



Funded by
the European Union



Austrian
Development
Agency

Мониторинг извештај

Состојбата со реформата на јавната администрација во Општина Битола

„Дигитална Општина поблиска до граѓаните“

Автор: Проф. д-р Ана Секуловска Јовковска

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	1
1. Стратешка визија и планирање на реформата на јавната администрација во контекст на дигитализацијата во Општина Битола.....	2
2. Политики и координација.....	4
2.1. Интерсекторска координација.....	5
2.2. Креирање на политики засновани на потреби.....	5
3. Ограничувања и предизвици.....	5
4. Примена на WeBER индикатори и SIGMA стандарди за Општина Битола.....	6
5. Јавни служби и кадровско менаџирање во контекст на висока примена на дигитални услуги во Општина Битола.....	9
5.1. Воспоставување на систем за следење преку KPI индикатори за јавни служби и кадровско менаџирање.....	12
6. Организација и отчетност во процесот на реформа и дигитализација на јавната администрација во Општина Битола.....	14
6.1. Организациска структура и внатрешна координација.....	15
6.2. Отчетност пред јавноста.....	15
6.3. Предизвици и области за унапредување.....	16
7. Услуги и дигитализација во Општина Битола.....	17
7.1. Тековна состојба на дигитализацијата на услугите.....	17
7.2. Достапност, квалитет и предизвици.....	18
7.3. Насоки за унапредување на дигитализацијата на услугите.....	18
8. Финансиско управување и јавни набавки во Општина Битола.....	19
9. Вклученост и комуникација во процесот на реформа на јавната администрација во Општина Битола.....	20
10. Заклучни согледувања.....	22

ВОВЕД

Овој мониторинг извештај претставува тематска и структурирана анализа на состојбата со реформата на јавната администрација на локално ниво, со посебен фокус на Општина Битола. Во контекст на постојаните напори за приближување кон европските стандарди за добро владеење, транспарентност и дигитална трансформација, извештајот има за цел да го оцени степенот на усогласеност на општинските процеси и практики со принципите утврдени во „Принципите на јавна администрација“ на OECD/SIGMA, како и со стратешките приоритети на националната и локалната самоуправа. Анализата е изработена во рамки на проектот „Битола 2.0 – Дигитална општина поблиска до граѓаните“, кој има за цел да промовира модернизација на јавните услуги, зајакнување на административниот капацитет и овозможување поефикасна интеракција со граѓаните преку дигитални платформи и отворени податоци. Во таа насока, мониторингот се стреми да обезбеди релевантни и објективни наоди кои ќе помогнат во идентификација на предизвиците, но и на потенцијалите за подобрување на општинската администрација. Методолошки, извештајот се базира на квантитативни и квалитативни извори, вклучително:

- Преглед на официјални документи и подзаконска регулатива на општината;
- Интервјуа со претставници од општинската администрација, советници, јавни службеници и релевантни актери од граѓанскиот сектор;
- Анализа на индикатори за јавна администрација и споредбени податоци согласно SIGMA рамката;

Примена на критериумите од европската агенда за јавна реформа, вклучувајќи стратешко планирање, отчетност, дигитални услуги, човечки ресурси и финансиска транспарентност.

Со оваа анализа се настојува да се обезбеди вредносна слика за тековната состојба, како и основа за донесување препораки кои ќе придонесат кон систематско унапредување на административните капацитети и услуги на локално ниво. Овој процес е особено важен во светло на новите законски и институционални поставки кои ги налагаат современите стандарди за дигитална и отчетна администрација ориентирана кон граѓанинот.

1. Стратешка визија и планирање на реформата на јавната администрација во контекст на дигитализацијата во Општина Битола

Реформата на јавната администрација претставува еден од клучните столбови за унапредување на квалитетот на јавните услуги и зајакнување на довербата на граѓаните во институциите. Во тој контекст, дигитализацијата на административните процеси не се перцепира само како технолошки напредок, туку како суштински инструмент за промена на начинот на кој администрацијата работи, комуницира и обезбедува услуги¹.

Иако Општина Битола сè уште нема формално усвоена **локална Стратегија за реформа на јавната администрација**, нејзините активности покажуваат дека дигитализацијата е стратешки препознаена и активно интегрирана како алатка за реформирање на административните услуги и практики. Со ова, Општина Битола се позиционира како локална самоуправа која, и без формално дефиниран документ, демонстрира **висок степен на имплементација на реформски мерки преку дигитални иновации**.

Конкретно, Општина Битола има воспоставено и имплементирано значајни иницијативи како дел од процесот на дигитална трансформација, меѓу кои се издвојуваат²:

- **Интеграција со националниот портал за електронски услуги** (uslugi.gov.mk), овозможувајќи на граѓаните и бизнисите пристап до клучни општински услуги онлајн;
- **Воведување на електронски системи за управување со документи и дигитална архива**, што значително го намалува времето за обработка на административни постапки;
- **Развивање на платформи за дигитално пријавување на проблеми и следење на постапувањето по граѓански барања**;
- **Обновување и унапредување на општинската веб-страница** со зголемена достапност на информации за буџетот, јавните набавки, одлуките на Советот и јавните огласи;
- **Употреба на социјалните медиуми** како канал за информирање и интеракција со граѓаните, што ја унапредува отвореноста и отчетноста на локалната власт.

Дополнително, постојат значајни напори за **автоматизација на интерните процеси** преку употреба на ИКТ решенија за управување со човечки ресурси, финансиско работење и урбано планирање. Во рамки на овие активности, Општината вовеле

¹ OECD/SIGMA. (2023). *The Principles of Public Administration*. OECD Publishing.
<https://www.sigmaweb.org>

² OECD/SIGMA. (2023). *The Principles of Public Administration*. OECD Publishing.
<https://www.sigmaweb.org>

електронско водење на досиеја за вработените и електронска обработка на финансиските документи.

Ова укажува дека **практичниот пристап кон реформата преку дигитални алатки** во Општина Битола е на високо ниво, иако формалниот аспект на стратешко планирање сè уште недостасува. Наместо да се чека на комплетна формализација на стратешки документи, општинската администрација активно имплементира иновативни решенија што директно придонесуваат за реформирање на јавните услуги.

Сепак, во иднина, формализирањето на овие активности во рамки на една **сеопфатна локална стратегија за реформа на јавната администрација** ќе биде од клучно значење. Таквата стратегија би овозможила³:

- Јасно дефинирање на визијата и мисијата на дигиталната трансформација;
- Воспоставување на конкретни цели, индикатори за успех и временски рамки;
- Координација на различните проекти и иницијативи во единствена програмска рамка;
- Привлекување дополнителни средства (државни, европски фондови) за поддршка на процесот на дигитализација;
- Стратешка инклузија на граѓаните и засегнатите страни во процесите на развој на политиките.

Може да се констатира дека Општина Битола покажува **високо ниво на реформска зрелост преку практична имплементација на дигитални решенија**, што претставува солидна основа за идно институционализирање и систематизирање на овие достигнувања во рамки на една интегрирана стратегија за реформа на јавната администрација ориентирана кон дигитализација, транспарентност и граѓанска вклученост.

