



ДАЛИ ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ГИ ИСПОЛНУВААТ СТАНДАРДИТЕ ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ?



Проектот е финансиран
од Европската Унија



ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ



Management Consulting Association





Оваа публикација е изготвена со помош на Европската Унија. Содржината на публикацијата е единствена одговорност на „Центар за управување со промени“ и на никаков начин не може да се смета дека ги одразува гледиштата на Европската Унија.



ДАЛИ ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ГИ ИСПОЛНУВААТ СТАНДАРДИТЕ ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ?

Проект

„Следење на принципите на јавна администрација во
зачувување на вредностите на добро управување“



Издавач:

Центар за управување со промени, Асоцијација за менаџмент консалтинг МКА-2000,
Центар за истражувачко новинарство СКУП

За издавачот:

Неда Малеска-Сачмароска, Центар за управување со промени

Автори:

Мартин Тодевски

Соработници:

Здружение движење за одржлив социоекономски развој Глобал Битола, Здружение Центар за граѓанска иницијатива Прилеп, Здружение Млади европски федералисти – Македонија (ЦЕФ Македонија), Мултиетничко и невладино здружение „Линда“ Куманово, Здружение НОВУС Струмица, ЗГ Еколошко друштво Планетум – Струмица, Центар на заедницата на општина Струга, Центар за одржлив развој на заедницата – Дебар, Здружение на граѓани Центар за едукација и развој Теарце, Здружение Дрита АГВ Гостивар, Здружение Чекор кон Европа Кавадарци, Извиднички одред „Димитар Влахов“ Велес, Здружение „Иницијатива на невработени интелектуалци“ Винаца, Ехо Едукативно-Хуманитарна Организација - Штип

Превод и лектура:

Висион Академи

Дизајн и печатење:

Полиестердеј

Тираж:

500 примероци (бесплатен/некомерцијален тираж)

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

352:005(497.7)

ТОДЕВСКИ, Мартин

Дали единиците на локалната самоуправа ги исполнуваат стандардите за добро управување? / [автор Мартин Тодевски]. - Скопје :

Центар за управување со промени, 2018. - 33 стр. : илустр. ; 25 см

Фусноти кон текстот. - Публикацијата е во рамките на проектот: “Следење на принципите на јавна администрација во зачувување на вредностите на добро управување”

ISBN 978-608-4818-47-2

а) Локална самоуправа - Управување - Македонија COBISS.MK-ID 109201162

СОДРЖИНА

Вовед.....	6
Стандарди за добро управување.....	8
Стратешко планирање за подоро финансиско управување.....	9
Дали има активно граѓанско учество во донесувањето одлуки на локално ниво?.....	11
Дали општините нудат квалитетни услуги?.....	13
Локална администрација.....	17
Јавните претпријатија основани од општините – сива зона.....	19
Привремени вработувања во општините – потреба или не?.....	22
Стручно усовршување на вработените во општините.....	24
Транспарентни – нетранспарентни општини.....	25
Финансирање и приоритети на трошење на општините.....	27
Дали општините можат да бидат финансиски одржливи?.....	30
Прилог 1 - партнерски организации-регрантисти.....	33

ВОВЕД

Со процесот на децентрализација на власта, на единиците на локалната самоуправа им се пренесуваат голем број суштински надлежности заради поефикасно, поекономично и подемократско управување со јавните работи во локалните заедници, во областите: урбанистичко планирање, издавање одобрение за градење објекти, уредување на просторот и уредување на градежното земјиште, заштита на животната средина и природата, локален економски развој, комунални дејности, култура, спорт и рекреација, социјална заштита и заштита на децата, образование, заштита и спасување на граѓаните и материјалните добра, противпожарна заштита и други работи определени со закон¹.

Своите надлежности општините ги вршат преку општинската администрација или преку основање локални јавни претпријатија и јавни установи, а можат да го делегираат вршењето одредени работи на други правни или физички лица, врз основа на договор за извршување работи од јавен интерес, во согласност со закон.

Согласно Законот за територијалната организација на локалната самоуправа, локалната самоуправа во земјата територијално е организирана во 80 општини и градот Скопје, како посебна единица на локалната самоуправа. Четириесет и три единици на локалната самоуправа, вклучително и десетте во градот Скопје, се со седиште во град, а 37 се со седиште во село.

Системот на локалната самоуправа во Република Македонија и изграден врз основа на принципите на Европската повелба за локална самоуправа, ратификувана од Собранието на Република Македонија во 1997 година и добрите практики на земји, членки на Европската Унија.

Правото на локална самоуправа е уставно загарантирано право, а системот нормативно е уреден со Уставот на Република Македонија, со Законот за локалната самоуправа, со Законот за територијалната организација на локалната самоуправа, со Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа и со уште 40 други секторски закони.

Следејќи го принципот на супсидијарност, целта е граѓаните да учествуваат во донесувањето на одлуките за суштински прашања преку избраните претставници во советите на општините и непосредно, преку нивно вклучување и преку користење на законски утврдените механизми - референдум, граѓанска иницијатива, собир на граѓани, претставки и предлози, а своето влијание можат

¹ Член 22 од Законот за локалната самоуправа („Сл. весник на РМ“ бр. 5/2002)

ДАЛИ ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ГИ ИСПОЛНУВААТ СТАНДАРДИТЕ ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ?

да го остварат и преку користење на правото за слободен пристап до информации од јавен карактер.

Проектот „Следење на принципите на јавната администрација во зачувување на вредности на добро управување“ има за цел да воспостави стандарди за добро управување во единиците на локалната самоуправа, како и да спроведе истражувања колку општините ги исполнуваат овие стандарди. За таа цел, во рамките на проектот беа ангажирани 14 локални граѓански организации² кои ги следеа општините во сите плански региони во Република Македонија, односно во североисточниот, источниот, југозападниот, југоисточниот, пелагонискиот, полошкиот, вардарскиот и скопскиот регион. Следењето на општините беше реализирано во 5 квартални истражувања на различните области од стандардите за добро управување, во периодот од август 2017 година до ноември 2018 година. Истражувањата беа спроведени преку повеќе механизми на прибирање податоци: испраќање барања за слободен пристап до информации од јавен карактер, анализа на веб-страниците на општините, анализа на терен, анализа на документација, интервјуа и анкети за испитување на јавното мислење.

Овој документ претставува сумарен извештај од следење на единиците на локалната самоуправа во исполнувањето на стандардите за добро управување, презентирајќи ги наодите по одредени теми од стандардите.

² Листата на организации е прикажана во прилог 1 во овој документ.

СТАНДАРДИ ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ

СИГМА, која е заедничка иницијатива на ОЕЦД и на Европската Унија со цел зајакнување на доброто управување во јавниот сектор, во 2014 година има поставено одредници за земјите кандидати за членство во Европската Унија (ЕУ) во однос на реформите во јавната администрација. Одредниците се детално дефинирани во „Начелата на јавната администрација“ изработени од СИГМА, кои опфаќаат 6 клучни области, и тоа:

- ✓ Стратешка рамка за реформа на јавната администрација;
- ✓ Развој и координација на политиките;
- ✓ Јавна служба и управување со човечки ресурси;
- ✓ Отчетност;
- ✓ Обезбедување услуги;
- ✓ Управување со јавните финансии.

Начелата изработени од СИГМА предвидуваат и методологија за надгледување, според која СИГМА го следи процесот на реформи во јавната администрација на земјите кандидати за членство во ЕУ, што се гледа и во извештајот на ЕУ за напредокот на земјите во процесот на евроинтеграции.

Бидејќи „Начелата на јавната администрација“ ги презентираат одредниците и насоките за институциите на централно ниво во процесот на реформи на јавната администрација, но не и специфично за општините, во рамките на проектот беа изработени стандарди за добро управување за единиците на локалната самоуправа³, во согласност со одредниците на СИГМА, но и со контекстот на работите што ги вршат општините во Република Македонија.

