци.

## **7. Научени лекции**

Огласувањето и рекламирањето се многу важни компоненти при промоцијата на центарот.

### **iii. Седиште за мали бизниси во Хјустон, САД**

#### **1. Вид на установа**

Седиштето за мали бизниси во Хјустон, САД, е иницијатива на потпретседателот Ал Гор преку Одборот за ревизија на националното работење и проект на Федералниот управен одбор на Хјустон. Тој претставува бесплатен, едношалтерски центар за мали бизниси. Седиштето нуди директни услуги за корисниците преку обучени претставници кои можат да обезбедат одговори, да извршат трансакции, да советуваат во однос на правните регулативи и да ги разрешат прашањата за кои е потребна помош од владата. Тука се обезбедуваат многубројни услуги: одобрување на бизнис заеми, обезбедување информации за продажните добра и услуги на федералната власт, обезбедување на одговор и разрешување на проблеми поврзани со данокот, правилата и регулативите за имиграција, работење според правилата за административна безбедност и здравје, информации за регулативите на Агенцијата за заштита на животната средина, маркетинг стратегии за сопствениците на малите бизниси, потребни документи и издавање дозволи од страна на градот, државата или државните агенции и други потребни информации. Новите партнери се зголемуваат напоредно со зголемувањето на барањата за различни услуги.

#### **2. Агенции кои соработуваат**

Повеќе од дваесетина федерални, државни и локални ентитети обезбедуваат информации, обуки и други услуги во Седиштето за мали бизниси.

#### **3. Вид на понудени услуги**

Се обезбедуваат различни услуги, вклучително:

- Олеснување на првичните процедури за почнување бизниси

- Апликации и информации за одобрување на заеми
- Примероци на бизнис планови
- Гаранции за заеми на Асоцијацијата за мали бизниси (СБА)
- Опширни информации за даноци
- Можности за склучување договори и набавки
- Дозволи и лиценци
- Услуги за мали бизниси во градот Хјустон
- Советување при продажба и маркетинг
- „Мал бизнис советник“ – составен од потпретседателот Гор, комплетна база на податоци за федералните регулативи и програми кои влијаат на малите бизниси
- Процедури за извоз и увоз
- Конференции и семинари за обуки
- Добро снабдена библиотека и интернет компјутески услуги обезбедени од Корпорацијата за развој на мали бизниси во Хјустон
- Користење видеоопрема и бесплатен интернет пристап

#### **4. Дизајн на установата / опрема / персонал / финансирање**

Седиштето за мали бизниси е лоцирано во еден трговски центар во сопственост на градот Хјустон и е изградено од развојните фондови на заедницата спроведени преку Секторот за домување и урбанистички развој. Во него работат: два постојани службеници обезбедени од SBA, шест волонтери од SCORE кои постојано ротираат, два работника со полно работно време од GSA, два работника со полно работно време од УЈП, претставник од бизнис центарот на градот Хјустон (од 09 до 13 часот), претставник од државната власт (два дена во неделата во попладневните часови) и претставник од OSHA, присутен половина ден во неделата. Овие вработени го сочинуваат самоуправниот работен тим. Вработените во оваа институција ги известуваат раководителите на сопствените агенции. Седиштето за мали бизниси е раководено од раководниот комитет назначен од федералниот управен одбор на Хјустон. Раководниот комитет е сочинет од раководители кои доаѓаат од EEOC, SBA, GSA, HUD и EPA. Раководниот комитет е претставен во седиштето за мали бизниси преку три федерални работници кои ротираат еднаш или двапати неделно и одржуваат врска меѓу вработените во седиштето и ФУО. Овие работници имаат улога на експерти за маркетинг и истражување чиј примарен фокус е да привлечат нови партнери и нови корисници во седиштето. Беки Вебер од Агенцијата за заштита на животната средина е претседавач со Комитетот за маркетинг и истражување и игра многу важна улога во спроведувањето на програмите и работењето на седиштето за мали бизниси. Во октомври 1996 администрацијата за мали бизниси планира да отвори едношалтерски главен центар, кој ќе оперира во соработка со Седиштето за мали бизниси на ФУО, соодветно интегрирајќи ги услугите. Центарот е целосно опремен со компјутери, мебел, факс, копир, вклучувајќи и библиотека. Овој центар работи без определен буџет. Сите услуги и опрема се донирани од јавни и приватни партнери. Сопственик и партнер на Центарот е Корпорацијата за развој на мали бизниси во Хјустон. Киријата за првите две години е фиксна и изнесува еден долар. Тука е вклучено изнајмувањето на простор за канцеларии, обуки и конференции. Федералниот управен одбор ги проучува можностите да собере средства за работењето на седиштето за мали бизниси.

## **5. Инволвираност на корисниците**

На 19 април 1995 Комитетот за политики на SEA гласаше за отворање седиште за мали бизниси до 6 јули 1995. На 16 мај 1995, помалку од еден месец по одлуката да се отвори седиштето, ФУО и NOR составиле фокус група за мали бизниси која требала да обезбеди повратни информации за најбараните услуги. Овие повратни информации ја поставиле рамката на евентуалната програма. Седиштето го определува обемот на работните задачи во месецот и ги охрабрува корисниците да ги пополнат барањата за добивање услуги.

Седиштето за мали бизниси има формирано комитет за маркетинг и истражување кој развива краткорочни и долгорочни цели и стратешки планови за зголемување на бројот на партнери и корисници. Оформени се пет комитети со цел да се имплементираат програмите во седиштето – Комитет за: договори и набавки, поддршка на мали бизниси, даноци, образование и обука, маркетинг и истражување. Сите комитети имаат обврска да ги инволвираат корисниците при развојот на сопствените стратешки планови. Со комитетите претседаваат различни членови од ФУО, кои учествуваат на волонтерска основа, а доаѓаат од различните агенции кои членуваат во одборот.

## **6. Објавување во печат**

Настаните организирани од седиштето за мали бизниси постојано се објавуваат во печатот, вклучувајќи различни отворања, презентација на Хамер наградата пред ФУО и неговите партнери од страна на потпретседателот Гор и прославувањето на првата година од постоењето (15 јули 1996). Објавени се голем број прилози во печатот, како во главните така и во весниците на заедниците. Но, изненадува фактот дека главните весници покажуваат намален интерес за објавување на активностите на Седиштето за мали бизниси. Секој голем настан е и телевизиски покриен од сите седум канали, посебно посетата на потпретседателот Гор.

## **7. Научени лекции**

Во првите седумдесет и осум дена од првичната идеја до отворањето на седиштето, Одделот за царина на САД назначил привремен раководител кој би го спроведувал проектот. Откога се отворило седиштето SBA го презела водството за периодот на првата година, но ова се покажало како голем товар и за таа цел се формирал раководниот комитет на ФУО.

Четири дена во неделата работници од EPA, HUD или ЕЕОС присуствуваат во седиштето, на тој начин проширувајќи го бројот на корисници. Доколку во седиштето има раководител, тој треба да биде тим лидер, да биде вклучен во сите процеси и да знае дека единствениот начин да се успее е да се работи тимски. Персоналот треба да биде самостоен, независен, многу мотивиран, да покаже креативност и иницијатива за развој на работните позиции. За среќа, во седиштето за мали бизниси во Хјустон има такви вработени. Некои владини раководители не се чувствуваат пријатно кога знаат дека нема назначено „одговорно“ лице. Затоа, постојаните вработени се ротираат со цел да се обезбеди дека работните активности се спроведуваат соодветно, на пример отворање и заклучување на врати, местење аларми, логистички обврски, итн.

#### **iv. Главен едношалтерски систем во градот Канзас**

##### **1. Вид на установа**

Установата е едношалтерски систем кој обезбедува информации, обука, материјали за истражување, компјутери, опрема и можност за советување на претприемачите.

##### **2. Агенции кои соработуваат**

Агенциите кои соработуваат со оваа установа на федерално ниво се:

- SBA
- GSA
- HUD
- SSA
- Сектор за комерција

##### **3. Вид на понудени услуги**

Неколките различни видови на услуги кои се нудат се:

- Финансирање и заеми (финансирање на бизниси на една локација, програми за микро заеми, кредитни програми за развој на економијата, заеми од приватни банки и гарантни кредитни програми за администрација на мали бизниси во САД).
- Обука (се организираат работилници за започнување бизниси, наплата на даноци или семинари на други теми).
- Истражување (библиотеката има над 500 бизнис материјали и видеа).
- Компјутери/софтвер (достапна компјутерска технологија, електронски билтен, бази на податоци и on-line размена на информации).
- Советување (советници од SCORE, центарот за бизнис иновации, центрите за развој на мали бизниси и бизниси од приватниот сектор, советници од банките).

##### **4. Дизајн на установата / опрема / персонал / финансирање**

Установата се протега низ целиот трет кат на Обединетата банка на Мисури, а дизајнот е на архитект од градот Канзас. Има рецепционер, 7 кабин, библиотека, 2 приватни канцеларии и соба за обуки. Има простор каде корисниците исто така можат да работат на компјутери. Обединетата банка на Мисури го опремила просторот со мебел, ЕРА ги плаќа телефонските сметки, а трошоците за персоналот се заеднички.

##### **5. Инволвираност на корисниците**

Информациите во поглед на потребите на корисниците се добиваат од Комерцијалната комора, SBA и од други материјали обезбедени од претпријатијата лоцирани во таа зедница. Како дополнување, на семинарите за обука корисниците пополнуваат формулар за евалуација.

##### **6. Објавување во печат**

Брошурите се достапни и ги опишуваат понудените услуги. На отворањето присуствувале SBA администраторот, два градоначалника и локални претставници од конгресот. Дополнително биле објавени огласи за јавните

услуги. Канцеларијата за односи со јавноста на SBA и директорот за односи со јавноста на Федералниот управен одбор (ФУО) ги даваат известувањата за печатот и ги организираат објавувањата на јавните услуги на ТВ и радио. Тие го организираат појавувањето на директорот на SBA на телевизија и администраторот на SBA на прес-конференции (2).

## **7. Научени лекции**

Една водечка агенција како SBA е многу важно да ја дефинира мисијата на установата. За ФУО е важно да има улога на катализатор кој ќе привлече повеќе агенции да работат заедно со цел концептот да стане оперативен.

## **v. Главен едношалтерски систем во Филаделфија / Камден**

### **1. Вид на установа**

Високоопремената установа ја сочинуваат партнер организации кои ги претставуваат финансиските и техничките потреби на малите бизниси. Иницијативата за партнерство меѓу градскиот/федералниот/приватниот сектор е вистински едношалтерски концепт кој на претприемачите ќе им ги обезбеди потребните алатки за почеток, одржување и проширување на нивните бизниси. Установата е сочинета од преку 15 партнер организации за услуги кои ги претставуваат финансиските и техничките потреби на малите бизниси.

### **2. Агенции кои соработуваат**

Многу партнер агенции за услуги се обврзале да обезбедуваат услуги за центарот (на пр. Комерцијална банка, Корстејтс банка, Прва стерлинг банка, Џеферсон банка, Агенција за развој на малцински бизниси во Филаделфија, Центар за развој на бизниси за жените, Центар за можности и ресурси за жените, Центар за комерцијален развој на Филаделфија, Корпорација за индустриски развој на Филаделфија, Сектор за издавање дозволи и инспекција на Филаделфија, итн.).

### **3. Вид на понудени услуги**

Техничките алатки во Центарот ја зголемуваат можноста претприемачите да го истражуваат пазарот, состават функционален бизнис план, добијат можност за различни набавки, поднесат понуди во електронскиот систем на податоци, да присуствуваат на семинари, поднесат барање за издавање дозволи и др.

### **4. Дизајн на установата / опрема / персонал / финансирање**

Цетарот е дополнување на зоната на моќ Филаделфија/Камден која била формирана во декември 1994. Финансирањето било обезбедено од различни јавни и приватни извори. Центарот ги финансира своите секојдневни активности од заедницата, а добива и јавни финансиски средства од Секторот за комерција на градот Филаделфија.