2. Политики и координација

Ефективната политика и координација се основни двигатели на успешните процеси на дигитализација и реформа на јавната администрација. Иако формалниот стратешки документ за реформа на јавната администрација на локално ниво во Општина Битола недостасува, имплементацијата на конкретни мерки и алатки укажува на постоење на јасна политичка волја и координирани оперативни активности кои придонесоа кон висок степен на дигитализација.

³ OECD/SIGMA. (2023). *The Principles of Public Administration*. OECD Publishing.
<https://www.sigmaweb.org>

Во последните неколку години, Општина Битола демонстрира **стабилна политичка поддршка за процесите на дигитализација**⁴. Иако нема посебно усвоена локална стратегија за реформа на јавната администрација, постои континуирана тенденција дигитализацијата да се вградува како приоритет во годишните програми за работа на Општината, буџетските планови и проектните активности. Политичките одлуки за вложување во информатичка инфраструктура, унапредување на е-услуги и отворање на податоци за јавноста покажуваат дека дигитализацијата е третирана како суштински инструмент за подобрување на ефикасноста и транспарентноста⁵.

2.1. Интерсекторска координација

Иако не постојат формализирани интерсекторски тела за дигитализација (на пр. Локален совет за дигитална трансформација), интерна координација помеѓу различни сектори и одделенија во рамки на општинската администрација се реализира преку назначување на контакт лица за дигитални проекти, преку заедничко управување со проектни активности (на пр. дигитализација на катастарски и урбанистички услуги, имплементација на онлајн системи за барања и дозволи)⁶.

Со ваков практичен пристап, Општина Битола успеа да интегрира дигитални процеси во различни области: урбанизам, финансии, инспекциски служби, јавни набавки и услуги за граѓаните. Овој вид на неформална, но функционална координација овозможуваше динамично прилагодување на процесите без комплексни бирократски процедури.

2.2. Креирање на политики засновани на потреби

При развојот на иницијативи за дигитализација, Општината делумно користеше пристап базиран на идентификувани потреби на граѓаните и бизнисите. Ангажманот на административниот кадар за мапирање на административните

⁴ OECD/SIGMA. (2023). *The Principles of Public Administration*. OECD Publishing. <https://www.sigmaweb.org>

⁵ European Commission. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/desi>

⁶ OECD/SIGMA. (2023). *The Principles of Public Administration*. OECD Publishing. <https://www.sigmaweb.org>

услуги кои се приоритет за дигитализација укажува на свесност за важноста на корисничката ориентираност.

И покрај тоа што не е воспоставен системски механизам за консултација со јавноста (преку јавни дебати или систематски анкети), во повеќе наврати се користени директни контакти со корисници на услуги за собирање повратни информации при имплементација на нови електронски сервиси⁷.

3. Ограничувања и предизвици

Главните предизвици во областа на политики и координација за дигитализација произлегуваат од:

- **Недостаток на формални координациски структури** кои ќе ги интегрираат сите релевантни чинители (општина, јавни претпријатија, образовни и здравствени институции);
- **Ограничен систем за стратешко мерење и евалуација** на резултатите од процесите на дигитализација (нема формализирани KPI или индикатори за успех);
- **Непостоење на консолидирана платформа за транспарентна комуникација** на резултатите од реформите и дигиталните проекти кон јавноста.

Иако постои значителен степен на функционална координација, недостатокот на структурирана институционална рамка за координација и евалуација го ограничува потенцијалот за поголема систематизација и одржливост на реформите.

Генерално, Општина Битола демонстрира значителен напредок во имплементацијата на дигитализацијата како двигател на реформата на јавната администрација, главно благодарение на политичката поддршка и практичната интерна координација. Систематизацијата на овие напори преку формализирани политики, координациски механизми и мониторинг системи ќе биде клучна за одржување и продлабочување на постигнатите резултати во иднина.

Со цел да се обезбеди систематско и објективно мерење на напредокот во спроведувањето на реформите на јавната администрација преку дигитализација, потребно е воспоставување на структуриран сет на индикатори за мониторинг и евалуација. Имајќи предвид дека досегашните напори за дигитална трансформација

⁷ European Commission. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/desi>

во Општина Битола се реализираа динамично, но без јасен механизам за стратешко следење и проценка, интегрирањето на индикатори ќе придонесе за:

- Поголема транспарентност на процесите пред јавноста,
- Прецизно дефинирање на резултатите и проценка на ефикасноста на активностите,
- Навремено идентификување на предизвиците и потребата за корективни мерки,
- Зголемено стратешко планирање за идни проекти на дигитална трансформација.

4. Примена на WeBER индикатори и SIGMA стандарди за Општина Битола

Со цел да се изврши темелна и споредбена анализа на состојбата со реформата на јавната администрација и дигитализацијата во Општина Битола, во рамките на овој мониторинг извештај е применета рамката на **WeBER индикаторите** и **SIGMA стандардите за добро управување**.

WeBER (Western Balkans Enabling Environment for Civil Society Monitoring of Public Administration Reform) обезбедува сет на индикатори кои се насочени кон мерење на:

- транспарентноста,
- отчетноста,
- ефикасноста и
- инклузивноста на јавната администрација од перспективата на корисниците на јавни услуги и граѓанското општество

SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) претставува иницијатива на OECD и ЕУ која ги дефинира клучните принципи на јавната администрација, вклучувајќи:

- стратешко планирање,
- изработка на политики,
- обезбедување јавни услуги,
- управување со човечки ресурси и отчетност.

Примената на овие две рамки овозможи структурирано следење на реформските процеси во Општина Битола и споредување со меѓународните стандарди за јавна администрација.

Предложените индикатори на **WeBER** опфаќаат клучни аспекти на процесот, и секој индикатор е дизајниран да биде конкретен, мерлив, прилагодлив на локалниот контекст и поврзан со приоритетите на националните стратешки документи како што се Стратегијата за реформа на јавната администрација 2023–2030 и Стратегијата за дигитализација 2021–2026⁸.

Во табелата што следи се дадени предложените индикатори, заедно со описот, начинот на мерење и целните вредности кои би требало да се постигнат со цел да имаме усогласеност на реформските процеси до 2026 година.⁹

Институционализирањето на ваков систем за следење на напредокот ќе овозможи Општина Битола не само да продолжи да ги унапредува своите дигитални капацитети, туку и да стане пример за проактивно и транспарентно локално управување во рамките на националната агенда за дигитална трансформација¹⁰.

Категорија	Индикатор	Опис на индикаторот	Начин на мерење	Целна вредност до 2026
Стратешко планирање	Усвоена локална стратегија за дигитализација	Дали е усвоен формален документ за дигитализација и реформа на ЈА	ДА/НЕ	Усвоена стратегија до крај на 2025
Координација	Формирање на Локален совет за дигитализација	Дали е формирано интерсекторско тело за координација	ДА/НЕ	Совет формиран до средина на 2025
Дигитални услуги	Процент на општински услуги достапни онлајн	Од вкупниот број административни услуги, колку се достапни онлајн	% (измерено годишно)	најмалку 70% до крај на 2026
Корисничко искуство	Задоволство на граѓаните со е-услуги	Степен на задоволство од користење е-услуги (анкета)	Скала 1-5	најмалку 4.0 до 2026
Отвореност и транспарентност	Број на објавени извештаи за дигитална трансформација	Број на годишни извештаи објавени јавно на веб	број	1 извештај годишно
Консултации	Број на јавни консултации за дигитални иницијативи	Број на организирани консултации за граѓани и чинители	број	најмалку 2 годишно

⁸European Commission. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023*.