³ Стандарди за добро управување во единиците на локалната самоуправа, Центар за управување со промени, 2017

СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ ЗА ПОДОБРО ФИНАНСИСКО УПРАВУВАЊЕ

Стратешкото планирање на мерките и активностите, а соодветно на нив и на потребните финансиски, човечки и технички ресурси, е основа за подготовка и донесување на буџетот којшто ќе обезбеди реална финансиска рамка за извршување на надлежностите на начин којшто ќе се вклопи во реалните финансиски и други капацитети со коишто располага општината.

За разлика од органите на државната управа, општините генерално не подготвуваат документ за тригодишно стратешко планирање, со којшто ќе се дефинираат и насочат сите локални јавни политики. Само 11% од општините имаат усвоено стратешки план кој е важечки за периодот на истражувањето. Наспроти тоа, општините како главен стратешки документ ја имаат Стратегијата за локален економски развој, поставувајќи го овој документ како основа за планирање на мерките и активностите за развој. Истражувањето покажа дека 31% од општините имаат важечка Стратегија за локален економски развој, на 26% им е застарена Стратегијата, а 43% ја немаат воопшто донесено. Од другите плански документи најважни за општините се програмата за урбанистичко планирање, програмата за комунални дејности и програмата за спорт и рекреација.

Во идеален контекст, стратешкото планирање треба да се спроведува од посебна организациска единица чија основна цел ќе биде поставување на приоритетите на општината за сите надлежности кои се регулирани согласно Законот за локалната самоуправа, а во соработка со релевантните сектори и раководната структурата на општината. Оваа организациска единица треба да биде задолжена и за следење на реализацијата на планските документи и изработка на извештаи за резултатите.

Општините генерално немаат посебна организациска единица за стратешко планирање - 88% немаат организациска единица за стратешко планирање. Сепак, земајќи ги предвид различната големина и капацитети на општините, не може да се очекува сите општини да имаат посебна организациска единица, но би било добро барем да се назначи и оспособи лице кое може да ги врши овие работи.

Од друга страна, скоро сите општини кои имаат највисок процент на реализација на планираните буџети (Кочани, Зрновци, Јегуновце, Центар Жупа, Веница, Прилеп, Струга, Дебар, Росоман), воопшто немаат донесено стратешки план на општината, или

пак стратегија за локален економски развој. Исто така, овие општини имаат низок процент на донесени плански документи.

Согледувањата укажуваат дека постои пракса на планирање на буџетите без соодветна стратешка рамка, што е поврзано со Извештајот на Државниот завод за ревизија од 2017-тата година за работењето на општините во периодот од 2012 до 2016 година, каде е констатирано дека општините нереално ги планираат буџетите што резултира со големи долгови.

Исто така планирањето на фискалната рамка на планските документи е несоодветно (или пак го нема) и истото не е поврзано со целокупниот финансиски план на општината. Тоа може да се поврзе со друг податок добиен од анализа на повеќе од 100 плански документи добиени од општините, а тоа е дека 60% од општините прават непотполни финансиски процени, без јасен приказ на потребните ресурси за планираните активности и без наведување на изворот на финансирање.

Во тој контекст клучно е прашањето дали општините кои имаат висок степен на реализација на буџетските расходи, а немаат соодветно стратешко планирање, имаат задоволителен степен на реализација на приоритетите кои се важни за граѓаните. Ова е особено важно, бидејќи при планирањето на буџетот, општините треба да се водат од утврдената визија и од целите, дефинирани во стратешки планови и плански документи кои ги одразуваат потребите на граѓаните, но и реалните можности и капацитети на општините.

Исто така, покрај финансиските аспекти, доколку не се планира стратешки и не се има соодветна визија како да се реализираат политиките на локално ниво, не може соодветно да се планираат и потребните човечки ресурси.

ДАЛИ ИМА АКТИВНО ГРАЃАНСКО УЧЕСТВО ВО ДОНЕСУВАЊЕТО ОДЛУКИ НА ЛОКАЛНО НИВО?

Учеството на граѓаните во донесувањето на одлуките на локално ниво е основа за градење доверба меѓу граѓаните и локалните власти, за обезбедување легитимитет на донесените одлуки што значително го олеснува нивното спроведување, за подобрување на услугите на начин којшто е најсоодветен на потребите на граѓаните, како и за планирање на локалниот развој во правец на подобрување на квалитетот на живеење на сите граѓани во локалната заедница.

Инклузивноста, транспарентноста и отчетноста во планирањето и спроведувањето на јавните политики го поттикнува граѓанското учество и значително придонесува кон градењето на демократски вредности во локалната заедница.

Од планските документи изработени од општините (за оние за кои се доставени податоци), за 28% од нив биле спроведени консултации со засегнати страни во текот на нивната подготовка. Плански документи за кои најчесто се практикувала консултација со граѓаните се Стратегијата за локален економски развој, програмите за урбанистичките планови и буџетот на општината.

Предвидените форми на граѓанско учество во креирањето на локалните јавни политики, утврдени во Законот за локалната самоуправа, генерално слабо се користат, а наедно покажуваат и општ тренд на намалување, со исклучок на спроведените референдуми по прашањето за изградба на рудници на територијата на неколку општини.

- ✓ Бројот на предложени граѓански иницијативи во 2015 година е 137, во 2016 година 115, а во 2017 година 86;
- ✓ Бројот на реализирани собири на граѓани во 2015 година е 137, во 2016 година 136, а во 2017 година 114;
- ✓ Референдуми се организирале само во 2017 година – 8 референдуми: Богданци, Босилово, Валандово, Гевгелија, Дебарца, Дојран, Ново Село и Штип;
- ✓ Бројот на доставени претставки и предлози од страна на граѓани или група на граѓани во 2015 година е 410, во 2016 година е 396, а во 2017 година 223;

- ✓ Бројот на доставени петиции од граѓани во 2015 година е 23, во 2016 година 23, а во 2017 година 24;
- ✓ Бројот на јавни трибини, анкети и предлози од граѓаните при изготвување прописи на општината во 2015 година е 231, во 2016 година е 152, во 2017 година е 178.

Податоците покажуваат дека интересот на граѓаните за учество во процесот на креирање и следење на јавните политики е минимален и незадоволителен. На прв поглед, се чини дека граѓаните не се заинтересирани да учествуваат во процеси кои се од општ интерес за локалната заедница. Всушност, ова можеби е последица на тоа што сметаат дека нивното учество нема да придонесе кон промена, или подобрување на јавните политики, или пак едноставно не се доволно информирани за можноста да учествуваат во овие процеси.

ДАЛИ ОПШТИНИТЕ НУДАТ КВАЛИТЕТНИ УСЛУГИ?

Согласно Законот за локалната самоуправа, општините се надлежни за обезбедување услуги во областите коишто суштински го определуваат квалитетот на живеење на граѓаните.

