



ZHVILLIMI DHE KOORDINIMI I POLITIKAVE DHE STRATEGJIVE DHE MENAXHIMI ME BURIMET NJERËZORE NË NJËSITË E VETËQEVERISJES LOKALE

Projekti

“Vëzhgimi i parimeve të administratës publike
në ruajtjen e vlerave të qeverisjes së mirë”



Projekti është mbështetur
nga Bashkimi Evropian





Ky publikim është përgatitur me ndihmën e Bashkimit Evropian. Përmbajtja e këtij publikimi është përgjegjësi e vetme e "Qendrës për menaxhim me ndryshime" dhe në asnjë mënyrë nuk mund të llogaritet se i reflekton pikëpamjet e Bashkimit Evropian.



Zhvillimi dhe koordinimi i politikave dhe strategjive dhe menaxhimi me burimet njerëzore në njësitë e vetëqeverisjes lokale

Projekti

"Vëzhgimi i parimeve të administratës publike
në ruajtjen e vlerave të qeverisjes së mirë"



Projekti është mbështetur
nga Bashkimi Evropian



ЦЕНТАР ЗА
УПРАВУВАЊЕ СО
ПРОМЕНИ



M.C.A. 2000
Management Consulting Association



Botues:

Qendra për menaxhim me ndryshime, Asociacioni për menaxhment konsulencë MKA-2000, Qendra për gazetari hulumtuese SKUP

Për botuesin:

Neda Maleska-Saçmaroska, Qendra për menaxhim me ndryshime

Autorë:

Ivana Qurkçieva, Martin Todevski

Bashkëpunëtorët:

Shoqata Lëvizja për zhvillim të qëndrueshëm socio-ekonomik Global Manastir, Shoqata Qendra për iniciativa qytetare Prilep, Shoqata Federalistët e ri evropian – Maqedoni (XHEF Maqedoni), Shoqata multietnike dhe joqeveritare “Linda” Kumanovë, Shoqata NOVUS Strumicë, SHQ Shoqata ekologjike Planetum – Strumicë, Qendra e komunitetit e Komunës së Strugës, Qendra për zhvillim të qëndrueshëm të bashkësisë – Dibër, Shoqata e qytetarëve Qendra për edukim dhe zhvillim Tearcë, Shoqata Drita AGV Gostivar, Shoqata Hap drejt Evropës – Kavadar, Aradhja e skautëve “Dimitar Vllahov” Veles, Shoqata “Iniciativa e intelektualëve të papunësuar” Vinicë, Eho Organizatë edukative-humanitare – Shtip.

Përkthimi dhe lektura:

Vision Akademi

Dizajni dhe shtypi:

Poliesterdej

Tirazh:

200 ekzemplarë (tirazh pa pagesë/jo komercial)

CIP - Каталогизација во публикација

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

352(047)

QURKÇIEVA, Ivana

Zhvillimi dhe koordinimi i politikave dhe strategjive dhe menaxhimi me burimet njerëzore në njësitë e vetëqeverisjes lokale / autorë Ivana Qurkçieva, Martin Todevski. - Shkup : Qendra për menaxhim me ndryshime, 2018. - 39 str. : ilustr. ; 25 cm

Фусноти кон текстот. - Публикацијата е во рамки на проектот: “Vëzhgimi i parimeve të administratës publike në ruajtjen e vlerave të qeverisjes së mirë”

ISBN 978-608-4818-44-1

1. Todevski, Martin [автор]

а) Локална самоуправа - Извештаи

COBISS.MK-ID 108819210

PËRMBAJTJA

1. Hyrje	7
2. Metodologjia e hulumtimit	8
I. Zhvillimi dhe koordinimi i politikave dhe strategjive	9
1. Vendosja teorike	10
2. Rezultatet	12
2.1. Dokumentet planore të komunave	12
2.2. Raportet për realizimin e dokumenteve planore	15
2.3. Puna e Këshillit	16
2.4. Krijimi participativ i politikave në nivel lokal	17
2.5. Procesi i planifikimit strategjik	19
3. Rekomandimet për zhvillim dhe koordinim të politikave dhe strategjive	22
II. Menaxhimi me burimet njerëzore	23
1. Vendosja teorike	24
2. Rezultatet	26
2.1. Fluktuimi i të punësuarve – trendi kohor	26
2.2. Fluktuimi i të punësuarve pas zgjedhjeve lokale	27
2.3. Të punësuar në administratën komunale	28
2.4. Procedura për punësim dhe ndërprerjen e marrëdhënies së punës	30
2.5. Shpërblime në të holla të dhëna për të punësuarit	31
2.6. Përsosja profesionale, vlerësimi, avancimi dhe mobiliteti	31
3. Rekomandime për menaxhim me burimet njerëzore	34
SHTOJCA 1 - Organizatat partnere - regrantistë	35
SHTOJCA 2 - Lista e komunave të cilat i janë përgjigjur kërkesës për qasje të lirë deri te informatat me karakter publik	36
SHTOJCA 3 - Përqindja e të punësuarve në administratën komunale në raport me numrin e banorëve	38



1. Hyrje

Raporti është përgatitur në kuadër të projektit „Vëzhgimi i parimeve të administratës publike në ruajtjen e vlerave të udhëheqjes së mirë“, i financuar nga Bashkimi Evropian. Projekti ka për qëllim t'i zhvillojë standardet për udhëheqje të mirë në njësitë e vetëqeverisjes lokale, në frymën e „Parimeve të administratës publike“¹ të përpiluara nga SIGMA².

Në këtë drejtim, standardet për udhëheqje të mirë paraqesin udhëzime për njësitë e vetëqeverisjes lokale, në mënyrë analoge siç “Parimet e administratës publike” përcaktojnë determinues për udhëheqje të mirë, gjegjësisht për reforma në administratën publike (në nivel qendror). Standardet për udhëheqje të mirë në njësitë e vetëqeverisjes lokale i përcaktojnë parimet prej të cilave duhet të udhëhiqen njësitë e vetëqeverisjes lokale në fushat: zhvillimi dhe koordinimi i politikave dhe strategjive, menaxhimi me burimet njerëzore, praktikimi i transparencës dhe llogaridhënies, sigurimi i shërbimeve dhe menaxhimi me mjetet financiare të komunës. Standardet përfshijnë edhe aneks metodologjik me indikatorë të caktuar dhe procedura të determinuara për matjen e rezultateve sipas indikatorëve.