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/desi>

⁹ European Policy Centre (CEP). (2022). *WeBER 2.0: PAR Monitoring Reports for the Western Balkans*.

<https://www.par-monitor.org>

¹⁰ European Policy Centre (CEP). (2022). *WeBER 2.0: PAR Monitoring Reports for the Western Balkans*.

<https://www.par-monitor.org>

Евалуација на резултати	Процент на исполнети планирани активности од акцискиот план за дигитализација	Измерен успех во имплементација на предвидените мерки	%	најмалку 80%
-------------------------	---	---	---	--------------

Слика 1. Предлог индикатори за мерење и целните вредности за усогласеност на реформските процеси.

Примената на WeBER индикаторите и SIGMA стандардите овозможи детектирање на јасни позитивни трендови во Општина Битола, особено во областа на дигиталната трансформација на услугите и функционалната модернизација на администрацијата. Сепак, за да се постигне повисоко ниво на усогласеност со европските стандарди, потребна е институционализација на процесите за стратешко планирање, засилување на јавната консултација и развој на мониторинг механизми за проценка на реформските резултати¹¹.

5. Јавни служби и кадровско менаџирање во контекст на висока примена на дигитални услуги во Општина Битола

Во последните години, Општина Битола ја зајакна својата посветеност кон дигиталната трансформација на јавната администрација, претставувајќи пример како локална самоуправа која, и без формално усвоена стратегија за реформа на јавната администрација, успеа да го интегрира дигиталниот пристап во своето секојдневно работење.

Дигитализацијата на јавните услуги во Општина Битола не се појави како наметната обврска од страна на националните политики или европските процеси на усогласување, туку органски произлезе од потребата да се обезбеди побрз, поефикасен и покориснички ориентиран пристап кон граѓаните. Развојот на онлајн алатки за пријавување на комунални проблеми, воведувањето електронски формулари за административни барања и интеграцијата на дел од услугите на националниот портал uslugi.gov.mk, сведочат за целосно нов начин на разбирање на јавната администрација – како сервис што е достапен секогаш, насекаде и за секого.

Овој процес не бил без предизвици. Дел од услугите сè уште остануваат недостапни за онлајн користење, особено за најранливите категории на граѓани, додека мобилната оптимизација и проактивната промоција на дигиталните услуги допрва треба да се унапредуваат. Но она што е најзначајно е дека Битола направи

¹¹ Министерство за информатичко општество и администрација. (2023). *Стратегија за реформа на јавната администрација 2023–2030*. <https://mioa.gov.mk>

вистински исчекор кон создавање на еден дигитален екосистем на јавни услуги, кој денес претставува основа врз која може да се гради натамошниот развој.

Паралелно со процесите на дигитализација на услугите, кадровското менаџирање исто така започна да се адаптира кон новата реалност. Службениците веќе не се перцепираат само како администратори на хартиени документи, туку како активни чинители во процесот на дигитална трансформација. Воведувањето на електронски систем за управување со човечки ресурси (DMS) во Општина Битола ја олесни евиденцијата на административниот кадар, следењето на нивната професионална обука и управувањето со дневните активности.

Иако општината организираше низа обуки за службениците за користење на новите дигитални алатки, потребата за континуирана професионализација останува суштински предизвик. Дигиталната ера бара нови вештини, не само технички, туку и стратешки – способност за комуникација преку онлајн платформи, вештини за сајбер-безбедност и аналитичко размислување за решавање на проблеми.

Тука станува очигледно дека следниот чекор за Општина Битола е не само да ја проширува листата на е-услуги, туку да вложи во создавање на една нова генерација административен кадар, кој нема само да користи дигитални алатки, туку активно ќе придонесува кон нивната еволуција и подобрување.

Покрај тоа, транспарентноста во процесите на вработување и напредување на кадарот е уште еден сегмент кој бара дополнително унапредување. Јавноста на критериумите, систематската евалуација на перформансите, како и признавање на иновативноста и дигиталната компетентност како критериуми за професионален развој, би претставувале логично продолжение на дигиталната трансформација што веќе е започната.

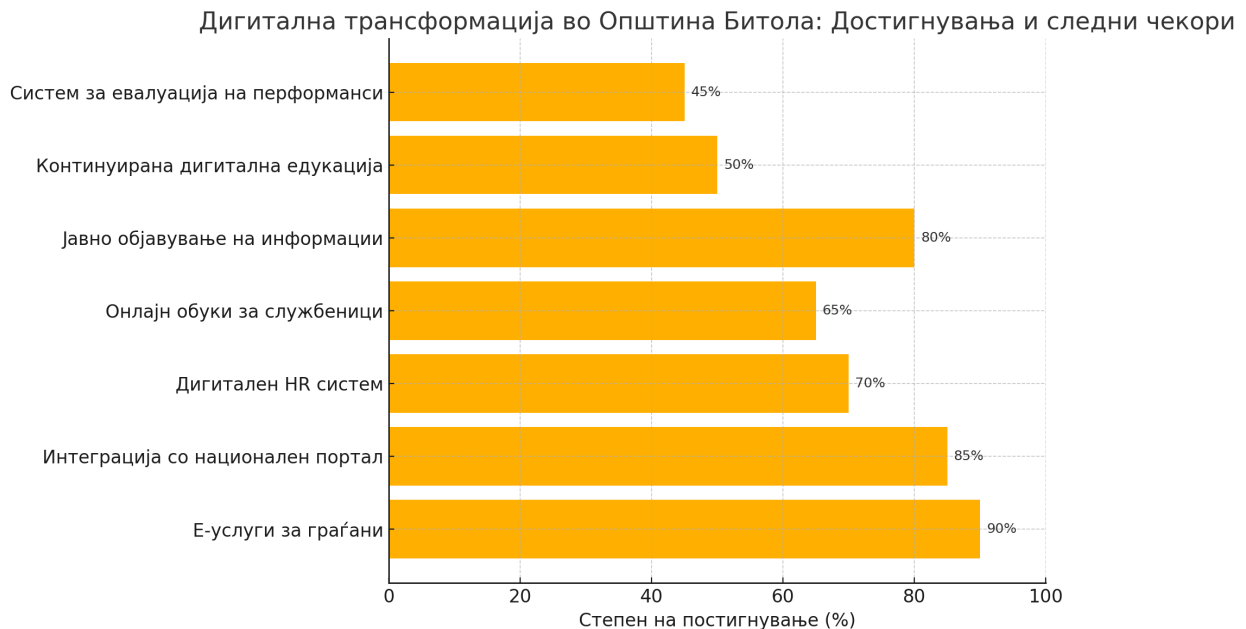
Во пракса, тоа значи дека дигитализацијата не треба да остане ограничена само на услугите за граѓаните, туку треба да се прошири и во начинот на кој Општината управува со своите луѓе: системи за онлајн проценка на перформанси, електронски обуки, дигитални сертификати за компетенции и внатрешни платформи за идеи и иновации.