Центарот ќе обезбеди онлајн модерен пристап до секој сателитски определен терен, лоциран во зоната/заедницата на моќ. Оваа услуга директно се преплетува со серверот за мрежа на локална област (LAN), обезбедувајќи им на претприемачите при влез во канцелариите да добијат значајни информации и советување за раководењето на бизнисите. Видеоконференцијата е достапна и им овозможува на клиентите да преговараат со корисниците и добавувачите кои имаат слични технологии во своите канцеларии.

## **5. Инволвираност на корисниците**

Клиентите добиваат прашалник за услугите кои се обезбедуваат во Центарот. Секој клиент кој доаѓа во Центарот пополнува апликација пред да има состанок со обезбедувачот на услуги или пред да ги користи информациите од бизнис информативниот центар. Овие податоци се ажурираат секој месец и се презентираат во форма на извештај.

## **6. Објавување во печат**

Градоначалникот на Филадельфија, Едвард Рендел, градоначалникот на Камден, Арнолд Вебстер, и SBA администраторот Филип Ледер го најавиле големото отворање на центарот.

## **7. Научени лекции**

Работата во Центарот треба добро да се испланира и системот за изнаоѓање корисници е клучен за прогресот и успешноста на Центарот.

### **vi. Профилот на Портланд „Природата на северо-запад“**

#### **1. Вид на установа**

Оваа установа е формирана преку договор за соработка меѓу Одделот за шумарски услуги и државата Орегон, со цел да се обезбеди едношалтерски систем за корисниците. Ова е информативен центар за услугите на повеќе агенции во Портланд кој служи како корисен, едношалтерски, дистрибутивен центар за распределба на информации во врска со можностите за рекреација и искористување на природните/културните ресурси.

#### **2. Агенции кои соработуваат**

Одделот за шумарски услуги  
Државата Орегон

#### **3. Вид на понудени услуги**

Установата работи како продавница, нуди карти, туристички водичи и бесплатни информации од различните агенции за своите корисници (најчесто туристи од државата или локални жители кои сакаат да ги искористат убавините на парковите). Корисниците место да посетуваат повеќе локации можат да одат на една локација и да добијат информации во врска со националните и државните паркови. Целта на оваа услуга е да обезбеди координација меѓу јавните агенции за управување со земјиште кои дистрибуираат информации за рекреативните и природно-културни ресурси во Портланд.

#### **4. Дизајн на установата / опрема / персонал / финансирање**

Државата Орегон го обезбедила просторот за установата, а Одделот за шумарски услуги и плаќа на државата за просторот. Секоја агенција обезбедува персонал и потребна опрема. Меморандумот за разбирање ги определува одговорностите на секој од партнерите.

## 5. Инволвираност на корисниците

Центарот спровел истражување за определување на задоволството на корисниците од понудените услуги. Тие го регистрираат бројот на посетители, телефонските јавувања и електронската пошта примена во центарот. Првично, постоела загриженост дека корисниците нема да се навикнат да користат ваква заедничка локација. Напротив, тие воочиле дека не само што е поефтино на едно место да се обезбедуваат различни услуги туку е и поповолно за корисниците.

## 6. Објавување во печат

Немало официјална церемонија за отворањето, сепак настанот бил објавен во печатот и обезбедените услуги биле детално објаснети.

## 7. Научени лекции

Не треба да дозволиме стравот од промената да не спречи при експериментирањето со овој пристап. Во овој случај промената се случила едноставно и обезбедила подобри услуги за корисниците.

Сите овие студии презентираат различни модели на информативни центри и едношалтерски системи кои се применуваат во различни земји и администрации. Како заклучок може да ги идентификуваме следните главни трендови:

- Информативните центри кои се базираат на веб ги обезбедуваат сите потребни информации за граѓаните, со цел тие да поднесат барање за добивање на определена услуга. Понапредните модели на информативни центри дозволуваат пристап или посебни пристапни пунктови за корисници со специјални потреби. Информативните центри кои се базираат на веб најчесто не се ограничени само на обезбедување информации туку обработуваат и други административни процедури кои им дозволуваат на граѓаните собирање на потребната документација и обраќање до релевантниот субјект. Понапредните модели на виртуелни информативни центри ги обработуваат онлајн апликациите за голем број услуги и бенефиции.
- Информативните шалтери и едношалтерски системи обезбедуваат генерални или тематски информации или услуги (пр. социјална и здравствена заштита, итн.) на една физичка локација.
- Постои тенденција да се обезбедат повеќе влезни пунктови во системот, на тој начин поврзувајќи ги веб порталите и онлајн апликациите, кол центрите и физички лоцираните канцеларии.
- Сето погорекажано бара опширна реорганизација на задната канцеларија и употреба на напредни системи за информатичка технологија.

**Компаративното искуство нуди широк спектар на алтернативни решенија, од апликации со минимален трошок кои се базираат на веб до автоматизирани системи кои бараат опширна реорганизација и инвестирање во информативна технологија. Изборот на најсоодветната алатка или решение мора да се направи употребувајќи ги специфичните потреби на секторот каде истите се применуваат како единствен критериум.**

## 2. ОПШТИНСКИТЕ ЦЕНТРИ ЗА УСЛУГИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

### а. Постоечка ситуација

Постоечката ситуација со општинските центри за услуги во Република Македонија е презентирана во извештајот „Основи на општинските центри за услуги во 36 проектни општини“ кој е содржан како АНЕКС Б2 во склоп на Првичниот извештај на проектот. Извештајот содржи податоци собрани од прашалникот поделен во партнер општините на проектот и истиот го истакнува следново:

#### i. Резултатите од прашалникот во 35 проектни општини покажуваат:

- **32%** од општините на проектот немаат телефонска централа која ги насочува повиците до различни експерти во канцеларијата
- во **7** општини претходно воспоставениот општински/граѓански центар на услуги не е повеќе оперативен
- во **35%** од општините на проектот (вкупно 12) граѓаните имаат лесен пристап директно до различни експерти во општинската канцеларија и не постои центар за опслужување на граѓани, односно таков систем и не е потребен во блиска иднина. Вкупно 6 општини не се сигурни во врска со тоа, односно немаат свое мислење
- **19** општини се заинтересирани да отворат нов општински центар за услуги и се подготвени да ги покријат оперативните трошоци, како и да обезбедат канцеларија внатре во општината или блиску до општината
- **16** општини имаат центар во општинската канцеларија со најмалку еден вработен, а **10** од нив имаат повеќе од еден вработен
- во **2** општини општинскиот центар е лоциран надвор од општинската канцеларија
- **2** општини имаат повеќе од 1 општински центар
- **12** општини се заинтересирани да отворат најмалку една подружница на центарот надвор од општинскиот центар
- **12** општини имаат центар лоциран во НВО како дополнување на горенаведените центри
- **12** општини на проектот неодамна соработувале и користеле услуги на УСАИД, 9 на ЕУ/ЕАР, 7 на УНДП и 8 на други донатори
- во **21** општини постоечкиот центар има јасен позитивен ефект врз граѓанските услуги
- во **3** општини центрите немаат голем ефект, а во 6 партнерски општини имаат дури и негативен ефект
- во **18** општини граѓаните активно го употребуваат центарот

#### ii. Резултатите во 19 општини коишто веќе имаат (општински) информативен / услужен центар покажуваат дека:

- **9** центри имаат организациски дијаграм и јасна поделба на предната и задната канцеларија
- **17** од 19 оперативни центри обезбедуваат услуги во текот на работното време на општините

- 6 од центрите имаат само еден вработен
- 10 од центрите имаат најмалку 2 вработени кои се плаќаат од буџетот на општината
- во 9 општини до центрите може да се пристапи и преку интернет
- 15 од проектните општини со оперативен центар сè уште немаат веб страница
- 9 центри обезбедуваат услуги поврзани со локалните комунални даноци
- 14 центри обезбедуваат услуги за дозволи за градба, но само во 8 случаи овие услуги се обезбедуваат во истите простории со останатиот дел на општинските услуги
- 13 центри обезбедуваат комунални услуги (дозволи за такси превозници, јавен сообраќај, локални патишта, паркинг, итн.)
- центри обезбедуваат услуги за животна средина, но само во 3 случаи тие се во истите простории на центарот
- 10 центри обезбедуваат информации за другите локални институции (библиотеки, културни и спортски активности, основни и средни училишта, социјалната грижа и основна здравствена заштита)
- 10 центри имаат јасен опис на работни задачи за вработените во центарот на услуги
- 9 центри имаат постојана програма за обука за вработените во центарот
- во 2 центри вработените имаат слобода на одлучување без надзор од други службеници на општината
- повеќето од општините со оперативен центар имаат ИТ администратор, сервер и локална мрежа, поседуваат компјутери од типот Pentium 4 и вработените употребуваат Windows оперативен систем
- 12 центри употребуваат софтвер за специфични услуги
- 8 општини се заинтересирани за отворање на подружници на центарот
- општинските центри не се употребуваат за пристап до интернет од страна на граѓаните (интернет кафе)

Извештајот исто така го дефинира следново:

- Различни општински центри за услуги, граѓански информативни центри, граѓански пристапни пунктови, локални невладини центри и едношалтерски системи биле формирани во најголемиот број на проектни општини со поддршка на ЕАР, УСАИД, УНДП, ФОСИМ и други донатори. Затоа, терминологијата од оваа област во земјата не е унифицирана. **ЕУ/ЕАР на локално ниво оформила барем три различни видови центри.** Некои од нив се општински центри за услуги, некои се НВО центри, а некои се ЕУ информативни центри. УСАИД на општините им обезбеди граѓански информативни центри (ГИЦ), вклучувајќи го и едношалтерскиот систем, што, пак, вклучува издавање дозволи за градба и плаќање на одредени комунални даноци. УНДП советува во врска со основањето на најмалку два вида на центри: 19 од нив во државата се граѓански информативни / пристапни пунктови, кои всушност личат на јавни интернет кафеа. УНДП исто така е во процес на основање на општински центри за услуги во три општини, со посебно дефинирани сопствени стандарди, еден во општината селектирана и од проекто. Многу општини исто така имаат различни НВО центри со различни пристапи, организација и финансирање. Дополнително, неколку помали донатори поддржале различни типови на општински и локални центри. Сето ова е направено без соодветна правна обврска или национална координација, што резултира со различна одржливост меѓу центрите.