Në kuadër të projektit janë përfshirë 14 organizata qytetare në nivel lokal (lista e organizatave e shfaqur në Aneksin 1 të raportit), të cilat e vëzhgojnë punën e njësive të vetëqeverisjes lokale në rajonet e tyre lidhur me plotësimin e standardeve të përpiluara për udhëheqje të mirë.

Raporti fokusohet në përgjithësi në fushën e zhvillimit dhe koordinimit të politikave dhe strategjive, si dhe në fushën e menaxhimit me burimet njerëzore, në bazë të vëzhgimit të vetëqeverisjes lokale nga ana e organizatave qytetare në periudhën prej janari 2018 deri në maj 2018. Të dhënat e përmbledhura në raport kanë të bëjnë me të gjithë tetë regjionet në vend: verilindor, lindor, jugperëndimor, juglindor, i Pellagonisë, i Pollogut, i Vardarit dhe i Shkupit.

1 Parimet e administratës publike, SIGMA, 2017
(http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf)

2 SIGMA është iniciativë e përbashkët e OECD dhe Bashkimit Evropian, qëllimi i të cilës është forcimi i udhëheqjes së mirë në sektorin publik.

2. Metodologjia e hulumtimit

Raporti është përgatitur në bazë të hulumtimit përmes:

- Qasja e lirë deri te informatat me karakter publik;
- Analiza e ueb faqeve të komunave

Përmes **kërkesave për qasje të lirë deri te informatat me karakter publik** janë kërkuar informatat që vijojnë:

- Për fushën e zhvillimit dhe koordinimit të politikave dhe strategjive: dokumente aktuale strategjike dhe programore; raporte për realizimin e dokumenteve planore; numri i mbledhjeve të mbajtura të këshillit komunal; sa janë përdorur veglat për komunikim të drejtpërdrejtë me qytetarët (iniciativa qytetare, referendum, parashtesa dhe propozime, peticione, tribuna publike të organizuara etj.); për cilat dokumente strategjike dhe planore janë bërë konsultime me qytetarët; sa ka zgjatur procesi konsultativ; a ekziston njësi funksionale organizative për planifikim strategjik; a ekzistojnë procedura formale për vëzhgimin e realizimit të dokumenteve strategjike dhe planore etj.
- Për fushën e menaxhimit me burimet njerëzore u kërkuar informata nga njësitë e vetëqeverisjes lokale, si dhe nga të gjitha ndërmarrjet publike të themeluara prej komunave. Gjatë kësaj, u kërkuar këto informata: numri i të punësuarve momental (duke përfshirë strukturën gjinore dhe etnike); strukturën gjinore në pozita udhëheqëse; numri i punësimeve dhe ndërprerjen e marrëdhënies së punës sipas kategorive të ndryshme në trend kohor; numri i punësimeve dhe ndërprerja e marrëdhënies së punës pas zgjedhjeve lokale; numri i të punësuarve të avancuar; shpërblime të ndara në të holla; numri i ndryshimeve në sistematizim; numri i të punësuarve në nivelet e vlerësimeve; numri i të punësuarve me marrëdhënie të ndërprerë pune për shkak të vlerësimeve negative; numri i të punësuarve të dënuar në procedurë penale për shkak të veprave penale lidhur me korrupsionin; numri i të punësuarve për të cilët janë udhëhequr procedura disiplinore; trajnime të realizuara dhe shpenzime për trajnimin e të punësuarve; a është vendosur ISO 9001 standardi për menaxhim me cilësi, si dhe Korniza e përbashkët për vlerësim CAF.

U realizua **analiza e ueb faqeve të komunave** me qëllim që të vërtetohet sa rende ditore publikohen, proces verbale dhe vendime të këshillave komunale, si dhe a publikohen dokumentet planore.

Gjithashtu, u realizua **analizë cilësore** e dokumenteve të fituara strategjike dhe programore, si dhe të raporteve për realizimin e tyre.



I. Zhvillimi dhe koordinimi i politikave dhe strategjive



1. Vendosja teorike

Politikat në nivel lokal dalin nga kompetencat e komunave të definuara në Ligjin për vetëqeverisje lokale dhe në ligjet tjera sektoriale. Duke u nisur nga kompetencat e komunave të caktuara në Ligjin për vetëqeverisje lokale dhe Statutin si akt themelor të komunave, në procesin e krijimit të politikave në nivel lokal janë përfshirë organet e komunave – kryetari i komunës dhe këshilli, administrata lokale, qytetarët dhe subjektet tjera, të cilat kanë rol në proceset e konsultimeve dhe vendimmarrjes.

Kryetari i komunës është organ i komunës, i cili miraton akte dhe vendime individuale, por në njëkohësisht është edhe propozues i njërit nga dokumentet më të rëndësishme, përmes të cilit krijohen politikat lokale, e ky është buxheti i komunës. Po ashtu, kryetari i komunës është propozues edhe i politikave lokale sektoriale, të ndryshuara në strategji ose në programe. Këshilli komunal i miraton rregulloret e komunës siç janë Statuti, dokumentet planore, vendimet dhe gjithësi Buxhetin e komunës.

Administrata lokale i përgatitën dokumentet planore të komunës, Buxhetin e komunës dhe aktet tjera, si dhe realizon konsultime me palët e prekura. Procesi i konsultimeve në nivel lokal është përcaktuar në Statutet e komunave, në përgjithësi duke e pasqyruar Ligjin për vetëqeverisje lokale dhe format ligjore për deklarim të drejtpërdrejtë të qytetarëve. Akte të veçanta për zbatimin e procesit të konsultimeve nuk ka, e as nuk janë zhvilluar mekanizma adekuate. Me siguri ky është rezultat edhe i faktit se përveç në Ligjin për planifikim urbanistik, në asnjë ligj tjetër nuk është paraparë konsultim i obligueshëm.

Edhe pse nuk është mënyrë që është e shkruar dhe e paraparë, qytetarët në nivel lokal janë përfshirë në proceset e krijimit të politikave lokale përmes mbajtjes së mbledhjeve të përbashkëta me administratën publike, pjesëmarrje në punën e bashkësive lokale ose urbane, bashkëpunimi i komunës me sektorin civil në fusha të ndryshme etj.

Modeli i krijimit të politikave në nivel qendror dhe lokal është rregulluar në Metodologjinë për analizë të politikave dhe koordinim³ dhe përbëhet prej fazave që vijnë:⁴

Pasqyra 1.

