КОМПЕНДИУМ

Агилно и паметно работење на општините

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Оваа публикација е изготвена со помош на Европската Унија. Поддршката на Европската комисија за производство на оваа публикација не претставува одобрување на содржината, која ги одразува ставовите само на авторите, а Комисијата не може да биде одговорна за каква било употреба што може да се направи од информациите содржани во неа.

КОМПЕНДИУМ

Агилно и паметно
работење на општините

Јуни, 2023

Издавач:
Еко Логик

Автори:
Стојне Тодоровска
Никола Нешкоски

Лектура:
Дејан Василевски

Проект:
„fEUture - програма за континуиран професионален развој на следната генерација Европски општински службеници“.

Проектот е финансиран од Европската Унија.

СОДРЖИНА

Вовед 8
Концепт агилност 10

ГЛАВА 1 – АГИЛНО И ПАМЕТНО РАБОТЕЊЕ (ДЕФИНИЦИЈА)

1.1. Што е агилно работење? 11

ГЛАВА 2 – ОВОЗМОЖУВАЊЕ АГИЛНОСТ ВО ОПШТИНИТЕ

2.1. Зошто е значајна агилноста? 12
2.2. Како да се постигне агилност? 13
2.3. Како до функционална агилност во Италија, Грција и Северна Македонија? 14
2.4. Какви лидери се потребни за агилност? 16
2.5. Кои одговорности треба да ги имаат агилните лидери и тимови? 17

ГЛАВА 3 – УЧЕЊЕ И ГРАДЕЊЕ КАПАЦИТЕТИ ЗА АГИЛНОСТ

3.1. Зошто е важно учењето 18
3.2. Учење за јавните службеници во С. Македонија 20
3.3. Учење за јавните службеници во Грција 21
3.3. Учење за јавните службеници во Италија 22

ГЛАВА 4 – ПРЕДИЗВИЦИ И ПРЕЧКИ ЗА АГИЛНО РАБОТЕЊЕ 28

ГЛАВА 5 – ВЕШТИНИ ЗА АГИЛНО И ПАМЕТНО РАБОТЕЊЕ

5.1. Листа на дигитални вештини за државни службеници 25
5.2. Меки вештини за државни службеници 26
5.3. Зелени вештини за државни службеници 27

ГЛАВА 6 – АЛАТКИ И ПРАКТИКИ ЗА Е-УЧЕЊЕ 29

Заклучоци и препораки 32

Библиографија 34

ВОВЕД

Во денешниот комплексен и променлив свет во кој „глобалните кризи стануваат сè позачестени и влијателни“, многу од владите ширум Европа и светот станаа многу посвесни за потребата да го реобмислат своето работење и да се трансформираат во агилни и паметни.

Но, што значи „агилни и паметни“ и како општините и особено локалната администрација во малите и периферни градови и села може да еволуира и да стане токму тоа – агилна и паметна?!

Во април и мај 2023 година, токму овие прашања им ги поставивме на група локални лидери, државни службеници и други релевантни професионалци од Италија, Грција и С. Македонија. Дополнително, ги разгледавме актуелните практики на работење и учење на општините, како и потребите и предизвиците со кои се соочуваат вработените во дел од општините во трите држави.

Во таа насока, компендиумот е изработен со намера да инспирира агилна трансформација на општините, нудејќи листа на клучни вештини што треба да ги поседуваат вработените во општините, вклучително и листа на е-алатки за надградба на овие вештини.

КОНЦЕПТ АГИЛНОСТ

Концептот „агилна влада“ е релативно нова тема, која се наметна како резултат на многубројните кризи со кои денешните влади беа бомбардирани години наназад. Тој е одраз на потребата од брза реакција и приспособување на работата на јавните институции, поради што терминот често се употребува и во дискусијата за дигитализација на јавната администрација.

Концептот е модел на менаџирање на јавната администрација, кој, како таков, се одликува со неколку клучни елементи: (1) фокусираност на потребите на граѓаните, (2) редуцирана бирократија, (3) отвореност за комуникација и соработка, (4) иновативност, (5) флексибилност, и (6) способност за успех, дури и во ситуација на континуирани турбуленции и промени.