- Во општините каде постојат некакви центри присутни се проблеми во поглед на организациската структура на предната и задната канцеларија и размената на информации меѓу нив. **Во оперативниот општински центар за услуги** граѓаните имаат пристап до општинската организација преку предната канцеларија каде добиваат совет каде да се обратат ако услугата не може да се обезбеди во центарот, а за административните прашања добиваат формулари кои ги пополнуваат и ги поднесуваат до центарот. Одлуките во врска со овие барања не се донесуваат во предната канцеларија туку од страна на релевантните експерти во задната канцеларија. Клиентот го добива конечниот документ во предната канцеларија. Ако не се работи за рутински барања, клиентот се насочува кај експертот во задната канцеларија. Во неколку случаи, експертот од задната канцеларија е лоциран директно во центарот за услуги. **Во малите општински канцеларии** нема потреба од поделба на предната и задната канцеларија бидејќи експертите во општинската канцеларија лесно и директно можат да ги опслужат клиентите. Ова значи дека во помалите општински организации потребите за граѓански услуги можат добро да се задоволат без општински центар за услуги
- Различното донаторско влијание во поглед на формирањето на центрите за услуги е реалност во земјата. **Пристапот на УНДП за промоција на пунктовете за пристап на интернет** за граѓаните, во соработка со НВО или преку користење на веб-страниците во општините е реална фаза на имплементација на долгорочните цели поврзани со општинските центри за услуги. УСАИД цврсто го поддржуваше издавањето дозволи за градба и администрирање на даноците во нејзините партнер општини, но тоа се само поплатни чекори во развојот на поширокиот спектар на долгорочни услуги во општинските центри за услуги. Резултатот во општините е дека донаторите развиле **различни видови на нестандардизирани центри**, со различен хардвер, софтвер и линкови меѓу предната и задната канцеларија. Во некои случаи сè уште нема такви линкови. Не постои **правен механизам** за да се промовира координација на ова поле.
- Со напредокот на децентрализацијата, прашањето за отворање на општините кон граѓаните за задоволување на нивните потреби е дури поважно од порано. Отвореното и истовремено правно прашање за националната стратегија е дали **општинските центри за услуги** предвидуваат обезбедување на долгорочни **само општински сервиси или треба да обезбедат услуги за сметка на општинските јавни компании и агенции, државните институции и приватниот сектор**, како што е случај во многу други европски земји. На национално ниво **корисноста** од овие центри не е проучена, посебно во помалите општини, ниту се обезбедени **поедноставни методи** за подобрување на општинските информации и пристап до општинските услуги.
- На неколку општини во земјата сè уште им недостигаат **е-маил адреси, веб страници и т.н. рецепционери** во општинските канцеларии. Многу општини сè уште имаат недостиг од **експерти во новите услужни сектори во општинската задна канцеларија**. Во многу општини **недостигаат компјутери, знаење како истите да се употребат, додека, пак, постојните рурални општински канцеларии немаат внатрешна локална мрежа (LAN).**

- Пристапот на граѓаните до софистицираните технологии е лимитиран во земјата, врз база на фактот дека само околу **15 % од домаќинствата имаат пристап до интернет** во своите домови. Консултантот нема сознание колку од општинските работници имаат компјутери и интернет пристап во своите канцеларии. Голем е бројот на канцеларии каде недостасуваат овие основни средства за работа. Во многу случаи општинските работници немаат доволно **капацитет за основна примена на ИТ технологија**. Како пример, УНДП неодамна во период од 2 месеци го обучувала персоналот од задните канцеларии во три општини, вкупно 20 часа по вработен, пред да ги отворат трите општински центри за услуги.

Постоечката ситуација на терен ги има следниве карактеристики:

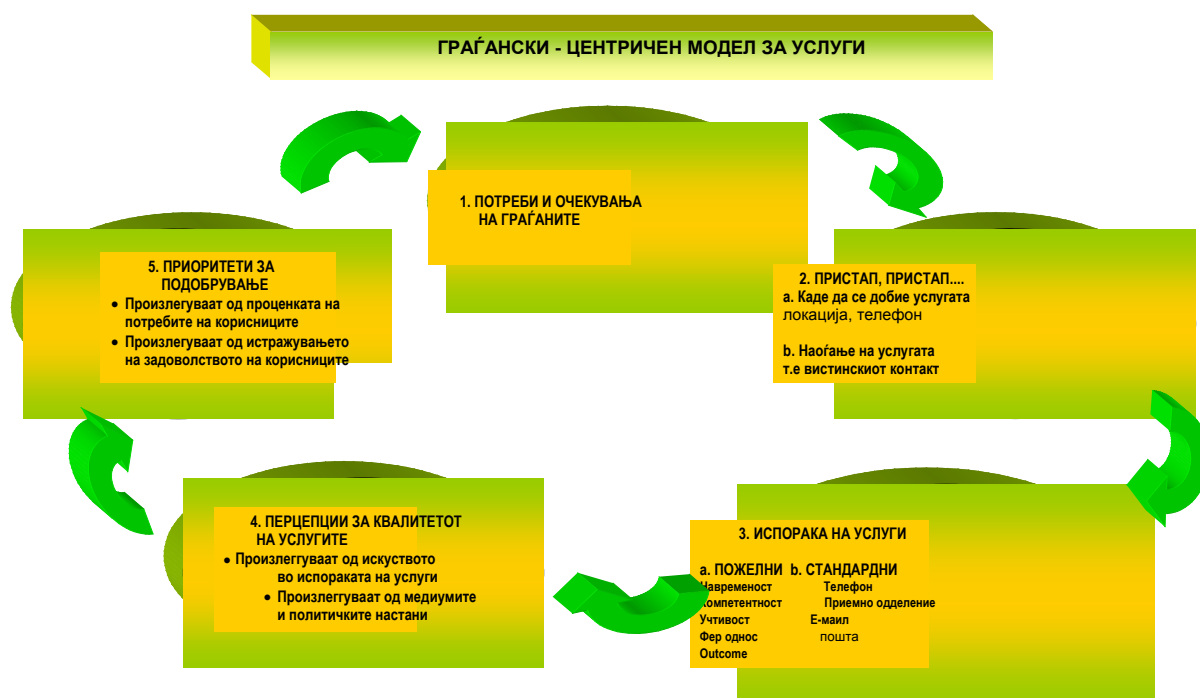
1. Постои „**концептуално недоразбирање**“ и **нејаснотии** околу концептот за општинскиот центар за услуги и неговата улога, функција и значење за животот на граѓаните и за развојот на самата општина. Прашањата како: што претставува ОЦУ; која е неговата улога на локално ниво; кои би биле неговите надлежности; кое е неговото влијание врз испораката на услуги и развојот на општините и сл. остануваат сè уште отворени или нецелосно одговорени.
2. Постои голема разновидност во постоечките центри за услуги. Најголемиот дел од овие центри биле финансирани од различни донаторски проекти и се резултат на различни идеи, стратегии и цели. Овој хаос е надополнет со горенаведеното концептуално недоразбирање.
3. Нема национална стратегија во врска со формирањето и мисијата на ОЦУ. Овој недостаток остава простор за спроведување на различни шеми на центри за услуги во земјата. Резултатот се различни видови на нестандардизирани центри.
4. Постоењето на конкретен, стандардизирен процес за создавање на ОЦУ би се докажал како значајно средство за подобрување на процесот за децентрализација во земјата бидејќи директно би придонел за промоција на општините кои се отворени и ориентирани кон граѓаните.
5. Постои огромен недостаток во употребата на модерни ИКТ во земјата. Ова претставува огромен недостаток за спроведување на реформите во администрацијата и за подобрување на економијата во земјата.

## 6. Визијата на ОЦУ

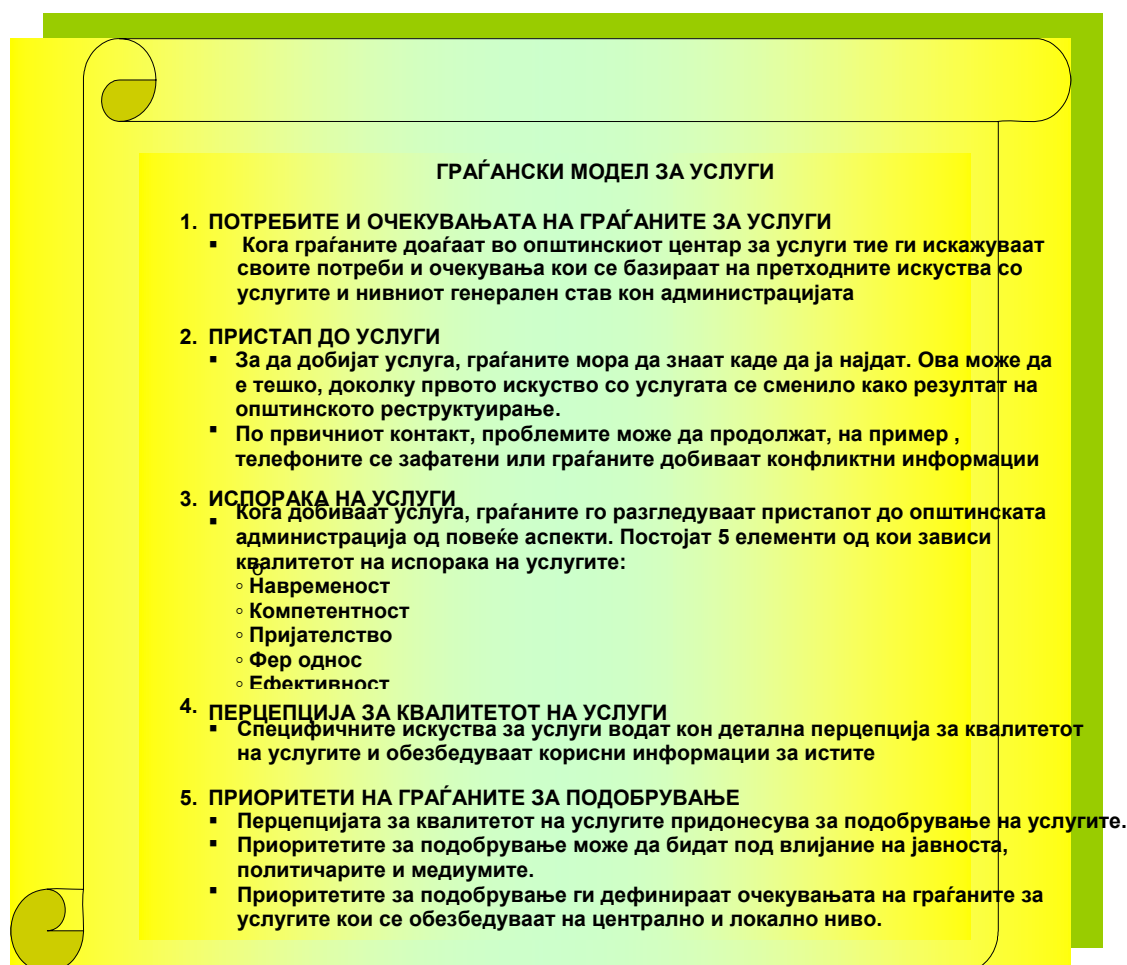
Визијата за општинскиот центар за услуги<sup>38</sup> е **пристапување колку што е можно поблиску до сите граѓани во општините, на ефикасен и ефективен начин, искористувајќи ги ограничените финансиски и човечки ресурси достапни за постигнување максимален резултат.**

<sup>38</sup> Визијата е определена од неколкуте структурирани интервјуа со политичкиот персонал (градоначалниците) и со административниот персонал (директори, општински службеници) спроведени од проектниот експертски тим за време на посетите во општините.

Моделот за услуги кој произлегува од визијата е следниот:



Моделот става акцент на следните елементи:



Дополнително, визијата за ОЦУ се базира на квалитетот на испораката на општинските услуги кои се соочуваат со два важни проблеми во јавната администрација на централно и локално ниво:

- а. Неможноста на централната и локалната администрација да преземат нови одговорности кои произлегуваат од растечката експанзија на новите сфери на влијание.**

Модерната држава презема многу одговорности. Администрацијата и оперативноста на активностите и програмите поврзани со изведбата на овие надлежности е назначена на одредени, функционално дефинирани подружници и агенции за државната администрација. Сепак, традиционалната вертикална поделба по оддели и големата некоординираност при испораката на услуги резултирала со голем неуспех.

- б. Сè повеќе растечките барања во име на граѓаните и бизнисите за новите административни услуги и производи.**

Во денешната економија граѓаните и бизнисите бараат сеопфатни услуги. Како последица на функционалната фрагментација што се случува во сите земји, граѓаните мора да комуницираат со различни агенции и нивоа на власт. Како последица, во најголемиот број случаи тие воспоставуваат фрустрирачки контакти со агенциите за државна администрација на сите нивоа во земјата каде што постои таков систем.

**Оформување центри со едношалтерски систем во општините** е решение за горенаведените проблеми бидејќи:

- Има значајна улога во „интеграцијата“ на административните активности за обезбедување услуги ориентирани кон граѓаните.
- Напуштањето на пристапот „одгоре надолу“ и прифаќање на пристапот „оддоле нагоре“, ставајќи ги граѓаните во фокусот место самата администрација.
- Подобрување на комуникацијата и соработката меѓу владините активности меѓу секторите / одделите и локалните заедници на различни нивоа.
- Ставање акцент на процесите кои се однесуваат на транспарентноста, работењето, корисноста и комуникацијата со луѓето.
- Зголемена отвореност, пристапност, точност и распределба на информациите до сите чинители во процесот на донесување одлуки.