1. Vendosja e agjendës politike – programi i këshillës
2. Përcaktimi i problemeve, nevojave, interesave, analiza e gjendjes
3. Zgjedhja e zgjidhjeve/masave
4. Miratimi i programeve sektoriale
5. Zbatimi dhe monitorimi
6. Monitorimi dhe evaluiimi

Përkundër teorisë, praktika e vendimmarrjes dallohet në renditjen e disa prej fazave të shfaqura në Pasqyrën 1. Duhet të merret parasysh se secila prej komunave vetë e organizon dhe e përshtat planifikimin e politikave, duke u udhëhequr prej rekomandimeve të përgjithshme, të cilat ligjërisht nuk janë vërtetuar ose nuk janë obliguese.

Aktet me të cilat krijohet politika lokale janë: planet strategjike dhe aksionare, programi i këshillit dhe programet sektoriale të komunave. Në këtë raport përdoret termi dokument planor, që ka të bëjë

3 "Gazeta zyrtar e Republikës së Maqedonisë" nr. 52/06

4 Raport për vlerësimin e procesit të krijimit të politikave, buxhetimi dhe decentralizimi në nivel lokal nga aspekti gjinor (2014)

me të gjitha llojet e dokumenteve, të cilët i organizojnë aktivitetet e komunave në vëllim më të vogël ose më të madh (dokumente strategjike, dokumente programore, dhe plane aksionare dhe operative në fusha të ndryshme).

● SHEMBULL – KOMUNA E VELESIT

Të gjitha programet e komunave shqyrtohen dhe vërtetohen në Këshillin e komunës.

Këshilli në përbëjnë 23 anëtarë – përfaqësues të qytetarëve. Mandati i anëtarëve të Këshillit zgjat 4 vjet. Këshilli e zgjedh kryetarin nga radhët e Këshillit, me mandat prej katër vjetëve.

Këshilli i komunës punon në pajtim me Rregulloren për punë të këshillit të Komunës së Veles, i cili miratohet me shumicë votash nga numri i përgjithshëm i anëtarëve të Këshillit.

Këshilli i Komunës kryen këto punë:

- E miraton Statutin e komunës dhe rregullore tjera,
- E miraton buxhetin dhe llogarinë vjetore të komunës,
- E cakton lartësinë e burimeve të veta të ardhurave për financim të Komunës,
- Themelon shërbime publike në suaza të kompetencës së Komunës dhe e mbikëqyr punën e tyre,
- Emëron anëtarë në këshillat drejtuese të shërbimeve publike, të cilat i themelon,
- Miraton programe për punë dhe plane financiare për financimin e shërbimeve publike, të cilat i ka themeluar Komuna,
- I miraton raportet për ekzekutimin e Buxhetit dhe Llogarisë vjetore të Komunës,
- Vendos për dhënien e lejeve për kryerjen e veprimtarisë me interes publik me rëndësi lokale, në pajtim me ligjin,
- I miraton raportet për punë dhe llogaritë vjetore të shërbimeve publike, të cilat i ka themeluar Komuna dhe kryen punë tjera të caktuara me ligj.

Kryetari i Këshillit e cakton dhe udhëheq me mbledhjet e Këshillit, kujdeset për organizimin dhe punën e Këshillit, i nënshkruan rregulloret që i ka miratuar Këshilli dhe në afat prej tre ditëve nga dita e miratimit të tyre i dorëzon deri te Kryetari i komunës për publikimin e tyre në Gazetën zyrtare të komunës.

Mbledhjet e Këshillit thirren sipas nevojës, por më së paku një herë në tre muaj. Mbledhjet i thirr kryetari i Këshillit me iniciativën e tij, me kërkesë të kryetarit ose me kërkesë prej së paku 1/4 të anëtarëve të Këshillit, më së voni në afat prej 15 ditëve nga dita e parashtrimit të tij. Dita, ora dhe vendi e mbajtjes së mbledhjeve të Këshillit, si dhe propozuesi i rendit të ditës sipas të cilit punohet, në mënyrë obliguese publikohen më së voni shtatë ditë para ditës së mbajtjes së mbledhjeve, në mënyrë të caktuar me Statut.

Mbledhje të jashtëzakonshme thirret për çështje me rëndësi për sigurinë e qytetarëve, për çështje të cilat kanë ndodhur për shkak të rrethanave të jashtëzakonshme (zjarr, vërshime, tërmet etj.) dhe gjatë vizitës së një delegacioni nga një vend tjetër, kur i njëjti dëshiron t'i drejtohet anëtarëve të Këshillit.

Në mbledhjet e veta këshilli miraton vendime dhe përfundime për programet për punë të komunës dhe për shërbimet publike, të cilat i ka themeluar Komuna. Komuna e Velesit ka këqyrje mbi statusin e realizimit të programeve të planifikuara në nivel vjetor⁵.

5 Lista me status të realizimit të programeve të Komunës gjendet në linkun që vijon: <http://uslugi.veles.gov.mk/programi/>



2. Rezultatet

2.1. Dokumentet planore të komunave

Me procesin e decentralizimit është hapur hapësirë e madhe në planifikimin e aktiviteteve të komunës, gjegjësisht është dhënë liri në vendimarrjen dhe kombinimi i prioriteteve për një interval të dhënë kohor. Pikërisht kjo mban barrë për gjetjen e balancit ideal mes mundësive financiare dhe kapacitete përkundër nevojave dhe vizionit për komunën në periudhën e cila vijon. Ligji për vetëqeverisjen lokale në nenin 22 e rregullon listën e kompetencave të komunës për planifikim të aktiviteteve në 13 fusha strategjike të fokusuara dhe ky hulumtim nisët pikërisht prej tyre. Të njëjtat njihen në 19 dokumente planore të cilat mund të llogariten për themelore, e për të cilat komuna do të duhej t'i ketë. Përmes kërkesave për qasje të lirë deri te informatat me karakter publik, të gjitha njësitë e vetëqeverisjes lokale u pyetën se cila prej dokumenteve planore që vijnë në kanë (si aktuale ose të skaduar). Fjala është për dokumentet planore që vijnë në:

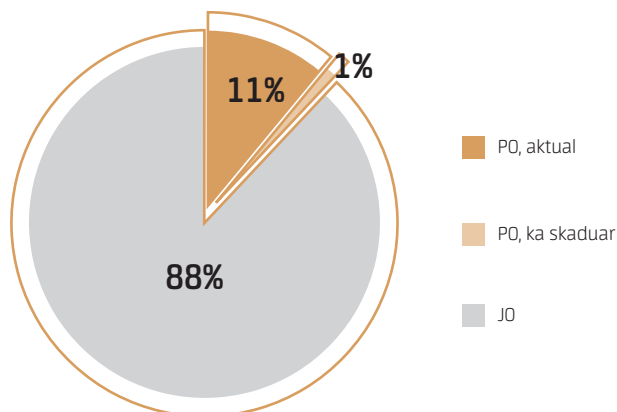
7. Plani strategjik i komunës
8. Strategjia për zhvillim ekonomik lokal
9. Strategjia për zhvillim të kulturës
10. Strategjia për mbrojtje sociale të qytetarëve
11. Strategjia për bashkëpunim me shoqatat e qytetarëve dhe fondacioneve
12. Strategjia për avancimin e barazisë gjinore
13. Strategjia për të rinj
14. Strategjia për këshill social ekonomik lokal
15. Programi për mbrojtje shëndetësore dhe sociale dhe mbrojtjen e fëmijëve
16. Programi për efikasitet energjetik
17. Programi për mbrojtje të mjedisit jetësor
18. Programi për veprimtari komunale
19. Programi për përpilimin e planeve urbanistike
20. Plani i përgjithshëm/detajor urbanistik
21. Programi për sport dhe rekreacion
22. Programi për kulturë
23. Programi për shënimin e ngjarjeve të rëndësishme dhe personaliteteve të shquara me monument përkujtimor
24. Plani aksionar lokal për punësim
25. Plani për zhvillim ekonomik të komunës

Analiza përqendrohet mu te këto dokumente të miratuara planore, në bazë të përgjigjeve prej 65 komuna prej të cilave janë fituar të dhënat (Shtojca 2). Sipas të dhënave, 71% të komunave nuk kanë miratuar më shumë se 50% të dokumenteve planore (gjithsej 46 prej gjithsej 65). Tre komuna veçohen në numrin e dokumenteve të miratuara planore: Komuna e Strumicës nga Rajoni juglindor me të gjitha 19 dokumentet, Komuna e Velesit nga Rajoni i Vardarit me 14 dokumente planore dhe Komuna e Resnjës nga Rajoni i Pellagonisë me 13 dokumente planore.

Nëse merret një dokument themelor strategjik siç është Plani strategjik i komunës, lehtë vihet deri te përfundimi se mungon praktika për miratimin e tij të rregullt. Prej gjithsej 65 komuna, vetëm 7

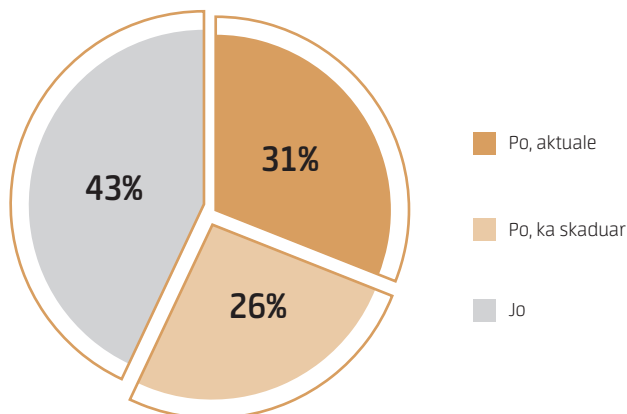
(11%) kanë Plan aktual strategjik të komunës (Strumica, Manastiri, Bogdanci, Konçaja, Radovishi, Resnja, Karposhi), derisa të tjerat 58 (89%) prej komunave të cilat i janë përgjigjur kërkesës për qasje deri te informatat me karakter publik, nuk e kanë miratuar këtë dokument, ose u ka skaduar (grafiku 1).

Grafiku 1
Plani i miratuar strategjik i komunës



Duket se një numër i madh i komunave nuk e kanë krijuar këtë dokument, i cili në afat të gjatë duhet të jetë bazë për planifikimin e dokumenteve tjera. Dokumenti i cili më shpesh vendoset si themelor është Strategjia për zhvillim ekonomik lokal dhe të njëjtin komunat në përgjithësi e përdorin si bazë për planet tjera të punës. Prej 65 komunave, 20 komuna (31%) e kanë miratuar Strategjinë për ZHEL, te 17 komuna (26%) ky dokument ka skaduar, ndërsa 28 komuna (43%) nuk e kanë miratuar (grafiku 2).

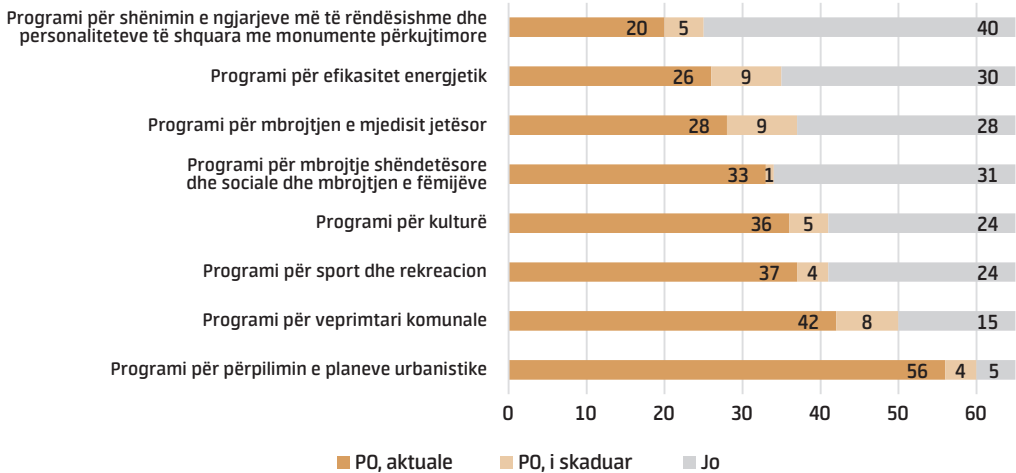
Grafiku 2
Strategjia e miratuar për zhvillim ekonomik lokal



Në grafikun që vijon janë shfaqur të dhënat rreth asaj se sa komunat i kanë miratuar dokumentet programore. Mund të konstatohet se pjesa më e madhe e komunave e miratojnë Programin për planifikim urbanistik, Programi për veprimtari komunale dhe Programi për sport dhe rekreacion.