И макар што за агилноста различни влади и општини имаат различни толкувања и гледишта, сепак концептот е заснован на неколку клучни карактеристики кон кои тие треба да се стремат во иднина.

АГИЛНО И ПАМЕТНО РАБОТЕЊЕ

1

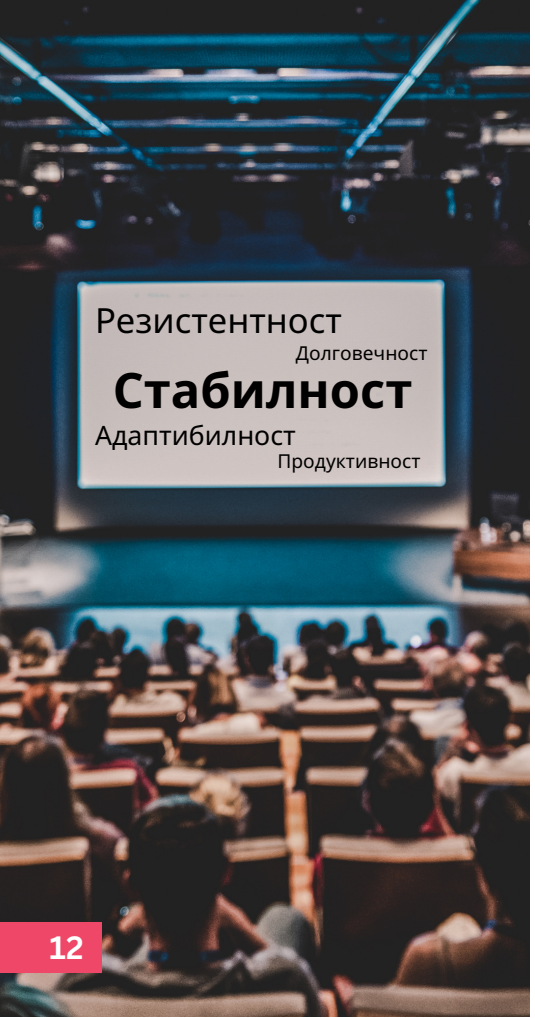
1.1. ШТО Е АГИЛНОСТ?

Најопшто објаснета, агилноста претставува „способност на ентитетот да се регенерира и да се приспособи брзо, како и да постигне успех во брзо променлива, нејасна и турбулентна средина“ (Арод де Смет).

Спротивно на некои мислења за агилноста како „флексибилност на ентитетите“, агилноста се поврзува со нивната потреба да се одржат стабилни, ефективни и продуктивни, дури и во хаотична средина.

Во тој контекст, агилна влада или општина би се карактеризирала со: ефективно владеење, менаџирање со ресурсите, како и „способност да создава општо добро и овозможува јавни услуги, дури и во најтурбулентните и најкризни времиња“.

„Меѓусебно поврзани институции кои учат од сè и од секого.“



ОВОЗМОЖУВАЊЕ АГИЛНОСТ

2

2.1. ЗОШТО Е ЗНАЧАЈНА АГИЛНОСТА?

Идејата за агилни институции делумно беше наметната поради пандемијата со КОВИД-19. Таа дојде со потребата да се реобмисли традиционалниот начин на работа и нудење услуги на институциите, како и потребата тие да работат многу побрзо, да работат „од далечина“ и со ограничени буџети.

Токму затоа и една од клучните причини поради кои експерти и политичари се залагаат за агилни институции е фокусот што оваа идеја го става на градењето резистентност на институциите кон глобалните и локалните кризи, како и нивната готовноста за непрестајно и ефективно работење и нудење услуги при секакви услови.

2.2. КАКО ДА СЕ ПОСТИГНЕ АГИЛНОСТ?