## **в. SWOT анализа**

Предностите, недостатоците, можностите и заканите кои се дефинирани во претходните анализи на постоечката ситуација се сумирани во SWOT анализата што следи.

| ПРЕДНОСТИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | НЕДОСТАТОЦИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политичка волја и обврска на политичките лидери за формирање на ОЦУ во општините.</li> <li>• Потпишување меморандум за разбирање меѓу Министерството за локална самоуправа и градоначалниците на општините за поддршка и идно добро функционирање на ОЦУ.</li> <li>• Обврска на меѓународните донатори (ЕУ/ЕАР, УСАИД, УНДП, итн.) за поддршка на формирањето на ОЦУ преку нудење финансиска и техничка помош за општините и централната власт.</li> <li>• Различните постоечки центри за услуги со веќе развиен технички капацитет можат да послужат како значајна основа за развој на концептот за ОЦУ.</li> <li>• Добро функционирање на ОЦУ во некои општини, што може да служи како добра практика за новите ОЦУ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостиг на национална стратегија за концептот и мисијата на ОЦУ</li> <li>• Концептуално недоразбирање и нејасност во врска со ОЦУ, нивната улога, функција и влијанието врз граѓаните.</li> <li>• Недостиг на конкретни унифицирани процедури за формирање и функционирање на ОЦУ.</li> <li>• Недоволни ИКТ на локално ниво и централно ниво и нивно слабо користење</li> <li>• Доцнењето на процесот на децентрализација во земјата кој би можел да генерира идеи за квалитетно испорачување на услуги од страна на општините.</li> <li>• Доминантни бирократски процедури при заштитата на граѓанските права како од Владата така и од јавните услуги.</li> </ul> |

| МОЖНОСТИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ЗАКАНИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пристап до ЕУ фондови (за активни политички мерки и институционален развој).</li> <li>• Создавање меѓународно финансиран проект кој има цел да го подигне нивото на искористување на модерните ИКТ во владината и јавната администрација.</li> <li>• Увидена е потребата од развој на национална стратегија за формирање на ОЦУ.</li> <li>• Влијанието на постоечките центри за услуги во многу ЕУ земји кои можат да послужат како најдобра практика за македонските ОЦУ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политичка нестабилност која може да го попречи прогресот на децентрализацијата</li> <li>• Политичка нестабилност во општините која може да го забави прогресот на формирањето и развојот на ОЦУ.</li> <li>• Ограничена вклученост на граѓанските и социјалните организации во определувањето на важноста од формирање на ОЦУ.</li> <li>• Растечка недоверба кај јавноста во функционирањето на институциите и агенциите на државната администрација.</li> </ul> |

## **г. Стратешки цели**

Главната стратешка цел на општинските центри за услуги определена со анализата на визијата и резултатите од гореприкажаната SWOT анализа е формирање модерни центри кои добро функционираат, водени од филозофијата на едношалтерска владина администрација и кои ќе овозможат:

- Задоволување на граѓанските потреби и очекувања за квалитетна испорака на услуги.
- Испорака на општински административни услуги и производи за граѓаните и правните субјекти, притоа обезбедувајќи:
  - o Навременост
  - o Фер однос
  - o Љубезност и пресретливост
  - o Ефективност во поглед на економичноста и квалитетот
- Ефикасно и ефективно работење искористувајќи ги постоечките финансиски и човечки ресурси за постигнување максимален резултат.
- Промовирање на приоритетите за подобрување на административни реформи и демократска децентрализација.

Гореприкажаната SWOT анализа може да се искористи за спецификација на целите и активностите на следниов начин:

|                 | <b>ПРЕДНОСТИ</b>                                           | <b>НЕДОСТАТОЦИ</b>          |
|-----------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>МОЖНОСТИ</b> | Забрзување при креирањето на политики и дефинирање на цели | Развој на политики и цели   |
| <b>ЗАКАНИ</b>   | Стабилизирање на политики и цели                           | Превентивни политики и цели |

### 3. ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА УСЛУГИТЕ КОИ ТРЕБА ДА СЕ ОБЕЗБЕДАТ

Услугите кои треба да се обезбедат во ОЦУ се определени со постоечката правна рамка која ги пренесува надлежностите од централно на локално ниво<sup>39</sup>.

**Согласно член 20 од Законот за локална самоуправа („Службен весник на Република Македонија„ бр. 5/2002), општините имаат генерална надлежност за сите локални прашања.** Тие имаат право да ги спроведуваат локалните активности на сопствената територија, кои не се исклучени од општинските надлежности, но кои во исто време не спаѓаат ниту во државни надлежности.

Списокот со можни општински надлежности наведен во член 22 опфаќа:

- **Социјална заштита**
- **Заштита на деца**
- **Образование**
- **Здравствена заштита**
- **Урбанистичко и рурално планирање**
- **Комунални работи (водоснабдување, канализација, јавна хигиена, справување со отпад, јавен транспорт, изградба и одржување на локални патишта)**
- **Спорт и рекреација**

Поспецифично, задолжителните функциите вклучуваат:

- Усвојување на развојни програми како генерални и детални урбанистички планови по одобрување од страна на државните урбанистички авторитети.
- Усвојување на буџети и платежни биланси.
- Определување градежни зони во општинската територија.
- Собирање такси за земјиште.
- Изградба и одржување на локални патишта и улици.
- Одржување на чиста вода за пиење, атмосферска канализација, фекална канализациона мрежа, чистење улици, собирање отпад и јавно осветлување.
- Одржување на паркови, зелени површини и јавни гробишта.
- Обезбедување на локален транспорт.
- Одржување и користење на речните корита.
- Одржување и користење на пазарите.
- Именување на улици, плоштади, мостови, итн.
- Совети при отворање на основно училиште (одговорност на Министерството за образование и наука).
- Насочување и учество при развојот на основното образование, култура, спорт, социјално осигурување и грижа за деца, предучилишно образование, заштита на природната животна средина.
- Поттикнување на развојот на занаети, туризам и угостителство.
- Цивилна одбрана и заштита.
- Оформување на општински административни тела, инспекција и јавни комунални претпријатија.
- Определување на санкции при злоупотреба на општинските регулативи.

<sup>39</sup> Локална власт во централна и источна Европа, поглавје 6, локална власт во Македонија, Илија Тодороски.

- Формирање локални медиуми, во согласност со законот.
- Основање на средни стручни училишта.
- Обезбедување дополнителни фондови за подобрување на основното образование, културата, спортот, социјалното осигурување, грижа за децата, здравствената заштита и заштитата на природата и животната средина.
- Финансиска поддршка на стопанските претпријатија.
- Прифаќање на проекти делегирани од централната власт.

**Комуналните услуги** (водоснабдување, собирање отпад, електрична енергија, одржување на паркови, итн.) можат да бидат обезбедени од јавните претпријатија преку концесии и дозволи. Така, приватните лица или правните субјекти, како и јавните претпријатија можат да обезбедуваат комунални услуги.

Јавните претпријатија можат да бидат основани од државата или од општините како друштва со ограничена одговорност или акционерски друштва со други компании или приватни инвеститори.

Најголемиот дел претпријатијата се традиционални буџетски институции, што значи дека односот меѓу нив и општините ќе остане непроменет. Постојат и неколку исклучоци меѓу новоформираниите општини кои ангажираат приватни претпријатија преку договори на дело.

### **Дискрециско право при избор на надлежностите**

Локалната власт има право да ги подобри условите во социјалните сфери, кои во моментот се надлежност на централната власт. Така, во полето на образованието, локалната власт треба да обезбеди повеќе финансиски средства за градинките, основните и средните училишта (кои инаку се финансирале од Министерството за образование и наука и неговите локални органи) со цел училиштата да можат да обезбедат обука за учениците, да го организираат транспортот на учениците од подалечните села, да ги реновираат училишните згради и да го спроведат тоа што не е опфатено во годишниот буџет на Министерството за образование и наука. Истите можности постојат во полето на здравствената заштита каде општината може да инвестира во медицинска опрема и лекови. Во полето на спортот и културата општините можат да обезбедат дополнителни финансиски средства за библиотеките, спортските асоцијации, итн. Дури и стопанските претпријатија кои се во кризен период или им недостигаат инвестиции кога е потребна капитална реконструкција можат да бидат финансиски поддржани од локалната власт.

Општинските центри за услуги ќе ги испорачуваат услугите кои се поврзани со горенаведените надлежности притоа обезбедувајќи:

- Навременост
- Компетентност
- Учтивост
- Фер однос
- Ефективност

## 4. ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ЧЕКОРИТЕ ЗА ОСНОВАЊЕ ОПШТИНСКИ ЦЕНТАР ЗА УСЛУГИ

### а. „Анатомијата“ на ОЦУ:

Како што веќе беше кажано, едношалтерскиот концепт може да биде дефиниран како еден пристапен пункт при добивањето услуги за кои се пристапува преку различни канали. Имплементацијата на овој концепт бара активност на самото место, која може подетално да се систематизира во следниве процеси:

❖ **Процес за стратешко раковоство.**

Овој процес се однесува на стратешки или политички цели, стандарди и цели на работење, ризици и набљудување на прогресот за постигнување на овие цели.

❖ **Суштински процес**

Овој процес ги развива и испорачува јавните услуги за граѓаните и правните субјекти (крајните корисници).

Суштинските процеси се делат на два вида:

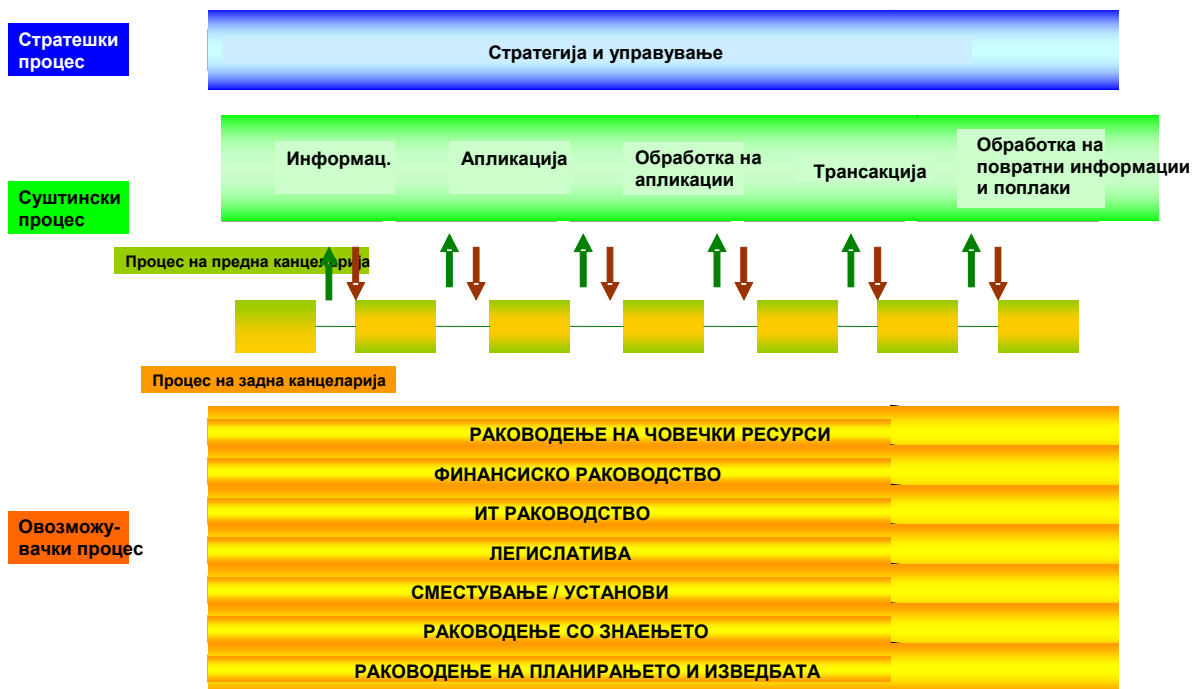
- Процес на предната канцеларија, поврзан со интеракцијата на службениците со корисниците преку различни средства или канали на комуникација (лице во лице, телефон, е-маил, интернет, итн.), каде грижата и задоволството на корисниците се најголемите двигатели на ефективното работење.
- Процес на задната канцеларија поврзан со секое индивидуално решавање на случаите во поглед на документација, информации и авторизација, каде квалитетот и трошоците за работење се главните двигатели на ефективното работење.