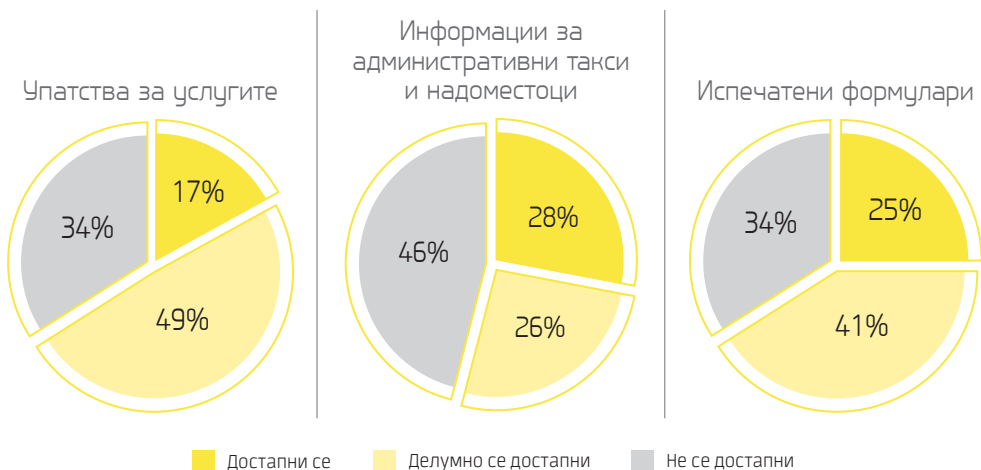
Оттаму, граѓаните ја градат оценката за тоа колку општината квалитетно ги врши работите главно преку услугите што ги обезбедува за нив.

Перцепцијата на граѓаните се гради уште при првиот контакт во општината.

Пред сè, на граѓанинот му се потребни информации како и каде може да ја обезбеди услугата за којашто се упатил во општината. Тоа нема да биде едноставно бидејќи:

- ✓ Упатства како да се обезбеди услугата се објавени во просториите во 17% од општините;
- ✓ Информации како да се платат административни такси и надоместоци за услугите се објавени во 28% од општините;
- ✓ Достапни се печатени формулари во 25% од општините.

Графикон 1



Општините во кои се објавени најмногу информации за услугите во соодветните простории на самата општина (вклучувајќи упатства, информации за административни

такси и надоместоци, како и формулари) се: Битола, Велес, Гевгелија, Дебарца, Дојран, Свети Николе, Струга, Гази Баба и Илинден.

Доколку граѓанинот сака да се информира директно од одговорно лице, нема да биде едноставно, бидејќи иако 64% од општините имаат поставено шалтер каде може да се добијат информации, сепак дел од нив не се функционални и нема определено службено лице на шалтерот.

Лицата во општините кои работат директно со странки, како што се шалтерските работници, се еден од најзначајните сегменти во градењето на перцепцијата на граѓаните за квалитетот на услугите. Од спроведената анкета на граѓаните, само 13% од испитаниците се потполно задоволни од односот на општинските службеници. Тоа може да се поврзе со податокот дека само половина (53%) од општините организирале обука за вработените кои имаат директен контакт со странки.

Општините најчесто не прават евиденција на бројот на услуги кои ги обезбедуваат за граѓаните. Тие податоци би им помогнале во подобрување на процесот на испорака на услуги бидејќи ќе можат своите ресурси да ги насочат посоодветно на потребите на граѓаните. Наедно, може да се констатира дека градењето политики на услуги насочени кон граѓаните може да биде доведено во прашање доколку не се направи корелација на планирањето со реалните потреби на граѓаните и капацитетите и ресурсите со коишто располага општината.

Главниот фокус на веб-страниците на општините треба да бидат информациите кои им се најважни на граѓаните, а тоа секако се услугите коишто можат да ги обезбедат, начинот, времето, како и контакт на одговорното лице во соодветната организациска единица.

Во рамките на проектот „Граѓанинот на прво место“, финансиран од Европската Унија, а спроведен од Центарот за управување со промени и Центарот за одржлив развој Алка, во периодот од 2016 до 2017 година, беа изработени стандарди за е-транспарентност во единиците на локалната самоуправа⁴, поставувајќи насоки за тоа кои информации и податоци треба да се објавуваат од страна на општините и во која фреквенција. Преку проектот, беше изработена и унифицирана веб-страница на општина согласно насоките од стандардите за е-транспарентност, како и според потребите за поедноставена навигација и структура на веб-страниците.

Унифицираната веб-страница се наоѓа на линкот: <http://web.opstina.mk>. Може да се воочи дека доминантен дел од веб-страницата се услугите.

4 Стандарди за е-транспарентност во единиците на локалната самоуправа, Центар за управување со промени, 2017

ДАЛИ ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ГИ ИСПОЛНУВААТ СТАНДАРДИТЕ ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ?

Слика 1
Унифицирана веб страница (<http://web.opstina.mk>)

ОПШТИНА
ИМЕ

УСЛУГИ ВО ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

- ДАНОК НА ИМОТ
- ДАНОК НА ПРОМЕТ И НЕДВИЖНОСТИ
- ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ПРАВО НА ЕДНОКРАТНА ПОМОШ
- ЛИЦЕНЦА И ИЗВОД ОД ЛИЦЕНЦА ЗА ВРШЕЊЕ АВТО-ТАКСИ ПРЕВОЗ
- ДОЗВОЛА ЗА ПОСЕБЕН ЛИНИСКИ ПРЕВОЗ
- КОМУНАЛНА ТАКСА ЗА ФИРМА
- Б-ИНТЕГРИРАНА ЕКОЛОШКА ДОЗВОЛА

Имате прашања?

Напиши порака овде

Македонски Пребарај...

За општината Финансии Проекти Услуги Информации по области Отворени податоци Контакт

Новости во нашата општина 1
Најново во нашата општина е користењето на нови елементи и алатки во работата на општината. Тука стојат четири вест, последни новитети од дадената општина.

Совет и Администрација

Финансии

Проекти

Услуги

Образование

Култура

Спорт

Животна Средина

Урбанизам

Локален Економски Развој

Комунални Дејности

Социјална Заштита

Детски Градинки и Домови за Стари Лица

Граѓански Организации

Иако согласно Законот за општа управна постапка, институциите (вклучувајќи ги и општините) се обврзани да обезбедуваат податоци и документи од други институции по службена должност во име на граѓанинот заради целосно обезбедување на бараната услуга, сепак во пракса тоа не се случува, а граѓаните се упатуваат од една во друга институција за да ја комплетираат потребната документација. Од увидот на терен се констатира дека само 15% од општините обезбедуваат документи по службена должност, а тоа се оние општини кои воспоставиле сервисни центри и во чии административни објекти се сместени и подрачните единици на други институции.

Предизвик во реализацијата на едношалтерскиот систем е секако и меѓусебната комуникација на институциите на централно и на локално ниво, бидејќи за целосно воведување на едношалтерскиот систем потребна е напредна размена на документи и податоци меѓу институциите. Печатената размена на документи е комплексна, долготрајна и скапа, а вистинскиот ефект може да се направи при автоматизирана електронска размена на податоци меѓу институциите. Сепак, за напредна електронска размена на податоци се потребни и соодветни капацитети и ресурси на општините.

Неможноста за остварување целосна електронска поврзаност со општините ќе создаде предизвици и за институциите на централно ниво во обезбедување едношалтерски услуги, бидејќи општините имаат широки надлежности во голем број области и притоа генерираат податоци од широк спектар кои можат да бидат потребни и за институциите на централно ниво.

Малку општини имаат развиено електронски услуги самостојно. Најфункционални и најкористени се услугите кои се организирани од државни институции и кои се унифицирани за сите општини, како на пример електронските одобренија за градба од Министерството за транспорт и врски, електронскиот систем за издавање на Б-интегрирани дозволи и електронскиот систем за јавни набавки. Од остварените контакти со општините и граѓанските организации при спроведување на проектот, беше констатирано дека електронските услуги кои се развиени еднократно, а кои се финансирани преку донаторска помош, не се одржливи на долг рок бидејќи општините немаат капацитети за нивно одржување. Оттука, може да се заклучи дека е потребно унифицирање на услугите, но и одржување заеднички системи заради рационализација на ресурси и поголема одржливост на системите.

Неизбежно е да се констатира дека малите општини се соочуваат со големи предизвици во обезбедување на потребните капацитети и ресурси за да ги обезбедат сите функции утврдени со закон. Во таа смисла, потребно е да се бараат начини на обезбедување на услугите во контекст на рационализација на ресурсите, а во исто време и подобрување на услугите.