Кога се гледа целокупниот процес од перспектива на јавните служби и кадровското менаџирање, може да се заклучи дека Општина Битола е во фаза на созревање на својата дигитална администрација. Првите резултати се видливи: поголема пристапност до услуги, скратени административни процедури, поефикасна внатрешна комуникација. Но вистинскиот тест за одржливост на овие реформи ќе биде колку успешно Општината ќе инвестира во своите луѓе – во нивните дигитални вештини, нивната иновативност и нивната способност да размислуваат за

администрацијата не како за бирократија, туку како за сервис ориентиран кон потребите на современите граѓани¹².

Затоа, за иднината, ќе биде неопходно Општина Битола да се движи кон институционализирање на програмите за континуирана дигитална обука, отворање на вратите за млади кадри со високи дигитални компетенции и поставување јасни механизми за мерење на успехот на службениците во дигитално опкружување.

Ако дигитализацијата на јавните услуги претставува првата половина од модернизацијата, дигиталната трансформација на човечките ресурси е втората, уште поважна половина – онаа која ќе гарантира дека реформите не се само моментална промена, туку долгорочна еволуција на општинската администрација кон вистинска е-управа за сите граѓани.



Слика 2. „Дигитална трансформација во Општина Битола

Графикот прикажува релативниот степен на достигнување на клучните активности поврзани со дигиталната трансформација на јавните услуги и кадровското менаџирање во Општина Битола.

Највисоко ниво на имплементација е забележано кај развојот на **е-услуги за граѓаните (90%)** и **интеграцијата со националниот портал за електронски**

¹² Министерство за информатичко општество и администрација. (2023). *Стратегија за реформа на јавната администрација 2023–2030*. <https://mioa.gov.mk>

услуги (85%), што укажува на силен фокус на олеснување на пристапот до административни процеси преку дигитални канали.

Воведувањето на дигитален систем за управување со човечки ресурси (70%) и обезбедувањето онлајн обуки за службениците (65%) претставуваат значаен напредок во внатрешната дигитализација на административните процеси. **Јавното објавување на информации** исто така бележи високо ниво на достигнување (80%), што го рефлектира стремежот кон транспарентност и отчетност¹³.

Од друга страна, континуираната дигитална едукација (50%) и воспоставувањето на систем за евалуација на перформанси (45%) остануваат области каде што има простор за дополнително унапредување. Овие резултати укажуваат дека, иако Битола постигнува значаен напредок во дигиталната трансформација на услугите, во идниот период треба да се засилат напорите за институционализација на дигиталната култура кај административниот кадар и систематско мерење на нивните перформанси во дигиталното опкружување.

5.1. Воспоставување на систем за следење преку KPI индикатори за јавни служби и кадровско менаџирање

За да се обезбеди систематско следење на напредокот во процесот на дигитална трансформација на јавните услуги и управувањето со човечките ресурси, неопходно е воспоставување на јасно дефинирани **KPI (Key Performance Indicators)**. Овие индикатори овозможуваат континуирано мерење на постигнатите резултати, проценка на ефективноста на применетите мерки и идентификација на области каде што се потребни дополнителни подобрувања.

KPI индикаторите се дизајнирани да ги опфатат најрелевантните аспекти на дигитализацијата и кадровското управување, вклучувајќи пристапност и квалитет на е-услугите, ефикасност на административните процеси, ниво на дигитална компетентност кај кадарот, транспарентност и инклузивност на понудените услуги¹⁴.

Примената на овие KPI ќе ѝ овозможи на Општина Битола не само да го следи сопствениот напредок на објективен и мерлив начин, туку и да воспостави култура

¹³ Министерство за информатичко општество и администрација. (2021). *Стратегија за дигитализација на јавниот сектор 2021–2026*. <https://mioa.gov.mk>

¹⁴ Министерство за информатичко општество и администрација. (2021). *Стратегија за дигитализација на јавниот сектор 2021–2026*. <https://mioa.gov.mk>

на отчетност и континуирано унапредување на јавните услуги и кадровските практики во дигиталното опкружување.

Во продолжение се дадени предложените KPI индикатори за јавни служби и кадровско менаџирање, со целни вредности и методи на мерење.

Област	KPI Индикатор	Опис	Целна вредност до 2026 година	Метод на мерење
Е-услуги	Процент на административни услуги достапни онлајн	Од вкупниот број административни услуги, колку се достапни дигитално	најмалку 80%	Анализа на е-порталот и општинската веб-страница
Ефикасност на услуги	Просечно време за процесирање на електронски барања	Време потребно од поднесување до завршување на онлајн барање	намалување за 30% во однос на 2024	Евиденција во електронските системи
Достапност за ранливи групи	Број на услуги оптимизирани за лица со попреченост	Број на услуги што имаат верзија прилагодена за лица со посебни потреби	најмалку 3 услуги	Проверка на пристапност на веб-услугите
Промоција и информирање	Број на промотивни кампањи за користење на е-услуги	Активни кампањи за информирање на граѓаните за дигиталните опции	најмалку 2 годишно	Извештаи за активности и медиумски објави
Дигитална едукација на кадар	Процент на административни службеници обучени за дигитални алатки	Број на обучени службеници во однос на вкупниот број вработени	најмалку 75%	Регистар на обуки и сертификати
Интерно дигитално управување	Процент на внатрешни процеси дигитализирани	Процеси како архивирање, кадровска евиденција, финансиско работење	најмалку 70%	Внатрешни административни извештаи
Перформанси на службениците	Спроведување на годишни електронски	Број на службеници кои поминале е-евалуација	100% годишно	Извештаи од HR системот

	евалуации на перформанси			
Транспарентност	Број на јавно објавени извештаи за дигитална трансформација	Извештаи за достигнувања и планови во дигитализацијата	најмалку 1 годишно	Веб-страница на Општината

Слика 3 . KPI индикатори за јавни служби

За да се осигура ефикасноста и практичната применливост на системот за следење на напредокот, предложените KPI индикатори се дефинирани според SMART принципите. Тие се формулирани така што се:

- **Конкретни (Specific):** Секој индикатор е прецизно насочен кон одреден аспект на јавните услуги или кадровското управување, без двосмисленост или општи формулации.
- **Мерливи (Measurable):** Резултатите можат објективно да се квантитативно или квалитативно измерени, овозможувајќи јасно следење на напредокот преку утврдени параметри.
- **Остварливи (Achievable):** Целите поставени преку индикаторите се реалистични и прилагодени на тековните капацитети на Општина Битола, со потенцијал за постепено унапредување.
- **Релевантни (Relevant):** Индикаторите директно се поврзани со стратешките приоритети на дигиталната трансформација и реформата на јавната администрација, обезбедувајќи нивна суштинска важност за развојот на општинските политики и услуги.
- **Временски ограничени (Time-bound):** За секој индикатор се поставени конкретни временски рамки за постигнување на целите, со што се гарантира динамика на имплементацијата и можност за периодична евалуација.¹⁵

Овие принципи обезбедуваат KPI индикаторите да бидат практични алатки за управување, мониторинг и унапредување на процесите, а не само формални метрики. Нивната примена ќе ѝ овозможи на Општина Битола да воспостави одржлив модел на континуирано подобрување и ориентираност кон резултати.