Некои од најопштите карактеристики со кои агилната јавна администрација (влада и општини) се одликуваат, а кои, како такви, се споменуваат во литературата се: добро лидерство, доверба, инвестирање во иновации и технологии:

Долготрајност (Future proofing)

користење методи за тестирање на резистеноста и адаптибилноста кон можни предизвици и турбуленции

Агилно лидерство

или силно и визионерско лидерство што ја поттикнува и ја овозможува агилноста;

Агилно размислување

или, соодветни луѓе, фокусирани на вистинските приоритети;

Комуникација

Неформална, директна, брза и непосредна (лице-во-лице)

Соработка

·крос-функционални тимови од различни сектори и одделенија, кои работат заеднички за исти цели.

Технологија

Инвестирање во технологии и дигитализација на услугите и процесите;

Јакнење

·нудење обуки за јакнење капацитети, градење на институционална меморија, знаење и практика на споделување знаење;

Култура

на градење доверба, отвореност, соработка;

2.3. КАКО ДО ФУНКЦИОНАЛНА АГИЛНОСТ ВО ИТАЛИЈА, ГРЦИЈА И СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА?

Во контекст на гореспоменатите карактеристики, но и мислењата споделени од експерти, јавни службеници и други учесници во нашето истражување, агилноста би можела да се спроведе во општините доколку:

- Општинските лидери и вработени **се свесни и уверени во придобивките** од агилното работење и тие **целосно ги разбираат и ги почитуваат принципите на агилно работење**;
- **Имаат волја да применат агилност,** како и **да се обврзат** на континуирано учење и размена на знаење и искуства;
- **Инвестираат во градење атмосфера на доверба**, соработка, поддршка и отворена и директна меѓусебна комуникација;

- **Инвестираат во технологии,** иновации и дигитализација на процесите и процедурите;
- Работат во мали, **крос-функционални тимови** на луѓе од различни сектори;
- Располагаат со функционални и практични **стратегии, планови и насоки** за агилно и паметно работење;
- Имаат систем за **долготрајност (future proofing)**, мониторинг и прибирање на повратни информации;
- Воспоставуваат **редовни тимски состаноци за дискутирање напредок, резултати и предизвици;**
- **Располагаат со неопходни финансиски ресурси** за ефикасно агилно работење на сите сектори, тимови и поединци, како и соодветна ИКТ-инфраструктура.

„Силно лидерство е клучен овозможувач на агилноста. Во таа насока, агилноста не може да се очекува без потребните лидерски вештини.“

Agile Government Responsibility to citizens' changing needs. 2015. Public Policy Forum

2.4. КАКВИ ЛИДЕРИ СЕ ПОТРЕБНИ ЗА АГИЛНОСТ?

Водејќи се според мислењето на мнозинството учесници во нашето истражување: (1) „општинските лидери треба да бидат главни промотори и застапници на агилното работење“. (2) Тие треба да имаат соодветен ментален состав и лидерски вештини; да демонстрираат увереност во капацитетот на своите вработени, да нудат поддршка и да ги мотивираат кон заедничка цел – агилност.

(3) Општинските лидери треба да имаат отворен ум и да бидат подготвени да прифатат нови, паметни и иновативни решенија за доброто на граѓаните и вработените. (4) Тие треба да бидат конзистентни, ориентирани кон постигнување цели, како и да бидат застапници на промени. (5) Општинските лидери треба да имаат висока емоционална интелигенција и да бидат отворени за туѓите идеи, потреби и мислења. (6) Тие треба да бидат отворени за учење од сите и да имаат компетентен тим со кој можат да постигнат агилност.

2.5. КОИ ОДГОВОРНОСТИ ТРЕБА ДА ГИ ИМААТ АГИЛНИТЕ ЛИДЕРИ И ТИМОВИ?

Некои од препораките од учесниците во истражувањето се:

- Да гарантираат ефикасно менаџирање на човечките ресурси;
- Да гарантираат континуирано учење на вработените;
- Да создадат услови за развој на агилна култура и работење;
- Да гарантираат континуирано истражување, анализа и тестирање на нови начини за да се подобри работата на општината и нејзините услуги;
- Да гарантираат креирање на неопходни стратегии и планови за агилно работење, како и ресурси;
- Да воспостават мали самоорганизирани тимови, фокусирани на транзиција и подобрување на агилноста низ сите сектори и процеси во општината;
- Да назначат координатори за „агилно и паметно работење“, кои ќе бидат одговорни за обуки и координација на транзицијата кон агилна општина.