ЛОКАЛНА АДМИНИСТРАЦИЈА

Функциите на општината ги обезбедува локалната администрација, којашто подлежи на истото законодавство и на централно и на локално ниво. Службениците во општините имаат статус на административни службеници, исто како и службениците вработени во органите на државната управа.

Во отсуство на стандарди, општините во Република Македонија имаат различен број вработени, што може да се доведе во релација со нивната различна големина, како и со разликите во однос на бројот на жители. Податоците покажуваат дека во просек општините во земјата имаат по 3 вработени на 1.000 жители.

Оваа статистика се разликува од податоците претставени во годишните извештаи од регистарот на вработените во јавниот сектор кој се објавува од Министерството за информатичко општество и администрација, бидејќи се вклучени и вработените на определено време, а за бројот на жители се користат податоците од Државниот завод за статистика во однос на проценетиот број жители по општина (кој се разликува од податоците од последниот попис).

Тргнувајќи од просекот, во споредбите направени меѓу општините се забележуваат големи разлики во однос на бројот на вработени и бројот на граѓаните коишто ги опслужуваат. Има општини кои имаат дури по 12 вработени на 1.000 жители, додека има општини кои имаат скоро 1 вработен на 1.000 жители. Ваквата варијација покажува дека не постојат стандарди во однос на тоа колкави капацитети од аспект на човечки ресурси треба да има една општина. Секако дека во споредбата на овој сооднос, во понезавидна состојба се помалите општини бидејќи тие треба да ги обезбедат сите функции утврдени со Законот за локалната самоуправа, на соодветен начин како и поголемите општини.

Се поставува прашањето дали општините кои имаат поголем број вработени на 1.000 жители обезбедуваат и подобри услуги за своите жители. Во продолжение се прикажани неколку примери на општини со голем број на вработени наспроти бројот на жители (Старо Нагоричане, Пехчево, Македонска Каменица и Дебарца), како и општини со мал сооднос на бројот на вработени наспроти бројот на жители (Липково, Битола и Велес). Индикаторот кој се споредува за овие општини е степенот на задоволство на граѓаните од услужливоста на вработените, утврден при спроведената анкета во општините:

- ✓ **Старо Нагоричане** – 43% од испитаниците се во потполност задоволни или задоволни до одредена мера од услужливоста на вработените во општината;
- ✓ **Пехчево** – 39,13% од испитаниците се задоволни до одредена мера од услужливоста на вработените во општината;

- ✓ **Македонска Каменица** – 82% од испитаниците се во потполност задоволни или задоволни до одредена мера од услужливоста на вработените во општината;
- ✓ **Дебарца** – 74% од испитаниците се во потполност задоволни или задоволни до одредена мера од услужливоста на вработените во општината;
- ✓ **Липково** – 80% од испитаниците се во потполност задоволни или задоволни до одредена мера од услужливоста на вработените во општината;
- ✓ **Битола** – 24% од испитаниците се во потполност задоволни или задоволни до одредена мера од услужливоста на вработените во општината;
- ✓ **Велес** – 41% од испитаниците се во потполност задоволни или задоволни до одредена мера од услужливоста на вработените во општината.

Притоа, може да се констатира дека не може да се направи директна корелација помеѓу бројот на вработени и степенот на задоволство на вработените од услужливоста на вработените како важен сегмент од квалитетот на обезбедување услуги.

ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ОСНОВАНИ ОД ОПШТИНИТЕ – СИВА ЗОНА

Општините може да основаат јавни претпријатија и установи преку кои се вршат јавни услуги и дејности од јавен интерес. Јавните претпријатија основани од општините многу малку се тема на истражување, иако значително влијаат на квалитетот на јавните услуги кои се обезбедуваат на локално ниво, но и фактор за можна политизација во процесот на управување со човечки ресурси.

Од анализираните 65 јавни претпријатија основани од општини, беше констатирано дека во периодот од 2015 до 2017 година вкупниот број на вработени се зголемил за 376 лица. Притоа, оваа бројка се однесува на позитивното (нето) зголемување, како разлика од лицата кои се вработиле и лицата кои заминале, вклучувајќи ги и лицата со привремен ангажман. Најголемиот пораст на вработени настанал во 2015 година.

Шест месеци по одржувањето на последните локални избори во 2017 година, 67 јавни претпријатија основани од општини, за кои се добиени податоци, пораснале за вкупно 359 вработени (заминале 505, а дошле 864 вработени).

Овие статистики укажуваат дека во периодот од 2015 до 2017 година, јавните претпријатија основани од општини се зголемиле во просек за скоро 6 лица по јавно претпријатие, додека 6 месеци по последните локални избори за 5 лица.

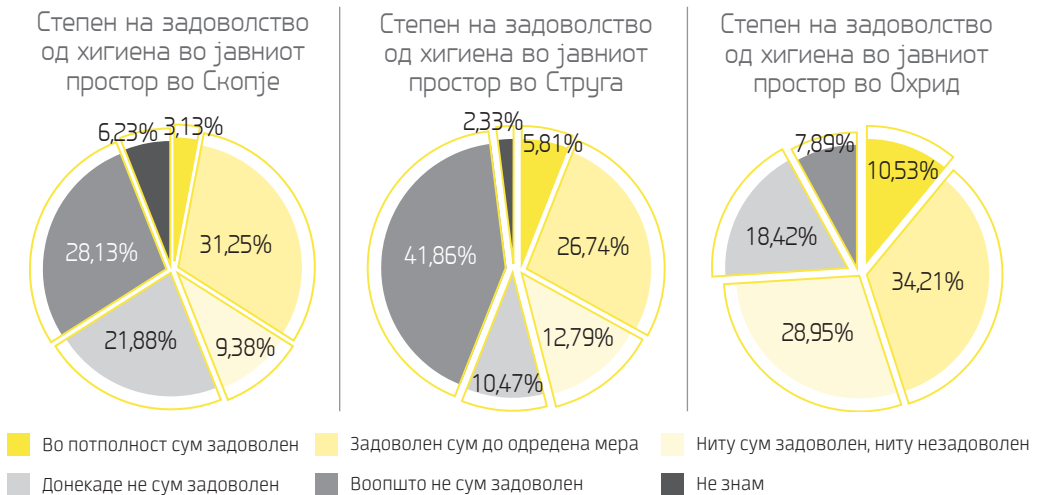


Интересно е да се анализираат податоците за комуналните јавните претпријатија што бележат најголем раст на бројот на вработени во периодот од 2015 до 2017 година, во однос на резултатите од степенот на задоволство на граѓаните од комуналните услуги во општината.

Во овој период, најмногу вработувања имало ЈП Комунална хигиена Скопје (161), ЈП Комунално Струга (80) и ЈП Охридски комуналец - Охрид (50). Од друга страна, степенот на задоволство од одржувањето на хигиената во јавниот простор е на релативно ниско ниво.

- ✓ Во Скопје 50% од испитаниците се донекаде незадоволни или воопшто не се задоволни од хигиената;
- ✓ Во Струга 52% од испитаниците се донекаде незадоволни или воопшто не се задоволни од хигиената (42% воопшто не се задоволни);
- ✓ Во Охрид 26% од испитаниците се донекаде незадоволни или воопшто не се задоволни од хигиената. Степенот на задоволство од хигиената во јавниот простор во Охрид е највисок во однос на овие три општини.

Графикон 2



Во периодот од 2015 до 2017 година, 19 јавни претпријатија основани од општините (од добиените одговори од 61 јавно претпријатие) имаат доделено парични награди на своите вработени. Вкупната вредност на доделени награди за овој период е 9.113.188,00 денари (или околу 148.200 ЕУР) или во просек 479.641,00 денари (или околу 7.800 ЕУР) по јавно претпријатие.