¹⁵ Министерство за информатичко општество и администрација. (2021). *Стратегија за дигитализација на јавниот сектор 2021–2026*. <https://mioa.gov.mk>

6. Организација и отчетност во процесот на реформа и дигитализација на јавната администрација во Општина Битола

Ефективната организација на административната структура и воспоставувањето на јасни механизми за отчетност претставуваат критични предуслови за успешна реформа на јавната администрација. Во современи услови, овие елементи добиваат дополнително значење во контекст на дигитализацијата, каде што брзината на процесите, транспарентноста на услугите и достапноста на информациите стануваат стандардни очекувања на граѓаните¹⁶.

Општина Битола, како една од поактивните локални самоуправи во доменот на дигитална трансформација, демонстрира важни позитивни чекори во реорганизацијата на своите административни процеси. Иако сè уште постојат предизвици поврзани со формализацијата на системите за интерна координација и јавно известување, постојните практики ја градат основата за модерна, отчетна и граѓански ориентирана администрација.

6.1. Организациона структура и внатрешна координација

Во периодот на анализата, беа забележани важни трендови на подобрување на организациските процеси во Општина Битола. Иако општинската администрација е претежно централно организирана, со традиционални хиерархиски линии на управување, во пракса постои сè поголема ориентација кон **работа по проекти, формирање на ад-хок тимови** за имплементација на конкретни иницијативи (на пр., проекти за дигитализација на услуги) и **повеќесекторска координација**¹⁷.

Исто така, се забележува примената на електронски системи за интерно управување со документи, што значително го подобрува брзото движење на информации помеѓу одделенијата и овозможува подобро следење на административните активности. Воведувањето на системи за електронска архива, внатрешна е-пошта и календарски апликации ги олеснува процесите на планирање и известување внатре во Општината.

Сепак, и покрај овие позитивни трендови, формалната интерсекторска координација сè уште не е доволно развиена. Недостасуваат редовни крос-секторски состаноци,

¹⁶ United Nations Development Programme. (2022). *Digital Governance in Local Governments: Western Balkans Overview*. UNDP Regional Hub.

¹⁷ United Nations Development Programme. (2022). *Digital Governance in Local Governments: Western Balkans Overview*. UNDP Regional Hub.

заеднички планови за акција, како и формализирани механизми за внатрешна отчетност помеѓу различните административни единици. Понатаму, не постојат јасно дефинирани **индикатори за перформанси по сектори** или **регуларни извештаи за извршување на стратешките задачи**, што ја ограничува можноста за системско следење на ефикасноста¹⁸.

6.2. Отчетност пред јавноста

Дигиталната трансформација овозможи Општина Битола да направи сериозен исчекор во однос на транспарентноста и јавната отчетност. Најзначајните достигнувања во оваа насока вклучуваат:

- Редовно објавување на буџетски информации на официјалната веб-страница;
- Јавна достапност до записниците од седници на Советот и седниците;
- Објава на јавни огласи и резултати од јавни набавки;
- Дигитални платформи за пријавување на проблеми и следење на административни барања.
- Дигитални платформи за информирање на граѓаните за културните случувања во градот.

Овие активности ја зајакнуваат довербата на граѓаните во институциите и овозможуваат директен увид во начинот на кој Општината ги користи јавните ресурси¹⁹.

Сепак, треба да се напомене дека објавените информации често остануваат на ниво на стандардно информирање, без доволно развиени алатки за **активна комуникација и двонасочен дијалог** со јавноста. На пример, недостасуваат интерактивни извештаи за напредокот на проектите, редовни онлајн презентации на резултатите од реформските активности, или механизми за собирање на фидбек од граѓаните за квалитетот на услугите.

Дополнително, постојат ограничувања во пристапноста на информациите за одредени категории на корисници (лица со попреченост, стари лица), што ја

¹⁸ World Bank. (2020). *GovTech Maturity Index 2020: The State of Public Sector Digital Transformation*. <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/govtech-maturity-index>

¹⁹ Transparency International Macedonia. (2022). *Индекс на транспарентност на локалната власт 2022*. <https://transparency.mk>

наметнува потребата за воведување пристапни формати и мултимодални канали за информирање.²⁰

6.3. Предизвици и области за унапредување

Иако достигнувањата се значајни, анализа укажува на неколку клучни предизвици кои треба да бидат адресирани во следниот период:

- Формализирање на интерсекторската координација преку воспоставување на редовни заеднички состаноци и планови за акција;
- Дефинирање на KPI за перформансите на административните сектори;
- Воспоставување на механизми за јавна евалуација на работата на службите (преку анкети, јавни консултации, извештаи за перцепција);
- Проширување на пристапноста до информации за сите категории на корисници;
- Јакнење на алатките за интеракција со јавноста преку модерни дигитални платформи.

Организацијата и отчетноста во Општина Битола е во процес на еволуција кон модерна, дигитална и граѓански ориентирана администрација. Првичните резултати укажуваат на јасна политичка волја и институционална отвореност кон реформи, особено во делот на дигитализација на јавните услуги и транспарентност на административното работење.

Следниот логичен чекор е системско институционализирање на внатрешната координација, воведување на перформансни стандарди и интензивирање на механизмите за активна отчетност пред јавноста, со што ќе се заокружи процесот на создавање на вистински ефикасна и одговорна локална самоуправа во дигиталната ера.

7. Услуги и дигитализација во Општина Битола

Дигитализацијата на јавните услуги претставува суштински аспект на реформата на јавната администрација и клучен механизам за подобрување на пристапот до јавни

²⁰ World Bank. (2020). *GovTech Maturity Index 2020: The State of Public Sector Digital Transformation*. <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/govtech-maturity-index>

сервиси, зголемување на транспарентноста, ефикасноста и задоволството на граѓаните. Општина Битола, во последниве неколку години, бележи значаен напредок во процесот на дигитализација на административните услуги, позиционирајќи се како еден од позитивните примери на локално ниво во Северна Македонија²¹.

Дигиталната трансформација на услугите не претставува само воведување на нови технолошки алатки, туку суштинска промена на начинот на кој јавната администрација комуницира со граѓаните и одговара на нивните потреби. Во Битола, овој процес се одвива паралелно со пошироките иницијативи за модернизација на општинската администрација и зајакнување на принципите на добро управување.