УЧЕЊЕ И ГРАДЕЊЕ КАПАЦИТЕТИ ЗА АГИЛНОСТ

3

3.1. ЗОШТО Е ВАЖНО ЗНАЕЊЕТО?

Агилноста не само што бара владите и општините да воведат агилни алатки и практики во сите процеси и услуги што ги нудат туку и, како што беше претходно споменато, бара агилно размислување („мајндсет“) на поединците – лидери и вработени, како и соодветна средина и култура што промовира и поттикнува **континуирано учење и споделување на знаење.**

Во таа смисла, во агилна општина, вработените ја имаат неопходната поддршка да развијат вештини што им се потребни да станат подобри професионалци, да споделуваат знаење, како и да бидат ментори.

Освен тоа, учењето, споделувањето знаење, па дури и менторството во агилна средина, како што беа искусени во периодот на КОВИД-19 и потенцирани од учесниците во онлајн-истражувањето, значи и можности за градење на капацитетите што се адаптибилни, флексибилни и достапни за сите вработени, во секое време и од секое место. Тоа значи и дека институциите инвестираат во „институционална меморија“ и знаење, не дозволувајќи знаењата, вештините и искуствата да бидат заробени во одреден број вработени, а потоа и изгубени поради трансфери на лидерите и вработените на други работни позиции поради преструктурирање и соединување на институциите и секторите.

Со други зборови, **агилноста и квалитетот на општинските операции и услуги не треба да зависат единствено од знаењето што еден поединец го има или го стекнал во одреден момент од своето вработување во општината, туку тие знаења да бидат достапни за сите – во секое време.**

3.2. УЧЕЊЕ ЗА СЛУЖБЕНИЦИ ВО С.МАКЕДОНИЈА

Редовните обуки за јавните службеници во државата, особено генерички (општи) тренинзи за меки и преносливи вештини, се централизирани и дел од визијата за систематизација и сертифицирање на обуките што се нудат преку една јавна институција – Министерството за информатичко општество и администрација.

Клучни генерички обуки, во таа насока, за вработените во општините исто така се организираат преку министерството, кое нуди и платформа за е-обуки.

Освен тоа, јавните службеници во државата имаат на располагање и генерички и специјализирани обуки „во живо“ и онлајн што се нудат од Заедница на единиците на локална самоуправа (ЗЕЛС), Заедница на единиците на локална самоуправа (НАЛАС – е-Академија) и други.

3.3. УЧЕЊЕ ЗА СЛУЖБЕНИЦИ ВО ГРЦИЈА

Дигиталните платформи за е-учење на јавната администрација во Грција стануваат сè популарни. Ова е резултат на предностите што ги нудат тие, како лесна пристапност, флексибилност и можност за вклучување на повеќе учесници истовремено. Јавните службеници во земјата имаат пристап до повеќе можности за е-учење („Мудл“, „Едмодо“, „Скулоџи“ и „Гугл класрум“), кои, меѓу другото, нудат видеотуторијали, интерактивни квизови и сл.

Таков пример се е-центрите за доживотно учење (e-LLC), лансирани да им помогнат на општинските службеници и граѓаните од централна Грција и јужен Егеј, во јакнење на нивните дигитални, меки и зелени вештини. Е-центрите беа создадени со намера да ги зајакнат капацитетите на помалку достапните островски општини, како и да го намалат административниот трошок за обуки.