❖ **Овозможувачки процес**

Овој процес обезбедува соодветни ресурси и едноставна имплементација на суштинските процеси.

„Анатомијата“ на едношалтерскиот систем е претставена на следниот дијаграм:

## АНАТОМИЈА НА ОПШТИНСКИТЕ ЦЕНТРИ ЗА УСЛУГИ



### б. Определување на чекорите за основање на ОЦУ

Од практични причини, фокусот на нашата анализа ќе се концентрира на посебните области од гореприкажаната „анатомија“ во две одделни фази:

#### 1. ФАЗА I: РАЗВОЈНА ФАЗА

- **Планирање и раководење на работењето**
  - o Акционен план
  - o Надзор и евалуација
  - o Цели
- **Сместување / установи**
  - o Згради
  - o Опрема
- **Легислатива**
- **Раководење со човечки ресурси**
  - o Избор на персонал
  - o Обука на персоналот
- **Раководење со ИТ**
- **Финансиско раководење**

- **Раководење со процедурите и знаењето**
  - o Стандардизација, хомогенизација и дигитализација на процедурите (Прирачник за процедури).

## **в. ФАЗА II: РАБОТНА ФАЗА**

- **Планирање и раководење на работењето**
  - o Акционен план
  - o Надзор и евалуација
  - o Цели
- **Сместување / установи**
  - o Одржливост на зградите
  - o Одржливост на опремата
- **Легислатива**
- **Раководење со човечки ресурси**
  - o Избор на персонал
  - o Обука на персоналот
- **Раководење со ИТ**
- **Финансиско раководење**
  - o Финансиски акционен план
  - o Физибилити студија
- **Раководење со процедурите и знаењето**
  - o Нови процедури
  - o Ажуриран механизам

# 1. ПЛАНИРАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО

## а. Анализа на задача

| ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЗАДАЧА                           | ОПИС НА ЗАДАЧА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗВЕДБА                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Стратегиски и деловен план                      | <p>1. Подготвување на стратегија за воведувањето на ОЦУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разјасни ги стратегиските цели</li> <li>• Фокусирај се на конкретен резултат.</li> <li>• Ширење/распространување на визијата за мисијата и целите на концептот за ОЦУ.</li> </ul> <p>2. Подготвување на акционен бизнис план за воведувањето на стратегиските цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка на детален акционен план за сите елементи на ОЦУ кои вклучуваат: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Дејности и резултати наспроти цели.</li> <li>ii. Временски период за планираните активности.</li> <li>iii. Планиран буџет за акционите планови.</li> <li>iv. Цели и индикатори за изведбата</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политичка волја и обврзаност во однос на воведување и одржување на политичкото раководење на ОЦУ.</li> <li>• Промена во широко распространетиот бирократски однос на институциите и агенциите на владата, како и на јавните услуги кон граѓанските- државните односи.</li> <li>• Обврска на сите вклучени чинители за активно ангажирање во воведувањето и успешното функционирање на ОЦУ.</li> </ul> | <p>1. Стратегија за воведување на ОЦУ во сите партнер општини</p> <p>2. Акционен план за имплементација на стратегиските цели и дејности.</p> |
| 2. Воспоставување механизми за контрола и проценка | <p>1. Предлог и воведување на постојан механизам за контрола и проценка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Избор на авторитет (министерство или агенција)</li> <li>• Разработка на плановите за контрола и проценка</li> <li>• Воведување на акционите планови</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обврска на политичкото раководство за воведување и добро функционирање на ОЦУ.</li> <li>• Заедничко залагање на вклучените чинители во проектот.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           | <p>1. Воведување механизми за евалуација и контрола.</p> <p>2. Разработка на изведбените показатели и цели.</p>                               |

|                                    | за контрола и проценка                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.Поставување на показатели и цели | 1. Предлог за систем на показатели и цели за воведување и функционирање на ОЦУ : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ибор на показатели и цели</li> <li>b. Воведување на систем за показатели и цели за утврдување и функционирање на ОЦУ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обврска на политичкото раководство за воведување и добро функционирање на ОЦУ.</li> <li>• Заедничко залагање на вклучените чинители во проектот.</li> </ul> | 1. Воведување на систем за показатели и цели на изведба<br>2. Имплементација на системот во ОЦУ. |

**2. СМЕСТУВАЊЕ / УСТАНОВИ**  
**а. Анализа на задача**

| ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЗАДАЧА                   | ОПИС НА ЗАДАЧА                                                                                                                                                                                                                                                                                  | КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ                                                                                                                                                                   | ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗВЕДБА                                                                               |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Згради и опрема (нови ОЦУ - подружници) | 1. Избор на простории и поставување на опремата: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Избор на простории</li> <li>• Избор на опрема</li> <li>• Испорака на опрема</li> <li>• Поставување на опрема</li> <li>• Продуктивно функционирање</li> <li>• Надзор / проценка на процесот</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддршка и обврска да се инволвираат чинителите</li> <li>• Соработка со инволвираните чинители</li> <li>• Достапност на опрема</li> </ul>          | 1. .... ОЦУ е опремен и добро функционира<br>2. .... подружниците се опремени и добро функционираат |
| 2. Згради и опрема (постоечки ОЦУ)         | 1. Инкорпорирање на новата опрема со постоечката: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Избор на опрема</li> <li>• Испорака на опрема</li> <li>• Поставување на опрема</li> <li>• Продуктивно функционирање</li> <li>• Надзор / проценка на процесот</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обврска за политичко лидерство при основањето и доброто функционирање на ОЦУ</li> <li>• Соработка со инволвираните чинители на проектот</li> </ul> | 1 . .... ОЦУ е опремен и добро функционира                                                          |

**3. ЛЕГИСЛАТИВА**  
**а. Анализа на задача**

| ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЗАДАЧА                    | ОПИС НА ЗАДАЧА                                                                                                                                                                                                                                                                     | КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗВЕДБА                  |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1. Елаборирање на новата легислатива за ОЦУ | 1. Легислативата се менува заради оперативноста на ОЦУ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка на правни промени</li> <li>• Доставување на променетата правна рамка до надлежните владини авторитети</li> <li>• Дистрибуција на новата правна рамка за ОЦУ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Континуирана поддршка и обврска на инволвираните чинители (политичко лидерство) за промоција на идеите за ОЦУ</li> <li>• Обврска на инволвираните чинители (политичко лидерство) за промоција на идеите за децентрализација и демократска локална власт</li> <li>• Соработка со инволвираните чинители</li> </ul> | 1. Нова оперативна правна рамка за ОЦУ |

**4. РАКОВОДЕЊЕ СО ЧОВЕКОВИ РЕСУРСИ**  
**а. Анализа на задачата**

| ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЗАДАЧА      | ОПИС НА ЗАДАЧА                                                                                                                                                                                                                                                  | КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ                                                                                                                                                                             | ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗВЕДБА                          |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Избор на вработени (кадар) | 1. Избор на вработени (кадар) за ОЦУ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развој на план за регрутирање на персоналот за ОЦУ</li> <li>• Избор на вработени (кадар) од постоечките центри во општините</li> <li>• Регрутирање на работна сила од</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддршка и обврска на вклучените чинители (политичко лидерство) за промоција на идеите за ОЦУ</li> <li>• Соработка со општинските администрации и</li> </ul> | 1. Избор на соодветни вработени (кадар) за ОЦУ |

|                            | пазарот на труд                                                                                                                                                                                                                                               | вработените                                                                                                                                                                                                                   |                                                  |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 2. Обучување на персоналот | 1. Обука на избраниот персонал за ОЦУ: <ul style="list-style-type: none"> <li>Проценка на потребите од обука</li> <li>Развој на план за обука на вработените</li> <li>Преземање на активности за обука на вработените</li> <li>Надзор и евалуација</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Континуирана поддршка и обврска на инволвираните чинители (политичко лидерство) за промоција на идеите за ОЦУ</li> <li>Соработка со општинските администрации и вработените</li> </ul> | 1. Персоналот во ОЦУ е добро обучен и оперативен |
| 3. Развој на персоналот    | 1. Развој на обучениот кадар во ОЦУ: <ul style="list-style-type: none"> <li>Елаборирање на понатамошни планови за развој на вработените</li> <li>Преземање на активности за развој на вработените</li> <li>Надзор и евалуација</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Континуирана поддршка и обврска на инволвираните чинители (политичко лидерство) за промоција на идеите за ОЦУ</li> <li>Соработка со кадарот на ОЦУ</li> </ul>                          | 1. Кадарот во ОЦУ добро работи и се развива      |

4. РАКОВОДЕЊЕ СО ИТ  
а. Анализа на задача

| ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЗАДАЧА                 | ОПИС НА ЗАДАЧА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ                                                                                                                                                                                                     | ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗВЕДБА              |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Основање на ИТ систем (во новите ОЦУ) | 1. Избор на соодветен софтвер за ОЦУ: <ul style="list-style-type: none"> <li>Проценка на постоечката ИТ ситуација во јавниот сектор и општините</li> <li>Избор на софтвер за ОЦУ</li> <li>Дистрибуција на избраниот софтвер.</li> <li>Инсталација на избраниот софтвер.</li> <li>Оперативно функционирање на софтверот</li> <li>Надзор и евалуација</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Континуирана поддршка и обврска на инволвираните чинители (политичко лидерство) за промоција на идеите за ОЦУ</li> <li>Соработка со општинските администрации и вработените</li> </ul> | 1. Соодветен ИТ оперативен софтвер |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                         |                                    |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 2. Инкорпорирање на ИТ системите (во постоечките ОЦУ) | 1. Инкорпорирање на избраниот софтвер со постоечкиот софтвер за функционирање на ОЦУ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проценка на постоечките ИТ системи при работењето на ОЦУ</li> <li>• Избор на соодветен софтвер за ОЦУ</li> <li>• Дистрибуција на избраниот софтвер.</li> <li>• Инсталација на избраниот софтвер.</li> <li>• Инкорпорирање на новиот и постоечкиот софтвер во ОЦУ</li> <li>• Надзор и евалуација</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Континуирана поддршка и обврска на инволвираните чинители (политичко лидерство) за промоција на идеите за ОЦУ</li> <li>• Соработка со општинските администрации и вработените за ИТ</li> </ul> | 1. Соодветен ИТ оперативен софтвер |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|

## 5. ФИНАНСИСКО РАКОВОДСТВО

### а. Анализа на задача

| ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЗАДАЧА                                  | ОПИС НА ЗАДАЧА                                                                                                                                                                                                                                                          | КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗВЕДБА                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Елаборирање на финансиската стратегија и акционен план | 1. Елаборирање на финансиската стратегија и акционен план: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Елаборирање на интегративната финансиска стратегија</li> <li>• Определување на финансиските ресурси</li> <li>• Елаборирање на финансискиот акционен план</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Континуирана поддршка и обврска на инволвираните чинители (централно и локално политичко лидерство) за промоција на идеите за ОЦУ</li> <li>• Достапност до финансиски ресурси</li> <li>• Соработка со општинските администрации и вработените од одделот за финансии</li> </ul> | 1. Достапност до финансиски ресурси потребни за добро функционирање и одржлив развој на ОЦУ |