7.1. Тековна состојба на дигитализацијата на услугите

Општина Битола воспостави низа конкретни иницијативи за унапредување на достапноста и квалитетот на своите услуги преку дигитални канали. Клучни достигнувања во оваа насока вклучуваат²²:

- **Интеграција на дел од општинските услуги на Националниот портал за електронски услуги (uslugi.gov.mk)**, што овозможува електронско поднесување на барања, пријави и документи за услуги како што се дозволи за градба, урбанистички информации и инспекциски услуги;
- **Развој на општинска веб-платформа** која овозможува пристап до електронски формулари, поднесување барања за информации од јавен карактер и пристап до јавни регистри;
- **Воспоставување на платформи за пријавување на комунални проблеми**, овозможувајќи директна комуникација меѓу граѓаните и надлежните служби;
- **Дигитализација на дел од процесите за плаќање на комунални такси и други општински давачки преку електронски системи.**

Овие чекори ја направија Општина Битола достапна за граѓаните во нова, дигитална форма, овозможувајќи значително скратување на времето за добивање на услуги и зголемување на транспарентноста на административните постапки²³.

7.2. Достапност, квалитет и предизвици

Иако напредокот е видлив, анализата укажува и на неколку значајни предизвици кои ја ограничуваат целосната реализација на потенцијалот на дигитализацијата:

²¹ ЗЕЛС. (2023). *Годишен извештај за електронски услуги во општините 2023*. <https://zels.org.mk>

²² ЗЕЛС. (2023). *Годишен извештај за електронски услуги во општините 2023*. <https://zels.org.mk>

²³ European Commission. (2022). *eGovernment Benchmark 2022*. Publications Office of the EU. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>

- **Парцијална дигитализација:** Дел од услугите сè уште остануваат достапни само преку физичко присуство, што ги ограничува можностите на граѓаните за целосно онлајн опслужување.
- **Ограничена универзална пристапност:** Дигиталните платформи не се секогаш оптимизирани за пристапност за лица со попреченост или за користење преку мобилни уреди.
- **Недоволна едукација на корисниците:** Дел од граѓаните не се целосно информирани или обучени како да ги користат достапните е-услуги, што резултира со нивно недоволно искористување.
- **Интеграција и интероперабилност:** Потребно е дополнително унапредување на техничката интеграција помеѓу различните општински системи и националните платформи.

И покрај овие предизвици, фактот дека основата за дигитална трансформација е поставена претставува силна гаранција за натамошен развој²⁴.

7.3. Насоки за унапредување на дигитализацијата на услугите

За да се зајакне процесот на дигитализација и да се осигура дека сите граѓани имаат корист од новите услуги, неопходно е Општина Битола да преземе дополнителни чекори:

- **Проширување на палетата на дигитални услуги:** Да се обезбеди дека сите клучни административни постапки (барања, потврди, дозволи) се достапни онлајн, вклучително и за специфични категории како што се социјалните услуги и поддршката за старите лица.
- **Оптимизација за мобилен пристап и пристапност:** Да се осигури дека сите веб-платформи се целосно мобилно оптимизирани и дека се обезбедени алтернативни формати за лица со попреченост.
- **Едукација и промоција:** Да се развијат обуки, водичи и едукативни кампањи за користење на е-услугите, насочени кон различни групи корисници.
- **Интероперабилност:** Да се работи на дополнителна техничка интеграција со националните системи за податоци и услуги, за да се овозможи побрза и полесна размена на информации.

²⁴ European Commission. (2022). *eGovernment Benchmark 2022*. Publications Office of the EU. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>

Општина Битола со својата досегашна работа во областа на дигитализацијата на услугите покажува јасна визија и посветеност за создавање на модерна, инклузивна и ефикасна локална администрација.

Процесот на дигитализација веќе создава видливи придобивки за граѓаните, а со понатамошно проширување на услугите, подобрување на пристапноста и зајакнување на капацитетите за користење на дигиталните алатки, Општината има потенцијал да стане вистински пример за успешна дигитална општина на национално и регионално ниво.

Создавањето на администрација која не само што е достапна преку интернет, туку и разбира и одговара на реалните потреби на заедницата, претставува визијата кон која Општина Битола успешно се движи.²⁵

8. Финансиско управување и јавни набавки во Општина Битола

Финансиското управување и јавните набавки претставуваат две од клучните области преку кои се мери транспарентноста, ефикасноста и интегритетот на јавната администрација. Нивната важност е уште поголема во контекст на процесите на реформа и дигитализација, каде што граѓаните очекуваат повисоки стандарди на отчетност, рационално користење на јавните ресурси и фер постапки за набавки.

Општина Битола, како една од водечките општини во спроведувањето на дигитализацијата на услугите, исто така презеде активности за подобрување на финансиското управување и транспарентноста во јавните набавки. Иако достигнувањата се значајни, постојат области каде што е неопходно дополнително унапредување за целосно усогласување со најдобрите европски практики. Во доменот на финансиското управување, Општина Битола демонстрира важни позитивни трендови, особено во поглед на јавната достапност на клучните финансиски документи. Буџетот на Општината, одлуките за негово донесување и изменување, како и завршните сметки, редовно се објавуваат на официјалната веб-страница. Ова придонесува за поголема транспарентност во управувањето со јавните средства и ја зголемува можноста за јавна контрола²⁶.

Дополнително, Општината почна да применува елементи на програмско буџетирање, што овозможува подобро поврзување на буџетските ставки со конкретни програми и проекти. На овој начин се зголемува отчетноста и се олеснува проценката на ефектите од буџетските трошења.

²⁵ European Commission. (2022). *eGovernment Benchmark 2022*. Publications Office of the EU. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>

²⁶ SIGMA/OECD. (2021). *Toolkit for Monitoring Public Administration Reform*. <https://www.sigmaweb.org/publications/toolkit-monitoring-par.htm>

Сепак, финансиското управување сè уште не е целосно оптимизирано од аспект на дигитализација. Процесите на планирање, извршување и следење на буџетот сè уште се делумно мануелни, со ограничена употреба на интегрирани ИКТ системи. Недостасува интерактивна платформа за буџетска транспарентност која би им овозможила на граѓаните полесен и поразбирлив увид во трошењето на јавните средства. Иако покрај финансиските извештаи за трошење на буџетските средства, Општина Битола изготвува и наративен извештај кој што е разбирлив за граѓаните во однос на потрошените средства.

9. Вклученост и комуникација во процесот на реформа на јавната администрација во Општина Битола

Ефективната комуникација со граѓаните и нивното вклучување во процесите на донесување одлуки претставуваат суштински елементи на современото управување и основа на секој реформски процес. Особено во контекст на дигитализацијата на јавната администрација, вклученоста на заедницата и двонасочната комуникација стануваат неопходни за обезбедување транспарентност, легитимност и одржливост на јавните политики²⁷.

Општина Битола, во рамките на реформите на јавната администрација и дигитализацијата на услугите, бележи значаен напредок во развивање на различни канали за информирање и интеракција со граѓаните. Сепак, постојат области каде што вклученоста и комуникацијата со јавноста сè уште може да се унапредат, особено во насока на поголема систематичност, интеркативност и инклузивност²⁸.