Најмногу награди во овој период биле поделени во:

- ✓ ЈП Водовод и канализација Скопје, износ од 4.688.511,00 денари (околу 76.200 ЕУР);
- ✓ ЈП Градски паркинг Скопје, износ од 951.043,00 денари (околу 15.500 ЕУР);
- ✓ ЈКП Дервен Велес, износ од 736.522,00 денари (околу 12.000 ЕУР);
- ✓ ЈП Пазаришта Куманово, износ од 642.224,00 денари (околу 10.400 ЕУР);
- ✓ ЈП Брегалница Делчево, износ од 486.000,00 денари (околу 7.900 ЕУР).

Согласно податоците објавени во Законот за финансиска поддршка на единиците на локалната самоуправа и единки корисници основани од единиците на локална

ДАЛИ ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ГИ ИСПОЛНУВААТ СТАНДАРДИТЕ ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ?

самоуправа за финансирање на доспеани, а неплатени обврски, заклучно со месец септември 2018 година, истите општини имаат значителен јавен долг (некои од нив дури се меѓу најголемите должници):

- ✓ Куманово, во износ од 233.130.023,00 денари (околу 3.790.700 ЕУР);
- ✓ Велес, во износ од 91.355.625,00 денари (околу 1.485.500 ЕУР);
- ✓ Делчево, во износ од 57.375.797 денари (околу 932.900 ЕУР);
- ✓ Град Скопје, во износ од 30.387.447,00 денари (околу 494.100 ЕУР).

	НАГРАДИ		ЈАВЕН ДОЛГ
	ЈП Водовод и канализација Скопје , износ од 4.688.511,00 денари (околу 76.200 ЕУР) ЈП градски паркинг Скопје , износ од 951.043,00 денари (околу 15.500 ЕУР)	—	Град Скопје , износ од 30.387.447,00 денари (околу 494.100 ЕУР)
	ЈКП Дервен Велес , износ од 736.522,00 денари (околу 12.000 ЕУР)	—	Велес , износ од 91.355.625,00 денари (околу 1.485.500 ЕУР)
	ЈП Пазаришта Куманово , износ од 642.224,00 денари (околу 10.400 ЕУР)	—	Куманово , износ од 233.130.023,00 денари (околу 3.790.700 ЕУР)
	ЈП Брегалница Делчево , износ од 486.000,00 денари (околу 7.900 ЕУР)	—	Делчево , износ од 57.375.797,00 денари (околу 932.900 ЕУР)

Согласно член 5 од Законот за јавните претпријатија, јавното претпријатие има обврска да доставува тримесечни извештаи до основачот (во случајот општината) со показатели за финансиското работење. Иако податоците покажуваат дека јавните претпријатија редовно ги доставуваат овие извештаи до општините, сепак само 20% од општините објавуваат финансиски извештаи од јавните претпријатија на своите веб-страници.

Општините воопшто не објавуваат на своите веб-страници детални информации за раководната структура на јавните претпријатија основани од нив, што би ги вклучувало и членовите на управните и надзорните одбори на јавните претпријатија.

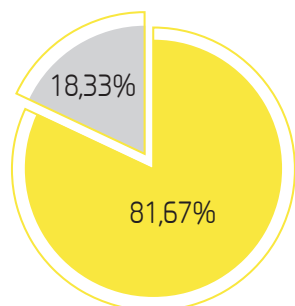
ПРИВРЕМЕНИ ВРАБОТУВАЊА ВО ОПШТИНИТЕ – ПОТРЕБА ИЛИ НЕ?

Општините ангажираат лица со привремен работен однос, уредено согласно Законот за работните односи, односно вон Законот за административни службеници. Иако вработените со привремен работен однос треба да се ангажираат во исклучителни случаи, сепак сè уште овој број е во значителен процент во однос на вкупниот број вработени во општините.

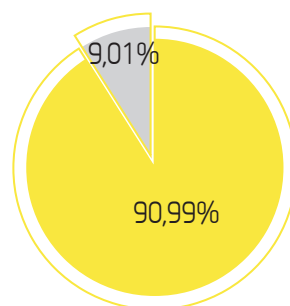
Во 2018 година бројот на привремено вработени во општините (добиени податоци од 55 општини) е 18,33% од вкупниот број на вработени, додека во јавните претпријатија основани од општините (добиени податоци од 62 јавни претпријатија) тој процент изнесува 9,01%.

Графикон 3

Процент на вработени со постојан и привремен работен однос во општините



Процент на вработени со постојан и привремен работен однос во јавните претпријатија основани од општините



■ Постојан работен однос

■ Привремен работен однос

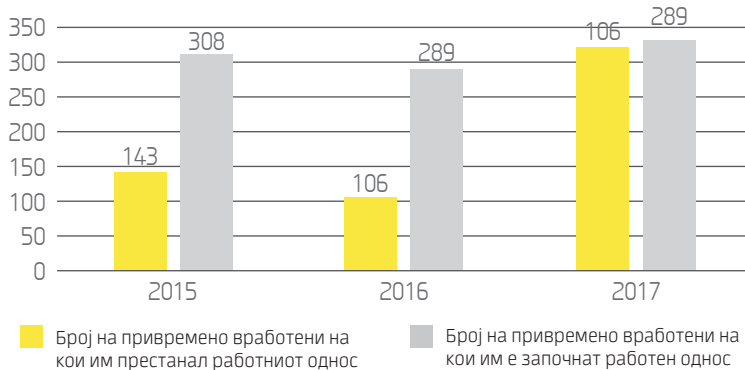
Во периодот од 2015 до 2017 година, бројот на привремено вработени растел⁵. Тоа може да се констатира доколку се следи флукуацијата на привремено вработените во општините во тој период, односно доколку се следи разликата помеѓу бројот на привремено вработени на кои им престанал работниот однос и бројот на привремено вработени на кои им е започнат работниот однос.

⁵ Според добиените податоци од 54 општини.

ДАЛИ ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ГИ ИСПОЛНУВААТ СТАНДАРДИТЕ ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ?

Графикон 4

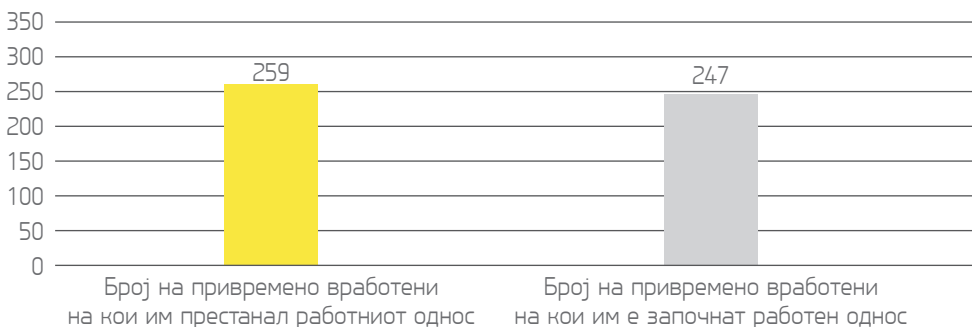
Флукутација на привремено вработени во општините во периодот 2015-2017 година



Шест месеци по локалните избори одржани во 2017 година, бројот на привремено вработени се намалил незначително: на 259 привремено вработени им бил прекинат работниот однос, додека на 247 лица им бил започнат работен однос со привремен ангажман. Иако првично може да се констатира дека бројот на привремено вработени се намалил, од друга страна тоа може да укажува на друга негативна појава. Практично, тоа може да се согледа и од аспект дека по локалните избори им бил прекинат работниот однос на една категорија лица и истата била заменета со друга категорија лица, во контекст на политичките процеси во општините.

