



ЦЕНТАР ЗА  
УПРАВУВАЊЕ СО  
ПРОМЕНИ

# ГОДИШЕН ИЗВЕШТАЈ 2014

информација  
процес  
реформа  
мотивација  
инновација  
цел  
лидерство  
организација  
успех  
инспирација  
можност  
менџмент  
едукација  
идеја  
вредности  
лидерство

# Содржина

ВОВЕД	3
ГЛАВНИ НАСОКИ	4
РЕАЛИЗИРАНИ ПРОЕКТНИ АКТИВНОСТИ	5
ПОСТИГНУВАЊА ОД РЕАЛИЗИРАНИТЕ АКТИВНОСТИ	6
НЕЗАВИСНО РЕВИЗОРСКО МИСЛЕЊЕ	11
ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАЈ	13

# ВОВЕД

Здружението за развој, Центар за управување со промени (ЦУП) е непрофитна, невладина организација која промовира разбирање и ненасилни промени во општеството.

Организацијата се фокусира на меки мерки и политики кои им помагаат на различни ентитети да ги прифатат промените во општеството како нормални ситуации и да ги претворат во позитивни резултати.

Организацијата верува дека зајакнувањето на капацитетите на јавната администрација, граѓанскиот сектор, бизнис заедницата, евро-интеграцијата и инвестирањето во луѓето се главни агенти за промена во општеството.

Имаме неколку години работно искуство со различни државни институции во Македонија и широка соработка со граѓанскиот и бизнис секторот дома и во странство. Имплементираме проекти кои имаат за цел да придонесат за развој на нашето општество и регионот.

Поддржуваме демократија и отворени идеи во различни сектори во општеството. Ги базираме нашите проекти на методот планирај, реализирај, провери и делувај

## Нашите цели и задачи се;

- Јакнење на административните капацитети на јавната администрација
- Инвестиција и развој во персонал/ луѓе
- Европска интеграција и регионална соработка
- Управување со јавни промени и одржување развој
- Еднакви можности и недискриминација
- Автоматизација на процеси
- Соработка со другите правни и физички лица, меѓународни организации, државни тела, институции, невладини организации и приватен сектор за реализација и постигнување на целите на организацијата.

# СТРАТЕШКИ НАСОКИ

- 1.** Поддржуваме и обучуваме за воведување на Заедничка рамка за проценка - КАФ (Common Assessment Framework – CAF), како инструмент за целосно управување со квалитетот во работењето, според кој одличните резултати во организациите се постигнуваат преку водство темелено на инспиративна стратегија и планирање, преку поддршка на вработените - како најдрагоцен капитал, преку градење партнерства, преку рационално искористување на ресурсите и унапредување на процесите
- 2.** Градиме капацитети на јавната администрација, на граѓанскиот сектор и на бизнис заедницата како и поддржуваме активности насочени кон воспоставување целосно функционална структура на Проценка на влијанието на регулативата (ПВР) во централната влада и во релевантните министерства
- 3.** Развиваме човечки ресурси преку воспоставување Систем за управување со човечки ресурси и апликација на еднакви Стандарди работењето на одделенијата за човечки ресурси во сите државни институции
- 4.** Ги менаџираме промените во општеството и поттикнуваме одржлив развој преку реализација на проекти за развој на јавната администрација и управување со промени, како и се обидуваме да најдеме самоодржливи решенија на проблемите
- 5.** Промовираме еднакви шанси и недискриминација преку организирање на активности кои водат до слободен и еднаков пристап до јавниот сервис за сите без разлика на пол, етничност, религија, политичка припадност, сексуална и други форми на припаѓање
- 6.** Придонесуваме за автоматизација на процесите преку креирање на функционален оперативен систем способен да го поддржи процесот на промени

# РЕАЛИЗИРАНИ ПРОЕКТНИ АКТИВНОСТИ

Центарот за управување со промени кој го раководеше проектот “Поддршка за реформите во јавната администрација”, со поддршка на Британската Амбасада Скопје, а во соработка на Министерството за информатичко општество и администрација, ги реализираше следниве активности:

1. Подготвени се 4 е-курсеви за обуки во соработка со АКСОН
2. Подготвени се 7 учебни изданија за компетенции со поддршка на меѓународни консултанти
3. Направена е ревизија и публикување на Стандарди за управување со човечки ресурси
4. Реализирана е Студиска посета во Лондон, Велика Британија на тема: Регрутација, селекција, управување со перформанси и евалуација на работните места во јавната администрација
5. Поддршка во подготовката на подзаконски акти внатрешни процедури што ќе ја регулираат имплементацијата на управувањето со човечки ресурси засновано врз компетенции; Обучени се 20 државни службеници/обучувачи за системот на компетенции во соработка со меѓународни куќи: Westminster UK, Mansell, Rankin & Associates – Canada, MDF Netherlands
7. Спроведени се 13 работилници за примена на Законот за вработени во јавниот сектор и Законот за административни службеници и систем на управување темелен на компетенции низ поголемите општини во РМ и опфатени околу 470 државни и јавни службеници
8. Спроведени се 11 обуки за развој на општите компетенции со опфат од 220 државни службеници (во 3 пакети – Стратегија и политики, Liderство и управување и Управување со перформанси/лична ефективност)
9. Подготвена и промовирана е Кампања за систем на компетенции



Во рамки на проектот “Поголема партиципација – помала можност за корупција”, се реализираа следниве активности:

⇒ Истражување во неколку општини во Скопје кое резултираше со документ за политики во кој се содржани добрите практики, но и недостатоците во однос на партиципацијата на граѓаните во процесот на носење на одлуки и креирање на локалните политики на кои треба да се работи во иднина

⇒ Промоција на резултатите од истражувањето која имаше за цел да побуди интерес и да отвори дебата за механизмите и за начините на кои ќе се зајакне транспарентноста при одлучувањето на локално ниво.

Реализираните активности во рамки на проектот “Мрежа 23”, финансиран од страна на Делегацијата на Европската Унија во Република Македонија во рамките на ИПА програмата за граѓанско општество (CSF) програма, кој започна во мај 2014, а ќе се спроведува до август 2015 година, се следниве:

⇒ Подготовка на грантистите за начинот и постапките за оценка на јавните политики

⇒ Одржана првата работилница за мониторинг и евалуација на политики од Поглавје 23

⇒ Изработена Методологија за мониторинг и евалуација на политики од Поглавје 23

⇒ Работилница „Искуства, предизвици и справување со можни ризици во работата на Мрежа 23“

# ПОСТИГНУВАЊА ОД РЕАЛИЗИРАНИТЕ АКТИВНОСТИ

Проект “Поддршка за реформите во јавната администрација”

## Е-СОДРЖИНИ ЗА УЧЕЊЕ

Имајќи ги во предвид светските трендови за воведување на е - учење, како и усвоените пристапи за подобрување на изведбата на службениците, инвестицијата во е - учење, ќе понуди решение за надминување на културните и животните услови, нудејќи вистинска средина за учење достапна за сите службеници во секое време и од секаде. Во таа насока, со поддршка на Британската Амбасада и Центарот за управување со промени, во текот на 2013 -2014 година беа подготвени уште 4 е-курсеви за обука, подготвени во SCORM пакети достапни за сите е- учење. Овие е - курсеви за обука се интерактивни, флексибилни, прилагодливи и фокусирани на слушателот, а нивната цел е да го стимулираат интересот за учење, да ја зголемат мотивацијата и да пренесат знаење, во однос за теми кои се во врска со секојдневното работење на администрацијата на администрацијата. Темите на е- курсевите се однесуваат на: проценка на влијанието на регулативата (РИА); еднакви можности и недискриминација; слободен пристап до информации; заштита на лични податоци. Курсевите се поделени на лекции. Лекциите се изработени како сценарија кои понатаму се трансформирани во е- содржини. После секоја лекција има референтна листа со македонска и странска литература. Секој курс завршува со листа на прашања за проверка на знаењето. За секој поминал курс, слушателот ќе биде во можност да испечати потврда за завршен курс.