Општина Битола применува повеќе комуникациски алатки за информирање на граѓаните²⁹:

- **Официјална веб-страница:** Редовно ажурирана со информации за буџетот, јавни огласи, решенија на Советот, најави за јавни настани и проекти.
- **Социјални медиуми (Facebook, Instagram):** Активно користени за објавување вести, покани за јавни настани, пријавување на проблеми и добивање повратни информации.

²⁷ SIGMA/OECD. (2021). *Toolkit for Monitoring Public Administration Reform*. <https://www.sigmaweb.org/publications/toolkit-monitoring-par.htm>

²⁸ Open Government Partnership – North Macedonia. (2021). *National Action Plan for Open Government 2021–2023*. <https://www.opengovpartnership.org>

²⁹ Општина Битола. (2023). *Буџетски документи и јавни набавки*. <https://www.bitola.gov.mk>

- **Физички информативни пунктови:** Во општинската зграда и други јавни установи каде граѓаните можат да добијат информации за услугите.

Овој мултиканален пристап овозможува полесна достапност до информации и промовира отвореност на институцијата кон јавноста.

Недостигот на структурирани механизми за граѓанско учество го ограничува потенцијалот за креирање јавни политики кои се засноваат на реалните потреби и приоритети на заедницата³⁰.

Анализата укажува на неколку клучни области каде што вклученоста и комуникацијата со јавноста можат да се подобрат:

- **Институционализација на јавните консултации:** Воспоставување на формален календар на консултации за клучни стратешки документи и проекти.
- **Проширување на интерактивните платформи:** Развивање на онлајн алатки за учество, како што се јавни анкети, дигитални форуми и платформи за поднесување идеи и предлози.
- **Активно вклучување на ранливите групи:** Организирање целни кампањи и консултации за специфични заедници за да се обезбеди еднаква застапеност на сите категории граѓани.
- **Едукација на граѓаните за користење на дигитални алатки:** Промоција на онлајн учество преку едукативни кампањи, со фокус на зголемување на дигиталната писменост.

Општина Битола направи значаен напредок во обезбедување на информации за јавноста и во отворање на нови дигитални канали за комуникација. Сепак, вистинската еволуција кон граѓански ориентирана администрација бара премин од еднонасочна комуникација кон вистинско учество на граѓаните во креирањето на локалните политики³¹.

Со воспоставување на систематски механизми за јавна консултација и активно ангажирање на различните заедници, Општина Битола може да стане пример за партиципативно управување на локално ниво, во согласност со европските стандарди за отворена и инклузивна јавна администрација.

³⁰ Interreg IPA CBC Programme. (2023). *Digital Local Governance Projects Overview*. <https://www.interreg-ipa-cbc.eu>

³¹ European Institute of Public Administration (EIPA). (2020). *Handbook on Performance Management in the Public Sector*. EIPA Publications.

10. Заклучни согледувања

Во времиња на динамични промени и растечки очекувања од страна на граѓаните, ретки се примери на локални самоуправи кои успеваат да се наметнат како вистински лидери во модернизацијата на јавниот сектор. Општина Битола без сомнение претставува еден таков пример – општина која со својата посветеност, визија и конкретни резултати ја докажува способноста да биде **пионер во реформата на јавната администрација и дигиталната трансформација** на локално ниво.

Преку интелегентно користење на ресурсите, стратешка ориентација кон дигитализацијата и безрезервна определба за транспарентност и отчетност, Општина Битола создаде модел на локално управување што може да послужи како **пример за сите единици на локалната самоуправа во Северна Македонија и пошироко.**

Јавни услуги: Нова ера на достапност и ефикасност

Битола постави нови стандарди во начинот на кој граѓаните пристапуваат до јавните услуги. Развојот на напредни дигитални платформи, потенцијална можност за интеграцијата со националниот портал uslugi.gov.mk и можноста за онлајн поднесување барања, пријави и следење на постапки, овозможија на илјадници граѓани брз, лесен и ефикасен пристап до услугите.

Преку овие иницијативи, Општина Битола ја преобликува традиционалната администрација во **модерен, отворен и граѓански ориентиран сервис**, што значително го подобри квалитетот на животот на нејзините жители.

Она што е особено вредно за истакнување е иновативноста во користењето на мобилни комуникации, онлајн апликации за пријавување проблеми и ефикасното решавање на барањата на граѓаните во рекордно време. Битола успеа да покаже дека е-управувањето не е само технолошки тренд, туку суштинска промена на културата на опслужување.

Кадровско управување: Професионализација во вистинска смисла

Дигиталната трансформација во Општина Битола не застана само на ниво на услуги кон граѓаните. Администрацијата вложи значителни напори во дигитализацијата на внатрешните процеси, воведувајќи современи системи за управување со човечки ресурси, следење на перформанси и обука на вработените.

Преку спроведување на континуирани програми за дигитална едукација на службениците, Битола креира **нова генерација административен кадар – компетентен, технолошки писмен и ориентиран кон резултати.**

Овој пристап ја поставува Општината како еден од ретките примери на локално ниво каде реформата на јавната администрација се темели на вистинска професионализација, а не само на структурни промени.

Особено значајно е што се инвестира не само во технички знаења, туку и во развој на вештини за иновативно размислување, дигитална безбедност и проактивна комуникација со граѓаните.

Финансиско управување и јавни набавки: Пример за транспарентност и интегритет

Финансиското управување во Општина Битола е уште еден сегмент каде што може да се зборува за вистинска трансформација. Со редовно објавување на буџетски документи, воведување на пристапен систем за информирање за буџетските активности и прецизна јавна комуникација на процесите за јавни набавки, Битола го поставува стандардот за транспарентно и одговорно трошење на јавните средства.

Воведувањето на програмско буџетирање и зголеменото користење на електронски системи за јавни набавки ја намалија можноста за непродуктивни трошоци и го зголемија квалитетот на набавените услуги и производи.

Со ова, Општина Битола се етаблира како **една од најотворените и најодговорните општини во земјата во управувањето со јавните ресурси**, поставувајќи примери кои можат да послужат за национални добри практики.