3.4. УЧЕЊЕ ЗА СЛУЖБЕНИЦИ ВО ИТАЛИЈА

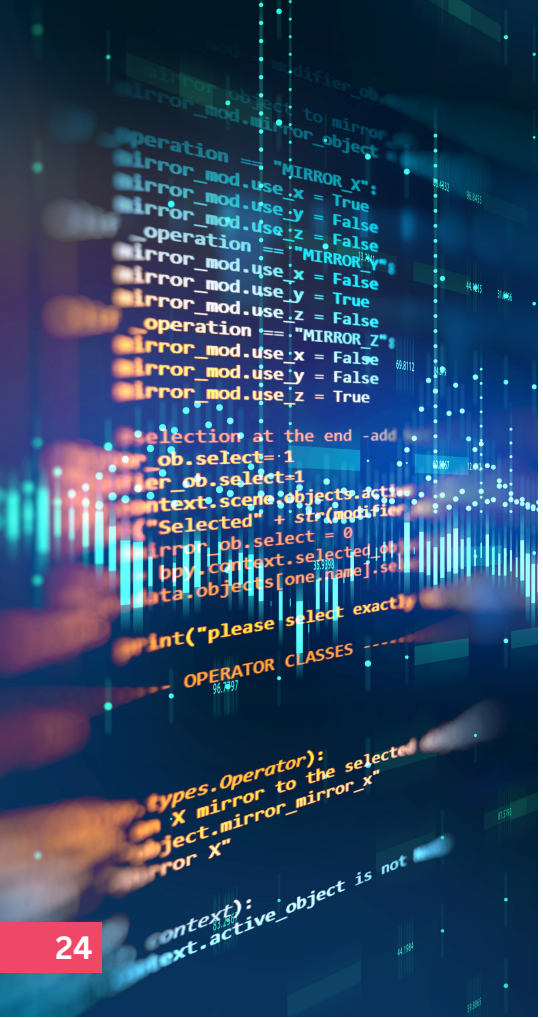
Лансирањето алатки за е-учење во италијанските општини беше поттикнато од потребата да се приспособи јакнењето на капацитетите на променетата работна динамика, да се зајакне технолошкиот развој и да се овозможат неопходните вештини и ресурси на вработените да напредуваат во новата дигитална и флексибилна работна средина. Пандемијата со КОВИД-19, во таа насока, ја наметна употреба на алатки за е-учење, како и моделот на агилно работење на италијанските општини. Со наметнувањето на паметното и агилно работење и учење на општините, се појави и потребата од поголема дигитална подготвеност, работење и соработка на далечина (од дома), како и континуирано учење. Со тоа, општините беа притиснати да инвестираат во дигитална инфраструктура и да го стават развојот на вештини неопходни за агилно работење помеѓу приоритетите за „паметно работење“.

ПРЕДИЗВИЦИ И ПРЕЧКИ ЗА АГИЛНОСТ

4

Општините во трите држави, особено помалите општини, работат според традиционални методи на работење.

Тие најчесто се соочуваат со основни инфраструктурни предизвици, како и недостиг на финансиски средства, неопходни за да овозможат, самостојно, дигитализација на работните процеси и услуги, вклучително и дигитални платформи за учење за вработените. Освен тоа, поради континуираниот „одлив на мозоци“ со кој се соочуваат, тие многу често имаат и недостиг на професионална работна сила, која, пак, е неопходна за да ја поддржи транзицијата кон агилна и дигитална општина.



Друг предизвик за агилното и паметно работење е одржувањето и надградбата на платформите за е-учење, вклучително и други веб-базирани и мобилни апликации (на пример, С. Македонија). Одржливоста на овие е-платформа за учење бара финансиските и човечки ресурси, со кои институциите, а особено малите општини, често и не располагаат. На пример, во Грција, поради недостиг на специјализирани кадри за современи технологии, „Интернет на нештата“ (Internet of Things – IoT), вештачка интелигенција (AI) и анализа на податоци, беше попречена имплементацијата на програмата „Паметни градови“.

Освен тоа, предизвик претставува и недостигот на знаење помеѓу вработените, нивната недоверба кон новитетите, непостојаноста, немањето интерес да се инвестира во агилен тренинг и сертифицирање, да се прифатат промените, како и нееднаквиот локален развој и централизираноста на политиките и проектите.