## СИСТЕМ НА УПРАВУВАЊЕ ТЕМЕЛЕН НА КОМПЕТЕНЦИИ

Во рамките на една од компонентите на проектот Поддршка за реформите во јавната администрација, Центарот за управување со

промени го поддржа Министерството за информатичко општество и администрација при воведување на моделот за управување со човечки ресурси и развивањето на модел на рамка базирана на компетенции.

Покрај овие активности во насока на заживување на овој систем, беа направени и следните активности:

- Подготовка на внатрешни процедури (подзаконски акти) преку кои се обезбеди имплементацијата на управувањето со човечки ресурси базирано на компетенции
- Обука за одделенијата за човечки ресурси во државната администрација во имплементацијата на управувањето со човечки ресурси базирано на компетенции
- Поддршка на одделенијата за човечки ресурси во државната администрација, за да ја поттикнат имплементацијата на стандардите за компетенции и човечки ресурси, преку студиски посети во Велика Британија и согледување на добрите практики.
- Ревизија на публикацијата Стандарди за човечки ресурси според управувањето базирано на компетенции и вклучување на стандард за еднакви можности

## ПОДДРШКА ВО ПОДГОТОВКА НА ПОДЗАКОНСКИ АКТИ

Во рамките на МИОА и преку проектот Поддршка на реформите на јавната администрација кој го раководеше Центарот за управување со промени, меѓу формираните работни групи за изработка на подзаконски акти, формирана е и работна група чии приоритет е вметнување на компетенциите во подзаконската легислатива. Оваа работна група ги подготви следниве акти: Рамка за компетенции; Правилник за критериумите и начинот на

управување со ефектот на државните службеници, формата и содржината на обрасците и извештаите за ефектот; Правилник за начинот на вршење менторска работа и водење регистар на ментори. Работната група беше меѓуресорска, составена од лицата кои претходно работеа на разработување на системот на компетенции и негова адаптација на состојбите на администрацијата во РМ. На овој начин работните компетенции се отсликаа во легислативата особено во значајните сфери кои се основа за ефикасно функционирање на администрацијата и професионалниот развој на вработените.

### ОБУКИ ЗА ОБУЧУВАЧИ ЗА КОМПЕТЕНЦИИ

Со цел да се подготви администрацијата за новиот систем на управување темелен на компетенции, како и подобро да се запознае со Рамката на компетенции, Центарот за управување со промени во рамките на Британската програма го поддржа Министерството за информатичко општество и администрација при организација и испорака на три пакети на обуки за обучувачи. Обуките за обучувачи беа испорачани од страна на реномирани меѓународни консултантски куќи и тоа - Westminster LTD од Велика Британија, Mansell and Rankin од Канада и Management for Development Foundation (MDF) од Холандија. Обуките имаа за цел да придонесат за олеснување на процесот на воведување на системот на управување заснован на компетенции, како и за создавање на тим на обучувачи кои стекнатите вештини ќе можат да ги пренесат на останатите државни службеници.

 ОБУКИ ЗА КОМПЕТЕНЦИИ  
Обучените обучувачи, разделени во 3 групи, согласно трите пакети за обука, развија материјали за обука и од ноември 2014 година започнуваа со обуки за државната администрација. Во продолжение овие обучувачи испорачаа повеќе пакети дводневни обуки на воведување на компетенции во работењето на администрацијата.

### РЕВИЗИЈА НА СТАНДАРДИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Подготвено второто ревидирано издание на публикацијата “Стандарди за управување со човечки ресурси” во рамките на проектот “Поддршка за реформите во јавната администрација” (фонд ДИВ), поддржан од Британската Амбасада во Скопје. Стандардите ги отсликуваат современите трендови во управувањето со човечките ресурси и се порименливи како во јавниот така и во приватниот сектор.

### КАТАЛОГ НА РАБОТНИ МЕСТА

Во март 2013 година, МИОА со помош на проектот “Поддршка на реформите во јавната администрација”, финансиран од Британската амбасада а управуван од Центарот за управување со промени, се подготви извештај и предлог каталог на работни позиции. Предлог каталогот се дополни и се ажурираше во областите во кои беше евидентен недостатокот на потребни податоци. Во суштина, концептот ‘каталог на работни места’ е управувачка алатка во склоп на сеопфатната рамка на управувањето со човечки ресурси. Каталогот се базираше на податоци собрани врз основа на прашалник кој во текот на 2013-2014 прашалникот беше доставен до 1,056 институции, како и врз основа на анализата на добиените обработени и систематизирани податоци, извршените консултации со претставници на надлежни институции/ресорни министерства.