Grafiku 3

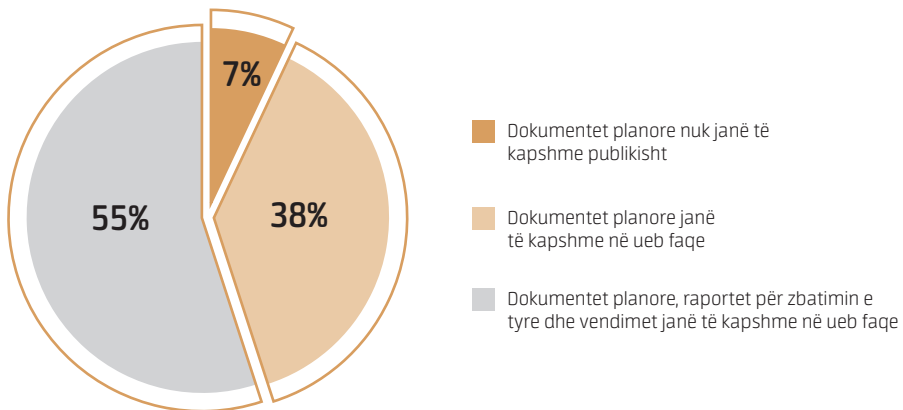
Dokumente të miratuara programore nga komunat



Gjatë analizës së ueb faqeve të komunave (të gjitha 81 komuna), është konstatuar se 45 prej tyre (55%) nuk përdoren për publikimin e dokumenteve planore (grafiku 4). Shpesh publikohen në vëllim të kufizuar, ndërsa ndodh që linqet të cilat shpijnë deri te dokumentet mos jenë funksionale. Vetëm 30 komuna (38%) i kanë dokumentet planore dhe vendimet në vend të centralizuar në ueb faqen e tyre. Duke marrë parasysh se përqindja e komunave të cilat përgatisin raporte vjetore për realizimin e dokumenteve planore është e vogël (grafiku 5) pritet që edhe numri i raporteve të publikuara në ueb faqet e komunave të jetë i vogël. Vetëm 7% të komunave, d.m.th. 6 komuna i kanë publikuar dokumentet planore, raportet për realizim dhe vendimet e komunave në ueb faqet e tyre.⁶

Grafiku 4

Qasja deri te dokumentet planore në ueb faqet e komunave



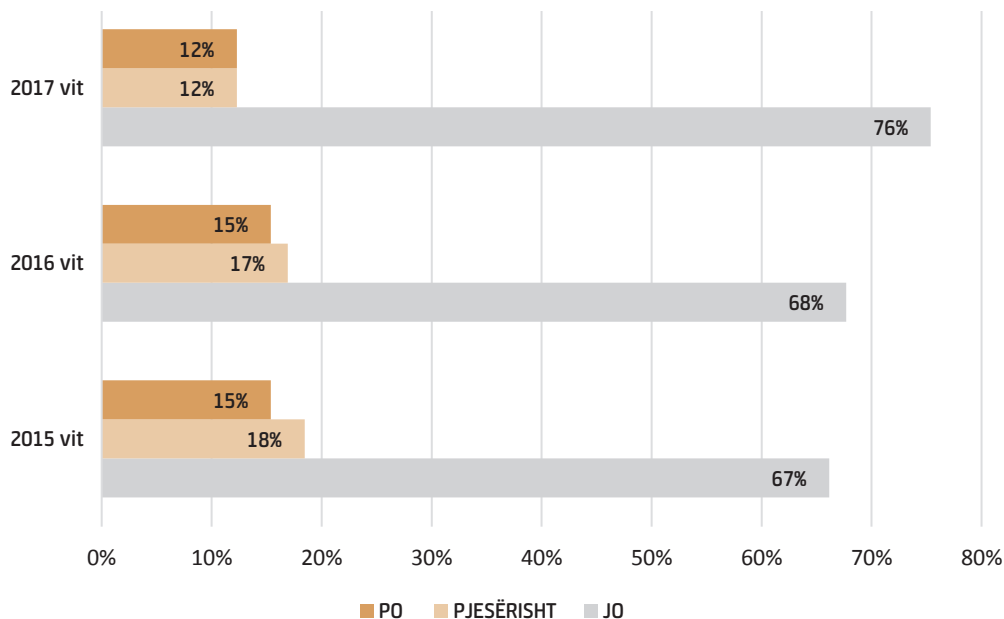
⁶ Gjatë analizës së dokumenteve planore të kapshme në ueb faqe, nuk është marrë parasysh nëse të njëjtat janë të kapshme në informatorët zyrtar të komunave të publikuara në ueb faqet. Mendohet se dokumentet planore (si dhe informatat tjera) duhet të kenë qasje të lehtë përmes navigacionit në ueb faqet.

2.2. Raportet për realizimin e dokumenteve planore

Në periudhën kohore prej 2015-2017, përgatitja e raporteve vjetore për realizimin e dokumenteve planore është në trend të zvogëlimit. Komunitat të cilat kanë praktikë të mirë të përgatitjes së të njëjtave, sipas të dhënave të dorëzuara, këtë e bëjnë rregullisht, për dallim nga pjesa tjetër – rreth 70% të komunave, të cilat në periudhën 2015-2017 nuk kanë përgatitur raport vjetor për punën e bërë dhe avancimin eventual drejt qëllimeve të parashtruara (grafiku 5).

Grafiku 5

Përgatitja e raporteve për realizimin e dokumenteve planore



Përvoja tregon se kur krijohen dokumentet planore shpesh përmbajnë qëllime dhe prioritetet të cilat janë mbi mundësitë e komunës për realizimin e tyre. Doracak për planifikim strategjik i vetëqeverisjeve lokale e kanë konstatuar këtë gjendje para do kohe⁷, e cila për fat të keq është akoma aktuale, ndërsa raporti i Entit shtetëror për revizion prej dhjetori 2017, e vërteton faktin për mosharmonizim mes politikave dhe planifikimit të buxheteve⁸. Ndoshta pikërisht kjo ndikon që mos të përgatiten raportet, ndërsa nëse përgatiten vihet në pikëpyetje cilësia e tyre, aq më shumë gjasat që të publikohen janë më të vogla. Në të vërtetë, vetëm 3 komuna kanë publikuar një pjesë prej raporteve të përgatitura për vitin 2017 në ueb faqet e tyre.

Kur përgatiten raportet, më shpesh kanë të bëjnë me planet urbanistike, si dhe me dokumentet planore për kulturë dhe mjedisin jetësor. Ndoshta, ky është rezultat i asaj se fjala është për aktivitetet të cilat kanë rezultate të "dukshme" dhe kanë implikime të qarta financiare (shpesh të lidhura për aktivitetet e ndërtimitarisë dhe investimeve në të gjitha tre fushat).

