СЛЕДЕЊЕ НА ПРИНЦИПИТЕ НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО ЗАЧУВУВАЊЕ НА ВРЕДНОСТИ НА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ

ТРАНСПАРЕНТНОСТ И ОТЧЕТНОСТ И УПРАВУВАЊЕ СО ФИНАНСИИТЕ ВО ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

Проект

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

Проектот е финансиран од Европската Унија

Центар за Управување со Промени

Macedonia M·C·A 2000 Management Consulting Association

SCOOP CIJ-MACEDONIA

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.

ТРАНСПАРЕНТНОСТ И ОТЧЕТНОСТ И УПРАВУВАЊЕ СО ФИНАНСИИТЕ ВО ЕДИНИЦИТЕ НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

Проект

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

Проектот е финансиран од Европската Унија

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, Ивана Ќуркчиева

Соработници:

Здружение Движење за одржлив социоекономски развој Глобал Битола, Здружение Центар за граѓанска иницијатива Прилеп, Здружение Млади европски федералисти – Македонија (ЈЕФ 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" Виница, 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

352:336.14(047.31)

ТОДЕВСКИ, Мартин
Транспарентност и отчетност и управување со финансиите во единиците на локалната самоуправа / автори Мартин Тодевски, Ивана Ќуркчиева. - Скопје : Центар за управување со промени, 2018. - 39 стр. :
илустр. ; 25 см

Фусноти кон текстот. - Публикацијата е во рамки на проектот: "Следење на принципите на јавна администрација во зачувување на вредностите на добро управување"

ISBN 978-608-4818-45-8
1. Ќуркчиева, Ивана [автор]
а) Локална самоуправа - Управување со финансии - Транспарентност - Извештаи COBISS.MK-ID 109081866

СОДРЖИНА

1. Вовед 6

2. Методологија на истражување 7

I. Транспарентност и отчетност 9

1. Правна рамка 11

2. Резултати 13

2.1. Линија на отчетност на локалната власт 13

2.2. Примена на механизмот за слободен пристап до информации од јавен карактер 14

2.3. Следење на препораки од Државниот завод за ревизија и Народниот правобранител 14

2.4. Веб-транспарентност на општините 15

2.5. Веб-пристапност за лица со попреченост 18

3. Препораки за транспарентност и отчетност 20

II. УПРАВУВАЊЕ СО ОПШТИНСКИТЕ ФИНАНСИИ 23

1. Теоретска поставеност 25

2. Резултати 27

2.1. Подготовка на буџетот 27

2.2. Планирање и реализација на буџетот 27

2.3. Финансиски извештаи 29

2.4. Јавни набавки 30

2.5. Капацитети за финансиско управување 31

2.6. Јавен долг на општините 31

3. Препораки за управување со општинските финансии 33

ПРИЛОГ 1 - Партнерски организации - регрантисти 34

ПРИЛОГ 2 - Листа на општини кои што одговориле на барањата за слободен пристап до информации од јавен карактер 35

ПРИЛОГ 3 - Листа на индикаторите за веб-транспарентност 36

ПРИЛОГ 4 - Листа на рангирање на општините по барометарот за веб-транспарентност 38

1. Вовед

Овој документ претставува трет извештај[1] од следењето на единиците на локалната самоуправа во рамките на проектот „*Следење на принципите на јавната администрација во зачувување на вредностите на добро управување*“, финансиран од Европската Унија.

Проектот има за цел да развие стандарди за добро управување на единиците на локалната самоуправа, во духот на „Начелата на јавната администрација“[2] изработени од СИГМА[3]. Притоа, практично е направено прилагодување на одредниците поставени од СИГМА, на контекстот на работата на локалните самоуправи.

Изработените стандарди за добро управување[4] се користат од 14 граѓански организации (листата на организации е прикажана во прилог 1 кон извештајот) како рамка за следење на единиците на локалната самоуправа во областите: развој и координација на политиките и стратегиите, управување со човечки ресурси, практикување транспарентност и отчетност, обезбедување услуги и управување со општинските финансии.

Извештајот се фокусира на степенот на практикување транспарентност и отчетност од страна на единиците на локалната самоуправа, како и управувањето со финансии. Извештајот се темели на следењето на локалните самоуправи во периодот од јуни до ноември 2018 година. Прибраните податоци и сумираните резултати се однесуваат на сите осум региони во земјата: североисточен, источен, југозападен, југоисточен, пелагониски, полошки, вардарски и скопски регион.

---

1 Претходните извештаи изработени во рамките на проектот се: Обезбедување услуги од единиците на локалната самоуправа, Центар за управување со промени, 2018; Развој и координација на политиките и стратегиите и управување со човечки ресурси во единиците на локалната самоуправа, Центар за управување со промени, 2018

2 Начела на јавната администрација, СИГМА, 2017 (http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf)

3 СИГМА е заедничка иницијатива на ОЕЦД (OECD) и Европската Унија, чија цел е зајакнување на доброто управување во јавниот сектор.

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

2. Методологија на истражување

Извештајот е изработен врз основа на истражување спроведено преку:

- Слободен пристап до информации од јавен карактер
- Анализа на веб–страниците на општините

Преку **барања за слободен пристап до информации од јавен карактер** беа побарани следните информации:

- За областа транспарентност и отчетност - бројот на јавни претпријатија и претпријатија и установи формирани од општините и финансиските извештаи добиени од нив, бројот на примени барања за слободен пристап до информации од јавен карактер и постапувањето по нив, извршените ревизии од Државниот завод за ревизија и постапувањето по препораките, постапување по препораките добиени во извештајот на Народниот правобранител итн.
- За областа управување со општинските финансии - буџетот, завршната сметка, планот за јавни набавки, кварталните финансиски извештаи, бројот на денови за коментирање и разгледување на предлог-буџетот, бројот на склучени договори за јавни набавки врз основа на различни постапки за јавни набавки, склучени анекси за менување на вредноста на договорите, објавени огласи за јавни набавки и бројот на добиени понуди, бројот на спроведени електронски аукции, екипираноста на организационите единици за финансиско управување, планираните и реализираните приходи и расходи во буџетот по различни категории итн.

Беше извршена **анализа на веб-страниците на општините** со цел да се утврди степенот на веб-транспарентност, односно степенот на исполнување на индикаторите од изработените стандарди за е-транспарентност на Центарот за управување со промени[5].

Исто така, беше извршена **квалитативна анализа** на буџетите и завршните сметки добиени од општините со цел потврда на добиените податоци преку барањата за слободен пристап до информации од јавен карактер.

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

I. Транспарентност и отчетност

1. Правна рамка

Еден од главните принципи на доброто управување на единиците на локалната самоуправа (општините) е транспарентноста и отчетноста во работењето. Граѓаните треба да бидат информирани за работата на општините, како услов за поттикнување на учеството во креирањето и спроведувањето на политиките на локално ниво.

Обврската за транспарентност и отчетност на општините произлегува од правната рамка, но и од растечките потреби на граѓаните за информации за различни области од работењето на општините.

Во однос на правната рамка:

- **Уставот на РМ** утврдува дека**:**
  - Граѓаните на РМ власта ја остваруваат преку демократски избрани претставници, по пат на референдум и други облици на непосредно изјаснување (член 2);
  - Се гарантира слободниот пристап до информациите, слободата на примање и пренесување информации (член 16);
  - Секој граѓанин има право да поднесува претставки до државните органи и до другите јавни служби и на нив да добие одговор (член 24);.
  - Во единиците на локалната самоуправа граѓаните непосредно и преку претставници учествуваат во одлучувањето за прашањата од локално значење (амандман XVII) (член 115).

- **Законот за локалната самоуправа** (во член 8) утврдува дека органите на општината (градоначалникот и советот), комисиите на советот и јавните служби основани од општината се должни, без надоместок да ги информираат граѓаните за својата работа, како и за плановите и програмите кои се од значење за развојот на општината, на начин утврден со статутот; како и дека општината е должна на граѓаните да им овозможи пристап до основните информации за услугите што им ги обезбедува, на начин и под услови уредени со статутот.

- **Законот за слободен пристап до информации од јавен карактер** ги утврдува обврските на имателот на информации во однос на информирање за:
  - основните податоци за контакт со имателот на информацијата, назив, адреса, телефонски број, број на факс, адреса на е-пошта и адреса на веб страницата;
  - начинот на поднесување на барањето за пристап до информации;
  - како начин на информирање на јавноста за својата работа, имателите на информации е потребно да ги објават законските и подзаконските акти на официјалната веб-страница на институцијата, да издаваат соопштенија до јавноста за работи преземени од нивна страна во согласност со законските надлежности, да објавуваат статистички податоци за својата работа, да ги објават извештаите за работа кои ги поднесуваат до органите надлежни за спроведување контрола и надзор и на друг начин предвиден со закон да ги направат достапни сите информации од јавен карактер, да ги објават предлог програмите, програмите, стратегиите, ставовите, мислењата, студиите и други слични документи кои се однесуваат на надлежноста на имателот на информации, да ги објават сите повици во постапката за јавните набавки и тендерската документација, да објавуваат и други информации кои произлегуваат од нивната надлежност и работа.

- Повеќе одделни **материјални закони** утврдуваат обврска на општините за водење регистри или евиденции на информации/податоци во различни области на работење. На пример: Законот за даноците на имот предвидува општините да водат регистар на недвижен и движен имот; Законот за животната средина предвидува општините да водат катастар за животната средина, катастар на создавачи на бучава во животната средина, регистар на Б-интегрирани еколошки дозволи итн.; Законот за заштита на децата предвидува општините да водат регистар на јавни установи за деца основани од општините и сл.
- **Законот за користење на податоците од јавниот сектор** утврдува обврска на општините за јавно објавување на податоците (во компјутерски обработлив формат) кои ги создаваат во остварувањето на своите надлежности согласно со закон, со цел да овозможат (бесплатно и слободно) користење на тие податоци од страна на правни или физички лица за создавање нови информации, содржини, апликации или услуги.

Начинот на обезбедување транспарентност и отчетност во работењето на општината, преку редовно информирање на јавноста, користење на правото за слободен пристап до информации од јавен карактер, отворени седници на советот на општината, присуство на седниците, учество во донесувањето на одлуките преку организирање референдум, граѓанска иницијатива, собир на граѓани или пак преку користење на правото за доставување преставки, подетално е регулирано во највисокиот правен акт - статутот на општината. Заради подетално дефинирање на стандардите за транспарентност и начинот на нивно обезбедување и практикување, потребно е општината да има и интерен акт (правилник), како и процедура којашто ќе го дефинира процесот на работа на надлежните служби, конкретно на носителите на конкретните одговорности. Во тој контекст, значајно е да се обезбедат и услови за поттикнување на учеството на граѓаните во донесувањето на одлуките, преку дефинирање на процесот на консултација и начинот на којшто ќе се спроведува со точно утврдени чекори и временска рамка. Тоа ќе значи навремено информирање на јавноста за прашањето кое што би било предмет на консултација, информирање на засегнатите целни групи на предвидлив начин, обезбедување инклузивен начин на изразување на мислењето на јавноста, анализа на резултатите од спроведениот консултативен процес во смисла кои предлози се прифатени а кои не, со образложение зошто не се прифатени.

Целта е да се регулира протокот на информации во рамките на општината (внатрешно информирање), протокот на информации од општината кон јавноста (надворешно информирање), како и правата и обврските на органите на општината и општинската администрација во остварување на јавност во работата.

2. Резултати

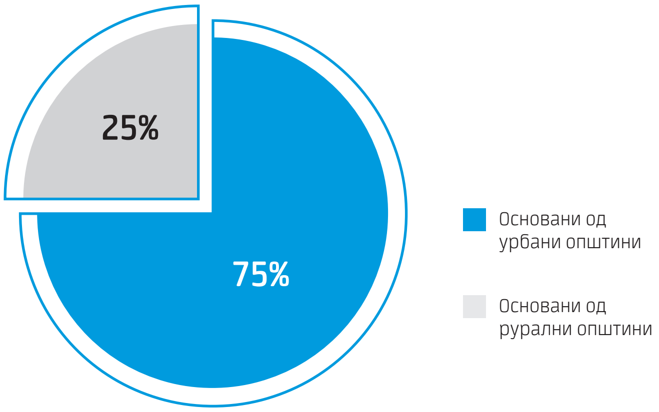
2.1. Линија на отчетност на локалната власт

Општините основаат јавни претпријатија и установи преку кои обезбедуваат одредени јавни услуги во корист на граѓаните, односно вршат дејности од јавен интерес.

Од добиените податоци од 59 општини[6], може да се констатира дека општините во просек основаат по 5 јавни претпријатија и установи. Секако, бројот на јавни претпријатија и установи кои се формираат зависи од големината на општината, односно генерално поголемите општини основаат повеќе јавни претпријатија и установи.

На следниот графикон е прикажан процентот на јавни претпријатија и установи кои се основани од урбаните/руралните општини. Притоа, урбаните општини имаат основано 75% од јавните претпријатија и установи, додека руралните општини имаат основано 25% од јавните претпријатија и установи.

Графикон 1
Јавни претпријатија и установи основани од урбани и рурални општини



Согласно член 5 од Законот за јавните претпријатија, јавното претпријатие има обврска да доставува тримесечни извештаи до основачот кои ќе содржат показатели за финансиското работење. Финансиските односи меѓу органите на општината и органите на град Скопје, и јавните претпријатија треба да бидат транспарентни[7].

6 Општините кои одговориле на барањето за слободен пристап до информации од јавен карактер се прикажани во прилог 2.

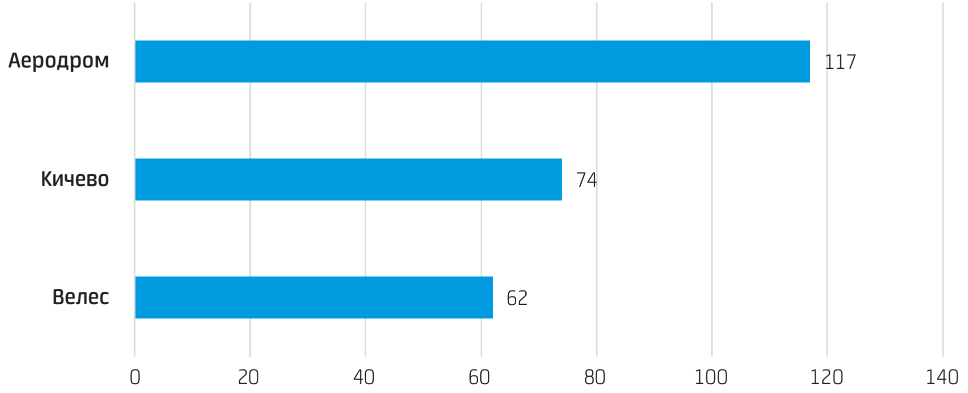
7 Член 8-б од Законот за јавните претпријатија

Според добиените податоци, постои многу висока стапка на исполнување на обврската на доставување редовни финансиски извештаи од страна на јавните претпријатија и установи до своите основачи – општините. Имено, 96% од јавните претпријатија и установи доставиле редовни финансиски извештаи за 2017 година. Сепак, само 20% од општините ги објавуваат овие финансиски извештаи.

2.2. Примена на механизмот за слободен пристап до информации од јавен карактер

Општините во просек добиле 25 барања за слободен пристап до информации од јавен карактер во 2017 година. Општините кои добиле најмногу барања се прикажани на графикон 2.

Графикон 2
Општини кои добиле најмногу барања за слободен пристап до информации од јавен карактер во 2017 година



Процентот на неодговорени или одбиени барања за слободен пристап до информации од јавен карактер е многу низок: Општините вкупно не одговориле на 2%, а одбиле 1% од добиените барања за слободен пристап до информации од јавен карактер.

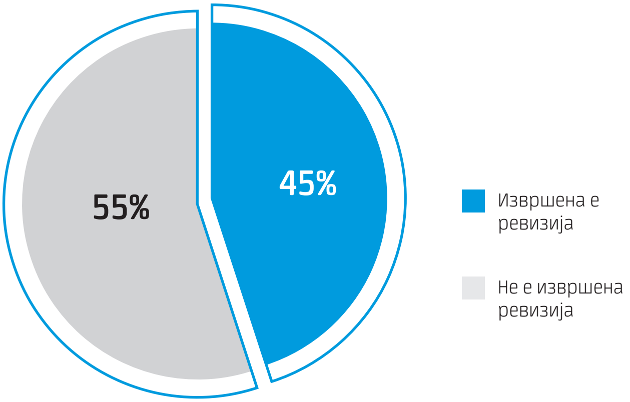
Во рамките на истражувањето беше направен обид за потврда на овие податоци, како и за податоците за тоа колку се практикувало правото на жалба. За таа цел, беше побарана информација од Комисијата за заштита на правото за слободен пристап до информации од јавен карактер за бројот на доставени и усвоени жалби во врска со барања за слободен пристап до информации од јавен карактер упатени до општините, но на двапати барањето беше одбиено со образложение дека сè уште не се назначени членови на Комисијата.

2.3. Следење на препораки од Државниот завод за ревизија и Народниот правобранител

Во последните 4 години, Државниот завод за ревизија во просек извршил по 1 ревизија по општина. Меѓутоа, од добиените податоци од 56 општини, во 31 општина (55%) не е извршена ревизија од страна на Државниот завод за ревизија во последните 4 години.

Графикон 3

Општини на кои е извршена ревизија од Државниот завод за ревизија во последните 4 години



Општините декларативно истакнуваат дека доследно ги спровеле препораките дадени од Државниот завод за ревизија во последниот извештај за општината - дури 80% од дадените препораки од последниот извештај биле спроведени. Сепак, често пати препораките на Државниот завод за ревизија се повторуваат.

Само општините Пехчево, Ранковце и Старо Нагоричане изјавиле дека во последниот извештај на Народниот правобранител се дадени препораки кои се однесуваат на овие општини. Општините Ранковце и Старо Нагоричане ги имаат спроведено дадените препораки, додека Пехчево не.

2.4. Веб-транспарентност на општините

Граѓаните сè повеќе го користат интернетот како начин за информирање, вклучително и информирање за работата на државните институции. Објавувањето информации од општините на своите веб-страници овозможува полесен пристап до информации за функционирањето на општините во рамките на своите надлежности, но и поедноставување на комуникацијата со граѓаните во насока на исполнување на нивните права и обврски.

Стандардите за добро управување во единиците на локалната самоуправа, во делот на транспарентност и отчетност, предвидуваат еден композитен индикатор за веб-транспарентност составен од индивидуални индикатори за 78 различен тип на информација кои треба да се објавуваат веб-страниците на општините. Оваа листа на информации е добиена како резултат на законските обврски на општините да објавуваат информации од јавен карактер или информации поврзани со нивните надлежности, законските обврски дефинирани во одредени материјални закони за водење одредени регистри / евиденции на податоци, како и согласно акцентираните потреби на граѓаните за одредени дополнителни информации[8].

Анализирани се веб-страниците на сите општини во земјата со цел утврдување на нивото на исполнување на индикаторите за веб-транспарентност, односно степенот на објавување на потребните информации на веб-страниците[9].

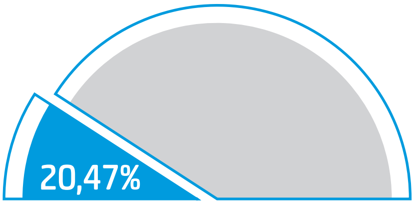
8 Листата на информации е утврдена во рамки на истражување на Центарот за управување со промени, односно во изготвените „Стандарди за е-транспарентност на единиците на локалната самоуправа“, како дел од проектот „Граѓанинот на прво место“, финансиран од Европската Унија, а спроведен во периодот 2016-2017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

9 Листата на индикатори за веб-транспарентност по кои беше извршено истражувањето е прикажана во Прилог 3.

Притоа, за секоја општина се анализира дали дефинираните информации се објавени и се дава просечна оценка – индекс на веб-транспарентност на ниво на општина. Доколку се земат предвид оценките на сите општини може да се изгради барометар на веб-транспарентност на сите општини.

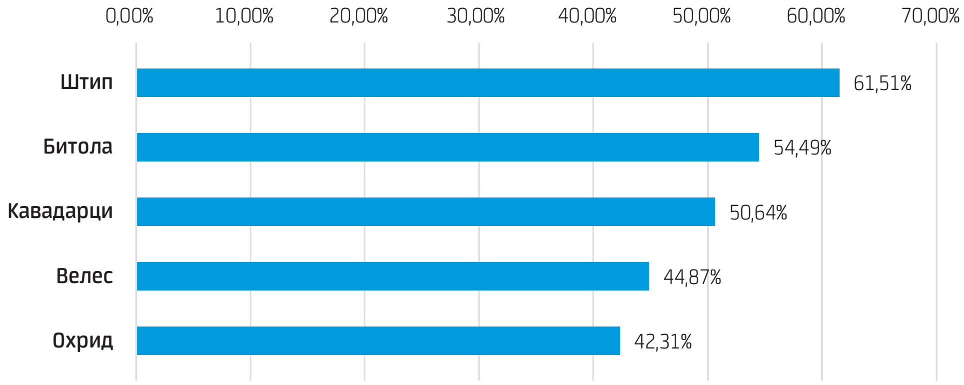
При оваа анализа, барометарот на веб-транспарентност на општините во 2018 година е утврден на просечно ниво од **20,47%** (графикон 4).

Графикон 4
Индекс на веб-транспарентност на општините



Највисок индекс на веб-транспарентност има добиено општина Штип (61,54%), додека најнизок општина Зелениково (1,28%). Во периодот на анализата, општините Боговиње, Брвеница, Врапчиште, Ранковце, Старо Нагоричане и Бутел немале веб-страница, или во тој период не функционирала, и затоа за нив индексот е прикажан со 0%.[10]

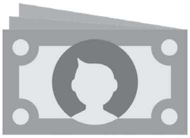
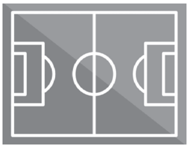
Графикон 5
Листа на 5 општини со највисок индекс на веб транспарентност

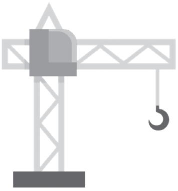
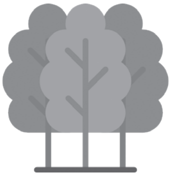


Истражувањето покажа дека најмногу се објавува завршната сметка (76%) од областа на финансии, додека најмалку се објавуваат информации за животната средина во општината.

Во продолжение е прикажан процентот на објавување информации на веб-страниците на општините за одредени индикатори по области.

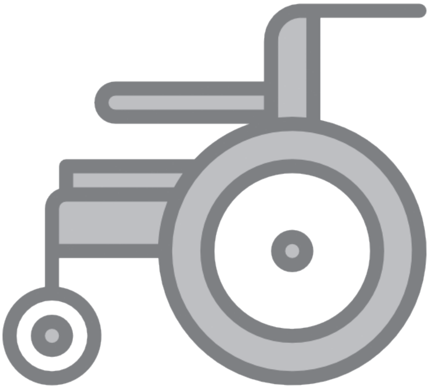
10 Листата на рангирање на општините по барометарот на веб транспарентност е прикажан во Прилог 4.

	**Финансиско работење** • Завршна сметка 76% • Буџет 74% • План за јавни набавки 34% • Квартални и годишни финансиски извештаи 24% • Финансиски извештаи на јавните претпријатија и установи основани од општината 20% • Извештај од Државниот завод за ревизија 16% • Програмски финансиски извештаи 8% • Извештај за реализација на јавните набавки 4%
	Работа на советот и администрацијата • Службени гласила 63% • Статут на општината 59% • Информации за членовите на советот 44% (вклучувајќи контакти) • Организација и контакти на администрацијата 41%
	Услуги • Формулари 39% • Листа на услуги кои се обезбедуваат 27% • Упатства 20%
	Локален економски развој • Стратегија / Програма за локален економски развој 32% • Листа на туристички дејности од мал обем 13% • Листа на угостителски дејности од мал обем 12% • Листа на трговски дејности од мал обем 9% • Структура на работна сила во општината 5%
	Култура • Објекти од областа на културата на територијата на општината 33% • Споменици и спомен обележја на територијата на општината 31% • Стратегија / Програма за култура 19%
	Образование • Основни училишта на територијата на општината 60% • Средни училишта на територијата на општината 45% • Стратегија / Програма за образование 15%
	**Спорт** • Спортски објекти на територијата на општината 27%

	**Урбанизам** • Усвоени урбанистички планови 31% • Предлог-урбанистички планови 16% • Годишен извештај за издадени одобренија за градба 3% • Објекти со сертификат за енергетски карактеристики 0%
	Детски градинки / домови за стари лица • Детски градинки на територијата на општината 36% • Домови за стари лица на територијата на општината 1%
	Проекти на општината • Проекти на општината (реализирани и во фаза на реализација) 29%
	**Животна средина** • Доделени Б-интегрирани еколошки дозволи 16% • Загадувачки супстанции 3% • Катастар на животната средина 3% • Катастар на создавачите на отпад 1%

Онлајн алатка за комуникација/консултација со граѓаните е овозможена од 20% од општините. Тоа најчесто се однесува на алатката за пријавување проблем, која како унифицирана апликација беше обезбедена за општините.

Ниту една општина не објавува структурирани податочни сетови во форма на отворени податоци.



2.5. Веб-пристапност за лица со попреченост

Покрај обезбедувањето физичка пристапност до објектите на општината за лицата со попреченост (на пр. преку поставување рампи, лифтови и сл.), треба да се обрне внимание и на обезбедување и електронска пристапност за оваа категорија граѓани. Имено, лицата со одреден тип на попреченост, користат различни уреди со помошни технологии кои им помагаат во пристапувањето на содржините на компјутерот. На пример, слепите лица и лицата со оштетен вид, користат читачи на екран кои автоматски ги претвораат текстуалните содржини во аудиоговор.

За да се овозможи полесен пристап на уредите и системите со помошна технологија до содржините на интернет, веб-страниците треба да бидат изработени на таков начин што ќе овозможи распознавање на објавените содржини (дали се работи за наслов, пасус, линк, слика

за која е даден алтернативен текст и сл.). Од друга страна, потребно е да се следат одредени правила во презентирањето на содржините: на пример, не треба да се прикажуваат содржини што светкаат, бидејќи тоа им претставува проблем на лицата со фотосензитивна епилепсија.

Овие меѓународни стандарди во изработката на веб-страниците се опфатени во водичот за веб пристапност, изработен од конзорциумот W3C, во рамките на иницијативата за веб-пристапност.[11]

Веб-страниците на сите општини (кои имаат веб-страница) беа тестирани за степенот на исполнување на водичот/правилата за веб-пристапност[12]. Алатката за автоматско тестирање покажа во просек 24 грешки по веб-страница. Тоа значи дека општините не посветуваат внимание на веб-пристапноста при изработка и одржување на веб-страниците.

11 Тековната верзија на водичот за веб пристапност WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) е 2.1. Водичот е објавен на следниот линк (https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/).

12 Тестирањето беше извршено преку алатката WAVE (web accessibility evaluation tool), достапна на следниот линк: http://wave.webaim.org/. Беше анализирана почетната страна на веб-страниците на општините.

3. Препораки за транспарентност и отчетност

- Општините да објавуваат подетални информации за јавните претпријатија и установи формирани од нив, вклучувајќи го описот на дејноста, услугите кои се нудат, цените на услугите (доколку се релевантни) и сл.
- Да се објавуваат финансиските извештаи кои јавните претпријатија и установи ги доставуваат на разгледување на советот на општините.
- Да се објавуваат добиените барања за слободен пристап до информации од јавен карактер и дадените одговори од општините. На тој начин ќе се намали бројот на идни барања, а со тоа ќе се намали и оптовареноста на општинската администрација да ги процесира бараните податоци и информации.
- Да се објавуваат извештаите од извршените ревизии на Државниот завод за ревизија и да се објавува извештај за тоа како општината постапила по препораките и забелешките на Државниот завод за ревизија.
- Да не се користат веб-страниците единствено како промотивна алатка на градоначалниците, туку да се објавуваат информации кои им се навистина потребни на граѓаните.
- Транспарентноста како основен услов за обезбедување на отчетност во работењето на општината значи објавување на поширок спектар на информации од надлежност на општината, вклучувајќи квартални и годишни финансиски извештаи, како и информации за работата на градоначалникот и на советот, на администрацијата, услугите кои се обезбедуваат, информации од областа на урбанизмот, локалниот економски развој, културата, образованието, спортот, животната средина, социјалната заштита, тековните проекти на општината со финансиска конструкција и извори на средства и сл.
- Да се објавуваат структурирани податочни сетови во форма на отворени податоци заради унапредување на транспарентноста, искористување на економскиот потенцијал и подобрувањето на услугите на општините.
- Да се следат стандардите за е-транспарентност заради унифицирано објавување информации и податоци од страна на општините.
- Да се користи единствен образец на веб-страница заради унифицирање на изгледот и структурата на веб-страниците на сите општини, а со тоа и поедноставување на пребарувањето информации од страна на граѓаните[13].

13 Во рамките на проектот „Граѓанинот на прво место“, финансиран од Европската Унија, а имплементиран од Центарот за управување со промени и Центарот за одржлив развој АЛКА, беше изработен унифициран образец на веб-страница за општините. На истиот може да се пристапи на http://web.opstina.mk.

- Да се понудат онлајн алатки за комуникација на граѓаните со градоначалникот, советниците и администрацијата на општината.
- Да се следи меѓународниот водич за веб-пристапност WCAG заради овозможување полесен пристап до веб-страниците на општините за лицата со попреченост.

II. УПРАВУВАЊЕ СО ОПШТИНСКИТЕ ФИНАНСИИ

1. Теоретска поставеност

Законската рамка која го регулира финансискиот јавен менаџмент на локално ниво е претставена преку следните закони:

- **Законот за буџетите** („Сл. весник на РМ" бр. 64/2005, 103/2008, 156/2009, 95/10, 180/11, 171/12, 192/15 и 167/16) со кој се обезбедува детална рамка за буџетскиот процес, односно со овој закон се уредуваат постапката за изготвување, донесување, управување и извршување на буџетот на Република Македонија како и на буџетите на единиците на локалната самоуправа (општините) и на градот Скопје.
- **Законот за извршување на буџетите на Р. Македонија** според кој се распределуваат средствата од буџетот на Република Македонија за буџетските корисници и единките корисници. Од интерес за општините е распределбата на средствата за наменски и блок дотации на сметки на општините врз основа на уредби донесени од Владата на Република Македонија, а за финансирање на пренесените надлежности, во динамика усогласена со Министерството за финансии.
- **Законот за локалната самоуправа** („Сл. весник на РМ" бр.5 од 29.01.2002 год.) со кој се уредуваат: надлежностите на општината; непосредното учество на граѓаните во одлучувањето; организацијата и работата на органите на општината; општинската администрација; актите на органите; имот - сопственост на општината; надзорот над работата на органите на општината; распуштањето на советот на општината; механизмите на соработка меѓу општините и Владата на Република Македонија; месната самоуправа; заштитата на локалната самоуправа; утврдувањето службени јазици во општините и други прашања од значење за локалната самоуправа.
- **Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа** („Сл. весник на РМ" бр. 61/2004, 96/2004, 67/2007, 156/2009, 47/11 и 192/15) со кој се регулира финансирањето на општините, поточно: утврдување и наплата на приходите на општините, задолжувањето на општините, буџетот на општините – содржина, донесување, управување, известување, сметководствената евиденција, контрола и ревизија.
- **Законот за јавна внатрешна финансиска контрола** („Сл. весник на РМ" бр. 90/2009, 12/11, 188/13 и 192/15) со кој се уредува системот на јавна внатрешна финансиска контрола во Република Македонија (финансиското управување и контрола, внатрешната ревизија и нивната хармонизација).
- **Законот за сметководство за буџетите и буџетските корисници** („Сл. весник на РМ" бр. 61/2002, 98/2002, 82/2005, 24/11, 145/15 и 170/17) со кој се уредува водењето на сметководството, деловните книги, сметководствените документи и обработката на податоците, признавањето на приходите и расходите, проценувањето на билансните позиции, ревалоризацијата, финансиските извештаи, доставувањето и финансиските извештаи и други прашања во врска со сметководството на буџетите на буџетските корисници, меѓу кои и на буџетите на општините.

Буџетот, кој ја претставува главната финансиска рамка на општината, се состои од општ, посебен и развоен дел. Општиот дел содржи: консолидиран биланс на приходи и расходи, функционална класификација на расходите, биланс на тековно-оперативни приходи и расходи, и биланс на капитални приходи и расходи. Во посебниот дел на буџетот се прикажани расходите според класификацијата на расходите што ја пропишува министерот за финансии, групирани според корисници и програми.

Партиципативното буџетирање претпоставува дека граѓаните се вклучени во процесот на изработка на буџетот и финансиското планирање. Со тоа, граѓаните може да се вклучат во најважниот дел од градењето политики на локално ниво.

Буџетскиот процес започнува со изготвување буџетски циркулар за наредната година од страна на министерот за финансии, во кој општините се известуваат за основните макроекономски индикатори, главните насоки за изготвување на општинскиот буџет, дотациите за општината што ќе се префрлат од буџетот на Република Македонија, од буџетите на фондовите, како и од приходите од други извори. Врз основа на ова се изработува буџетот на општината, кој го донесува советот на општината.

Општинските буџетски корисници до градоначалникот доставуваат месечни **финансиски извештаи** со образложение за извршувањето на нивните финансиски планови. Градоначалникот доставува квартални извештаи до советот на општината и до Министерството за финансии со образложение за извршување на буџетот.

По истекот на фискалната година, Советот на општината донесува **завршна сметка** на буџетот на општината, која ги содржи сите елементи што ги содржи буџетот на општината искажани како планирани и остварени приходи и расходи за сите општински буџетски корисници. По донесувањето на годишната сметка градоначалникот ја информира јавноста за нејзината содржина.

Јавните набавки на општините се реализираат преку единствен централизиран електронски систем за јавни набавки (ЕСЈН), преку кој целосно се спроведуваат јавните набавки преку електронски пат.

2. Резултати

2.1. Подготовка на буџетот

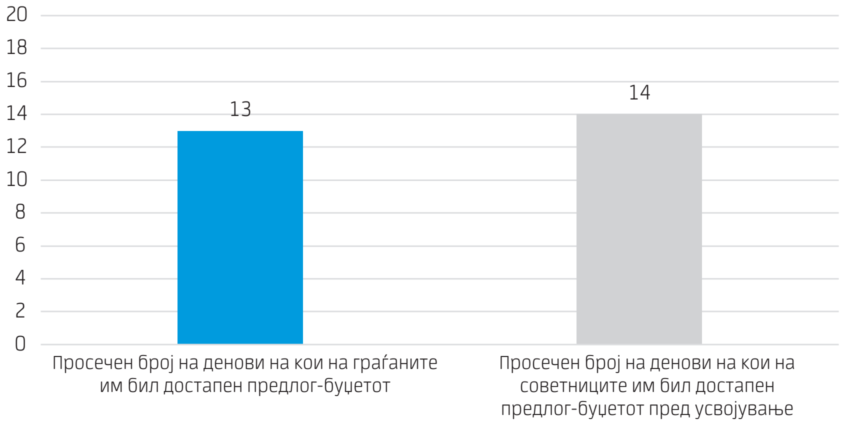
Процесот на подготовка на буџетот треба да биде инклузивен, односно да остави доволно простор и време за презентација на планираниот буџет и добивање забелешки за истиот од засегнатите страни.

Декларативно, во одговорите на барањата за слободен пристап до информации од јавен карактер, општините дале информација дека го објавиле предлог-буџетот и дека предвиделе релативно доволно време за негово разгледување и коментирање од страна на граѓаните. Од добиените одговори од 52 општини, предлог-буџетот за 2018 година, на граѓаните им бил достапен во просек 13 дена пред денот на усвојување.

Од друга страна, исто така е значајно предлог–буџетот во оптимален рок пред неговото усвојување да им биде достапен и на советниците за да имаат доволно време да го анализираат пред да го усвојат. Од добиените одговори од 53 општини, во просек предлог-буџетот за 2018 година им бил достапен на советниците 14 дена пред усвојувањето.

Графикон 6

Достапност на предлог-буџетот на општините за 2018 година



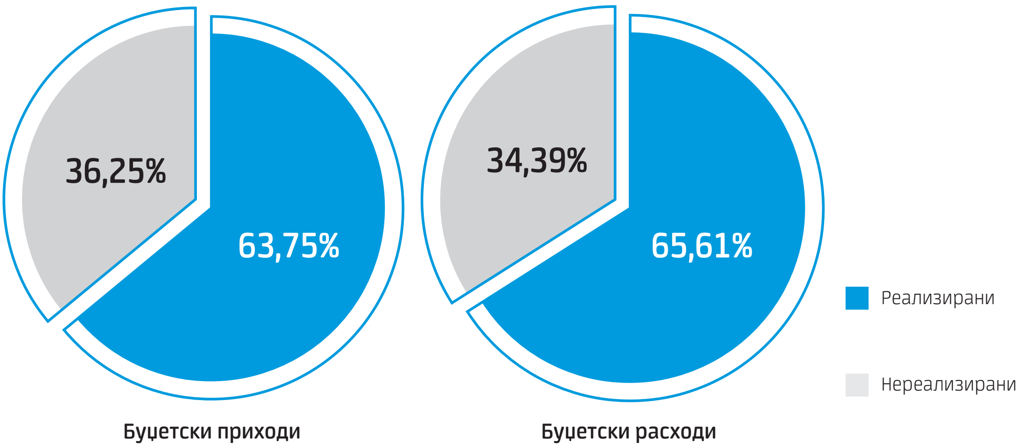
2.2. Планирање и реализација на буџетот

Преку реализацијата на буџетот се реализираат надлежностите на општините утврдени со Законот за локалната самоуправа и другите секторски закони.

Општините генерално немаат добар степен на реализација на буџетите. За илустрација, за 2017 година биле реализирани 63,75% од планираните буџетски приходи, и 65,61% од планираните буџетски расходи (графикон 7).

Притоа, од општините кои имаат висок степен на реализација на буџетските расходи може да се издвојат: Општина Кочани со 87,63%, Општина Зрновци со 84,53%, Општина Јегуновце со 84,42%, Општина Центар Жупа со 84,41%, Општина Виница со 84,10%, Општина Струга со 83,43%, Општина Прилеп со 83,29%, Општина Дебар со 82,30%, Општина Росоман со 80,80%.

Графикон 7
Реализација на буџетот од 2017 година од општините

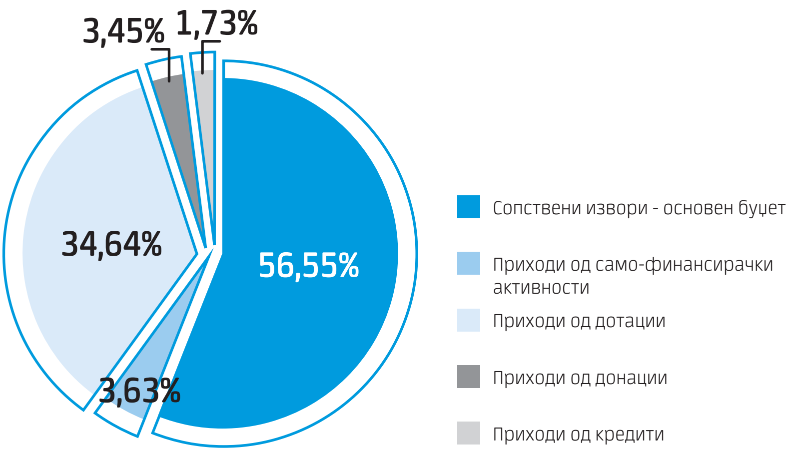


Општините најмногу се финансираат од сопствени извори и од средства од буџетот на Република Македонија преку наменски и капитални блок-дотации.

Општините најмногу прават тековно-оперативни расходи. Расходите за плати и надоместоци во просек се 33,16%, додека капиталните расходи се 30,58% од вкупните буџетски расходи (графикони 8 и 9).

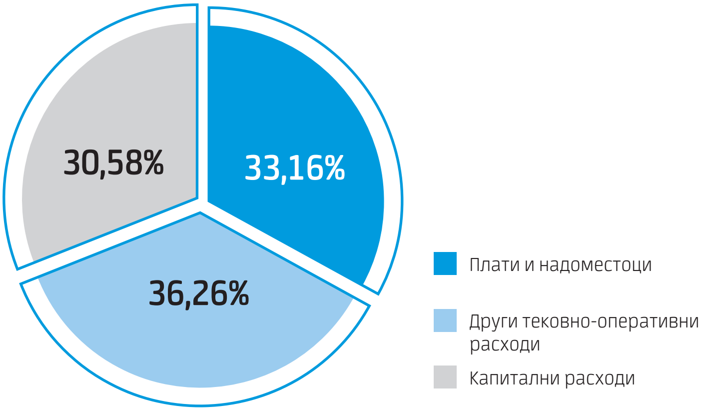
Расходите за поддршка и соработка со граѓанскиот сектор се минимални: 0,73% од вкупните расходи.

Графикон 8
Извори на буџетски приходи во 2018 година



Графикон 9

Планирани расходи по буџетски ставки во 2018 година



2.3. Финансиски извештаи

Општината има обврска да доставува редовни квартални финансиски извештаи до советот на општината, со образложение за извршување на буџетот, заради нивно разгледување од страна на советниците.

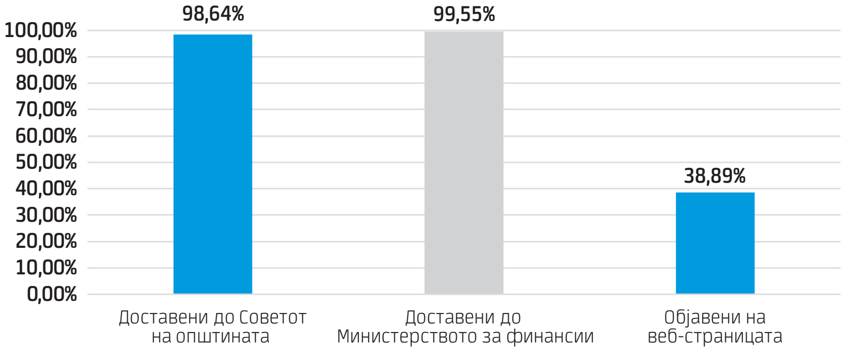
Општините се изјаснија дека доследно ја исполнуваат обврската, со оглед на тоа дека за 2017 година скоро сите општини доставиле по четири квартални финансиски извештаи до советот (освен општина Крива Паланка која доставила 2 и општина Бутел која доставила 3 квартални финансиски извештаи).

Воедно, општините имаат обврска овие квартални финансиски извештаи да ги доставуваат до Министерството за финансии. Оваа обврска ја исполниле сите општини речиси потполно, доставувајќи ги сите квартални финансиски извештаи.

Сепак, помалку од половина од општините ги објавиле кварталните финансиски извештаи на веб-страниците на општините - 38,89% од општините ги објавиле кварталните финансиски извештаи за 2017 година.

Графикон 10

Планирани расходи по буџетски ставки во 2018 година

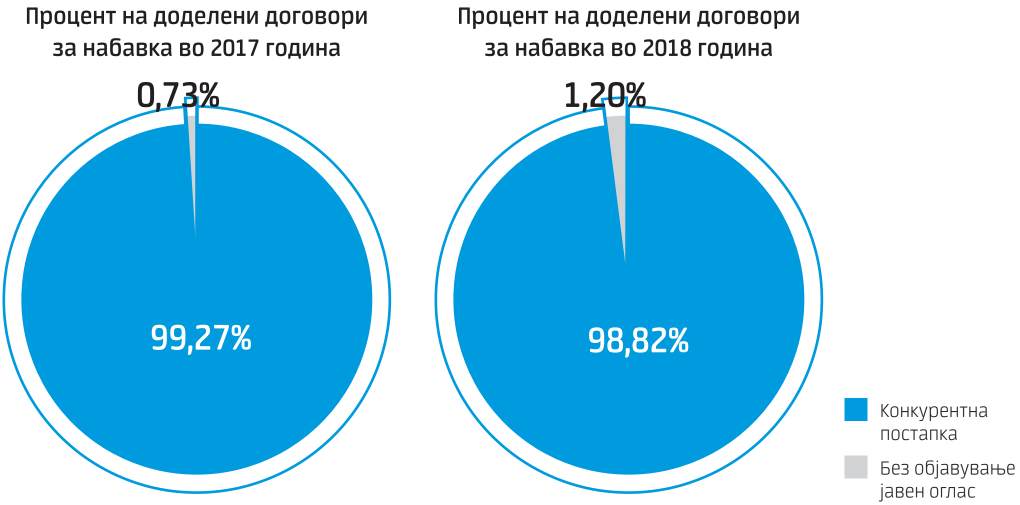


2.4. Јавни набавки

Во 2017 и во 2018 година во просек биле склучени по 34 договори за јавни набавки по општина. Од добиените податоци од 52 општини, во 2018 година најмногу договори за јавна набавка склучиле следните општини: општина Велес 109, општина Карпош 99, општина Новаци 90 и општина Куманово 77. Мал е бројот на доделени договори за набавки во општините преку постапки за преговарање без објавување јавен оглас. Во 2017 година, бројот на постапки за преговарање без објавување јавен оглас изнесуваа 0,73% од вкупните доделени договори, а во 2018 година 1,20% (графикон 11). Најмногу договори преку постапки за преговарање без објавување јавен оглас во 2018 година склучила општина Карпош (7).

Според добиените податоци од 51 општина, просечната вредност на склучени договори за набавка врз основа на спроведена постапка со преговарање без објавување јавен оглас во 2017 година бил 478.692,00 денари по општина, додека во 2018 година бил 1.085.881,00 денари.

Графикон 11

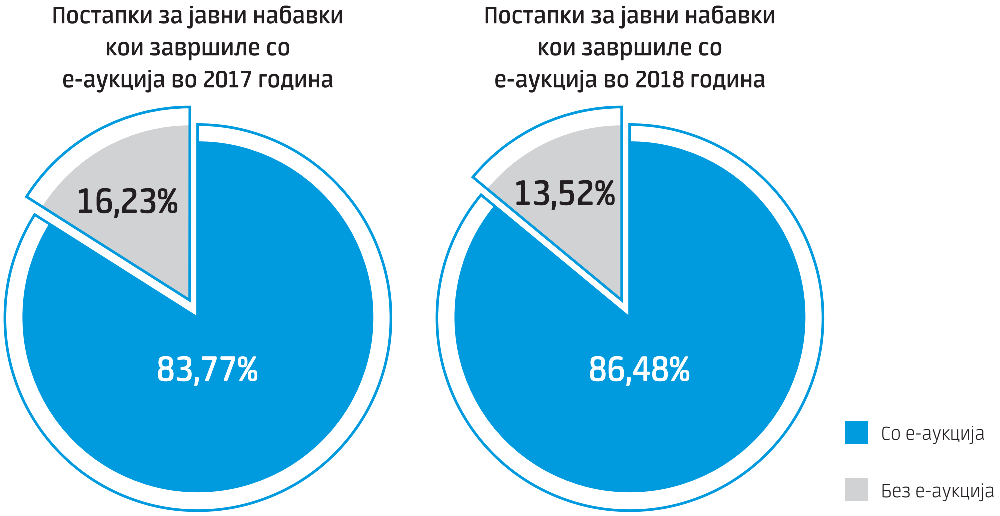


Во просек, општините на годишно ниво имаат склучено 1 анекс за зголемување на вредноста на иницијалните договори за набавка, а вкупната просечна зголемена вредност на иницијалните договори за набавка во 2017 година изнесувала 810.495,00 денари, додека во 2018 година 802.920,00 денари.

Во 2017 година, од податоците од 51 општина, просечно секоја општина објавила по 35 огласи за јавна набавка, а во 2018 година по 39. Просечниот број добиени понуди по повик за јавна набавка во општина, во двете години е 3.

Од спроведените постапки за јавни набавки, во 2017 година 83,77% од нив завршиле со електронска аукција, а во 2018 година 86,48% (графикон 12).

Графикон 12



2.5. Капацитети за финансиско управување

Во организациските единици надлежни за финансиско управување во општините во просек работат по 6 вработени. Вработените кои работат на јавни набавки во просек се 2 по општина, а вработените кои работат на внатрешна ревизија во просек се 1 по општина.

Процентот на вработени во организациските единици надлежни за финансиско управување во општините во однос на вкупниот број вработени е 12,43%.

2.6. Јавен долг на општините

Согласно законот за финансиска поддршка на единиците на локалната самоуправа и единки корисници основани од единиците на локалната самоуправа за финансирање на доспеани, а неплатени обврски („Сл. Весник бр.209" од 15.11.2018 година), вкупниот долг на сите општини, заклучно со месец септември 2018 година, изнесува 5.945.849.189,00 денари, или 96.680.475 ЕУР.

Со законот се обезбедува 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.

Најголемите 10 должници се следните:

- 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

Висината на долгот на општините, кој се провлекува континуирано, наметнува прашање за можностите на општините да бидат финансиски самоодржливи, наместо да чекаат на поддршка од Владата за покривање на креираните долгови.

3. Препораки за управување со општинските финансии

- При планирањето и изработката на буџетот на општините да се имаат во предвид стратешките цели и потреби на општината.
- Повеќегодишното планирање на буџетите од неодамна е пракса на централниот буџет, но треба да се втемели и во планирањето на буџетите на општините.
- Системот на финансиско планирање треба да биде реален, земајќи ги предвид капацитетите и можностите, со цел достигнување повисок степен на реализација на планираните буџетски приходи и расходи.
- Граѓаните и различните групи на засегнати страни да бидат вклучени во процесот на изработка на буџетот, овозможувајќи доволно време за разгледување, анализа и давање коментари и сугестии за подобрување на предлог-буџетот.
- Советниците да имаат доволно време да го разгледаат предлог-буџетот пред да се усвои на седница на советот на општината.
- Финансиските извештаи кои го презентираат извршувањето на буџетот треба да бидат јавно достапни на веб-страниците на општините.
- Јавните набавки на општините треба да ги следат принципите на транспарентност, недискриминација и еднаков третман.
- Да се објавуваат информации за спроведувањето на јавните набавки од страна на општините на нивните веб-страници, особено во делот на давање извештај за спроведувањето на склучените договори за јавни набавки.
- Општините да обезбедат соодветни капацитети и ресурси за финансиско управување, земајќи ги во предвид големината на општините и бројот на јавните набавки што се реализираат.
- Општините да издвојуваат повеќе средства за поддршка и соработка со граѓанскиот сектор, коишто ќе се распределуваат на транспарентен начин, согласно утврдена процедура.
- Општините да изработуваат граѓански буџет, заради поедноставно и разбирливо прикажување на планираните и реализираните буџетски средства за граѓаните.

ПРИЛОГ 1 - Партнерски организации-регрантисти

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 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“ Виница

Ехо Едукативно-хуманитарна организација - Штип

Здружение Дрита АГВ Гостивар

ПРИЛОГ 2 - Листа на општини кои што одговориле на барањата за слободен пристап до информации од јавен карактер

Област: Транспарентност и отчетност			
Аеродром	Дебарца	Кривогаштани	Радовиш
Берово	Делчево	Крушево	Ранковце
Битола	Демир Капија	Куманово	Ресен
Богданци	Демир Хисар	Липково	Росоман
Босилово	Дојран	Лозово	Свети Николе
Брвеница	Долнени	Македонска Каменица	Сопиште
Бутел	Ѓорче Петров	Могила	Старо Нагоричане
Валандово	Зрновци	Неготино	Струга
Василево	Јегуновце	Новаци	Струмица
Вевчани	Кавадарци	Ново Село	Теарце
Велес	Карбинци	Охрид	Центар
Виница	Карпош	Петровец	Центар Жупа
Гази Баба	Кичево	Пехчево	Чашка
Гевгелија	Конче	Пласница	Чешиново -Облешево
Градско	Кочани	Прилеп	Штип
Дебар	Крива Паланка	Пробиштип	Шуто Оризари

Област: Управување со општинските финансии		
Берово	Карбинци	Ресен
Битола	Кичево	Росоман
Богданци	Кочани	Старо Нагоричане
Брвеница	Конче	Свети Николе
Валандово	Крива Паланка	Струга
Василево	Кривогаштани	Струмица
Вевчани	Крушево	Центар Жупа
Велес	Куманово	Чашка
Виница	Липково	Чешиново-Облешево
Гевгелија	Македонска Каменица	Штип
Градско	Могила	Аеродром
Дебар	Новаци	Бутел
Дебарца	Охрид	Гази Баба
Делчево	Пехчево	Ѓорче Петров
Демир Хисар	Пласница	Карпош
Дојран	Прилеп	Центар
Долнени	Пробиштип	Шуто Оризари
Зрновци	Радовиш	Град Скопје
Јегуновце	Ранковце	

ПРИЛОГ 3 - Листа на индикаторите за веб-транспарентност

Р. бр.	Информација	Објавена		
		Да	Делумно	Не
1	Статут на општината	59%	1%	39%
2	Службени гласила	63%	12%	25%
3	Информации за членовите на советот со контакти	44%	40%	16%
4	Информации за седниците на советот (дневен ред, записници и одлуки)	19%	31%	50%
5	Деловник за работа на советот	35%	0%	65%
6	Комисии на советот	45%	1%	53%
7	Администрација – организација и контакти	41%	31%	28%
8	Систематизација на работните места	35%	3%	63%
9	Одговорно лице за полесен пристап и поддршка на лицата со попреченост (со контакт)	22%	1%	77%
10	Службено лице за посредување со информации од јавен карактер	52%	4%	44%
11	Листа на информации од јавен карактер	47%	5%	48%
12	Предлог-буџет	20%	1%	79%
13	Усвоен буџет	74%	7%	19%
14	Граѓански буџет	3%	0%	97%
15	Завршна сметка	76%	1%	23%
16	Квартални и годишни финансиски извештаи	24%	15%	61%
17	Програмски финансиски извештаи	8%	3%	89%
18	План за јавни набавки	34%	0%	66%
19	Извештај за реализација на јавните набавки	4%	3%	93%
20	Извештај на Државниот завод за ревизија	16%	3%	81%
21	Јавни претпријатија (линк, контакт, цени на услуги)	23%	43%	35%
22	Финансиски извештаи на јавните претпријатија и установите	20%	20%	60%
23	Недвижен имот во сопственост на општината	4%	0%	96%
24	Движен имот во сопственост на општината	4%	0%	96%
25	Регистар на граѓански организации	16%	3%	81%
26	Информации за финансирање граѓански организации	15%	5%	80%
27	Информации за урбаните и месните заедници	33%	3%	64%
28	Предлог плански документи	7%	7%	87%
29	Усвоени плански документи	21%	8%	71%
30	Листа на услуги кои ги обезбедува општината	27%	19%	55%
31	Формулари/обрасци за услугата	39%	20%	41%
32	Упатства за обезбедување на услугите	20%	13%	67%
33	Стратегија / Програма за локален економски развој	32%	0%	68%
34	Листа на трговски дејности од мал обем	9%	7%	84%
35	Листа на угостителски дејности од мал обем	12%	5%	83%
36	Листа на туристички дејности од мал обем	13%	8%	79%
37	Листа на услуги во селски, етно и еколошки туризам	11%	1%	88%
38	Индустриски зони на територијата на општината	11%	1%	88%
39	Структура на работна сила во општината	5%	8%	87%
40	Стратегија / Програма за животна средина	24%	4%	72%

41	Стапка на производството на отпад	1%	1%	97%
42	Загадувачки супстанции	3%	3%	95%
43	Катастар на животната средина	3%	0%	97%
44	Загадувачи	1%	0%	99%
45	Доделени Б-интегрирани еколошки дозволи	16%	1%	83%
46	Катастар на создавачите на бучава	0%	0%	100%
47	Катастар на создавачите на отпад	1%	0%	99%
48	Собирни центри за електрична и електронска опрема	1%	0%	99%
49	Превозници и моторни возила регистрирани за вршење превоз на патници и стока во патниот сообраќај	4%	4%	92%
50	Пазари на територијата на општината	1%	4%	95%
51	Депонии на територијата на општината	3%	1%	96%
52	Паркинзи на територијата на општината	3%	3%	95%
53	Квартални извештаи за извршен инспекциски надзор	3%	0%	97%
54	Издадени лиценци за отстранување на оштетените возила и возилата во дефект	1%	0%	99%
55	Стратегија / Програма за култура	19%	0%	81%
56	Споменици и спомен-обележја на територијата на општината	31%	4%	65%
57	Музејска евиденција и документација	4%	4%	92%
58	Објекти од областа на културата на територијата на општината (локални и национални)	33%	7%	60%
59	Програма за одбележување значајни настани и истакнати личности со спомен-обележја	8%	1%	91%
60	Стратегија / Програма за образование	15%	3%	83%
61	Основни училишта во општината (јавни и приватни)	60%	4%	36%
62	Средни училишта (општински, државни и приватни)	45%	3%	52%
63	Број на корисници и вид на социјална помош од буџетот на општината	1%	0%	99%
64	Установи за социјална заштита на различни категории на граѓани	3%	1%	96%
65	Спортски објекти на територијата на општината	27%	4%	69%
66	Преглед на улици со броеви на објекти	4%	4%	92%
67	Предлог урбанистички планови на територија на општината (ГУП и ДУП-ови)	16%	8%	76%
68	Усвоени урбанистички планови на територија на општината (ГУП и ДУП-ови)	31%	12%	57%
69	Годишен извештај за издадени одобренија за градба	3%	1%	96%
70	Користење градежно земјиште заради спроведување постапки за концесија или јавно приватно партнерство	0%	3%	97%
71	Поднесени барања за легализација и легализирани објекти	1%	1%	97%
72	Објекти со сертификат за енергетски карактеристики	0%	0%	100%
73	Детски градинки (јавни и приватни)на територијата на општината	36%	9%	55%
74	Домови за стари лица (јавни и приватни) на територијата на општината	1%	5%	93%
75	Јавни институции основани од општината со пристап за лицата со попреченост	7%	1%	92%
76	Проекти на општината (реализирани и во фаза на реализација)	29%	27%	44%
77	Отворени податоци	0%	0%	100%
78	Онлајн алатка за комуникација / консултација со граѓаните	20%	7%	73%

ПРИЛОГ 4 - Листа на рангирање на општините по барометарот за веб-транспарентност

1	Штип	61,54%	42	Демир Капија	19,87%
2	Битола	54,49%	43	Карпош	19,23%
3	Кавадарци	50,64%	44	Центар	19,23%
4	Велес	44,87%	45	Конче	18,59%
5	Охрид	42,31%	46	Јегуновце	17,31%
6	Струмица	42,31%	47	Гостивар	16,67%
7	Радовиш	41,67%	48	Лозово	15,38%
8	Кочани	40,38%	49	Пехчево	15,38%
9	Крива Паланка	38,46%	50	Македонска Каменица	15,38%
10	Василево	37,18%	51	Вевчани	14,74%
11	Гевгелија	37,18%	52	Кривогаштани	14,74%
12	Прилеп	37,18%	53	Сарај	14,74%
13	Богданци	35,26%	54	Дојран	12,82%
14	Делчево	33,97%	55	Ново Село	12,18%
15	Кичево	33,33%	56	Македонски Брод	11,54%
16	Берово	32,69%	57	Валандово	10,90%
17	Демир Хисар	32,69%	58	Дебарца	10,90%
18	Куманово	32,69%	59	Пласница	9,62%
19	Тетово	31,41%	60	Карбинци	8,33%
20	Зрновци	30,13%	61	Желино	8,33%
21	Гази Баба	30,13%	62	Липково	7,05%
22	Ресен	29,49%	63	Сопиште	7,05%
23	Новаци	28,85%	64	Арачиново	5,13%
24	Чашка	28,85%	65	Градско	5,13%
25	Град Скопје	28,85%	66	Могила	5,13%
26	Виница	27,56%	67	Теарце	5,13%
27	Неготино	27,56%	68	Чаир	5,13%
28	Свети Николе	26,28%	69	Росоман	3,85%
29	Ѓорче Петров	25,64%	70	Чучер Сандево	3,85%
30	Дебар	25,64%	71	Студеничани	3,21%
31	Илинден	25,00%	72	Центар Жупа	2,56%
32	Крушево	25,00%	73	Шуто Оризари	2,56%
33	Кисела Вода	25,00%	74	Петровец	1,92%
34	Кратово	23,08%	75	Зелениково	1,28%
35	Долнени	23,08%	76	Боговиње	0,00%
36	Аеродром	21,79%	77	Бутел	0,00%
37	Пробиштип	21,15%	78	Брвеница	0,00%
38	Струга	21,15%	79	Врапчиште	0,00%
39	Чешиново-Облешево	20,51%	80	Ранковце	0,00%
40	Босилово	19,87%	81	Старо Нагоричане	0,00%
41	Маврово Ростуше	19,87%			

Центар за управување со промени	Macedonia M·C·A 2000 Management Consulting Association	SCOOP CIJ-MACEDONIA
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

ЕУ за ТЕБЕ