### КАМПАЊА ЗА ПРОМОЦИЈА НА СИСТЕМОТ НА КОМПЕТЕНЦИИ

Во рамките на проектот “Поддршка на реформите во јавната администрација”, финансиран од Британската амбасада а управуван од Центарот за управување се подготви Кампања за промоција на системот на компетенции. Јавната кампања се состои од промотивно видео (спот) со куси пораки кои ги отсликуваат компетенциите, брошура како и останати промотивни материјали. Цел на кампањата беше да се допре до сите сегменти на



администрацијата и да се предочи потребата од воведување на систем на компетенции. Идејните и дизајнерските решенија и се тестираа преку фокус групи и соодветно се адаптираа на потребите на администрацијата.



### 7 ЦЕБНИ ИЗДАНИЈА ЗА КОМПЕТЕНЦИИ

Во рамките на проектот “Поддршка на реформите во јавната администрација”, финансиран од Британската амбасада а управуван од Центарот за управување, имплементиран во МИОА се подготвија 7 цебни изданија во врска со компетенциите во работењето на администрација. Секое од изданијата се однесува на одредена компетенција и настојува да одговори кои се придобивките од нејзиното воведување, како и каде се употребува. Изданијата се практични и се прилагодени на потребите на администрацијата.

### Проект “Поголема партиципација – помала можност за корупција”

#### ИСТРАЖУВАЊЕ - ДОКУМЕНТ ЗА ПОЛИТИКИ

Центарот за управување со промени преку проектот “Поголема партиципација – помала можност за корупција” е дел од грантовата шема на граѓанската мрежа за спречување на конфликт на интереси и корупција во јавната

администрација на локално ниво. Проектот се спроведуваше од август до декември 2014 година во неколку општини во Скопје. Проектот се реализираше преку истражување кое имаше за цел да ја подобри партиципацијата на граѓаните во процесот на носење на одлуки и креирање на локалните политики, како и да придонесе за навремено и точно известување во однос креирањето на фискалните политики и буџети. Истражувањето резултираше со документ за политики кој освен што ги истакна добрите практики, укажа и на недостатоците на кои треба да се работи во иднина.



#### ПРОМОТИВЕН НАСТАН

Промотивниот настан за презентација на наодите од истражувањето кое се спроведе во рамките на проектот “Поголема партиципација – помала можност за корупција” се одржа на 2 декември 2014 година во Информативниот центар на Европската Унија. Настанот имаше за цел да побуди интерес и да отвори дебата за механизмите и за начините на кои ќе се зајакне транспарентноста при одлучувањето на локално ниво, и ќе се зголеми учеството на граѓаните во процесот на носење одлуки. Покрај претставникот на „Граѓанската мрежа за спречување конфликт на интереси во јавната администрација“, на настанот учество зедеа и претставници на владини институции и ЗЕЛС, а беше и презентиран и документот за политики – резултат на повеќемесечното истражување што се спроведе во неколку општини во Скопје. На настанот се говореше за слични практики и искуства во Кралството на Велика Британија и Северна Ирска, кои беа предмет на компаративна анализа.



## Проект "Мрежа 23"



### ПОДГОТОВКА НА ГРАНТИСТИТЕ ЗА НАЧИНОТ И ПОСТАПКИТЕ ЗА ОЦЕНКА НА ЈАВНИТЕ ПОЛИТИКИ

"Мрежа 23" е проект кој има за цел подобрување на влијанието на граѓанските организации во процесот на пристапување во ЕУ, преку активно вклучување во мониторинг и евалуација на политиките и имплементација на законодавството на ЕУ, со фокус на Поглавјето 23 -Правосудство и фундаментални права. Проектот "Мрежа за 23", финансиран од страна на Делегацијата на Европската Унија во Република Македонија во рамките на ИПА програмата за граѓанско општество (CSF) програма, 2012-2013, се имплементира од страна на Европскиот институт за политика (ЕПИ) - Скопје во соработка со Хелсиншкиот комитет за човекови права на Република Македонија и Центарот за управување со промени. Проектот се одвива од мај 2014 – август 2015 година. Целта на проектот е јакнење на капацитетите на граѓанските организации преку воспоставување на мрежи и иновативни партнерства. Релевантноста на проектот е обезбедена преку воспоставување на соработка помеѓу граѓанските организации претставени на централно и на локално ниво и спроведување на грант шема за избраните организации.