## 7. РАКОВОДЕЊЕ СО ОПШТИНСКИТЕ АДМИНИСТРАТИВНИ ПРОЦЕДУРИ И ЗНАЕЊЕТО

### а. Анализа на задача

| ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЗАДАЧА                                                                  | ОПИС НА ЗАДАЧА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ                                                                                                                                                                                                                                                                | ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗВЕДБА                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1. Определување на општински административните процедури кои треба да се спроведат во ОЦУ | 1. Определување на општински административните процедури кои треба да се спроведат во ОЦУ: <ul style="list-style-type: none"> <li>Проценка на постоечката правна рамка поврзана со општинските надлежности и одговорности</li> <li>Определување на општински административните процедури кои треба да се спроведат во ОЦУ</li> <li>Собирање на потребните информации за општинските административни процедури (закони, документи, процедури)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Континуирана поддршка и обврска на инволвираните чинители (централно и локално политичко лидерство) за промоција на идеите за ОЦУ</li> <li>Соработка со општинските администрации и вработените</li> </ul>                                        | 1. Определени општински административни процедури               |
| 2. Создавање на Прирачник за процедури за ОЦУ                                             | 1. Создавање на Прирачник за процедури: <ul style="list-style-type: none"> <li>Унифицирање, хомогенизирање, стандардизација, поедноставување и дигитализација на процедурите.</li> <li>Создавање на Прирачник за процедури.</li> <li>Дистрибуција на Прирачникот за процедури</li> </ul>                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Континуирана поддршка и обврска на инволвираните чинители (централно и локално политичко лидерство) за промоција на идеите за ОЦУ</li> <li>Достапност до финансиски ресурси</li> <li>Соработка со општинските администрации и персонал</li> </ul> | 1. Создаден и дистрибуиран Прирачник за процедури               |
| 3. Обука на персоналот во ОЦУ во однос на Прирачникот за процедури                        | 1. Елаборирање на стратегијата за обука и акциониот план за ОЦУ при имплементацијата на Прирачникот за процедури: <ul style="list-style-type: none"> <li>Елаборирање на стратегијата за</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Соработка со општинските администрации и персоналот од одделот за</li> </ul>                                                                                                                                                                      | 1. Персоналот во ОЦУ е обучен согласно Прирачникот за процедури |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                 |                                              |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                         | обука и акциониот план <ul style="list-style-type: none"> <li>• Извршување на активностите за обука</li> <li>• Надзор и евалуација на активностите за обука</li> </ul>                                                                                                                                                                       | финансии <ul style="list-style-type: none"> <li>• Достапност на персоналот во ОЦУ</li> </ul>                                    |                                              |
| 4. Раководење со знаење | 1. Елаборирање на стратегијата за раководење со знаењето: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проценка на постоечката ситуација (постоечки бази на податоци, постоечки алатки).</li> <li>• Елаборирање на стратегијата за раководење со знаењето</li> <li>• Имплементација на подобрените практики за раководење со знаењето</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соработка со општинските администрации и вработените од одделот за финансии</li> </ul> | 1. Подобрен систем за раководење со знаењето |

## 8. ОРГАНИЗАЦИСКА РЕОРГАНИЗАЦИЈА НА ОЦУ

### а. Анализа на задача

| ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЗАДАЧА                              | ОПИС НА ЗАДАЧА                                                                                                                                                                                                                                                                                  | КРИТИЧНИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ                                                                                                                                                                                                                          | ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗВЕДБА              |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Реорганизација на организациската структура на ОЦУ | 1. Реорганизација на организациската структура на ОЦУ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проценка на постоечката правна и организациска рамка на ОЦУ</li> <li>• Елаборирање на новата организациска структура на ОЦУ</li> <li>• Информирање за новата организациска структура</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Континуирана поддршка и обврска на инволвираните чинители (централно и локално политичко лидерство) за промоција на идеите за ОЦУ</li> <li>• Соработка со општинските администрации и персонал</li> </ul> | а. Реорганизирана структура на ОЦУ |

## 5. ОПШТИНСКИТЕ ЦЕНТРИ ЗА УСЛУГИ ВО ИДНИНА

### 5.1 Визија

Визијата за испорака на услугите во идните ОЦУ во Република Македонија е:

**Повеќеканалната стратегијата за испорака на услуги по принципот „нема погрешна врата“ би го поедноставила пристапот на граѓаните до информации, услуги и комплетни трансакции обезбедени од сите нивоа на власт.**

Визијата ги инкорпорира сите современи идеи за тоа како една модерна, децентрализирана, одговорна, транспарентна и ефективна влада би требало да ги послужи своите корисници - граѓаните.

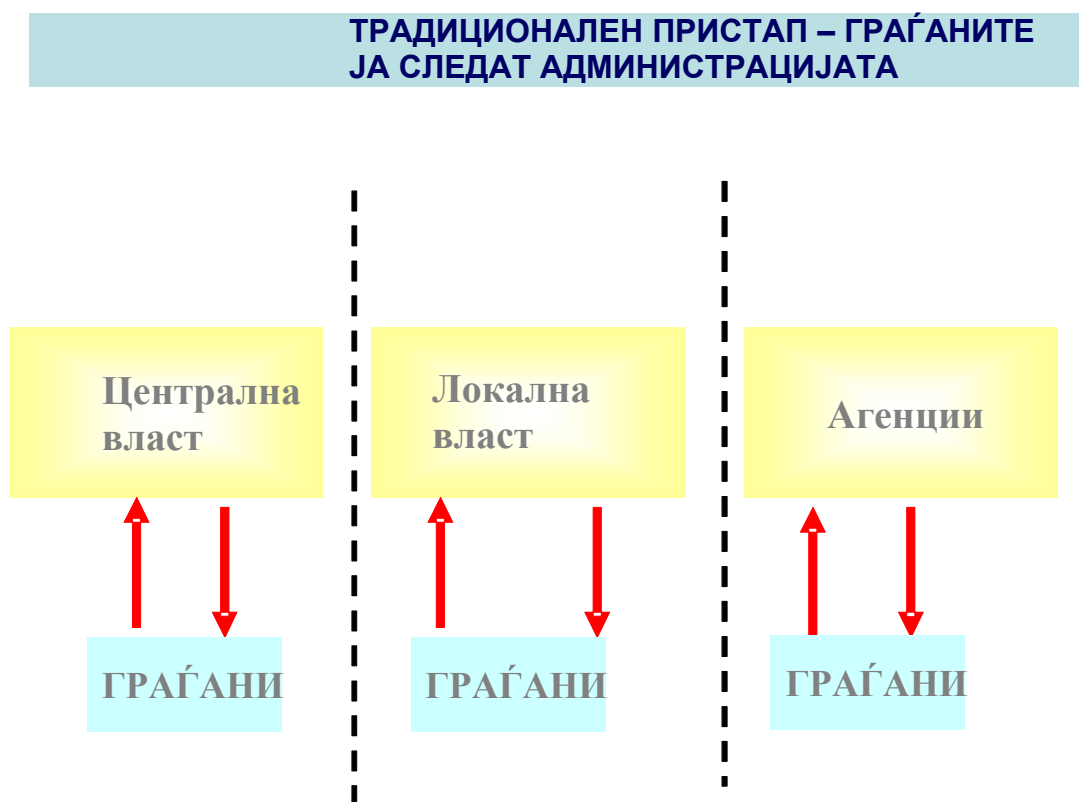
Во овој контекст, државната администрација место да ги следи правилата, ги следи потребите на граѓаните претставени преку различни комуникациски канали (на пр. граѓански панели, јавни сослушувања, итн.).

Поспецифично, главните карактеристики на одговорната влада се:

- Транспарентност во секоја активност
- Учество на граѓаните во донесувањето одлуки
- Пристапност и погодност за граѓаните

Со други зборови, современата влада е едношалтерска влада.

Во следните дијаграми се претставени новите пристапи, за разлика од традиционалните:

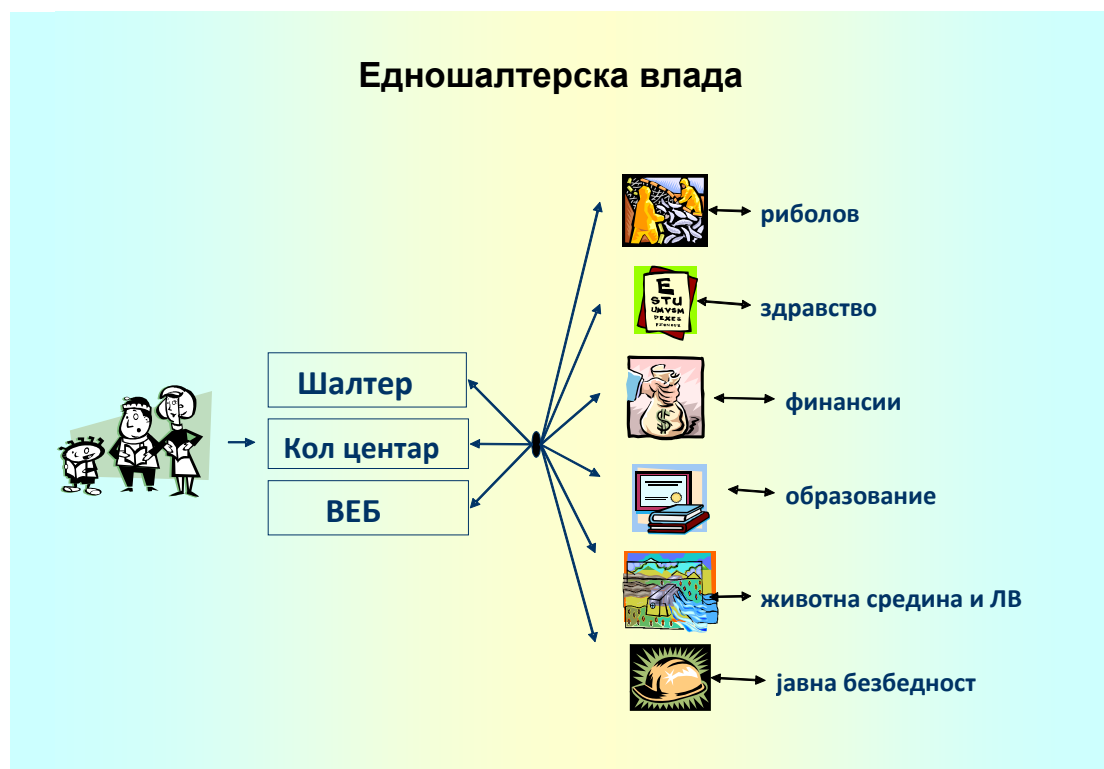




Главните карактеристики на општинскиот центар за услуги треба да бидат:

- Банкарски пристап
- Секое биро е точно биро
- Едно лице за контакт
- Меѓувладини процеси
- Невидлива администрација

Функциите на едношалтерската влада се презентирани во дијаграмот подолу:



## 5.2 Спроведување на визијата на центрите за услуги

Имплементацијата на визијата на центрите за услуги главниот фокус го става на следните елементи: засебен шалтер и повеќеканален центар за услуги.

### • ИСПОРАКА НА УСЛУГИ

Новиот концепт за испорака на услуги нуди едноставено решение за едношалтерска влада преку јавните услуги и агенции (обезбедувачи на услуги) со неколку опции за пристапување и употреба на владата или општинските услуги:

- телефон
- рецепција
- пошта или факс
- е-маил
- самоуслужување со пристап до интернет
- повеќе истовремени услуги: телефон и интернет врска

### Сите пристапни канали

| Асистирани од службеник                                                                               | Самоуслужување                                                                                 | Ново!                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>Телефон         | <br>Интернет | <br>Истовремена употреба на телефон и интернет врска: службеникот помага при употребата на интернетот |
| <br>Пошта или факс | <br>Е-маил  |                                                                                                                                                                                          |

### • БИЗНИС ПРИСТАП

Бизнис пристапот (бизнис влада) ги инкорпорира сите нови идеи за јавно раководство кои се однесуваат на:

- Водство
- РЧР
- Проценка на раководењето на работата

преку граѓанско-центрична архитектура, која дава приоритет на граѓанското активно учество во донесувањето одлуки.