⁷ Doracak për planifikim strategjik të zhvillimit lokal të komunave, fq. 13, BNJVL, 2008, Shkup

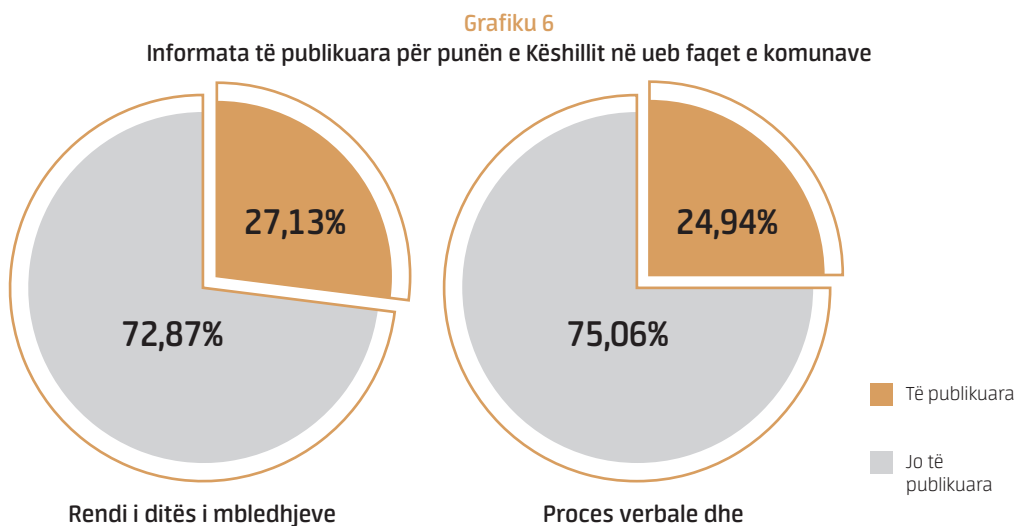
⁸ Ndërmarrja e obligimeve dhe jo stabiliteti financiar të njësitë e vetëqeverisjes lokale në R. Maqedonisë për periudhën prej vitit 2012 deri 2016, Gjetendet në: http://www.dzr.mk/Uploads/54_RU_Prezemanje_obvrski_finansiska_nestabilnost_ELS_2017.pdf

2.3. Puna e Këshillit

Këshillat e komunave mesatarisht në nivel vjetor kanë rreth 14 mbledhje.⁹

Edhe pse nevoja për informim për punën e këshillit zgjerohet nga hapësira e mediave “klasike” të ueb faqes së komunës, komunat nuk i përdorin sa duhet ueb faqet për informim të qytetarëve. Shumica e komunave i publikojnë informatat për mbledhjet në pjesën e dedikuar për lajme dhe informata, por jo edhe në ueb faqe të dukshme dhe lehtë të kapshme të dedikuar për punën e Këshillit, që nënkupton arkiv i proces verbalit dhe rendit të ditës të njëjtit.

Sipas numrit të mbledhjeve të mbajtura në vitin 2017, numri mesatar i rendeve të ditës të publikuara të Këshillave komunale është rreth 27%, derisa proces verbale dhe vendime të publikuara të Këshillit është rreth 25% (grafiku 6).

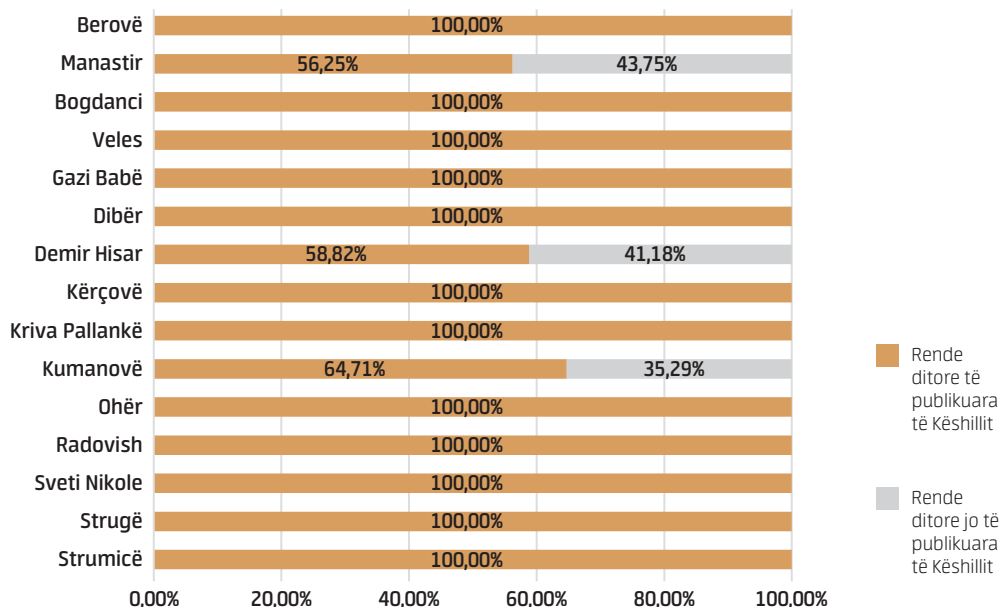


Komunat të cilat kanë publikuar mbi 50% të rendeve të ditës dhe proces verbaleve (grafiku 7) janë kryesisht komunat e njëjta, të cilat kishin praktikë të mirë të publikimit të informatave për punën aktuale të Këshillit. Dymbëdhjetë komuna ndahen me 100% publikim të informatave për aktivitetet e Këshillit.

⁹ Sipas të dhënave në përgjigjet e 63 komunave

Grafiku 7

Komuna me mbi 50% rende ditore të publikuara të mbledhjeve të Këshillit të komunës



Si shembull negativ mund të përmendet Qyteti i Shkupit, e cila edhe pse është komunë me numër më të madh të banorëve, nuk publikon informata aktuale për punën e Këshillit, e as që ka arkiv të rendeve të ditës, proces verbaleve dhe vendimeve.

2.4. Krijimi participativ i politikave në nivel lokal

Dialogu social në miratimin e politikave dhe vendimeve për ndryshime në komunë, nënkupton përfshirjen e qytetarëve, sektorin afarist, institucionet relevante, përfaqësues politik ose palët tjera të prekura, në procesin e inicimit dhe shqyrtimin e politikave zhvillimore. Mënyra e arritjes së pjesëmarrjes nga ana e të gjitha palëve relevante mund të realizohet në forma të ndryshme, përmes organizimit të forumeve për diskutim të një propozimi të dhënë, ditë të hapura me qëllim të pranimit të propozimeve, organizimi i takimeve me palët relevante etj. Korniza ligjore e garanton pjesëmarrjen e qytetarëve përmes mundësisë për 1. Parashtrimi i iniciativave, 2. Parashtrimi i parashtesave dhe propozimeve, 3. Inicimi i tubimeve, 4. Inicimi i tribunave publike, anketave dhe propozimeve, 5. Inicimi i referendumit.