Графикон 5

Флукутација на привремено вработени во општините шест месеци по локалните избори во 2017 година



СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОПШТИНИТЕ

Иако согласно закон потребно е да се изработуваат годишни планови за обука, согледувањата се дека стручното усовршување на вработените во општините не се планира и реализира соодветно. Предвидените обуки во годишните планови за обуки на општините се реализираат во многу мал процент - реализирани се 17% од планираните обуки во 2017 година. Овој факт укажува дека или планирањето на обуките е нереално, несоодветно на целите на општината, или дека општините немаат капацитети или волја да ги спроведуваат обуките за вработените.

Исто така, податоците покажуваат дека многу малку средства се издвојуваат во општинските буџети за реализација на обуки за вработени. Во просек општините издвојуваат 0,06% од своите буџети за обуки.

Како пример, 47% од вработените кои се во директен контакт со граѓани (шалтерски работници или други вработени кои имаат контакт со странки), не добиле никаква обука за услуги, комуникација со странки или сл, што може да се доведе во врска со податокот од испитувањето на јавното мислење спроведено во рамките на проектот, кое укажува дека само 13% од испитаниците се потполно задоволни од односот на шалтерските работници.

Електронските обуки, во однос на традиционалните „директни“ обуки, многу малку се користат - 10,56% од административните службеници во општините имале можност за електронски обуки. Потребно е повеќе да се користат достапните електронски алатки за обуки, како што е електронскиот систем на обуки на Министерството за информатичко општество и администрација.

Обуките не се единствен начин на стручно усовршување на вработените. Во пракса, големо значење има доколку се врши стручно усовршување преку практична работа воведена низ процес на менторство, а особено на вработените кои го започнуваат работниот однос во општината.

ТРАНСПАРЕНТНИ – НЕТРАНСПАРЕНТНИ ОПШТИНИ

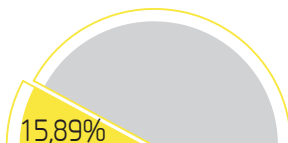
Во рамките на проектот, беше даден фокус на транспарентноста на општините практикувана преку нивните веб-страници. Во тој контекст, беше анализиран концептот на т.н. „веб-транспарентност“, преку пресметка на композитен индекс составен од 78 индивидуални индикатори, односно различни групи на информации кои беа анализирани во смисла дали истите се објавуваат на веб-страниците. Листата на информации која се следеше е формирана како резултат на законските обврски на општините да објавуваат информации од јавен карактер или информации коишто произлегуваат од нивната работа и услугите коишто ги обезбедуваат, од законските обврски дефинирани во одредени материјални закони за водење одредени регистри/ евиденции на податоци, како и согласно акцентираниите потреби на граѓаните за одредени дополнителни информации⁶.

Притоа, истражувањето беше спроведено со анализа на веб-страниците на сите општини, со цел да се утврди индексот на веб-транспарентност на сите општини. Истражувањето покажа дека во 2018 година, општините имаат просечен индекс на веб-транспарентност од 20,47%, односно се објавуваат приближно 1/5 од информациите кои треба да ги собираат и објавуваат, како и оние за коишто граѓаните сметаат дека треба да се објавуваат.

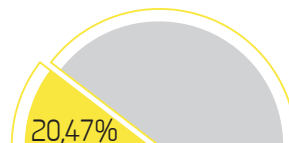
Индексот на веб-транспарентност бележи многу мал пораст во однос на 2016 година, кога изнесувал 15,89%. Тоа значи дека новите локални власти треба да вложат повеќе во обезбедувањето транспарентно работење преку објавување на сите релевантни информации на веб-страниците на општините.

Графикон 6

Барометар на
веб-транспарентност – 2016 г.



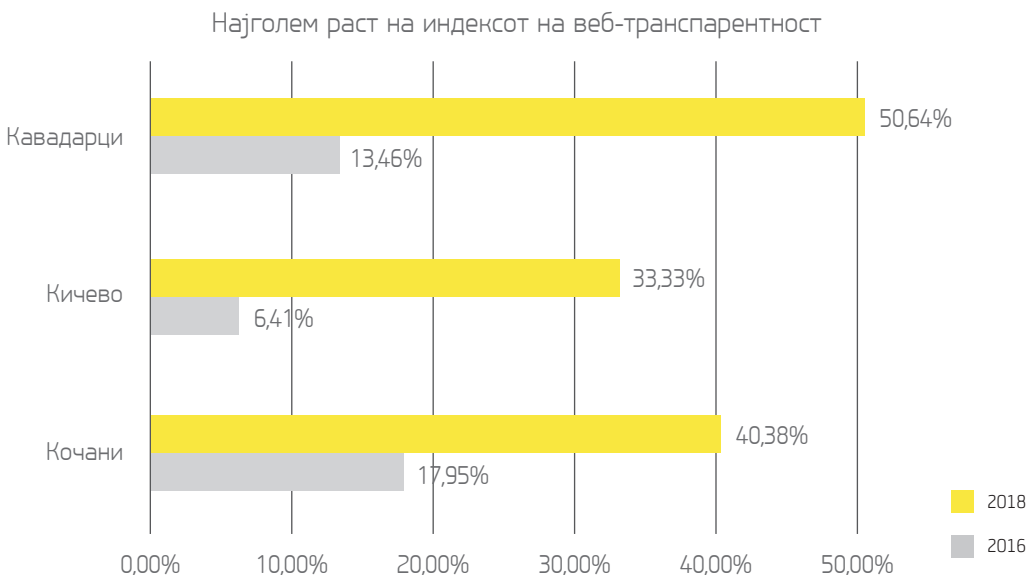
Барометар на
веб-транспарентност – 2018 г.



⁶ Листата на информации е утврдена во рамките на истражување на Центарот за управување со промени, односно во изготвените „Стандарди за е-транспарентност на единиците на локалната самоуправа“, како дел од проектот „Граѓанинот на прво место“, финансиран од Европската Унија, а спроведен во периодот 2016-2017 година.

Највисок индекс на веб-транспарентност во 2018 година има општина Штип (61,54%). Најголем пораст на индексот на веб-транспарентност од 2016 до 2018 година имале општините Кавадарци, Кичево, Кочани и Свети Николе.

Графикон 7



Истражувањето покажа дека во најголем број на општини се објавува завршната сметка (76%) од областа на финансиите, додека најмалку се објавуваат информации од областа на животната средина.

Одговарање на барања за слободен пристап до информации од јавен карактер

Во рамките на проектот, беа испратени повеќе барања за слободен пристап до информации од јавен карактер до сите општини. Процентот на одговарање на барањата беше во просек околу 70%.

При истражувањето, беше испратено барање за слободен пристап до информации од јавен карактер и до Комисијата за заштита на правото за слободен пристап до информации од јавен карактер, за добивање податоци за бројот на баратели коишто го искористиле правото на жалба. Барањето од Комисијата беше двапати одбиено со образложение дека сè уште не се назначени членови на Комисијата.

ФИНАНСИРАЊЕ И ПРИОРИТЕТИ НА ТРОШЕЊЕ НА ОПШТИНИТЕ

Општините главно се финансираат од сопствени извори на средства и од средства од буџетот на Република Македонија преку наменски/блок-дотации и капитални дотации, но може да се финансираат и од донации и кредити.

Сопствени извори на приходи се приходите кои ги остваруваат општините од локалните даноци, такси и надоместоци, како и од приходите од остварување на сопственичкото право.