### РАБОТИЛНИЦА – МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА НА ПОЛИТИКИ ОД ПОГЛАВЈЕ 23

Во рамките на проектот Мрежа 23 се одржа работилница за мониторинг и евалуација на политиките од Поглавје 23. Оваа беше прва од планираните работилници и на неа освен

претставување на грантистите, презентација на подготвената Методологија за мониторинг и евалуација се разменија и најдобри регионални искуства. Работилницата се фокусираше на зајакнувањето на граѓанскиот капацитет за мониторинг и евалуација на политиките во Поглавје 23 - Правосудство и фундаментални права и освен практични знаења за употреба на соодветни техники, методи и алатки за мониторинг и евалуација на јавните политики, на работилницата беше прикажан и практичен пример за мониторинг и евалуација на политики од Поглавје 23. Работилницата беше партиципативна, а во рамките на неа своите искуства во областа ги споделија и презентерите од организациите соработници на проектот и тоа: European Institute Foundation од Бугарија; Institute Alternative од Црна Гора и European Policy Center – СЕР од Србија.



### РАБОТИЛНИЦА – ИСКУСТВА, ПРЕДИЗВИЦИ И СПРАВУВАЊЕ СО МОЖНИ РИЗИЦИ ВО РАБОТАТА НА МРЕЖА 23

Втората работилница од проектот Мрежа 23 имаше за цел да им помогне на учениците да се запознаат со структурата за креирање информации, следење и евалуација на имплементација на политиките од Поглавјето 23. На работилницата се споделија претходни искуства и се разговараше за идни предизвици и справувањето со можни ризици во имплементација на проектите. Особено внимание на работилницата предизвика споделување на регионалните искуства на скрининг процесот во земјите во регионот за

време на пристапните преговори преку презентациите на соработниците на проектот, односно на European Institute Foundation од Бугарија; Institute Alternative од Црна Гора и European Policy Center – CEP од Србија.



## ➤ МЕТОДОЛОГИЈА ЗА МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА НА ПОЛИТИКИ ОД ПОГЛАВЈЕ 23

Методологијата е изработена во рамките на проектот „Мрежа 23“ и има за цел да ги постави процесите и да ги посочи методите и алатките за мониторинг и евалуација на јавните политики во поглавјето 23 - Правосудство и фундаментални права од законодавството на Европската Унија. Процесите на мониторинг и евалуација се универзални активности и се апликативни на сите видови политики, проекти и програми, а Методологијата е наменета за:

- носителите и креаторите на јавни политики, државни службеници вработени во министерствата и во останатите органи на државна управа
- Претставниците на граѓанскиот сектор, советници и аналитичари за јавни политики,
- think- tank организации
- поширока група или заедница на граѓани



# НЕЗАВИСНО РЕВИЗОРСКО МИСЛЕЊЕ



**Ефект** П.О.У.О.  
ДРУШТВО ЗА РЕВИЗИЈА

Бул. Кузман Ј. Питу бр.15 лок 11, audit@macedonia.cc тел: 02/2465-243, 2401-371; Факс: 02/2401-372

## До

Собранието и Извршниот одбор на

*Здружението на граѓани Центар за управување со промени*

## РЕВИЗОРСКО МИСЛЕЊЕ

Ние извршивме ревизија на приложените финансиски извештаи на Центарот за управување со промени, кои вклучуваат биланс на состојбата на ден 31.12.2014 година и билансот на приходи и расходи за периодот кој што завршува на тој ден и прегледот на значајните сметководствени политики и други објаснувачки белешки.