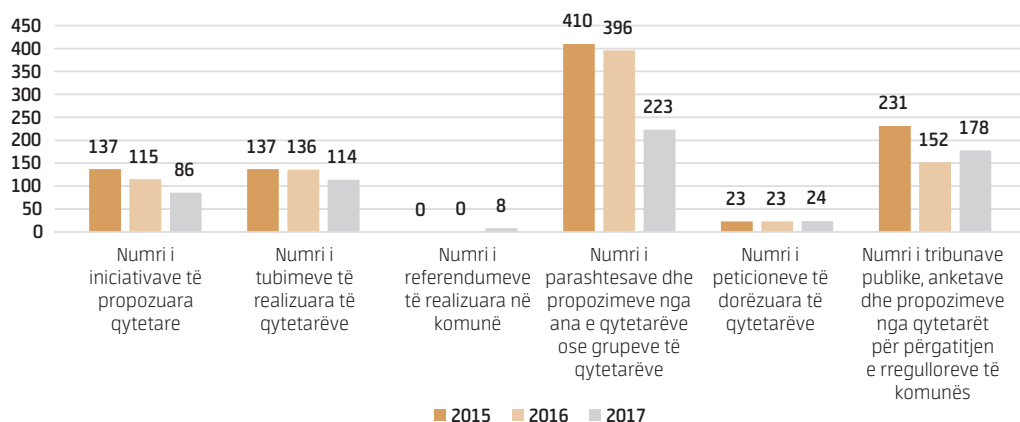
Megjithatë te komunat, në procesin e konsultimit, është notuar një numër jo i madh i forumeve të realizuara për shqyrtimin e propozim-politikave të komunës. Sipas të dhënave të fituara, komunat më shpesh praktikojnë të përgjigjen ndaj parashtesave dhe propozimeve të dorëzuara nga qytetarët (grafiku 8). Në vitin 2015 janë parashtruar 410 parashtesa dhe propozime nga ana e qytetarëve. Ky numër ka të bëjë me 27 komuna nga gjithsej 65.

Mekanizëm tjetër për përfshirjen e palëve të prekura gjatë përgatitjes së rregullave nga ana e komunave është organizimi i tribunave publike, anketave ose kërkesa për propozime nga qytetarët. Për këtë pyetje janë përgjigjur 63 komuna, gjatë së cilës të dhënat me trend pozitiv kanë të bëjnë me 23 komuna.

Në këtë kontekst, 63 komuna janë përgjigjur se nuk kanë Strategji për bashkëpunim me shoqatat e qytetarëve dhe fondacioneve. Veçohen Komuna e Strumicës dhe Komuna e Strugës, të cilat e kanë miratuar këtë dokument.

Në përgjithësi vërehet trend i zvogëlimit të numrit të gjitha formave të participimit qytetar dhe mundësi për konsultim në interval prej vitit 2015 deri 2017, përveç formës së organizimit të referendumit. Pikërisht në vitin 2017, i njëjti është organizuar tetë herë (në komunat: Bogdanci, Bosillovë, Vallandovë, Gjevgjeli, Debarc, Dojran, Novo Sellë dhe Shtip).

Grafiku 8
Pjesëmarrja qytetare në vendimmarrje



Dokumentet planore për të cilat më së shpeshti është praktikuar konsultim me qytetarët është Strategjia për zhvillim ekonomik lokal, Programet për planet urbanistike, Buxheti i komunës (grafiku 9).

Grafiku 9
Dokumente planore për të cilat komuna më shpesh i inkuadron palët e prekura

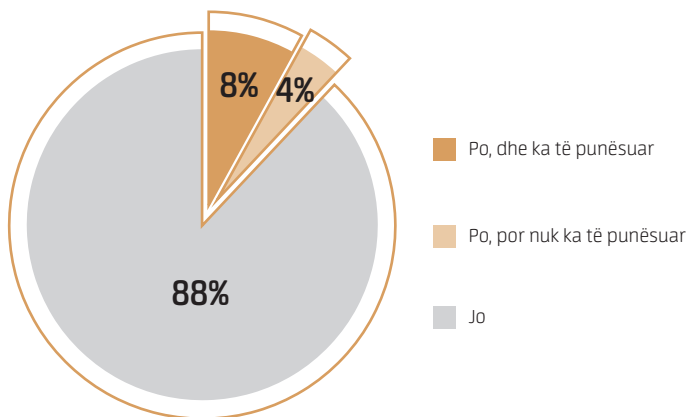


2.5. Procesi i planifikimit strategjik

Në vendosjen e saj organizative, komunat kanë hapësirë për krijimin e njësjve organizative, e cila do të angazhohet pikërisht për procesin e planifikimit organizativ strategjik, i cili do të ketë për detyrë pikërisht për procesin e planifikimit strategjik dhe vëzhgimin e realizimit të dokumenteve planore. Gjithsej 8 komuna (12%) kanë vendosur njësi të tillë organizative, prej të cilave 5 kanë njësi funksionale me kuadër të punësuar, ndërsa 3 nuk kanë kuadër të punësuar. Gjithsej 57 komuna (88%) nuk kanë njësi organizative për planifikim strategjik (grafiku 10). Kjo përputhet me përfundimin se shumica e komunave nuk kanë kapacitete për përgatitjen e dokumenteve të parapara planore. Lidhur me këtë, vetëm një komunë është përgjigjur se ka vendosur procedura për vëzhgimin e realizimit të dokumenteve strategjike.