- ✓ **Локални даноци** се: данокот на имот; данокот на наследство и подарок, данокот на промет на недвижен имот и други локални даноци утврдени со закон.
- ✓ **Локални такси** се: комуналните такси, административните такси и други локални такси утврдени со закон.
- ✓ **Локален надомест** е: надоместот за уредување на градежното земјиште, надоместот од комуналната дејност и надоместот за просторни и за урбанистички планови и друг локален надомест утврден со закон. Општината може да остварува приходи и од: сопственост (приходи од закупнина, приходи од камати и приходи од продажба на имот), донации, приходи од парични казни утврдени со закон, приходи од самопридонес и други приходи утврдени со закон. Општината нема право да продава имот со чиешто отуѓување може да се наруши извршувањето на јавните функции и надлежности на општината.
- ✓ **Приходи од сопственост** се: приходи од закупнина, приходи од камати и приходи од продажба на имот.

Општината остварува приход и како процент од персоналниот данок на доход на физички лица што постојано живеат и престојуваат во општината (3%), како и преку дотации од буџетот на Република Македонија и буџетите на фондовите, и тоа:

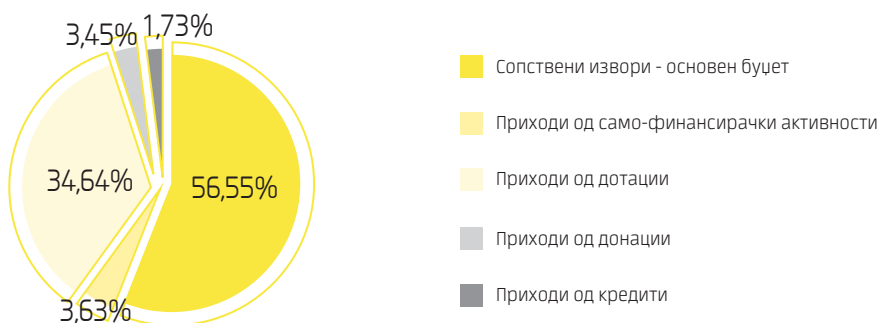
- ✓ **Приходи од данокот на додадена вредност** се остваруваат преку трансфери од централниот буџет(4,5%);
- ✓ **Наменски дотации** се дотации од централниот буџет за одредена наменска цел;
- ✓ **Блок-дотации** се наменети за финансирање на надлежностите на општините утврдени со закон (образование, култура, здравство, социјална заштита);

- ✓ **Капитални дотации** се дотации од централниот буџет за финансирање капитални инвестиции на општините;
- ✓ **Дотации за делегирана надлежност** се користат за финансирање одредена надлежност на централните власти, за кои е одлучено да се пренесат на општина.

Во 2018 година, општините најмногу се финансирале преку сопствени извори (56,55%) и од наменски/блок-дотации (34,64%).

Графикон 8

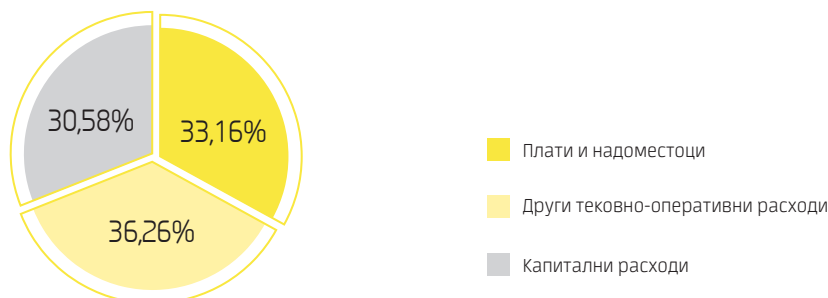
Извори на буџетски приходи во 2018 година



Општините во 2018 година најмногу планирале средства за тековно-оперативни расходи, од кои платите се во просечен износ од 33,16% од вкупниот буџет. Капиталните расходи се планирани на просечен износ од 30,58% од вкупниот буџет.

Графикон 9

Планирани расходи по буџетски ставки во 2018 година



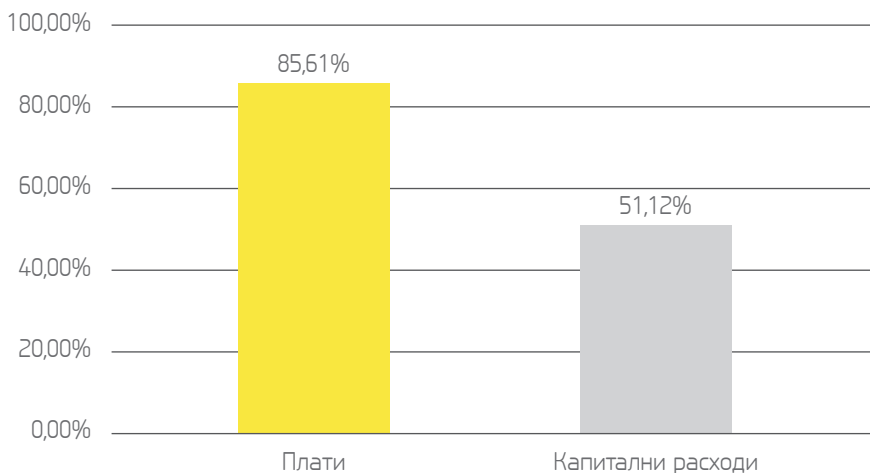
Додека процентот на реализација на планираните расходи за плати е релативно висок, процентот на реализација на планираните капитални расходи е низок. Имено, согласно податоците за реализацијата на буџетите за 2017 година, биле реализирани

ДАЛИ ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ГИ ИСПОЛНУВААТ СТАНДАРДИТЕ ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ?

85,61% од планираните расходи за плати, додека степенот на реализација на планираните капитални расходи е 51,12%.

Графикон 10

Процент на реализација на планираните средства за плати и капитални расходи во 2017 година



Со ваквата реализација на капиталните расходи, може да се констатира дека уделот на платите во вкупниот реализиран буџет е многу повисок од уделот на планираните плати во планираниот буџет.

Генерално, општините се разликуваат многу во однос на финансиските ресурси со кои што располагаат, особено во однос на сопствените, изворни приходи. Големите урбани општини обезбедуваат значителни средства од данокот на имот во општината, затоа што тој имот има и повисока пазарна вредност, од фирмарини и од други такси, од уредување и од продажбата на државно неизградено земјиште и од други извори. За разлика од нив, во руралните општини пазарната вредност на имотот е ниска, а и тие средства потешко се прибираат. Други поголеми извори за финансирање и немаат, а главен извор на приход им се средствата што ги добиваат од централниот буџет како блок и капитални дотации и средствата во процентуален износ од ДДВ, кои се распределуваат на општините според посебно утврдена методологија.

Во услови на големи разлики во однос на финансиските ресурси на општините, а сите со исти надлежности, се создаваат големи разлики во однос на квалитетот на основните услуги, а со тоа и на квалитетот на живеење на граѓаните, особено во малите и во руралните општини.

ДАЛИ ОПШТИНИТЕ МОЖАТ ДА БИДАТ ФИНАНСИСКИ ОДРЖЛИВИ?

Државниот завод за ревизија во 2017 година го објави извештајот за преземање обврски и финансиска нестабилност кај единиците на локалната самоуправа за периодот од 2012 до 2016 година. Во извештајот ревизијата констатира дека има значително отстапување од планираните до реализираните приходи на општините, како резултат на тоа што неизмирените обврски кон добавувачите од 2012 до 2016 година во однос на остварените приходи, по години се движи од 25 до 44 проценти, а долгот од долгорочни позајмици и кредити од 11 до 18 проценти.