ВЕШТИНИ ПОТРЕБНИ ЗА АГИЛНО И ПАМЕТНО РАБОТЕЊЕ

5

5.1. ЛИСТА НА ДИГИТАЛНИ ВЕШТИНИ ЗА ЈАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ

Според учесниците во нашето истражување, за да придонесат кон транзиција на општините кон агилни и паметни, јавните службеници треба да поседуваат знаење за:

- Алатки и софтвери за колаборативно работење („Гугл суит“ или „Мајкрософт офис 365“);
- Алатки за проектен менаџмент („Асана“, „Слак“, „Трело“, „Миро“);
- Платформи за споделување документи и сл.;
- Алатки за комуникација: „Аутлук“, „Џимејл“, „Зум“, „МС тим“ и други;
- Способност да креираат дигитални содржини;
- Разбирање за кибербезбедност.

5.2. МЕКИ ВЕШТИНИ ЗА ЈАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ

Јавните службеници, исто така, треба да ги поседуваат следните меки вештини за да придонесат кон транзицијата на општината кон агилна и паметна општина, како и кон креирање на агилна култура:

- комуникациски вештини
- тимска работа
- решавање проблеми
- менаџирање со време
- критичко мислење
- ориентираност кон услуги
- креативност
- приспособливост / адаптабилност
- менаџирање со стрес
- автономност и одговорност, и сл..

5.3. ЗЕЛЕНИ ВЕШТИНИ ЗА ЈАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ

Од друга страна, за позелени и одржливи општини, општинските власти и вработените во општините треба да поседуваат знаења и разбирања од следните теми:

- енергетска ефикасност,
- менаџирање со отпад,
- менаџирање со загадување на воздухот,
- заштита на водите,
- заштита на зелените простори,
- заштита на природните ресурси,
- одржлива мобилност,
- мапирање на зелени работни места,
- зелена економија,
- стимулирање на зелени работни места.

E-LEARNING

АЛАТКИ И ПРАКТИКИ ЗА Е-УЧЕЊЕ

6

6.1. ЛИСТА НА ПРИМЕРИ ОД ИТАЛИЈА

Кибербезбедност во јавната администрација се серија е-обуки на „Формез ПС“ **(FormezPA)**, креирани во 2021 година, со цел да ја подигнат свеста за важноста на киберсигурноста на јавната администрација.

Дигитални вештини за јавната администрација на „ФПА диџитал скул“ **(FPA Digital School)** е е-платформа за учење за технологии и иновации, која преку мултимедијални алатки (видеа, туторијали и вебинари за учење) нуди обуки за компании и администрацијата.

Вештините за еколошка транзиција на **ФПА** нудат модуларен тренинг за зелена транзиција на општините.

Преносливите и менаџерските вештини на **ФПА** нудат курсеви како паметно лидерство, менаџирање со проекти и сл.

Видеоакадемијата за перформанс и благосостојба на јавната администрација нуди тренинг за менаџирање со стрес, одржување на ментално здравје и сл.

6.2. ЛИСТА НА ПРИМЕРИ ОД ГРЦИЈА

Воведувањето на веб-базирана апликација за електронско управување со документи – „ИРИДА“ – во општините Керацини-Драпецона, придонесе за јакнење на дигиталните вештини на јавните службеници.

Креирањето платформа за **дигитални центри за доживотно е-учење за возрасни**, пак, во централна и егејска Грција, со поддршка на Европскиот социјален фонд и Националните фондови, помогна во јакнење на дигиталните, меки и зелени вештини на вработените во општините од овие региони, како и подобрување на општинските услуги за локалното население.

Проектот „Смарт-дев-опс“ (SmartDevOps), кофинансиран од програмата „Еразмус+“, нуди тренинг за дигитални вештини за десет општини во централна Грција (Бер, Волос, Гребен, Јанина, Кардица, Катерини, Кожани, Ламија, Лариса и Трикала), преку платформата МООЦ (MOOC).

Општина Ламија, пак, е позитивен примери за мала општина која преку интегрирање на различни паметни решенија за подобри услуги и работа може да биде еден од најдобрите паметни градови во Европа и член на Мрежата на отворени и агилни паметни градови.