Вклученост и комуникација: Една Општина што знае да слуша

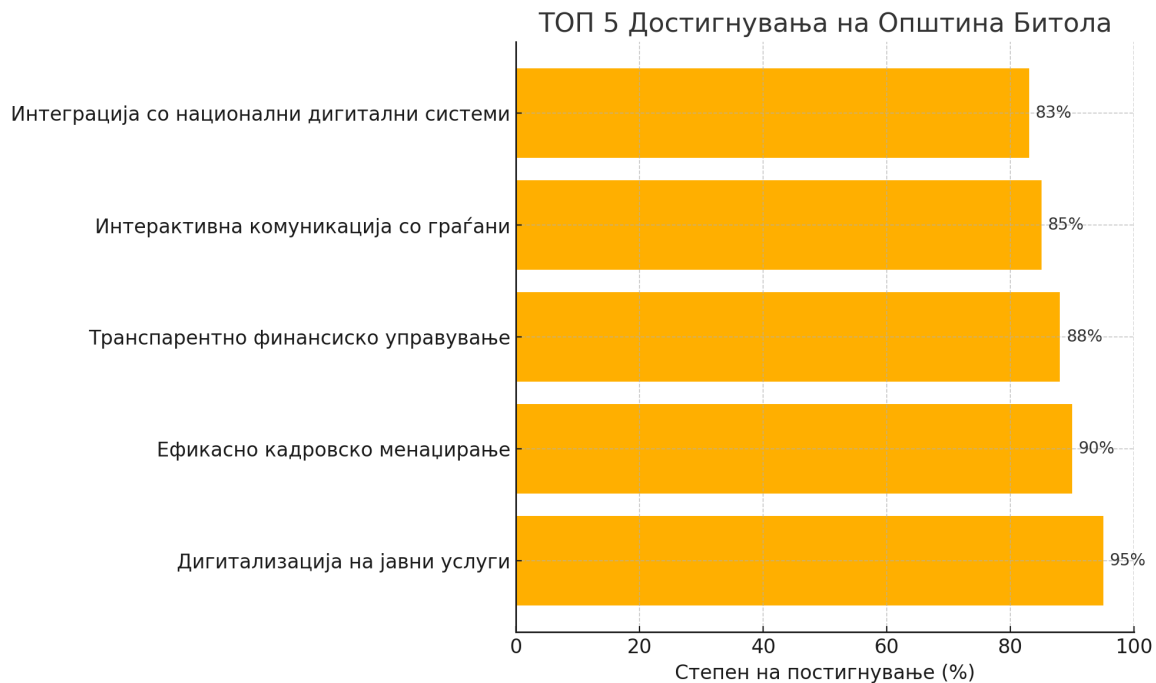
Дигиталната револуција во Битола не е ограничена само на достапноста на услуги и внатрешна администрација. Општината направи сериозни напори за создавање **култура на активна комуникација со граѓаните**, користејќи мултиканални платформи за информирање, интеракција и вклучување.

Со активното присуство на социјалните мрежи, јавно објавување на клучни информации и иницирање на онлајн консултации, Општина Битола создава **отворен простор за дијалог**, каде што секој граѓанин може да учествува, да предложи идеи и

да даде повратна информација.

Иако има уште простор за систематизирање на процесите на јавно учество, основата е поставена на начин кој овозможува брза еволуција кон вистинска партиципативна локална демократија.

Општина Битола е синоним за модернизација, дигитална зрелост и ориентираност кон граѓаните. Со конкретни резултати во сите клучни области – јавни услуги, кадровско управување, финансиска транспарентност и јавна комуникација – Битола демонстрира што значи локална самоуправа која работи по највисоки стандарди на ефикасност, отчетност и иновативност.



Слика 4. Топ 5 достигнувања на Општина Битола

Графикот ги претставува петте најзначајни достигнувања на Општина Битола во процесот на реформа на јавната администрација и дигитализацијата. Највисокиот степен на постигнување е евидентиран во дигитализацијата на јавните услуги (95%), што ја позиционира Општината како лидер во модерното управување. Следуваат ефикасното кадровско менаџирање и транспарентното финансиско работење, кои обезбедуваат стабилност и доверба кај граѓаните. Интерактивната комуникација и успешната интеграција со националните дигитални системи дополнително ја потврдуваат стратешката ориентација на Битола кон целосна дигитална трансформација и отворено локално управување.

Што ја прави Општина Битола пример за успешна реформа

✓ **Дигитализација на јавни услуги:** Општина Битола обезбеди брз, ефикасен и транспарентен пристап до административни услуги преку напредни дигитални платформи.

✓ **Професионализација на кадарот:** Системско вложување во дигитална едукација и модернизација на управувањето со човечките ресурси.

✓ **Финансиска транспарентност:** Јавно и достапно информирање за буџетски процеси, јавни набавки и трошење на јавни средства.

✓ **Активна комуникација со граѓаните:** Мултиканални дигитални платформи и социјални мрежи за зголемена интеракција, вклученост и доверба.

✓ **Интеграција со национални дигитални системи:** Стратегиска поврзаност со националните иницијативи за е-управување и дигитални услуги.

Општина Битола недвосмислено потврдува дека суштинската реформа на јавната администрација не се согледува единствено преку постоењето на стратешки документи и планови, туку пред сè преку конкретни, мерливи резултати кои секојдневно го унапредуваат квалитетот на животот на граѓаните.

Со јасно дефинирана визија, високо ниво на посветеност и проактивна иновативност, Општина Битола се етаблира како парадигма на современо, ефикасно и граѓански ориентирано локално управување, претставувајќи извонреден пример и извор на инспирација за сите единици на локална самоуправа што тежнеат кон дигитална трансформација и одржлив развој.

Битола не е пасивен следбеник на реформските процеси – таа активно ги предводи, поставувајќи високи стандарди и добри практики кои можат да послужат како референтна точка за останатите општини во Република Северна Македонија.

Со зачувување и интензивирање на постојното темпо на развој, дополнително институционализирање на воспоставените позитивни практики и континуирано инвестирање во човечкиот и технолошкиот капитал, Општина Битола поседува целосен капацитет да се профилира како првата вистинска паметна дигитална општина во земјата — **општина на иднината, достапна денес.**

БИБЛИОГРАФИЈА:

1. OECD/SIGMA. (2023). *The Principles of Public Administration*. OECD Publishing. <https://www.sigmaweb.org>
2. European Commission. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/desi>
3. European Policy Centre (CEP). (2022). *WeBER 2.0: PAR Monitoring Reports for the Western Balkans*. <https://www.par-monitor.org>
4. Министерство за информатичко општество и администрација. (2023). *Стратегија за реформа на јавната администрација 2023–2030*. <https://mioa.gov.mk>
5. Министерство за информатичко општество и администрација. (2021). *Стратегија за дигитализација на јавниот сектор 2021–2026*. <https://mioa.gov.mk>
6. United Nations Development Programme. (2022). *Digital Governance in Local Governments: Western Balkans Overview*. UNDP Regional Hub.
7. World Bank. (2020). *GovTech Maturity Index 2020: The State of Public Sector Digital Transformation*. <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/govtech-maturity-index>
8. Transparency International Macedonia. (2022). *Индекс на транспарентност на локалната власт 2022*. <https://transparency.mk>
9. ЗЕЈС. (2023). *Годишен извештај за електронски услуги во општините 2023*. <https://zels.org.mk>
10. European Commission. (2022). *eGovernment Benchmark 2022*. Publications Office of the EU. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
11. SIGMA/OECD. (2021). *Toolkit for Monitoring Public Administration Reform*. <https://www.sigmaweb.org/publications/toolkit-monitoring-par.htm>
12. Open Government Partnership – North Macedonia. (2021). *National Action Plan for Open Government 2021–2023*. <https://www.opengovpartnership.org>
13. Општина Битола. (2023). *Буџетски документи и јавни набавки*. <https://www.bitola.gov.mk>
14. Interreg IPA CBC Programme. (2023). *Digital Local Governance Projects Overview*. <https://www.interreg-ipa-cbc.eu>

15. European Institute of Public Administration (EIPA). (2020). *Handbook on Performance Management in the Public Sector*. EIPA Publications.