### • НУДЕЊЕ УСЛУГИ

Најголемите владини трансакции се одвиваат во едношалтерските системи, каде обучениот персонал ги испорачува услугите во име на повеќе различни одделенија. Поспецифично, нудењето услуги подразбира:

- Искористување на сите можни предности и ресурси
- Реорганизација на процесите за обезбедување целосен квалитет
- Интегрирање на корисничкиот сегмент (корисникот е неделив сегмент од процесот)

### • ПОТТИКНУВАЧИ / ОВОЗМОЖУВАЧИ

Поттикнувачите на засебниот шалтер и повеќеканалниот центар за услуги се:

- Организација, промена на процесот и раководење со транзицијата.
- Безбедност на трансакциите и автентичност на документите.
- Доверливост.
- Подобрување на бизнис процесот.
- Тек на работата и добро раководење.
- Раководење со транзицијата.

Конечно, заедничката инфраструктура која се користи во центрите за услуги треба да ја максимизира економската корист за администрацијата.

Имплементацијата на визијата за центарот за услуги е презентирана на следниот дијаграм:



Извор: трансформирање на јавните услуги, министерска е-влада конференција, 2005

### 5.3 Систем за вредносни услуги

Следниот предизик за едношалтерскиот систем е т.н. систем за вредносни услуги. Неговата главна карактеристика е разбирање на процесот за испорака на услуги како поврзан систем содржан од три дела:

- Задоволство на вработените
- Задоволство на корисниците/граѓаните
- Доверливост и верба во владите (централна или локална).

Задоволството на корисниците и вработените е клучната карактеристика на граѓанско-центричниот пристап за испорака на услуги и предуслов „sine qua non“ за легитимацијата и моќта на државните и локалните власти.

Вредно е да се спомене дека движечките сили за успешна имплементација на системот за вредносни услуги се:

- За задоволството на вработените:
  - o Работната средина
  - o Содржина на работата
  - o Моќ и вклученост во процесот на донесување одлуки
  - o Мерење на работењето
  - o Вреднување на трудот
- За задоволството на корисниците / граѓаните:
  - o Навременост
  - o Компетентност
  - o Учтивост
  - o Фер однос
  - o Ефективност
- За доверба во власта:
  - o Испорака на квалитетни услуги
  - o Пристап до административни информации
  - o Транспарентност
  - o Одговорност

Системот за вредносни услуги во јавниот сектор е презентираан на следниот дијаграм:



## 6. ЗАКЛУЧОЦИ

### 6.1 Испорака на услуги во едношалтерскиот систем

Како што беше претходно истакнато, услужните дејности влијаат на животите на сите луѓе:

- Прехранбени услужни дејности
- Комуникациски услуги
- Информациско-технолошки услуги.
- Здравствени услужни дејности.
- Услуги од ургентни служби

**Економскиот модел (економија за услужни дејности)** е во голема мера овозможен од ИКТ (Информациско-комуникациски технологии) и различните раководни и функционални парадигми, давајќи ги во поефикасна и поефективна смисла секогаш бараните услуги чиј квалитет континуирано се подобрува.

Корисникот/граѓанинот стои во центарот на оваа активност бидејќи е најкритичниот учесник во процесот за доставување на услуги и оттука, најсуштинскиот дел од постоењето на економијата за услужни дејности.

**Државната администрација (централна или локална) ја игра најкритичната улога во овој економски модел овозможувајќи цврста, стабилна и одржлива средина за инвестирање, социјален и економски развој и пораст.**

Широкиот спектар на услуги кои се апсолутно потребни за преживување на сите национални и интернационални економии, за просперитетот на луѓето и задржување на високиот квалитет - нивото на животниот стандард.

Во овој контекст, државната администрација во сите современи земји бара начини, пристапи и имплементација на нови системи и модели, сè со цел да се овозможат и одржат висококвалитетни услуги за нивните граѓани.

**Најновиот развој во овој методолошки пристап од стратегиска перспектива е «Моделот на услуги на едношалтерскиот систем».**

Самата европска унија и нејзините државни владини членови се соочени со растечки притисок да се обезбедат висококвалитетни услуги и непрекинато да ја подобруваат испораката на јавните услуги, преку здружување на истите на начин ориентиран кон задоволување на корисникот<sup>40</sup>.

Во 1999 год. Зелената книга за информациите од јавниот сектор ја потенцира потребата од поголема интеграција на услугите и расправа за тоа дека «Новите технологии исто така ќе го дозволат снабдувањето со информации и услуги во многу поинтегрирана форма. Таквата нова интеграција е посебно посакувана онаму каде специфичните информации имаат потреба од нужните контакти со бројни различни административни тела. Оваа цел е позната под името едношалтерска услуга или едношалтерско управување.».

<sup>40</sup> ЕУ го промовира и набљудува „здружениот“ пристап преку своите начела за широка економска политика и други механизми. Дополнително, како дел од сопствената внатрешна реформа, Комисијата на ЕУ формирала „е-Комисија“ со цел да ги прилагоди и надгради политиките за информирање и комуникации, со цел да обезбеди подобри услуги за граѓаните.

Како што е прикажано во делот 1, неколку типични модели на едношалтерскиот владин систем се имплементирани во повеќе од една земја.

Во следната табела е претставен овој тренд:

| Модел                                    | Вид                                                                                     | Канал за испорака       | Област на политика                                       | Примери                                                                                |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Владин локатор                           | Рецепција                                                                               | a) WWW<br>b) Кол центар | Сите и различни влади                                    | Данска, Франција, Белгија                                                              |
| Граѓанска канцеларија                    | Продавници за широка потрошувачка                                                       | Физичка локација        | Регистрација на граѓани, возила, дозволи                 | Граѓански канцеларии во Австрија, Финска и Германија                                   |
| Бизнис едношалтерски центар              | Вистински едношалтерски систем                                                          | Физичка локација        | Бизнис дозволи, градежни дозволи, недвижности            | Засебни бизнис шалтери во Италија<br>Канцеларија за унифицирано раководство во Шпанија |
| Едношалтерски центар за социјални услуги | Вистински едношалтерски систем                                                          | Физичка локација        | Услуги за социјална и здравствена заштита, невработеност | Агенции за невработени лица во Холандија, Белгија, Австрија                            |
| Електронска архива                       | Не е вистинска едношалтерска влада, но претставува можна компонента за вистинска иднина | WWW                     | Пријава на данок и плати                                 | Проекти за даночна наплата во Франција, Германија и Англија                            |

Првиот модел е **владиот локатор**, кој се користи како пристапен пункт за информации за владините услуги, вклучувајќи неколку експериментални онлајн трансакции. Главниот фокус на овие апликации е главно информациски. Типичен пример за ова може да се најде на локално ниво во Германија или на национално ниво во Данска. Слично на ова, но со користење на друга технологија, се кол центрите кои се однесуваат на повеќето владини услуги, а кои можат да се најдат во Белгија.

Вториот модел е **граѓанската канцеларија**, физичка канцеларија, каде се нудат неколку јавни услуги од областа на регистрацијата и овластувањето. Ваквите, гореобјаснети канцеларии можат да се најдат во Австрија и Германија. Во Финска многу повеќе услужни дејности се интегрирани на физички локации. Сепак, овие канцеларии потпаѓаат под типичниот модел за продавници за широка потрошувачка, и во основа ги нудат услугите, кои се достапни од посебниот административен ентитет, што во повеќето случаи е локалната влада.

Третиот модел, вистински едношалтерски систем, е многу почесто среќаван во **физички едношалтерски системи за бизниси**, или за издавање работни дозволи, градежни дозволи или други поврзани работи. Вакви канцеларии можат да се најдат во Италија и Шпанија (унифицирана управна канцеларија).

Што се однесува до граѓаните, вистински едношалтерски систем, повторно во физички локации, може да се најде во социјалните услуги/установи, на пр. невработеноста/ развој на работна сила или социјално и здравствено

осигурување, работи поврзани со социјалната грижа (т.е EDE во Холандија или ONE во Британија).

Конечно, четвртиот и не сосем едношалтерски владин модел, но многу често употребуван за даноците и извештаите за плати е електронската архива. Бидејќи овие проекти го испитуваат користењето на електронските медиуми, можат да се видат како релевантни компоненти за едношалтерските владини апликации.

Повеќето едношалтерски владини проекти се основани на локално ниво од владата. Ова е универзален пронајдок на сите истражувања (освен, најверојатно Франција).

Причините за воведување на овој тренд се:

- Локалното ниво на власта е речиси секогаш и основното ниво за доставување на услугите.
- Локалната власт е исто така пообединета од регионалните или федералните влади.
- Конкурентската клима меѓу локалните власти, дури и меѓународните (види, австриско истражување), повеќе го стимулира експериментирањето со едношалтерските системи на власта.
- Едношалтерските влади можат да бидат мерка за специјално насочување на локалните власти.

## **6.2 Заклучоци и препораки**

- Главната причина зад дискусијата за информациските центри и едношалтерските системи е потребата да се осигура постојана и систематска подготовка на информациите за граѓаните околу нивните права и да се обезбеди непречен пристап до бенефициите и услугите. Решението во горепрезентираните примери (ДЕЛ I) покажува дека различни земји следат различни модели и различни развојни патишта. Во овој однос не е лесно да се донесат заеднички заклучоци.
  - Центрите за информации како дел од компетентните институции (на пр. пензиско и здравствено осигурување) кои веќе дејствуваат во споменатите земји, го имаат како главна задача снабдувањето на граѓаните со информации. Сепак, во некои случаи (т.е. Црна Гора), информациските системи се в ред, но специјализираните системи кои ги снабдуваат граѓаните со информации постојат во рамките на општините. Во понатамошниот развој на едношалтерските системи треба да биде земено предвид и искуството од раните обиди кои веќе се случиле. Едношалтерските системи треба да бидат организирани како локации каде луѓето можат да ја задоволат својата потреба од информација, совет или услуга на едно исто место. Нивната функција ќе биде да понудат информации и услуги особено во приоритетните полиња како домување, општински такси, образование, раководење со домувањето, социјални услуги, услуги за деца, итн. Тие треба да функционираат и да бидат лоцирани на ниво на локалната влада, која најмногу се залага. Треба да бидат водени од специјално тренирани служби за корисници кои ќе овозможат информации, совет и

вистински услуги за граѓаните. Главната состојба за дејствувањето на едношалтерските системи е реорганизацијата на задната канцеларија, која главно вклучува автоматизација на постоечките административни процедури. Основните чекори во оваа насока се:

- Стандардизација на процедурите според законот.
  - Елиминација на непотребни чекори.
  - Упростување на процедурите.
  - Интеграција на ИКТ.
  - Автоматизација.
- Информациските и комуникациските технологии содржат важен услов за сите едношалтерски проекти, кол центри, единствени шалтери и едношалтерски системи. Невозможно е да се интегрираат услугите без помош на информациската технологија. Компатибилноста меѓу информациските системи, користена во различните услуги е прашање кое треба да биде разјаснето. Ако информациските системи овозможени со различните услуги веќе функционираат и се компатибилни едни со други, поставувањето на едношалтерските системи е полесната задача. Едношалтерските системи треба да дејствуваат на децентрализирано ниво, со цел да се овозможи функционирање во близина на граѓаните.

Независно од избраниот модел на едношалтерски систем, следните елементи треба да бидат земени предвид:

- **Организациско-административни прашања**

Организациската соработка меѓу услугите, одделите итн., вклучена во обезбедувањето услуги е неопходна за сите административни процедури претставени во едношалтерските системи. Начините за распределување на хоризонтална или вертикална организациска соработка, а посебно претходните координациски залагања меѓу различните оддели треба да бидат проучени, како што е на пр.: креирање на релевантно законодавство. Дополнително, ќе треба да се одговора на прашањата поврзани со децентрализираното дејствување на едношалтерските системи.