### Одговорност на менаџментот за финансиските извештаи

Менаџментот е одговорен за подготвувањето и објективното презентирање на овие финансиски извештаи во согласност со Законот за сметководство на непрофитни организации. Оваа одговорност вклучува: обликување, имплементирање и одржување на интерна контрола којашто е релевантна за подготвувањето и објективното презентирање на финансиски извештаи коишто се ослободени од материјално погрешно прикажување, без разлика дали е резултат на измама или грешка; избирање и примена на соодветни сметководствени политики; како и правење на сметководствени проценки коишто се разумни во околностите.

### Одговорност на ревизорот

Наша одговорност е да изразиме мислење за овие финансиски извештаи врз основа на нашата ревизија. Ние ја спроведовме нашата ревизија во согласност со Меѓународните стандарди за ревизија. Тие стандарди бараат да ги почитуваме етичките барања и да ја планираме и извршиме ревизијата за да добиеме разумно уверување за тоа дали финансиските извештаи се ослободени од материјално погрешно прикажување.

Ревизијата вклучува извршување на постапки за прибавување на ревизорски докази за износите и обелоденувањата во финансиските извештаи. Избраните постапки зависат од расудувањето на ревизорот, вклучувајќи ја и проценката на ризиците од материјално погрешно прикажување на финансиските извештаи, без разлика дали е резултат на измама или грешка. Кога ги прави тие проценки на ризикот, ревизорот ја разгледува интерната контрола релевантна за подготвувањето и објективното презентирање на финансиските извештаи на ентитетот за да обликува ревизорски постапки коишто се соодветни во околностите, но не за целта на изразување на мислење за ефективност на интерната контрола на ентитетот. Ревизијата исто така вклучува и оценка на соодветноста на користените сметководствени политики и на разумноста на сметководствените проценки направени од страна на менаџментот, како и оценка на севкупното презентирање на финансиските извештаи.

Ние веруваме дека ревизорските докази коишто ги имаме прибавено се достатни и соодветни за да обезбедат основа за нашето ревизорско мислење.



**Мислење**

Според нашето мислење финансиските извештаи, во сите значајни аспекти, даваат вистинита и објективна слика за финансиската состојба на 31.12.2014 година, и приходите и расходите за годината која завршува на тој ден во согласност со Законот за сметководство за непрофитни организации во Република Македонија.

Скопје, 09.09.2015 година

За Ефект плус Скопје

Овластен ревизор кој ја вршел ревизијата

Миов Николаки



# ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАЈ

<b>ПРИЛИВИ</b>	<b>14.702.868 ден.</b>
Приходи од дејноста	-
Приходи од донации	10.297.181 ден.
Финансиски приходи	355.673 ден.
Пренесен дел од вишокот на приходи	4.050.014 ден.
<b>ОДЛИВИ</b>	<b>12.369.773 ден.</b>
Материјални расходи и услуги	4.096.036 ден.
Други расходи	6.914.691 ден.
Плати и надоместоци од плати	1.279.146 ден.
Капитални расходи	79.900 ден.
<b>ДАНОК НА ДОБИВКА</b>	<b>-</b>
Пренос на наменски средства во наредната година	2.333.095 ден.

Финансиски извештај за средствата, обврските и капиталот за 2014 година

<b>СРЕДСТВА</b>	<b>2.848.106 ден.</b>
Нетековни средства	148.361 ден.
Тековни средства	2.699.745 ден.
<b>ОБВРСКИ</b>	<b>2.848.106 ден.</b>
Деловен фонд	148.361 ден.
Обврски спрема добавувачи	260.060 ден.
Останати обврски	106.590 ден.
Дел од вишокот на приходите за пренос во наредната година	2.333.095 ден.



ЦЕНТАР ЗА  
УПРАВУВАЊЕ СО  
ПРОМЕНИ

Центар за управување со промени (ЦУП)  
ул. Партизански одреди бб., 1000 Скопје, Република  
Македонија

website: [www.cup.org.mk](http://www.cup.org.mk)  
е-пошта: [info@cup.org.mk](mailto:info@cup.org.mk)  
тел.: +389(0)2 3061-760  
факс: +389(0)2 3061-760