6.3. Е-УЧЕЊЕ ВО СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Првиот модуларен е-курс за јавни службеници беше лансиран во септември 2013 година. Тој нудеше модуларен тренинг за стратешко мислење, менаџирање со промени, решавање проблеми и грижа за корисниците. Пилот-иницијативата беше лансирана како дел од реформата на јавната администрација, водена од Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА) и со поддршка на Амбасадата на Велика Британија во Скопје.

Други позитивни примери што бараат дополнителна поддршка, развој и популаризација се:

Платформата **Е-ОБУКИ** за генерички обуки на МИОА.

НАЛАС е-Академија за Југоисточна Европа, финансирана преку Светска Банка.

ОПШТИНСКИ СОВЕТИ, воспоставена да ги поддржи локалните совети во општините, поддржана преку Владата на Швајцарија, Министерството за локална самоуправа и УНДП.

ЗЕЛС – програма за обуки на општините организирани од Здружението на локалните заедници.

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

7

1

Со цел да се подигне свеста, разбирањето и довербата во моделот на агилно работење помеѓу вработените општините и институциите, терминот „агилност“, треба да биде дополнително истражен, дискутиран, усогласен и популаризиран како таков помеѓу локалните експерти, лидери и јавни службеници.

2

Со цел да биде загарантирана агилна трансформација и на малите и периферни општини, како и да се гарантира конзистентност, посветеност и долготрајност на процесите, неопходен е национален консензус и, особено, консензус помеѓу локалните и централните институции за идната транзиција.

3

Дополнително, агилноста мора да биде поддржана преку агилна рамка, стратегија и/или план со кои, ќе се гарантира дека неопходната инфраструктура за агилност е овозможена, неопходните органи и тела се формирани, како и неопходните системи за следење и мониторинг.

4

Освен тоа, општините и јавните службеници, генерално, мораат да се посветат на континуирано учење, на градење на институционална меморија и поттикнување култура на размена на знаење; на овозможување обуки; нивно континуирано подобрување, овозможување е-учење, размена на знаење помеѓу колегите (peer-to-peer), менторство, студиски посети и сл.

5

Општините мораат да воспостават структура за поддршка на агилно менаџирање што ќе овозможува институционална, техничка и договорна поддршка за агилните процеси и операции.

БИБЛИОГРАФИЈА

Canada's Public Policy Forum. 2015. *Agile Government Responding to citizens changing needs*. PWC

Dib, Hana. Di Lodovico, Amadeo. Sengupta, Joydeep. Lamaa, Abdulkader. Mahadeve, Deepek. 2022. *Better and faster: Organizational agility for the public sector.* McKinsey & Company. www.mckinsey.com

Burger, Kas. 2017. *Purpose-driven work using and Agile Mindset in Municipalities.* kasburger.blogspot.com

Interviews. *The keys to organizational agility.* 2015. McKinsey & Company. www.mckinsey.com

DeSeve, G Edwards. 2020. *Defining Agile Government.* IBMS Center for Business of Government. National Academy of Public Administration. www.napwash.org; wwwl.buisnessofgovernment.org

DeSeve, G Edwards. 2020. *The future of Agile Government.* IBMS & NAPA

Fireside Chat with the Editors of Agile Government: Emerging Perspectives in Public Management. World Government Sumit.

Awamleh, Raed. Stephens, Melodena. Salem, Fadi. 2022. *Agile Government: Emerging Perspectives in Public Management.* Chapter 1. World Scientific Publishing *Company.* www.worldscientific.com

Bojadzievska, Irena. 2020. *Developing knowledge-based public sector.* Center for change management

Denning, Steve. 2020. *Who says the Government can't be agile?* Forbes. www.forbes.com

Линкови до платформи за е-учење и други алатки за учење за јавните службеници:

www.agid.gov.it
www.access.networkdigital360.it
www.fpadigitalschool.digital360.it
www.e-obuki.mioa.gov.mk
www.nalas-academy.com
www.opstinski.mk
www.zels.org.mk

fEUture LAs
Agile Municipalities

THE APARTMENT
ASSOCIAZIONE DI PROMOZIONE SOCIALE

anci lazio

European Institute for Local Development

eco LOGIC

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union