- **Правни прашања**

Правните прашања поврзани со онлајн трансакциите, кои ги вклучуваат дигиталното законодавство, заштита на податоците, авторизација итн., треба да бидат јасни и релевантното законодавство треба добро да функционира со цел ефикасна имплементација на информациите за социјалното осигурување и/или едношалтерските системи.

- **Техничка инфраструктура**

Како што веќе беше споменато, едношалтерските системи не можат да бидат имплементирани без ИТ поддршка. информациските системи на различни услуги, кои треба да бидат споени, треба да се компатибилни и да дозволат безбедна размена на информации.

- **Човечки ресурси**

Развивањето на вештините за работа на едношалтерските системи треба да биде овозможено на човечките ресурси од релевантниот сектор кој би го обезбедил кадарот. Семинарите за обука се фокусираат на

когнитивните, комуникациските и психичките вештини и треба да бидат елаборирани и соодветно спроведени.

Надлежностите на човечките ресурси треба да бидат јасно определени.

- **Стандардизација, поедноставување на административните процедури**  
Едношалтерските системи не можат да дејствуваат без реорганизација на поврзаните административни процедури.
  - **Стандардизација на процедури**, која ги определува работните текови и дефинира што точно се бара од законодавството.
  - **Поедноставување на процедури**, наложува отстранување на непотребни чекори и барања (на пр. документи) со цел да се рационализира процедурата и да се лимитира потребното време за нејзино комплетирање.
  - **Реорганизација на процедури**, значи дека административните процедури ќе бидат редизајнирани и релевантните надлежни инструменти ќе треба да дефинирани и зајакнати.

Финансирањето е решавачки проблем за функционирањето и на едношалтерските системи. Соодветното финансирање на операциите треба да биде определено. Сите трошоци треба да бидат внимателно пресметани.

- **Политичка поддршка и подигање на свеста**  
За успехот на сличните иницијативи важно е од една страна да се добие силна политичка поддршка, а од друга страна да се добие поддршка од крајните корисници на услугите. За оваа цел потребна е јасна комуникација и стратегија.

### **6.3 Едношалтерски, повеќеканални системи за испорака на услуги: овозможување на граѓанско-центрична испорака на услуги за сите**

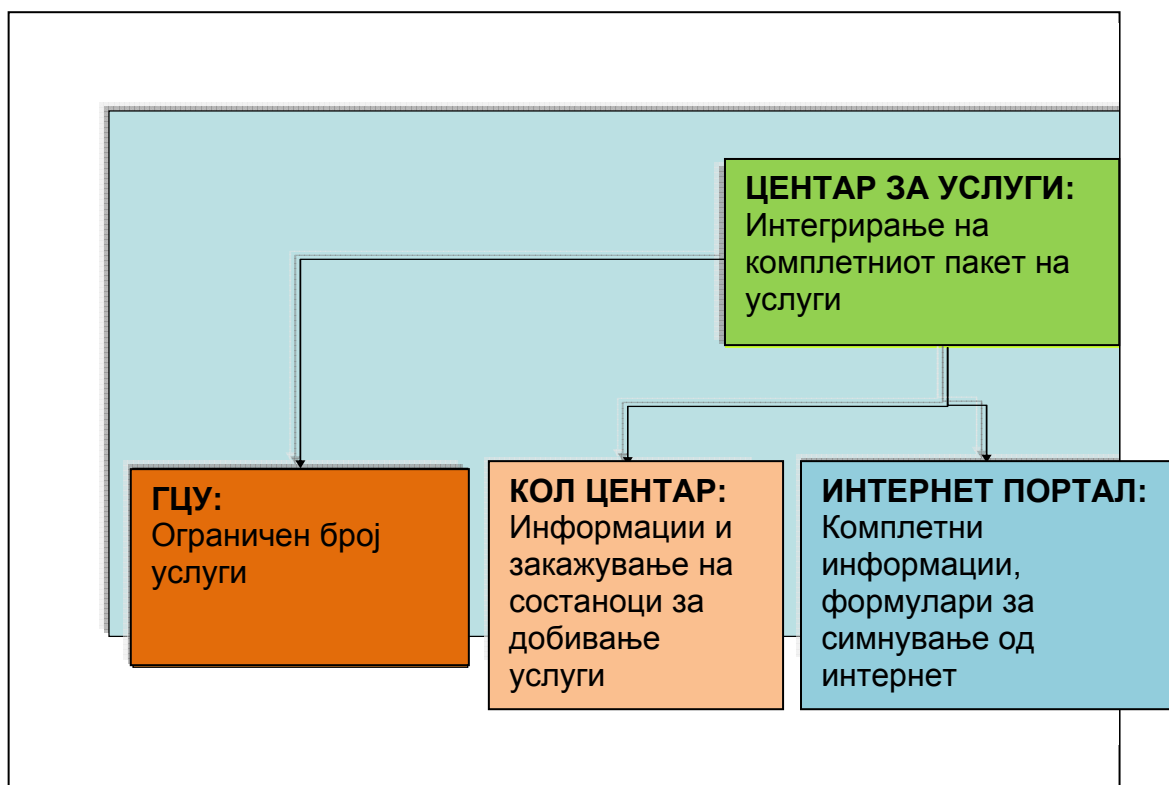
Иако името: „Едношалтерски систем“ предлага физичка присутност и во многу случаи буквално претставува „излог на услуги“, принципот на едношалтерскиот систем почнува како концепт, кој мора да биде прилагоден на потребите на неговите корисници. Заедничко во концептуалната рамка е дека едношалтерските системи треба да обезбедат:

- Ставање акцент на јавниот сектор и давање приоритет во обезбедувањето јавни услуги за корисниците.
- Додавање вредност во снабдувањето на индивидуалните услуги преку поврзување и поедноставување на пристапот до широкиот дијапазон на индивидуални услуги, без разлика на тоа која агенција всушност е одговорна за нивната испорака.
- Обезбедување услуги во рамките на потребите на корисниците и нивно интегрирање во единствен пакет кој најдобро ги задоволува потребите на корисниците.

- Обезбедување услуги кои се независни и мерливи, наспроти предефинираните квантитативни и квалитативни цели.

Според тоа, услугата на едношалтерските системи е исто толку филозофска колку и физичка стварност. Како што едношалтерските системи можат да бидат толкувани и манифестирани на различни начини во зависност од постоечката средината и околностите, така и моделот на центри за услуги, кој интегрира цел услужен пакет, е компатибилен за Македонија.

### 6.3.1 Модел за општински центар за услуги - Интеграција на целиот услужен пакет:



Главните карактеристики на предложениот модел се:

#### i. Граѓански центар за услуги

Физички едношалтерски систем кој нуди ограничен број секојдневни интегрирани услуги.

#### ii. Кол центар

Кол центарот е едношалтерски информативен центар кој обезбедува информации за сите интегрирани основни и административни услуги.

#### iii. Интернет портал

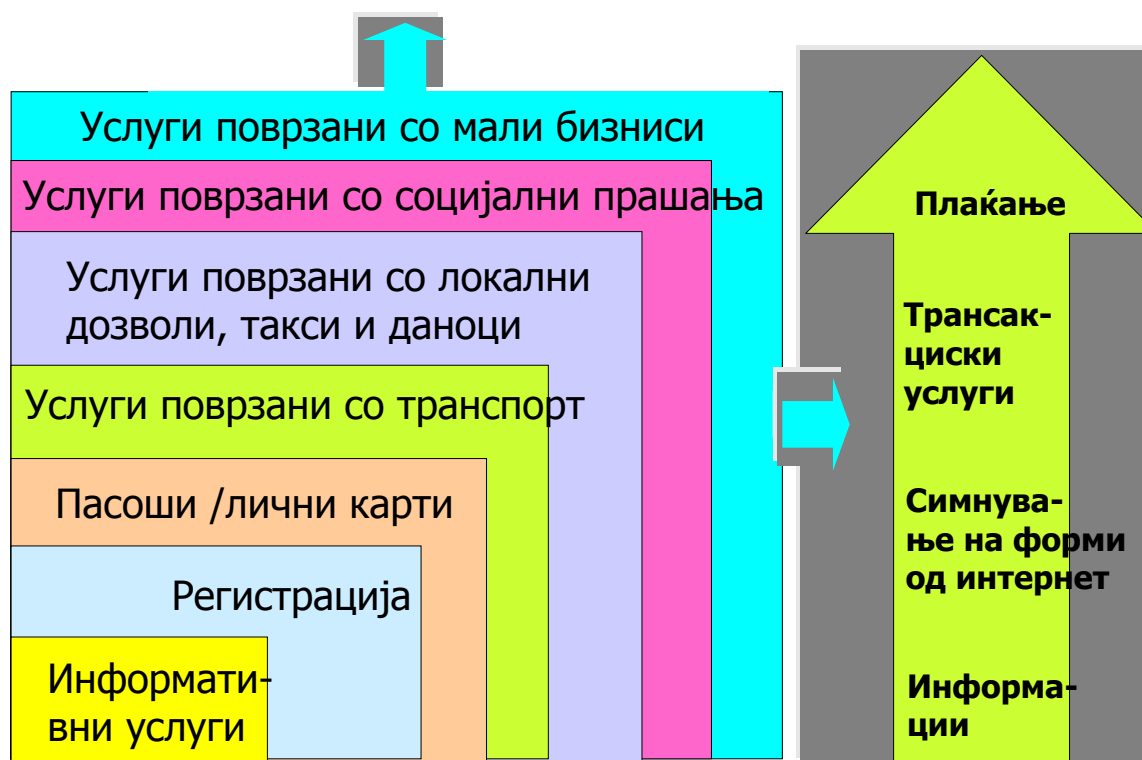
Едношалтерскиот интернет портал обезбедува целосни информации за сите административни услуги и формулари кои може да се симнат од интернет.

Претставници на таквите едношалтерски системи се оние во Грција и Германија.

**1. Правила за повеќе канали:**

- Сите услуги треба да им се испорачаат на граѓаните кои дошле во центарот или закажале состанок по телефон.
- За најголемиот број услуги граѓаните можат преку интернет да ги добијат сите подготвителни документи и да ги пополнат дома (на пр. документи за издавање пасош, лична карта)
- Некои услуги по желба можат и 100% да се обезбедат преку интернет (даночна изјава, наплата на данок).
- За некои услуги е потребен потпис, па нивната испорака може делумно да се изврши преку интернет, но потребна е и посета на центарот.

Следниот дијаграм претставува пример за физичките и електронските услуги:



**2. Пакет на услуги на ниво на работно место**

- **Услугите на различните специјализирани администрации се пакуваат на ниво на работно место:**
  - o Сите вработени можат да ги извршат речиси сите „услуги“ во ГЦУ.
  - o Постојат вработени во ГЦУ, а НЕ посветени работници специјализирани за само една административна област.
  - o Тие се обучени да ги обработуваат апликациите и да испорачуваат услуги за администрации со различна специјалност.
  - o Изборот на услуги ги следи дневните потреби на граѓаните и малите бизниси.

- Комплексните услуги остануваат обврска на специјализираните администрации.
- Работење на повеќе нивоа:
  - о Регистрација на граѓански статус: ГЦУ, државно ниво (централен регистар).
  - о Возачка дозвола: ГЦУ, федерално ниво (Агенција за патишта и транспорт)
  - о Пасош / лична карта: ГЦУ, федерално ниво (Биро за издавање на федерални изводи)
- Комуникацијата и работењето во квалификуваните задни канцеларии, потребни за задоволување на корисниците се разликува:
  - о Пасош во Германија: 6 недели
  - о Пасош во Грција: 2 недели
  - о Пасош во Австрија: 1 недела

### 3. Интеграција на испораката на услуги: Примери за ГЦУ во Грција:

