



# РАЗВОЈ И КООРДИНАЦИЈА НА ПОЛИТИКИТЕ И СТРАТЕГИИТЕ И УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 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





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.



# Развој и координација на политиките и стратегиите и управување со човечки ресурси во единиците на локалната самоуправа

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, Ивана Куркчиева

**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(047)

ТОДЕВСКИ, Мартин

Развој и координација на политиките и стратегиите и управување со човечки ресурси во единиците на локалната самоуправа / автори Мартин Тодевски, Ивана Куркчиева. - 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 978-608-4818-43-4

1. Куркчиева, Ивана [автор]

а) Локална самоуправа - Извештаи

COBISS.MK-ID 108758794

# СОДРЖИНА

<b>1. Вовед</b>	<b>7</b>
<b>2. Методологија на истражувањето</b>	<b>8</b>
<b>I. Развој и координација на политиките и стратегиите</b>	<b>9</b>
<b>1. Теоретска поставеност</b>	<b>10</b>
<b>2. Резултати</b>	<b>12</b>
2.1. Плански документи на општините	12
2.2. Извештаи за реализација на планските документи	15
2.3. Работи на советите	16
2.4. Партиципaтивно креирање политики на локално ниво	17
2.5. Процес на транспарентно планирање	19
<b>3. Препораки за развој и координација на политиките и стратегиите</b>	<b>22</b>
<b>II. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ</b>	<b>23</b>
<b>1. Теоретска поставеност</b>	<b>24</b>
<b>2. Резултати</b>	<b>26</b>
2.1. Флуидација на вработените – временски тренд	26
2.2. Флуидација на вработените по локалните избори	27
2.3. Вработени во општинската администрација	28
2.4. Постапки за вработување и пресметок на работниот однос	30
2.5. Дodelени годишни награди на вработените	31
2.6. Слично усовршување, оценување, унапредување и мобилности	31
<b>3. Препораки за управување со човечки ресурси</b>	<b>34</b>
ПРИЛОГ 1 - Партинерски организации-регрентисии	35
ПРИЛОГ 2 - Листа на општини коишто одговориле на барањата за слободен пристап до информации од јавен карактер	36
ПРИЛОГ 3 - Број на вработени во општинската администрација на 1000 жители	38



# 1. Вовед

Извештајот е изработен 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“<sup>1</sup> изработени од СИГМА<sup>2</sup>.

Во таа насока, стандардите за добро управување претставуваат насоки за единиците на локалната самоуправа, на аналоген начин како што „Начелата на јавната администрација“ поставуваат одредници за добро управување, односно за реформи во јавната администрација (на централно ниво). Стандардите за добро управување во единиците на локалната самоуправа ги определуваат принципите од кои треба да се водат 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. Стандардите вклучуваат и методолошки анекс со поставени индикатори и утврдени постапки за мерење на резултатите по индикаторите.

Во рамките на проектот се вклучени 14 граѓански организации на локално ниво (листата на организации е прикажана во прилог 1 кон извештајот), кои ја следат работата на единиците на локалната самоуправа во своите региони во однос на исполнувањето на изработените стандарди за добро управување.

Извештајот се фокусира генерално на областа на развој и координација на политиките и стратегиите, како и областа на управување со човечки ресурси, врз основа на следење на локалните самоуправи од страна на граѓанските организации во периодот од јануари до мај 2018 година. Сумираните податоци во извештајот се однесуваат на сите осум региони во земјата: североисточен, источен, југозападен, југоисточен, пелагониски, полошки, вардарски и скопски регион.

---

1 Начела на јавната администрација, СИГМА, 2017  
([http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration\\_Edition-2017\\_ENG.pdf](http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf))

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

## 2. Методологија на истражувањето

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 на развој и координација на политиките и стратегиите: тековните стратешки и програмски документи; извештаи за реализација на планските документи; број на одржани седници на советот на општината; колку се користени алатките за непосредна комуникација со граѓаните (граѓански иницијативи, референдуми, претставки и предлози, петиции, организирани јавни трибини и сл.); за кои од стратешките и планските документи се вршени консултации со граѓаните; колку траел консултативниот процес; дали постои функционална организациска единица за стратешко планирање; дали постојат формални процедури за следење на реализацијата на стратешките и планските документи итн.;
- За областа на управување со човечките ресурси беа побарани информации од единиците на локалната самоуправа, како и од сите јавни претпријатија основани од општини. Притоа, побарани беа следните информации: број на моментално вработени (вклучувајќи по полова и етничка структура); полова структура на раководните позиции; број на вработувања и прекин на работниот однос по различни категории во временски тренд; број на вработувања и прекин на работниот однос по локалните избори; број на унапредени вработени; доделени парични награди; број на измени во систематизацијата; број на вработени во нивоата на оценување; број на вработени со прекинат работен однос поради негативни оценки; број на вработени осудени во кривична постапка заради кривични дела поврзани со корупција; број на вработени за кои се воделе дисциплински постапки; реализирани обуки и трошоци за обуки на вработените; дали е воведен стандардот ИСО 9001 за управување со квалитет, како и „Заедничката рамка за процена“ ЦАФ.

Беа извршена **анализа на веб-страниците на општините** со цел да се утврди колку се објавуваат дневните редови, записниците и одлуките од советот на општините, како и тоа дали се објавуваат планските документи.

Исто така, беше извршена **квалитативна анализа** на добиените стратешки и програмски документи, како и на извештаите за нивна реализација.





# I. Развој и координација на политиките и стратегиите

# 1. Теоретска поставеност

Политиките на локално ниво произлегуваат од надлежностите на општините дефинирани во Законот за локалната самоуправа и во други секторски закони. Поаѓајќи од надлежностите на општината утврдени во Законот за локалната самоуправа и Статутот како основен акт на општината, во процесот на креирање политики на локално ниво се вклучени органите на општината - градоначалникот и советот, локалната администрација, граѓаните и други субјекти коишто имаат улога во процесите на консултација и донесување одлуки.

Градоначалникот е орган на општината кој донесува поединечни акти и решенија, но во исто време е и предлагач на еден од најважните документи преку коишто се креираат локалните политики, а тоа е буџетот на општината. Исто така, градоначалникот е предлагач и на секторски локални политики, преточени во стратегии или пак програми. Советот на општината ги донесува најзначајните прописи на општината, како што се статутот, планските документи, одлуките и, секако, буџетот на општината.

Локалната администрација ги подготвува планските документи на општината, буџетот на општината и другите акти, како и спроведува консултации со засегнатите страни. Процесот на консултација на локално ниво е определен во статутите на општините, генерално пресликувајќи го Законот за локалната самоуправа и законските форми за непосредно изјаснување на граѓаните. Посебни акти за спроведување процес на консултација нема, ниту пак се развиени соодветни механизми. Веројатно тоа е резултат и на фактот дека освен во Законот за урбанистичко планирање, во ниту еден друг закон не е предвидена задолжителна консултација.

Иако не на начин пропишан и предвидлив, граѓаните сепак на локално ниво се вклучени во процесите на креирање на локалните политики преку одржување заеднички состаноци со локалната администрација, учество во работата на месните или урбаните заедници, соработка на општината со граѓанскиот сектор во различни области и слично.

Моделот на креирање политики на централно и на локално ниво е регулиран во Методологијата за анализа на политиките и координација<sup>3</sup> и се состои од фазите опишани подолу.<sup>4</sup>

## Приказ 1.

1. Поставување на политичката агенда – програма на советот;
2. Утврдување проблеми, потреби, интереси, анализа на состојбата;
3. Избор на решенија/мерки;
4. Усвојување секторски програми;
5. Спроведување и надгледување;
6. Надгледување и оценување.

Наспроти теоријата, праксата на носење политики се разликува во распоредот на некои од фазите прикажани во приказ 1. Треба да се има предвид дека секоја од општините сама го организира и прилагодува планирањето на политиките, водејќи се од општите препораки кои не се законски уредени или обврзувачки.

<sup>3</sup> „Службен весник на Република Македонија“ бр. 52/06

<sup>4</sup> Извештај за процена на процесот на креирање политики, буџетирање и децентрализација на локално ниво од родов аспект (2014 година)

Акти со кои се креира локалната политика се: стратешки и акциски планови, програма на советот и секторски програми на општините. Во овој извештај се користи терминот плански документ, однесувајќи се на сите видови документи коишто ги организираат активностите на општината во помал или поголем обем (стратешки документи, програмски документи и акциски и оперативни планови во различни области).

## ● ПРИМЕР – ОПШТИНА ВЕЛЕС

Сите програми на општината се разгледуваат и утврдуваат на седници на Советот на општината.

Советот го сочинуваат 23 членови - претставници на граѓаните. Мандатот на членовите на Советот трае 4 години. Советот избира претседател од редот на членовите на Советот, со мандат од четири години.

Советот на општината работи во согласност со Деловодникот на Советот на општина Велес кој се донесува со мнозинство гласови од вкупниот број членови на Советот.

Советот на општината ги врши следниве работи:

- ▶ Донесува статут на општината и други прописи;
- ▶ Донесува буџет на општината и годишна сметка на општината;
- ▶ Ја утврдува висината на сопствените извори на приходи за финансирање на општината;
- ▶ Основа јавни служби во рамките на надлежноста на општината и врши надзор над нивната работа;
- ▶ Именува членови во управните одбори на јавните служби, кои ги основа;
- ▶ Усвојува програми за работа и финансиски планови за финансирање на јавните служби кои ги основала општината;
- ▶ Ги усвојува извештаите за извршување на буџетот и годишната сметка на општината;
- ▶ Одлучува за давање дозвола за вршење дејност од јавен интерес од локално значење, во согласност со закон;
- ▶ Ги усвојува извештаите за работата и годишните сметки на јавните служби, кои ги основала општината и врши други работи утврдени со закон.

Претседателот на Советот ги свикува и раководи со седниците на Советот, се грижи за организацијата и работата на Советот, ги потпишува прописите што ги донел Советот и во рок од три дена од денот на нивното донесување ги доставува на градоначалникот заради нивно објавување во Службениот гласник на општината.

Седниците на Советот се свикуваат по потреба, но најмалку еднаш на три месеци. Седниците ги свикува претседателот на Советот на своја иницијатива, на барање на градоначалникот или на барање од најмалку 1/4 од членовите на Советот, најдоцна во рок од 15 дена од денот на неговото поднесување. Денот, часот и местото на одржувањето на седниците на Советот, како и предлогот на дневниот ред по кој ќе се работи, задолжително се објавуваат најдоцна седум дена пред денот на одржувањето на седницата, на начин утврден со Статутот.

Вонредна седница се свикува за прашања од значење за безбедноста и сигурноста на граѓаните, за прашања кои настанале поради вонредни околности (пожар, поплави, земјотреси и сл.) и при посета на делегација од друга земја кога истата сака да се обрати на членовите на Советот.

Советот на своите седници донесува одлуки и заклучоци за програми за работа на општината и за јавните служби кои ги основала општината. Општината Велес има увид на статусот на реализација на планираните програми на годишно ниво<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> [http://www.strumica.gov.mk/downloads/ler/2017/VODIC\\_Opstina%20Strumica\\_WEB.pdf](http://www.strumica.gov.mk/downloads/ler/2017/VODIC_Opstina%20Strumica_WEB.pdf)

## 2. Резултати

### 2.1. Плански документи на општините

Со процесот на децентрализација е отворен широк простор во планирање на активностите на општините, односно дадена е слобода во одлучување и комбинирање на приоритетите за даден временски интервал. Токму ова носи товар за изнаоѓање на идеалниот баланс помеѓу финансиските можности и капацитети наспроти потребите и визијата за општината во периодот кој следува. Законот за локалната самоуправа во член 22 ја уредува листата на надлежностите на општината за планирање на активностите во 13 стратешки фокусирани области и ова истражување тргна токму од нив. Истите се препознаваат во 19 плански документи кои може да се сметаат за основни, а кои општините би требало да ги имаат. Преку барањата за слободен пристап до информации од јавен карактер, сите единици на локалната самоуправа беа прашани кои од следните плански документи ги имаат (како тековни или застарени). Се работи за следните плански документи:

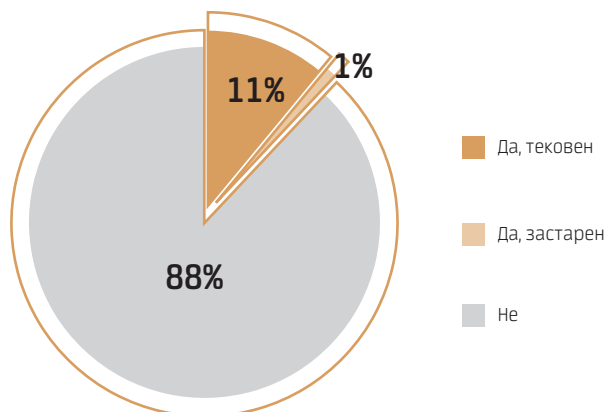
1. Стратешки план на општината;
2. Стратегија за локален економски развој;
3. Стратегија за развој на културата;
4. Стратегија за социјална заштита на граѓаните;
5. Стратегија за соработка со здруженија на граѓани и фондации;
6. Стратегија за унапредување на родовата еднаквост;
7. Стратегија за млади;
8. Стратегија за локален социјален економски совет;
9. Програма за здравствена и социјална заштита и заштита на деца;
10. Програма за енергетска ефикасност;
11. Програма за заштита на животната средина;
12. Програма за комунални дејности;
13. Програма за изготвување урбанистички планови;
14. Генерален/детален урбанистички план;
15. Програма за спорт и рекреација;
16. Програма за култура;
17. Програма за одбележување значајни настани и истакнати личности со спомен-обележја;
18. Локален акциски план за вработување;
19. План за стопански развој на општината.

Анализата се осврнува токму на овие усвоени плански документи, врз основа на одговори од 65 општини од кои се добиени податоци (прилог 2). Според податоците, 71% од општините немаат усвоено повеќе од 50% од планските документи (вкупно 46 од вкупно 65 општини). Три општини се издвојуваат во бројот на усвоени плански документи: Општина Струмица од југоисточниот регион со сите 19 документи, Општина Велес од вардарскиот регион со 14 плански документи и Општина Ресен од пелагонискиот регион со 13 плански документи.

Ако се земе еден основен стратешки документ како што е стратешкиот план на општината, лесно се доаѓа до заклучок дека недостасува пракса за негово редовно носење. Од вкупно 65 општини, само 7 (11%) имаат тековен стратешки план на општината (Струмица, Битола, Богданци,

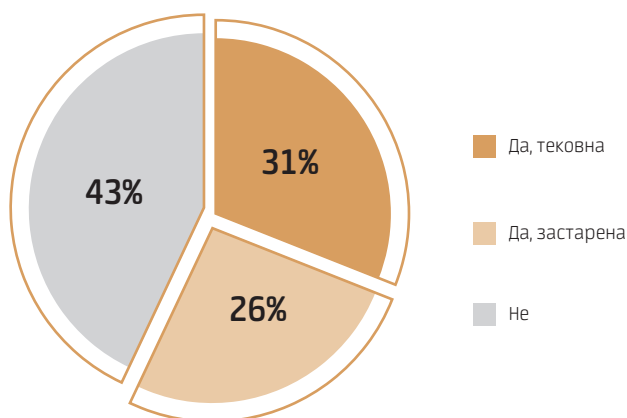
Конче, Радовиш, Ресен, Карпош), додека другите 58 (89%) од општините кои одговориле на барањето за пристап до информации од јавен карактер, го немаат усвоено овој документ, или пак им е застарен (графикон 1).

**Графикон 1**  
Усвоен Стратешки план на општината



Се чини дека голем дел од општините не го креираат овој документ, кој всушност на долг рок треба да биде основа за планирање на другите документи. Документот којшто најчесто се поставува како основен е стратегијата за локален економски развој (ЛЕР) и истиот општините генерално го користат како темел за другите планови на работа. Од 65 општини, 20 општини (31%) имаат усвоено стратегија за ЛЕР, на 17 општини (26%) им е застарен овој документ, а 28 општини (43%) сè уште го немаат усвоено (графикон 2).

**Графикон 2**  
Усвоена стратегија за локален економски развој



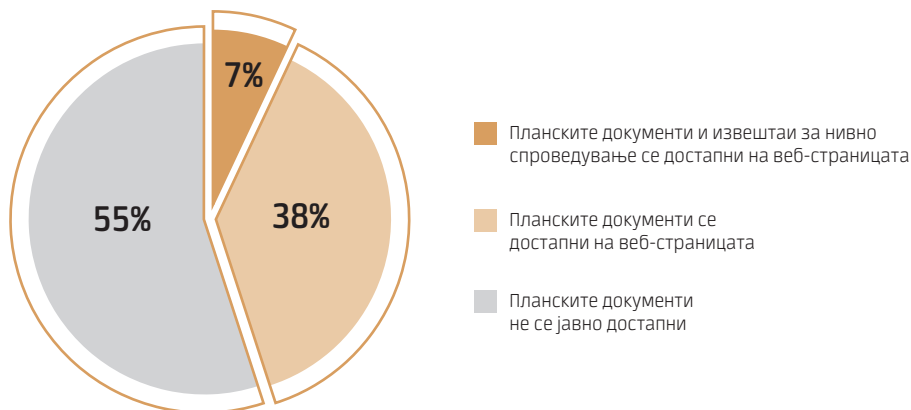
На следниот графикон се прикажани податоците за тоа колку општините имаат усвоено програмски документи. Може да се констатира дека во најголем дел општините ги усвојуваат програмата за урбанистичко планирање, програмата за комунални дејности и програмата за спорт и рекреација.

**Графикон 3**  
Усвоени програмски документи од општините



При анализа на општинските веб-страници (на сите 81 општина), констатирано е дека 45 од нив (55%) не се користат за објавување на планските документи (графикон 4). Често се објавуваат во ограничен обем, а се случува линковите кои водат до документите да бидат нефункционални. Само 30 општини (38%) ги имаат планските документи и одлуки на централизирано место на својата веб-страница. Со оглед на тоа што е мал процентот на општини кои прават годишни извештаи за реализација на планските документи (графикон 5), очекувано е да биде и мал бројот на објавени извештаи на општинските веб-страници. Само 7% од општините, т.е. 6 општини ги објавиле планските документи и извештаите за реализација на своите веб-страници.<sup>6</sup>

**Графикон 4**  
Достапност на планските документи на веб-страниците на општините



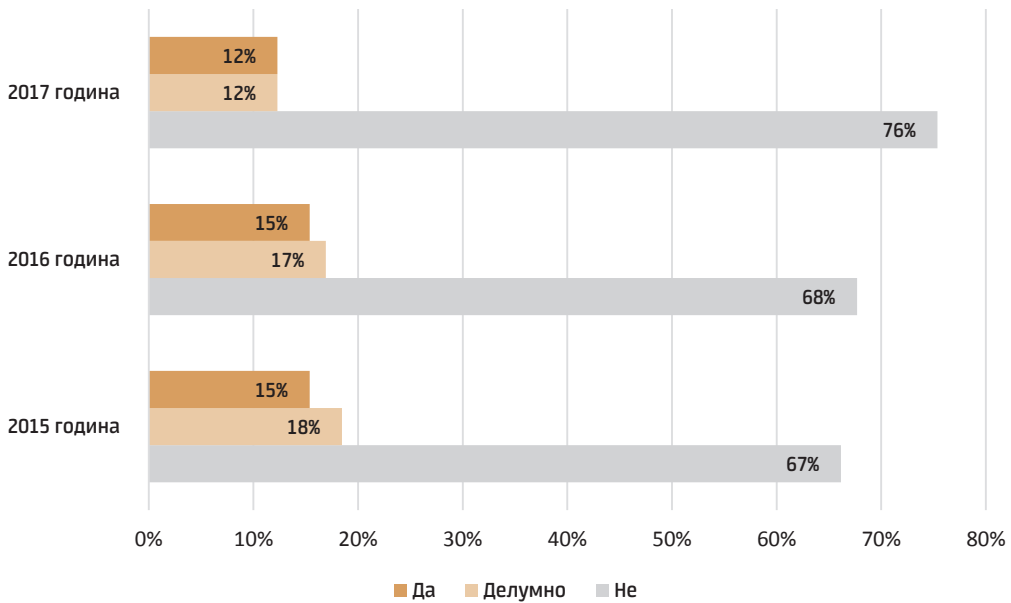
<sup>6</sup> При анализа на достапноста на планските документи на веб-страниците не беше земено предвид дали истите се достапни во службените гласила на општините објавени на веб-страниците. Се смета дека планските документи (како и другите информации) треба да бидат лесно достапни преку навигацијата на веб-страниците.

## 2.2. Извештаи за реализација на планските документи

Во временскиот период 2015-2017 година, изработката на годишни извештаи за реализација на планските документи е со тренд на намалување. Општините коишто имаат добра пракса на изработка на истите, според доставените податоци, тоа го прават редовно, за разлика од останатиот дел - околу 70% од општините, кои во периодот 2015-2017 година не изработиле годишен извештај за сработеното и евентуалниот напредок кон поставените цели (графикон 5).

Графикон 5

### Изработка на извештаи за реализација на плански документи



Искуството покажува дека кога се креираат планските документи, често содржат цели и приоритети коишто се над можностите на општината за нивна реализација. Прирачникот за стратешко планирање на локалните самоуправи<sup>7</sup> ја има констатирано оваа состојба одамна, која за жал се задржува, а извештајот на Државниот завод за ревизија од декември 2017 година го потврдува фактот за неусогласеност помеѓу политиките и планирањето на буџетите<sup>8</sup>. Можеби токму ова влијае да не се изработуваат извештаите, а доколку се изработуваат, нивниот квалитет се доведува во прашање и веројатноста да бидат објавени е уште помала. Впрочем, само 3 општини имаат објавено дел од изработените извештаи за 2017 година на своите веб-страници.

Кога се изработуваат извештаи, најчесто се однесуваат на урбанистичките планови, како и на планските документи за култура и за животна средина. Можеби ова е резултат на тоа што се работи за активности коишто имаат „видливи“ резултати и имаат јасни финансиски импликации (најчесто врзани за градежни и инвестициски активности во сите три области).

7 Прирачник за стратешко планирање на локалниот развој на општините, стр. 13, ЗЕЛС, 2008 Скопје

8 Преземање на обврските и финансиска нестабилност кај единиците на локалната самоуправа во Р. Македонија за период од 2012 до 2016 година, достапно на: [http://www.dzr.mk/uploads/54\\_RU\\_Prezemanje\\_obvrski\\_finansiska\\_nestabilnost\\_ELS\\_2017.pdf](http://www.dzr.mk/uploads/54_RU_Prezemanje_obvrski_finansiska_nestabilnost_ELS_2017.pdf)

## 2.3. Работна на советите

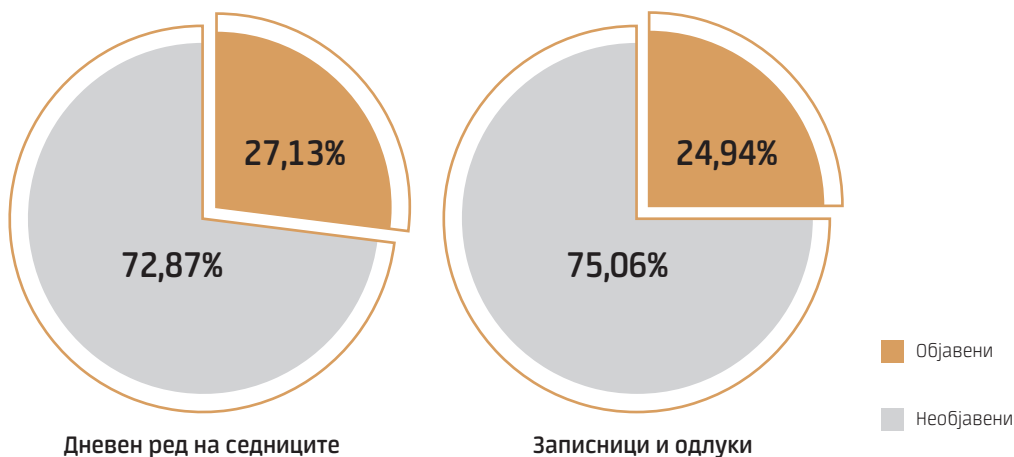
Советите на општините во просек на годишно ниво остваруваат околу 14 седници.<sup>9</sup>

Иако потребата за информирање за работата на советот се проширува од просторот на „класичните“ медиуми на општинската веб-страница, општините не ги користат доволно веб-страниците за информирање на граѓаните. Повеќето општини ги објавуваат информациите за седниците во делот наменет за вести и информации, но не и на видлив и лесно достапен веб-простор посебно наменет за работата на советот, што подразбира архива на записници и дневни редови на истиот.

Според бројот на одржани седници во 2017 година, просечниот број седници на советот на општината со објавен дневен ред е околу 27%, додека со објавени записници и одлуки на советот е околу 25% (графикон 6).

Графикон 6

Објавени информации за работата на советот на веб-страниците на општините



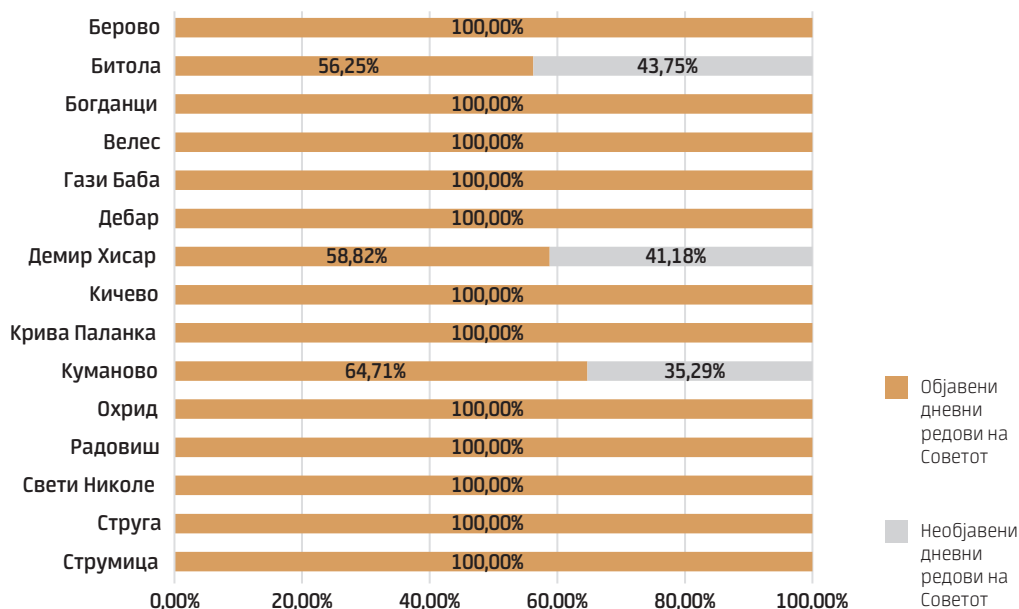
Општините коишто имаат објавено дневен ред и записник за над 50% од седниците на Советот (графикон 7) се претежно истите општини коишто имаат добра пракса на објавување информации за тековното работење на Советот. Дванаесет општини се издвојуваат со 100% објавување информации за активностите на советот.

<sup>9</sup> Според податоците во одговорите на 63 општини



Графикон 7

Општини со над 50% објавени дневни редови на седниците на советот на општината



Како негативен пример може да се спомне Град Скопје, која иако е општина со најголем број на жители, не објавува актуелни информации за работата на Советот, ниту пак има архива на дневен ред, записници и одлуки од седниците.

## 2.4. Партиципациивно креирање политики на локално ниво

Социјалниот дијалог во носењето на политиките и одлуките за промени во општината подразбира вклучување на граѓаните, бизнис-секторот, релевантните институции, политичките претставници или други засегнати страни, во процесот на иницирање и разгледување развојни политики. Начинот на постигнување партиципативност од страна на сите релевантни страни може да се реализира во различни форми, преку организирање форуми за дискусија на даден предлог, отворени денови со цел примање предлози, организирање средби со релевантните страни итн. Законската рамка ја гарантира партиципативноста на граѓаните преку можноста за: 1. поднесување иницијативи; 2. поднесување претставки и предлози; 3. иницирање собири; 4. иницирање јавни трибини, анкети и предлози; 5. иницирање референдум.

Сепак, кај општините, во процесот на консултирање, забележан е незначителен број на реализирани форуми за разгледување предлог-политики на општината. Според добиените податоци, општините најчесто практикуваат да одговорот на претставки и предлози поднесени од граѓаните (графикон 8). Во 2015 година се доставени 410 претставки и предлози од страна на граѓани. Оваа бројка се однесува на 27 општини од вкупно 65.

Друг механизам за вклучување на засегнатите страни при изготвување прописи од страна на општината е организирање јавни трибини, анкети или барање предлози од граѓаните. За ова прашање одговориле 63 општини, при што податоците со позитивен тренд се однесуваат на 23 општини.

Во овој контекст, 63 општини одговориле дека немаат стратегија за соработка со здруженија на граѓани и фондации. Се издвојуваат Општина Струмица и Општина Струга кои го имаат усвоено овој документ.

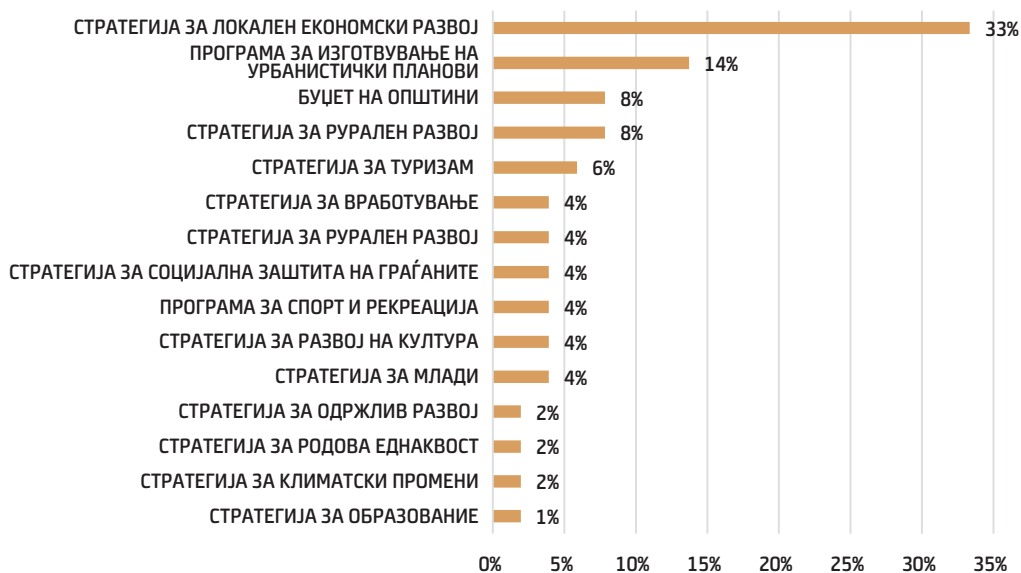
Воопштено се забележува тренд на намалување на бројот на сите форми на граѓанска партиципација и можност за консултација во интервалот од 2015 до 2017 година, освен формата на организација на референдум. Токму во 2017 година, истиот е организиран осум пати (во општините: Богданци, Босилово, Валандово, Гевгелија, Дебарца, Дојран, Ново Село и Штип).

**Графикон 8**  
Граѓанско учество во носењето одлуки во општините



Плански документи за кои најчесто се практикувала консултација со граѓаните е стратегијата за локален економски развој, програмите за урбанистички планови и буџетот на општината (графикон 9).

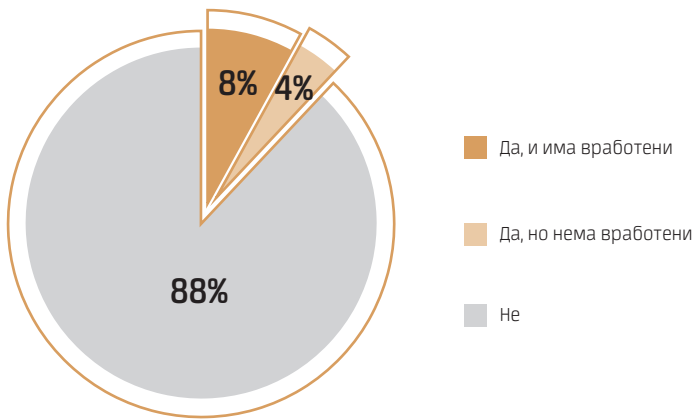
**Графикон 9**  
Плански документи за кои општините најчесто ги вклучуваат засегнатите страни



## 2.5. Процес на стратешко планирање

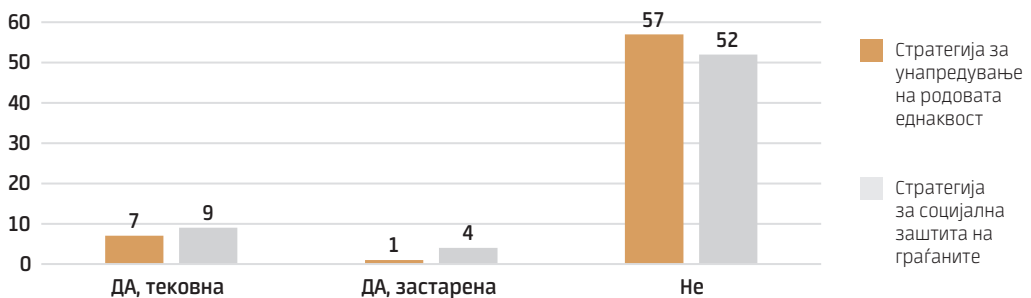
Во својата организациска поставеност, општините имаат простор за креирање организациска единица која ќе биде задолжена токму за процесот на стратешко планирање и следење на реализација на планските документи. Вкупно 8 општини (12%) имаат воспоставено ваква организациска единица, од кои 5 имаат функционална единица со вработен кадар, а 3 немаат вработен кадар. Вкупно 57 општини (88%) немаат организациска единица за стратешко планирање (графикон 10). Ова се совпаѓа со заклучокот дека повеќето општини немаат капацитети за подготовка на предвидените плански документи. Дополнително, само една општина има одговорено дека има воспоставено процедура за следење на реализацијата на стратешките документи.

**Графикон 10**  
Организациска единица за стратешко планирање и следење на реализацијата на стратешките документи



Чувствителноста е мала за прашањата како што се заштита на социјално загрозените и родовите прашања за локалната заедница. Имено, од 65 општини, 57 (88%) од нив немаат стратегија за унапредување на родовата еднаквост, а 52 општини (80%) немаат стратегија за социјална заштита на граѓаните (графикон 11).

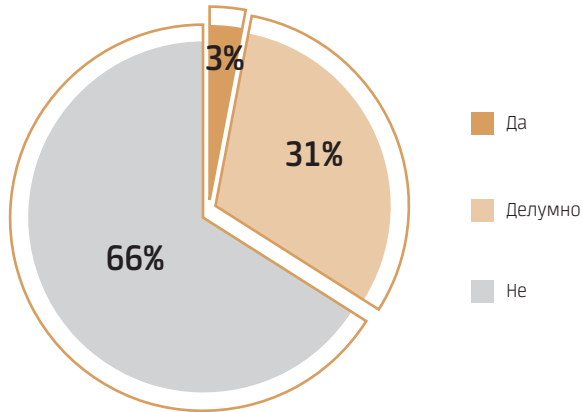
**Графикон 11**  
Планови за социјална заштита и родова еднаквост 2018



При анализа на планските документи низ призма на родовите прашања, може да се заклучи дека во нив најчесто немаат родово разделени податоци, како што е прикажано во графикон 12.

Графикон 12

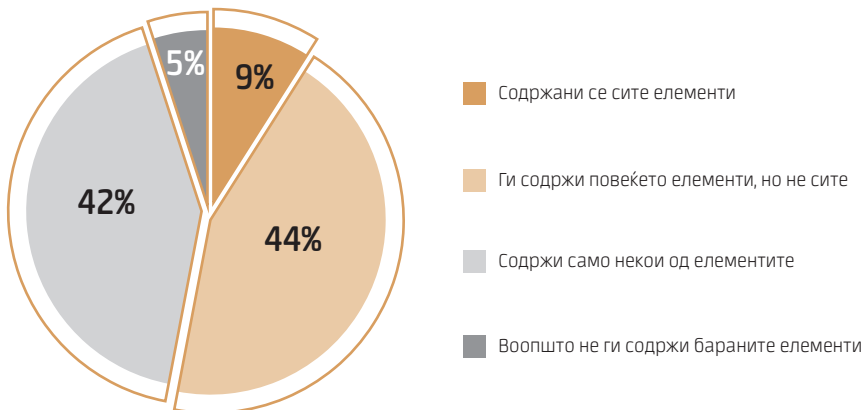
Родово разделени податоци и анализи во планските документи



Стратешките документи во својата содржина, пред се, треба да бидат кратки, прецизни, а сепак доволно детални за да можат практично да се реализираат и следат во нивното спроведување. Тоа значи дека треба да содржат: цели, показатели на резултатите, мерки и активности, одговорни субјекти за реализација на истите, временска рамка за спроведувањето (рокови) и инструменти за следење и оценување на реализацијата. Квалитативната анализа на планските документи покажа дека само 9% од општините изработуваат плански документи кои ги содржат сите елементи, 44% ги содржат повеќето, но не сите, а 42% од општините носат документи кои содржат некои од елементите. Кога се мисли на „не сите елементи“, ова најчесто се однесува на одговорните субјекти кои ќе ги реализираат активностите и роковите на реализација (графикон 13).

Графикон 13


Колку планските документи ги содржат сите релевантни сегменти



Во тој правец, дополнителната анализа на повеќе од 100 плански документи<sup>10</sup> добиени од 54 општини електронски или во печатена форма, покажува дека повеќето од нив немаат

<sup>10</sup> Утврдено е дека има 384 усвоени плански документи од 65 општини, коишто се дел од постоечката анализа. Бројката на квалитативноанализираните документи не е прецизна затоа што не се сите документи доставени од страна на општините, иако лицето за информации од јавен карактер забележало дека документот е усвоен и тековен.

прецизна финансиска процена со јасен приказ на потребните ресурси за планирани активности со прецизно наведување на изворот на финансирање. Поточно, околу 60% (50 општини) прават непотполни финансиски процени. Општините кај кои е констатирано дека во повеќето документи имаат потполна финансиска процена со забележани извори на финансирање се: Велес, Градско, Дебарца, Демир Капија, Кривогаштани, Охрид, Свети Николе и општина Чашка.



### 3. Препораки за развој и координација на политиките и стратегиите

- ▶ Да се усвојат планските документи на општините кои се врзуваат за клучните области во кои се планира не само развојот, туку основното работење на општината. За да може долгорочно и одржливо да се планираат активностите, основен среднорочен или долгорочен плански документ треба да биде стратешкиот план на општината врз основа на кој ќе се носат другите стратешки и програмски документи.
- ▶ Да се отпочне со градење на основните документи кои треба да ги постават идеите и визијата за користење на капацитетите и можностите на општината во секој понатамошен сегмент. Стратешките документи не се цел за себе, носејќи единствено печатена вредност.
- ▶ Да се вклучат засегнатите страни во поставувањето приоритети со што ќе се даде дополнителна перспектива на потребните политики и активности. Консултациите со релевантните страни да биде редовен дел од процесот на стратешко планирање.
- ▶ Да се воспостави добра пракса на изработка на извештаи за реализација на планираното, со цел проценка како се користат буџетските средства на општината и како во иднина порационално и наменски да се искористуваат.
- ▶ Да се зголеми проактивната транспарентност на општините, во насока планските документи, извештаите и одлуките на општините да се објавуваат на општинските веб-страници на лесно пристапна локација, а не само во службените гласила на општината.
- ▶ Да се воспостави организациска единица или одговорно лице за стратешко планирање и следење на реализацијата на планските документи што ќе биде значаен чекор кон подобрување на планирањето на активностите и носењето квалитетни плански документи.
- ▶ Содржината на планските документи да биде целосна, содржејќи ги сите потребни елементи, со посебен фокус на елементите на одговорни субјекти на реализација и временска рамка за реализација. Воедно, планските документи да се јасни и прецизни и со детална финансиска проценка која ќе гарантира дека целите се реални и оправдани.

## II. УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

# 1. Теоретска поставеност

Администрацијата на општината е основниот постулат за добро функционирање, бидејќи таа ги извршува работите во надлежност на општината.

Дел од надлежностите на градоначалникот на општината се однесуваат на управување со човечките ресурси, односно со јавната служба и општинската администрација. Во овој контекст, градоначалникот ги спроведува следниве активности:

- Донесува правилник за систематизација на работните места на општинската администрација;
- Избира директори на јавните служби кои ги основала општината, врз основа на јавен конкурс;
- Раководи со општинската администрација;
- Одлучува за вработувањето, правата, должностите и одговорностите на вработените во општинската администрација, доколку поинаку не е определено со закон.

Статусот, класификацијата, вработувањето, унапредувањето, стручното усовршување и оспособување, мерењето на ефектот и други прашања во врска со работниот однос на административните службеници се регулирани со Законот за административни службеници<sup>11</sup>.

Работните места на административни службеници се класифицираат во четири категории, и тоа:

- категорија А – секретари;
- категорија Б – раководни административни службеници;
- категорија В – стручни административни службеници; и
- категорија Г – помошно-стручни административни службеници.

Во рамките на секоја категорија се утврдуваат повеќе нивоа на работни места на административни службеници.

Пополнувањето на работното место на административни службеници се врши преку спроведување постапка за:

- вработување;
- унапредување; и
- мобилност преку распоредување или преземање.

**Постапката за вработување** започнува со објавување јавен оглас, по што во транспарентна, фер и конкурентна постапка на селекција се избира најдобриот кандидат за работното место и истиот заснова работен однос со работодавачот (општината). Начинот и процесот на вработување во општините се подетално опишани во „Уредбата за спроведување на постапката за вработување административни службеници“<sup>12</sup>.

11 „Сл. весник на РМ“ бр. 27/2014, 199/2014, 48/2015, 154/2015, 5/2016 и 142/2016

12 „Сл. весник на РМ“ бр. 90/2015



**Постапките за унапредување** започнуваат со објавување интерен оглас, по што во транспарентна, фер и конкурентна постапка на селекција се избира најдобриот кандидат од редот на вработените во институцијата и истиот преминува на работно место на повисоко ниво. Начинот и постапката за унапредување се пропишани во „Правилникот за формата и содржината на интерниот оглас, начинот на поднесување на пријавата за унапредување, начинот на спроведување на административната селекција и интервјуто, како и начинот на нивно бодирање и максималниот број на бодови од постапката на селекција, во зависност од категоријата на работното место за кое е објавен интерниот оглас“<sup>13</sup>.

**Постапките за мобилност** се спроведуваат во транспарентна и фер постапка на распоредување, односно преземање вработен на работно место на исто ниво во истата или во друга институција согласно со Законот за вработени во јавниот сектор.

Административниот службеник има право и обврска за **стручно усовршување** во текот на годината врз основа на индивидуалниот план за стручно усовршување, како и должност да го пренесе стекнатото знаење на другите административни службеници. Планот за стручно усовршување е дел од системот за управување со ефектот на административниот службеник. Во планот за стручно усовршување на административниот службеник можат да бидат предвидени обуки и менторство.

Согласно член 58, став 1 од Законот за административни службеници, органите на државната и локалната власт и другите државни органи имаат обврска за донесување годишен план за обуки на административни службеници, по претходно добиено мислење од Министерството за информатичко општество и администрација.

Согласно Законот за административни службеници, општините треба да воспоставуваат систем за управување со ефектот на административните службеници, преку утврдување на работните цели и задачи, утврдување на индивидуалниот план за стручно усовршување, како и постапка за оценување на ефектот на административниот службеник.

13 „Сл. весник на РМ“ бр. 11/2015

## 2. Резултати

### 2.1. Флуќуација на вработениите – временски тренд

Индикаторот за флуќуација на вработените се пресметува како разлика помеѓу заминатите и новодојдените вработени.

Заминатите вработени се по следните основи:

- ▶ прекинат работен однос на редовно вработени;
- ▶ прекинат работен однос на привремено вработени; и
- ▶ заминати вработени по пат на мобилност.

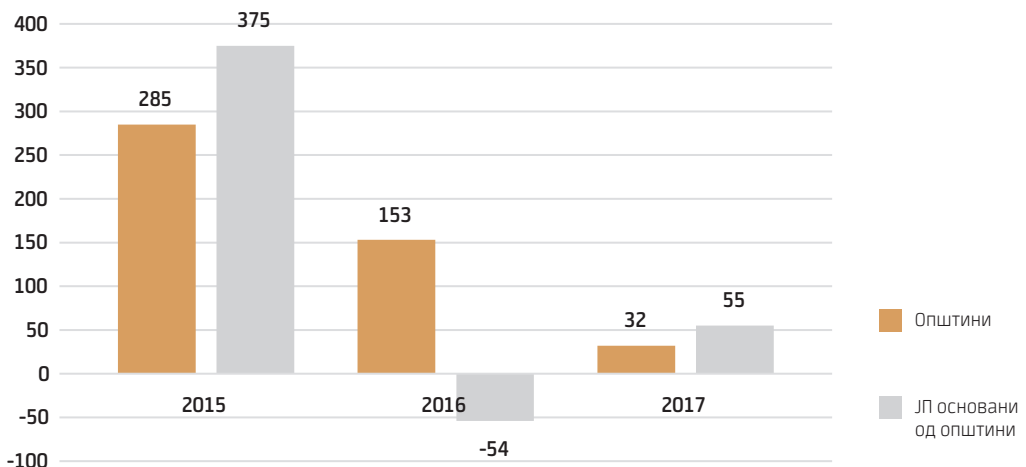
Новодојдените вработени се:

- ▶ нововработени во редовен работен однос;
- ▶ нововработени на привремено; и
- ▶ преземени вработени по пат на мобилност.

На следниот графикон е прикажана флуќуацијата на вработени во општините и во јавните претпријатија основани од општините во временски тренд од три години (2015 до 2017 година). Притоа, може да се констатира позитивна флуќуација кај општините во вкупен број од 470 во три години (од одговори на 54 општини), додека кај јавните претпријатија основани од општините во вкупен број од 376 во три години (од одговори на 65 јавни претпријатија). Според тоа, може да се претстави дека бројот на вработени во општините пораснал во три години за 9 лица по општина, а во јавните претпријатија за 6 лица по јавно претпријатие (графикон 14). Флуќуацијата е најизразена во 2015 година.

Графикон 14

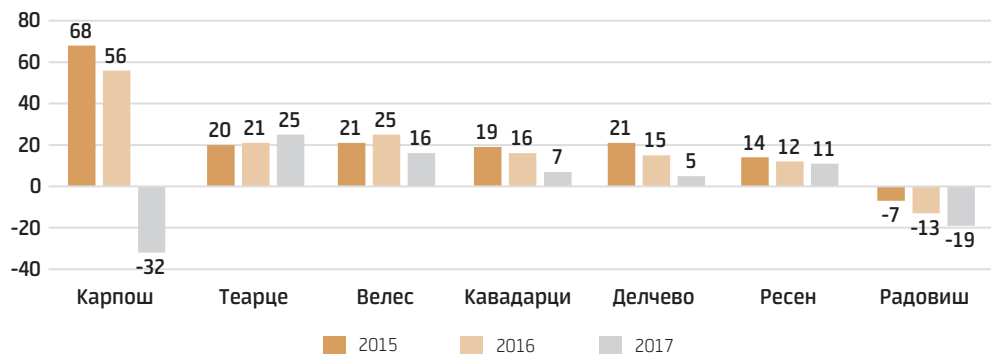
Флуќуација на вработени во општините и во ЈП основани од општините



Во периодот од 2015 до 2017 година се истакнуваат неколку општини, и тоа: Општина Карпош се зголемила за 92 вработени, Теарце за 66, Велес за 62, Кавадарци за 42, Делчево за 41, Ресен за 37, додека општина Радовиш се намалила за вкупно 39 лица во три години (графикон 15).

Графикон 15

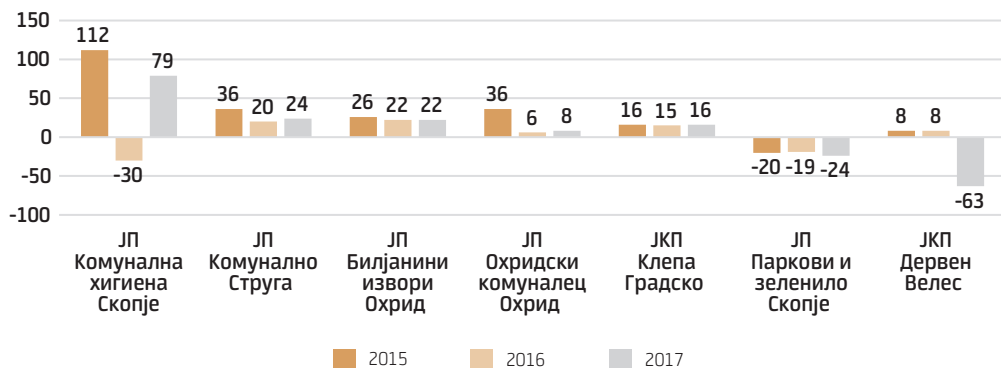
Општини со позначајни флукутации во бројот на вработени



Во јавните претпријатија основани од општини, неколку јавни претпријатија имаат позитивни бројки во истиот период, и тоа: ЈП Комунална хигиена Скопје се зголемило за 161 вработен, ЈП Комунално Струга за 80, ЈП Билјанини извори Охрид за 70, ЈП Охридски комуналец Охрид за 50, додека ЈП Паркови и зеленило се намалило за 63 вработени и ЈП Дервен Велес за 47 (графикон 16). Потребна е посебна анализа за тоа дали зголемувањето на капацитетите на човечки ресурси имало позитивно влијание на подобрување на услугите кои се нудат на граѓаните.

Графикон 16

ЈП основани од општини со позначајни флукутации во бројот на вработени



## 2.2. Флукутација на вработениите по локалните избори

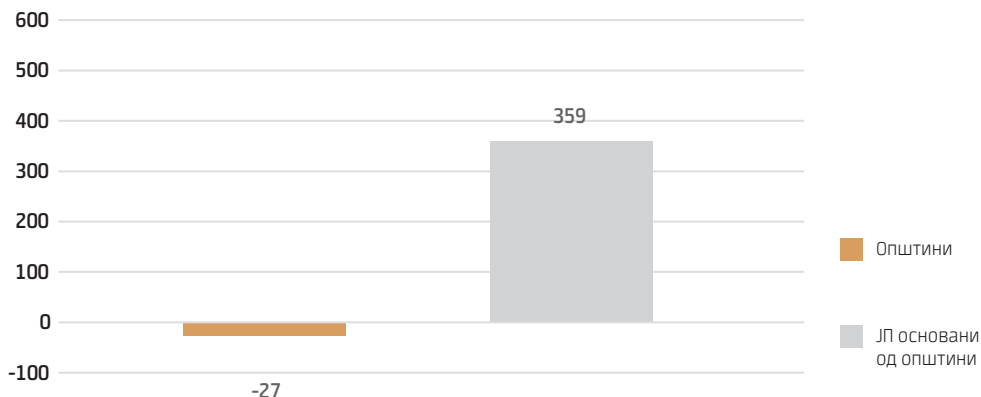
Интересно е да се анализира флукутацијата на вработените непосредно по одржувањето на локалните избори и промената на локалните власти, со цел да се утврди евентуално политичко влијание на овој процес. Прибраните податоци за вработувањата и преземањата вработени се однесуваат за периодот од ноември 2017 година до април 2018 година, односно 6 месеци по промената на локалната власт.

На следниот графикон е прикажана флукутацијата изразена во заминати и дојдени вработени, користејќи ги основите како што е сметано во претходниот период од 3 години. Притоа,

може да се констатира дека бројот на вработени во 53 општини се намалил за 27 вработени (заминале 328 вработени, а дошле 301), додека во 67 јавни претпријатија основани од општините се зголемил за 359 вработени (заминале 505, а дошле 864 вработени), или во просек се зголемил за 5 вработени по јавно претпријатие.

Графикон 17

Флукуација на вработени во општините и ЈП основани од општините по локалните избори



Доколку земеме некои примери: во општина Карпош бројот на вработени се намалил за 39, во Чашка за 34 и во Пехчево за 14 вработени. Значителното намалување на вработени во овие општини се должи пред сè на прекинувањето на работниот однос на вработените на привремено. Во некои општини, пак, може да се воочи вакво прекинување на работниот однос на привремените вработени и паралелно вработување на нови привремени вработени, со што на крајот се изедначува флукуацијата.

Од друга страна, да се осврнеме на некои примери на јавните претпријатија основани од општините - бројот на вработени во Струмица Комуналец се зголемил за 129 вработени, а во ЈП Комуналец Кавадарци за 39 вработени. Повторно, потребна е дополнителна анализа за тоа дали овие зголемувања на кадар биле оправдани и дали граѓаните препознале подобрување на услугите кои овие институции ги нудат.

### 2.3. Вработени во општинската администрација

Споредувајќи го бројот на вработени во општините<sup>14</sup> со бројот на жители во општините, од одговорите од 56 општини се констатира дека во просек општините имаат 3 вработени на 1.000 жители<sup>15</sup>. Сепак, во Новаци има 12, во Старо Нагоричане и Пехчево 6, а во Македонска Каменица и во Дебарца имаат по 5 вработени на 1.000 жители<sup>16</sup>.

Од друга страна, пак, општините Студеничани, Липково, Битола, Брвеница и Аеродром<sup>17</sup> имаат околу 1 вработен на 1.000 жители. Според тоа, логично е да се отвори прашањето дали општините со повеќе вработени во однос на бројот на жители нудат поквалитетни услуги од тие со помалку вработени.

14 Податоците за бројот на вработени се однесуваат на вработените во постојан и во привремен работен однос

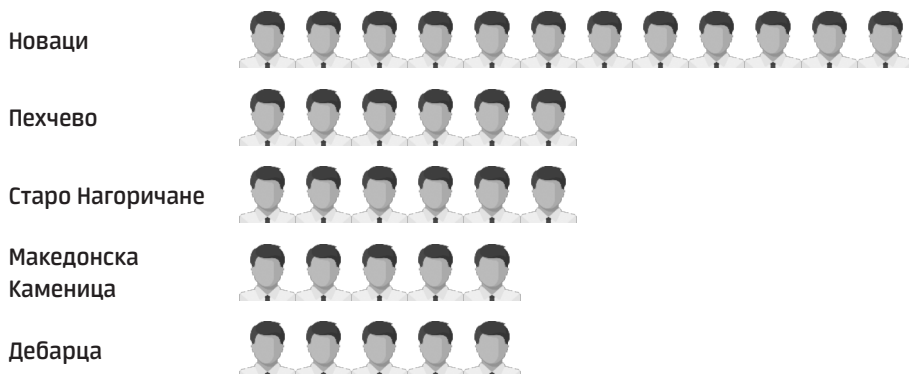
15 Податоците за бројот на жители во општините се добиени од процените на Државниот завод за статистика

16 Општина Новаци има вкупно 38 вработени, Пехчево 28, Старо Нагоричане 23, Македонска Каменица 37 и Дебарца 18

17 Општина Аеродром има вкупно 110 вработени, Брвеница 24, Битола 121, Липково 37 и Студеничани 24

Бројот на вработени во општинската администрација во однос на бројот на жители за сите општини кои доставиле одговори е прикажан во прилог бр. 3.

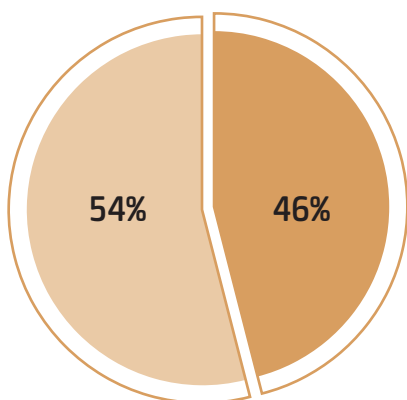
**Број на вработени на 1.000 жители**



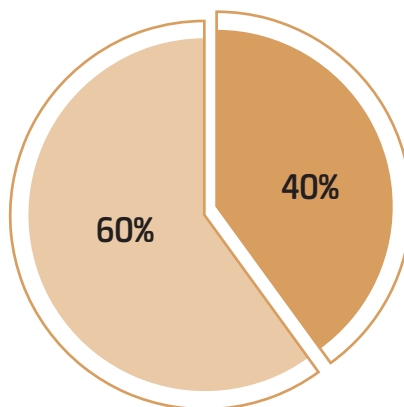
Половата структура во општинската администрација е скоро изедначена, односно 54% се мажи, а 46% се жени, а учеството на жените на раководни позиции е 40% во споредба со мажите на 60% (графикони 18 и 19).

Во јавните претпријатија основани од општините има значително повеќе вработени мажи во однос на жени, односно 84% се мажи и 16% се жени, а учеството на жените на раководни позиции е 28% во споредба со мажите на 72% (графикони 20 и 21).

**Графикон 18**  
Полова структура во општинската администрација

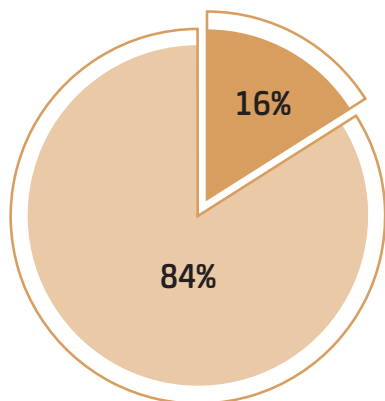


**Графикон 19**  
Полова структура на раководни позиции во општинската администрација

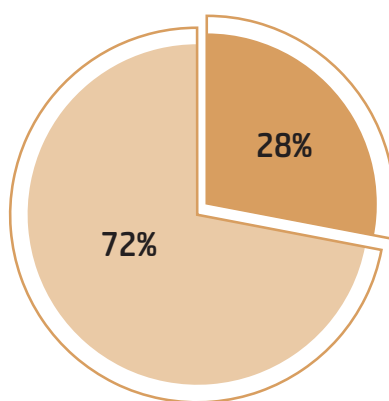


■ Жени    ■ Мажи

**Графикон 20**  
Полова структура на вработените во ЈП основани од општините



**Графикон 21**  
Полова структура на раководни позиции во ЈП основани од општините



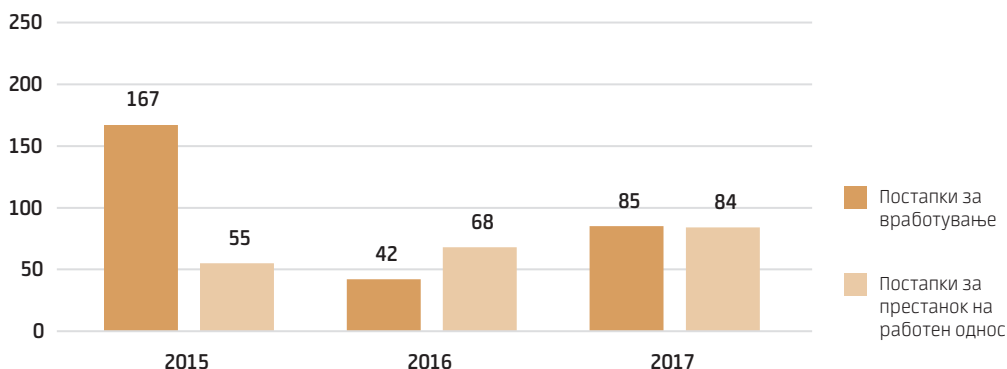
Жени      Мажи

Систематизациите на работните места на општините во просек се сменети 2 пати по општина во последните три години (од 2015 до 2017 година).

## 2.4. Постапки за вработување и престанок на работниот однос

Од добиените одговори од 49 општини, може да се констатира дека најголем број на постапки за вработување во периодот од 2015 до 2017 година е реализиран во 2015 година, а постапки за престанок на работниот однос во 2017 година (графикон 22).

**Графикон 22**  
Вкупен број на реализирани постапки за вработување и престанок на работниот однос (2015-2017 година)



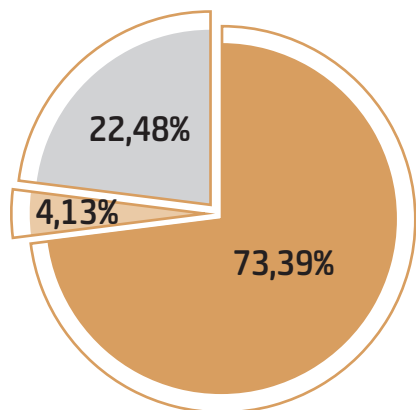
Слободните работни места во општините во последните три години (2015-2017 година) најчесто се пополнуваат по пат на јавен оглас (73,39%). Со интерен оглас се пополниле 22,48% од работните места, додека со мобилност само 4,13% (графикон 23).

Слободните работни места во јавните претпријатија основани од општини во последните три години најмногу се пополнувале преку јавен оглас (93,67%), во споредба со постапки на

мобилност (5,22%), додека со интерен оглас се унапредиле само 1,11% (графикон 24).

Графикон 23

Слободни работни места пополнети по пат на јавен оглас / мобилност / интерен оглас во општините (2015 - 2017 година)



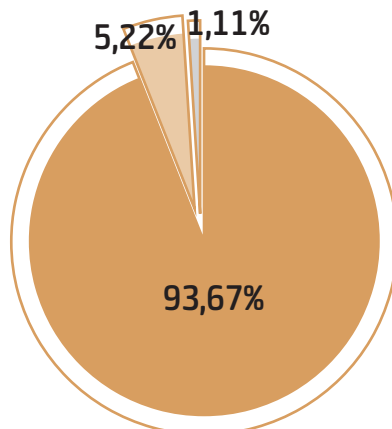
■ Јавен оглас

■ Мобилност

■ Интерен оглас

Графикон 24

Слободни работни места пополнети по пат на јавен оглас / мобилност / интерен оглас во ЈП основани од општините (2015 - 2017 година)



Статистиката покажува дека во просек се унапредува по 1 лице преку постапка за унапредување (интерен оглас) по општина.

Преземањето вработени преку постапки на мобилност во општините малку се користи. Во периодот од 2015 до 2017 година, со постапки на мобилност од општините заминале 9 вработени, а преземени се 16 вработени (од 51 одговор). Бројката останува ниска и по локалните избори.

Во јавните претпријатија основани од општините, во периодот од 2015 до 2017 година, со постапки на мобилност заминале 21 вработен, а преземени се 61 вработен (од 63 одговори).

## 2.5. Доделени парични награди на вработените

Во периодот од 2015 до 2017 година, 12 општини (од добиените одговори на 53 општини) имаат доделено парични награди на своите вработени. Вкупната вредност на доделени награди за овој период е 2.580.873,00 денари или во просек 215.073,00 денари по општина.

Во истиот период, 19 јавни претпријатија основани од општините (од добиените одговори на 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 во просек 479.641,00 денари по јавно претпријатие.

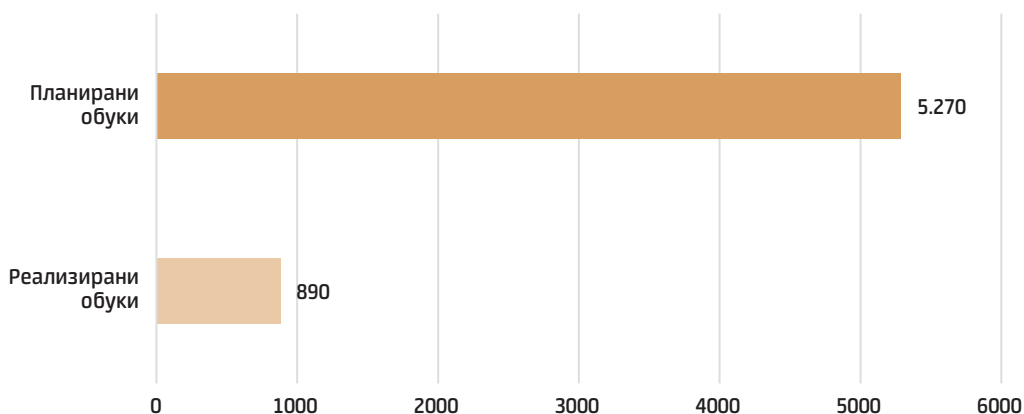
## 2.6. Стручно усовршување, оценување, унапредување и мобилност

Од добиени податоци од 36 општини, општините во просек трошат само 0,06% од своите буџети за стручно усовршување на своите вработени. Ниедна од општините не се истакнува особено во однос на процентот од буџетот кој го посветува на обуки на своите вработени.

Бројот на реализирани обуки во однос на планираните обуки на годишно ниво е низок. Од добиените податоци од 48 општини, реализирани се 890 обуки, а планирани се 5.270, или пак реализирани се 17% од планираните обуки (графикон 25). Притоа, може да се констатира дека планирањето на обуките не е реално и не е во согласност со расположливите ресурси (кои и така се издвојуваат во многу мал обем).

Графикон 25

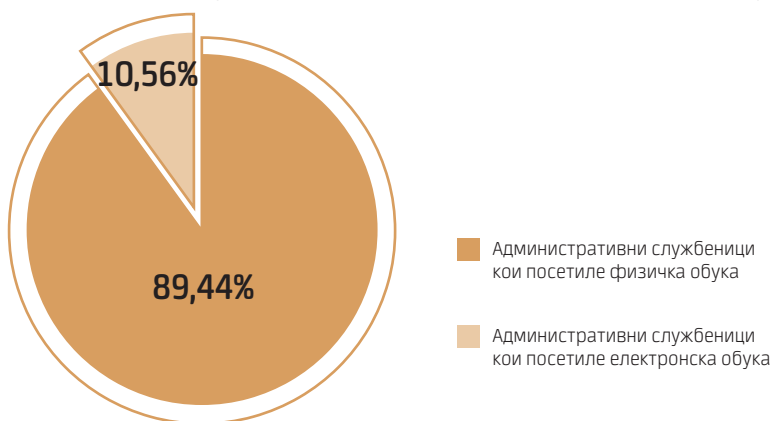
Планирани и реализирани обуки во општинската администрација во 2017 година



Административните службеници кои посетиле физичка обука (обука во училиница) се 89,44%, а оние кои посетиле електронска обука се 10,56% (графикон 26). Процентот на учесници на обука спроведена по електронски пат е релативно мал, иако електронските обуки може да бидат реализирани со многу помалку финансиски средства.

Графикон 26

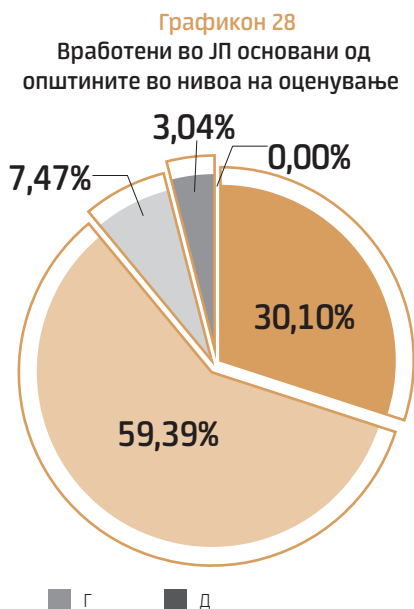
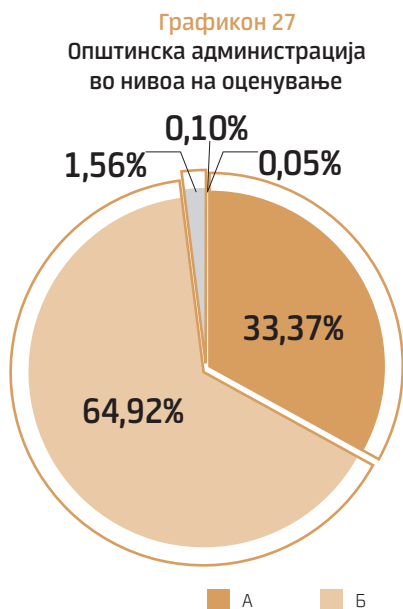
Административни службеници кои посетиле физичка / електронска обука



Вработените во општините и јавните претпријатија основани од општините најчесто се оценуваат со највисоки оценки. 98,29% од административните службеници во општините и 89,49% од вработените во јавните претпријатија основани од општините во периодот од 2015 до 2017



година се оценети во категорија А и Б (графикон 27 и 28). Според тоа, оценувањето останува да не се употребува на објективен начин, при што би се дала реална оценка на можностите на вработените.




Ниеден вработен во општинската администрација во периодот 2015-2017 година не бил отпуштен заради негативни оценки (од одговорите на 47 општини).

Во 53 општини од кои се добиени одговори, бројот на административни службеници за кои се воделе дисциплински постапки е 51 во 2015 година, 40 во 2016 година и 27 во 2017 година (графикон 29).

Иако преовладува мислењето дека новите законски решенија кои ги уредуваат областите на административните службеници и вработените во јавниот сектор оставаат голем простор за санкционирање на вработените и политички реваншизам, сепак добиените податоци покажуваат дека во пракса општините воопшто не отпуштале вработени како резултат на негативни оценувања на нивните перформанси, а и многу малку практикувале покривање дисциплински постапки.





### 3. Препораки за управување со човечки ресурси

- ▶ Вработувањата во општинската администрација да се одвиваат на фер и на транспарентен начин, независно од политичката партија на власт или борбата за политички поени за време и по одржувањето избори.
- ▶ Бројот на вработени во општинската администрација да ги одразува потребите на граѓаните и услугите кои се обезбедуваат. Организацијата на општината и бројот на вработени да бидат поставени соодветно во зависност од големината на општината, односно бројот на жители.
- ▶ Вработувањата на привремен ангажман да се практикуваат во исклучителни случаи, согласно реалните потреби на институциите.
- ▶ Жените да бидат повеќе застапени, особено во јавните претпријатија основани од општините, а тоа се однесува и на ниво на раководни позиции.
- ▶ Повеќе да се практикува процедурата на унапредување на вработените преку интерен оглас бидејќи многу малку се користи во пракса. Унапредувањето на вработените треба да биде врз основа на објективни критериуми и постапки.
- ▶ Мобилноста на вработени од еден кон друг тип на институција да се реализира согласно потребите и компетенциите на тие вработени, а не заради наградување на одредени вработени преку преместување во институција каде платите се повисоки.
- ▶ Доделувањето награди на вработените да биде врз основа на заслуги, водено во транспарентни постапки.
- ▶ Планирањето на обуките во општините да се води согласно можностите, потребите и стратешките цели на општината, а не врз основа на индивидуалните желби. Да се инвестира во стручно усовршување на вработените во општините и да се реализираат повеќе обуки (физички и електронски). Обезбедувањето електронски обуки е добра можност за стручно усовршување, земајќи ги предвид недоволните финансиски средства со кои располагаат општините.
- ▶ Оценувањето на вработените да биде објективно, стимулирајќи ја соодветно мотивираноста на вработените.

## ПРИЛОГ 1 - Парџнерски орѓанзации-реѓранџисџи

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



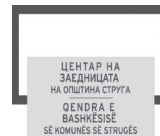
Центар за одржлив развој на  
заедницата – Дебар



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“ Веница



Ехо Едукативно-хуманитарна  
организација - Штип



Здружение Дрита АГВ Гостивар

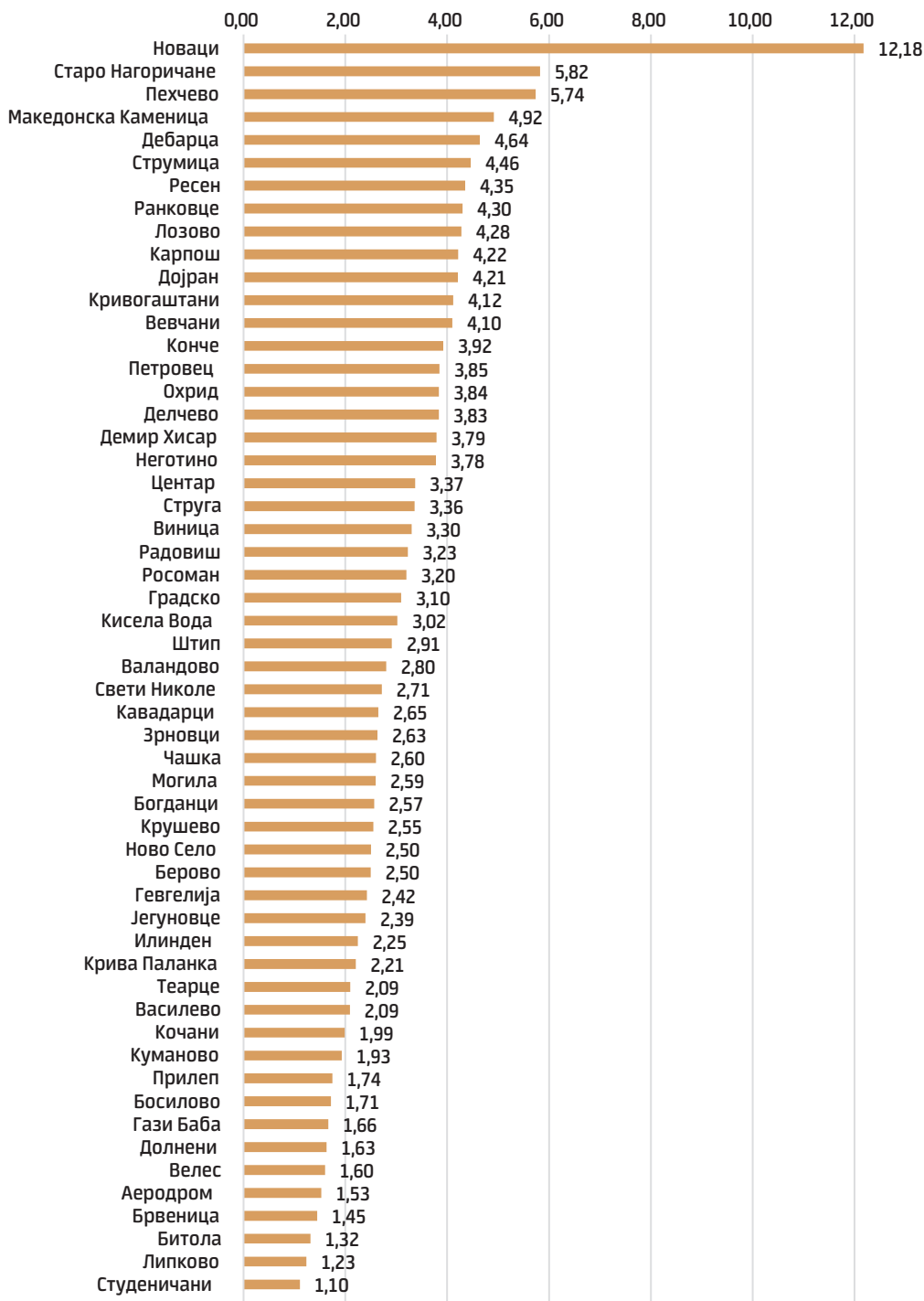


**ПРИЛОГ 2 - Листа на општини коишто одговориле на барањата за слободен пристап до информации од јавен карактер**

Област - Развој и координација на политиките и стратегиите	Област – Управување со човечки ресурси
Берово	Брвеница
Битола	Берово
Богданци	Битола
Боговиње	Богданци
Босилово	Босилово
Брвеница	Валандово
Валандово	Василево
Василево	Вевчани
Вевчани	Велес
Велес	Виница
Виница	Гевгелија
Врапчиште	Градско
Гевгелија	Дебарца
Гостивар	Делчево
Градско	Демир Хисар
Дебар	Дојран
Дебарца	Долнени
Делчево	Зрновци
Демир Капија	Јегуновце
ДемирХисар	Кавадарци
Дојран	Конче
Долнени	Кочани
Зрновци	Крива Паланка
Јегуновце	Кривогаштани
Кавадарци	Крушево
Карбинци	Куманово
Кичево	Липково
Конче	Лозово
Кочани	Македонска Каменица
Крива Паланка	Могила
Кривогаштани	Неготино

Област - Развој и координација на политиките и стратегиите	Област - Управување со човечки ресурси
Крушево	Новаци
Куманово	Ново Село
Липково	Охрид
Лозово	Пехчево
Македонска Каменица	Прилеп
Могила	Радовиш
Неготино	Ранковце
Новаци	Ресен
Ново Село	Росоман
Охрид	Свети Николе
Пехчево	Старо Нагоричане
Пласница	Струга
Прилеп	Струмица
Пробиштип	Теарце
Радовиш	Тетово
Ранковце	Чашка
Ресен	Чешиново-Облешево
Росоман	Штип
Старо Нагоричане	Аеродром
Свети Николе	Гази Баба
Струга	Кисела Вода
Струмица	Центар
Теарце	Карпош
Тетово	Студеничани
Центар Жупа	Петровец
Чашка	Илинден
Штип	
Аеродром	
Бутел	
Ѓорче Петров	
Карпош	
Кисела Вода	
Петровец	
Шуто Оризари	

## ПРИЛОГ 3 - Број на вработени во ојштинската администрација на 1000 жители



 <p><b>ЦЕНТАР ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИ</b></p>	 <p><b>M·C·A 2000</b> Management Consulting Association</p>	 <p><b>SCOOP</b> CIJ-MACEDONIA</p>
<p><b>Центар за управување со промени</b> ул. „Рајко Жинзифов“ бр. 44-1, Скопје тел.: +389 (2) 6092-216 е-пошта: info@cup.org.mk веб-страница: www.cup.org.mk</p>	<p><b>Асоцијација за менаџмент консалтинг МКА 2000</b> 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</p>	<p><b>Центар за истражувачко новинарство СКУП</b> ул. „11 Октомври“ бр. 2/5-4, Скопје тел.: +389 (0) 2 3113-721 е-пошта: info@scoop.mk веб-страница: www.scoop.mk</p>