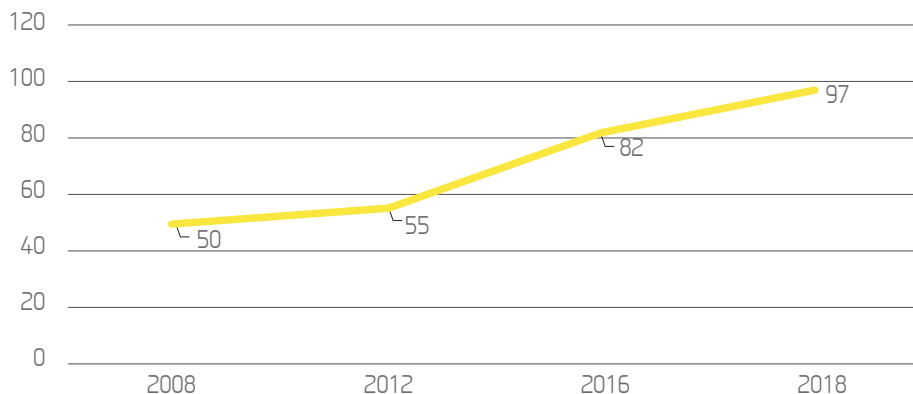
Долгот на општините во последните 10 години е во континуиран пораст, со тоа што вкупните обврски на општините драстично се зголемуваат и општините не можат самостојно да го сервисираат.

Државниот завод за ревизија многупати посочува дека општините не го почитуваат Законот за финансиска дисциплина и не ги подмируваат навремено обврските кон своите добавувачи.

Во 2008 година, долгот на општините изнесувал околу 50 милиони евра, во 2012 година 55 милиони евра, во 2016 година 82 милиони евра, а во 2018 година скоро 97 милиони евра.

Графикон

Раст на долгот на општините (милиони ЕУР)



ДАЛИ ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ГИ ИСПОЛНУВААТ СТАНДАРДИТЕ ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ?

Задолженоста кај некои од општините е во многу висок процент – над 80% од нивните буџети. Со толку висок процент на задолженост се поставува прашањето колку тие имаат можност да ги сервисираат досега стасаните обврски и воопшто дали може да функционираат во иднина без помош од централната власт.

Согласно податоците коишто беа објавени заедно со Законот за финансиска поддршка на единиците на локалната самоуправа и единки корисници основани од единиците на локалната самоуправа по основ на доспеани, а неплатени обврски, вкупниот долг на општините, заклучно со месец септември 2018 година, изнесува 5.945.849.189,00 денари, или 96.680.475 ЕУР.

Најголемите 10 должници се:

- ✓ општина Охрид 971.132.394,00 денари;
- ✓ општина Тетово 918.811.611,00 денари;
- ✓ општина Карпош 486.927.773,00 денари;
- ✓ општина Битола 307.830.474,00 денари;
- ✓ општина Струга 262.203.073,00 денари;
- ✓ општина Куманово 233.130.023,00 денари;
- ✓ општина Кичево 146.371.050,00 денари;
- ✓ општина Гази Баба 140.344.585,00 денари;
- ✓ општина Чаир 138.505.129,00 денари;
- ✓ општина Кисела Вода 127.027.735,00 денари.

Податоците се евидентирани согласно Законот за пријавување и евиденција на обврски, донесен во април 2018 година. Со законот се уредува пријавувањето и евидентирањето на преземени, а недоспеани обврски и на доспеани, а неплатени обврски, со цел обезбедување и одржување на транспарентноста и отчетноста и јакнење на одговорноста при располагање со јавни средства. Одредбите од овој закон се однесуваат на органите на државната власт, на единиците на локалната самоуправа, на установите и институциите кои вршат дејности од областа на културата, образованието, здравството, детската, социјалната заштита, како и на други дејности од јавен интерес утврден со закон основани од Република Македонија или од единиците на локалната самоуправа, како и јавните претпријатија, трговските друштва, заводите, агенциите, фондовите и други правни лица чиј основач е Република Македонија или единиците на локалната самоуправа.

Со Законот за финансиска поддршка на единиците на локална самоуправа и единки корисници основани од единиците на локална самоуправа за финансирање на доспеани, а неплатени обврски, донесен во октомври 2018 година, се предвидува централната власт да обезбеди финансиска поддршка на општините за покривање на

долговите, и тоа во вкупен износ од 3.032.383.086,00 денари, односно 51% од вкупниот пријавен износ на општините и единките корисници. Во исто време се предвидени и механизми за транспарентно враќање на преостанатиот долг, како и глоби за градоначалниците коишто нема да се придржуваат до законски утврдената постапка.

Глоба во износ од 1.000 до 2.000 евра во денарска противвредност ќе му се изрече за прекршок на градоначалникот, доколку не организира јавен повик и не пристапи кон преговори со доверителите. Глоба во износ од 3.000 до 5.000 евра во денарска противвредност ќе му се изрече за прекршок на градоначалникот, доколку не ги подготви двата предвидени извештаи, првиот за договорениот долг во преговорите со доверителите и вториот за исплатениот долг до ноември 2019 година.

Со измените во Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа во член 2 се ограничуваат општините да можат да ги планираат своите буџети само за 10% повеќе во однос на просекот од последните 3 години, и тоа само ако е извршена исплата на доспеаниот утврден долг. На овој начин се принудуваат општините реално да ги планираат своите буџети, согласно приходите, за да не се создаваат нови долгови коишто нема да можат да ги сервисираат.

Министерството за финансии планира да предложи нов закон за буџети со кој треба да се подобри планирањето на буџетите. Имено, промените ќе се однесуваат на поставување среднорочна рамка во која ќе се планираат годишните буџети. Новиот закон треба да постави и услови за фискален совет заради водење одржлива фискална политика, подобра буџетска дисциплина и одговорност.

Во секој случај, потребно е системско преиспитување на системот на финансирање на единиците на локалната самоуправа. Покрај воведувањето мерки за поголема финансиска дисциплина во работењето и поголема транспарентност и отчетност во управувањето со јавните финансии, се наметнува и потребата од решенија коишто ќе обезбедат финансиска стабилност и одржливост на општините, особено на оние за коишто ќе се констатира дека реално немаат доволно сопствени извори на финансирање за да одговорат на потребите на граѓаните во рамките на нивните надлежности.

ДАЛИ ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ГИ ИСПОЛНУВААТ СТАНДАРДИТЕ ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ?

ПРИЛОГ 1 - Партнерски организации-регрантисти

Здружение Движење за одржлив
социоекономски развој Глобал Битола
ДВИЖЕЊЕ ЗА ОДРЖЛИВ



Здружение Центар за
граѓанска иницијатива Прилеп



Здружение Млади европски
федералисти – Македонија (ЦЕФ Македонија)



Мултиетничко и невладино здружение
„Линда“ Куманово



Здружение НОВУС Струмица



ЗГ Еколошко друштво Планетум – Струмица



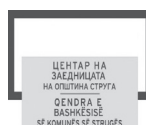
Центар за одржлив развој на заедницата – Дебар



Здружение на граѓани Центар
за едукација и развој - Теарце



Центар на заедницата
на општина Струга



Здружение Чекор
кон Европа Кавадарци



Извиднички одред
„Димитар Влахов“ Велес



Здружение „Иницијатива на
невработени интелектуалци“ Винаца



Ехо Едукативно-хуманитарна
организација - Штип



Здружение Дрита АГВ Гостивар





**ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ**

**Центар за управување со
промени**
ул. „Рајко Жинзифов“ бр. 44-1,
Скопје
тел.: +389 (2) 6092-216
е-пошта: info@cup.org.mk
веб-страница: www.cup.org.mk



**Асоцијација за менаџмент
консалтинг МКА 2000**
ул. „Никола Вапцаров“ бр. 2/5 кат,
Скопје
тел.: +389 (0) 2 3217-446
е-пошта: mca2000info@gmail.com
веб-страница: www.mca-2000.org



**Центар за истражувачко
новинарство СКУП**
ул. „11 Октомври“ бр. 2/5-4,
Скопје
тел.: +389 (0) 2 3113-721
е-пошта: info@scoop.mk
веб-страница: www.scoop.mk