Grafiku 10

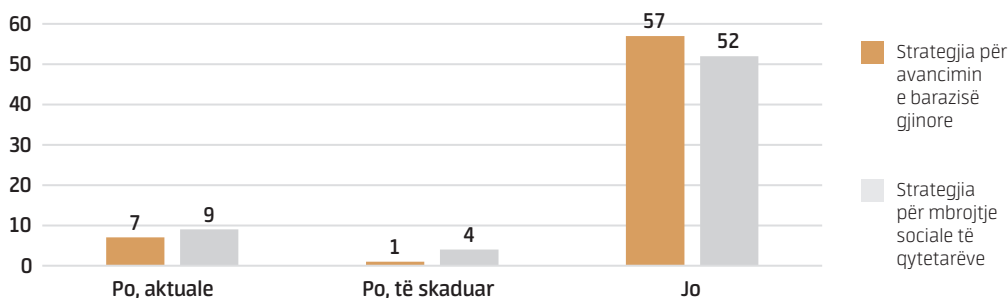
Njësia organizative për planifikim strategjik dhe vëzhgimin e realizimit të dokumenteve strategjike



Ndjeshmëria është e vogël për çështjet siç janë mbrojtja e personave të rrezikuar dhe çështjet gjinore për njësinë lokale. Në të vërtetë, prej 65 komunave, 57 (88%) prej tyre, nuk kanë strategji për avancimin e barazisë gjinore, ndërsa 52 komuna (80%) nuk kanë strategji për mbrojtje sociale të qytetarëve (grafiku 11).

Grafiku 11

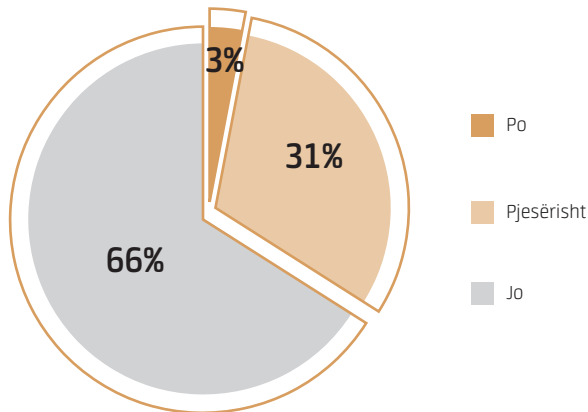
Planet për mbrojtje sociale dhe barazi gjinore



Gjatë analizës së dokumenteve planore përmes prizmit të çështjeve gjinore, mund të përfundohet se te ato shumë shpesh nuk kanë të dhëna të ndara gjinore, siç është shfaqur në grafikun 12.

Grafiku 12

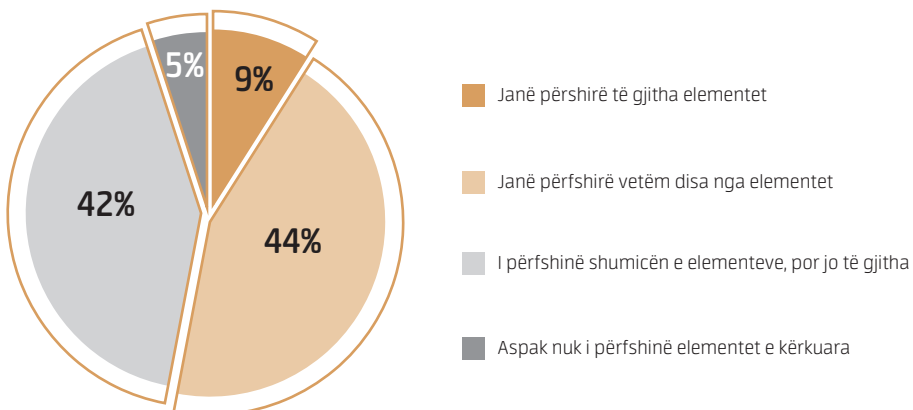
Të dhëna të ndara gjinore dhe analiza e dokumenteve planore



Dokumentet strategjike në përmbajtjen e tyre para së gjithash duhet të jenë të shkurta, të sakta, e megjithatë mjaft të hollësishme që praktikisht të mund të realizohen dhe të vëzhgohen në implementimin e tyre. Kjo do të thotë se duhet të përmbajnë: qëllimet, treguesit e rezultateve, masat dhe aktivitetet, subjektet përgjegjëse për realizimin e të njëjtave, korniza kohore për zbatim (afatet) dhe instrumentet për vëzhgim dhe vlerësim të realizimit. Analiza cilësore e dokumenteve planore tregon se vetëm 9% të komunave përgatisin raporte të plota lidhur me elementet e përmendura, 44% i përmbajnë shumicën, por jo të gjitha, ndërsa 42% të komunave miratojnë dokumente të cilat përmbajnë disa nga elementet. Kur mendohet për "jo të gjitha elementet", kjo më shpesh ka të bëjë me subjektet përgjegjëse të cilat do t'i realizojnë aktivitetet dhe afatet e realizimit (grafiku13).

Grafiku 13

Sa dokumentet planore i përmbajnë të gjitha segmentet relevante



Në këtë drejtim, analiza shtesë e shumicës prej 100 dokumenteve planore¹⁰ të fituara nga 54 komuna, përmes postës elektronike ose në letër, tregon se shumica prej tyre nuk kanë vlerësim të saktë

¹⁰ Është vërtetuar se ka 384 dokumente të miratuara planore prej 65 komunave, të cilat janë pjesë e analizës ekzistuese. Numri i dokumenteve të analizës cilësore nuk është i saktë, sepse jo të gjitha dokumentet janë dorëzuar nga ana e komunave, edhe pse personi për informatat me karakter publik kanë përmendur se dokumenti është miratuar dhe aktual.

financiar, me pasqyrë të qartë të resurseve të nevojshme për aktivitetet e planifikuara me cekjen e saktë të burimit të financimit. Më saktë, rreth 60% (50 komuna) bëjnë vlerësime financiare jo të plota. Komunitetet të cilat është konstatuar se në shumicën e dokumenteve kanë vlerësim të plotë financiar me burime të notuar të financimit janë: Velesi, Gradsko, Debarca, Demir Kapia, Krivogashtani, Ohri, Sveti Nikolea dhe Komuna e Çashkës.



3. Rekomandimet për zhvillim dhe koordinim të politikave dhe strategjive

- ▶ Ekziston nevoja nga miratimi i dokumenteve planore të komunave të cilat kanë të bëjnë për fusha kyçe, në të cilat planifikohet jo vetëm zhvillimi por puna themelore e komunës. Që të mund të planifikohen aktivitetet në afat të gjatë dhe të jenë të qëndrueshme, përveç dokumentit planor afatmesëm ose afatgjatë duhet të ekzistojë edhe Plani strategjik i komunës, mbi të cilin do të miratohen dokumentet tjera strategjike dhe programore.
- ▶ Dokumentet strategjike nuk janë qëllim në vete, duke miratuar vetëm letër me vlerë. Së pari, duhet të fillojë me ndërtimin e dokumenteve themelore të cilat duhet t'i vendosin idetë dhe vizionin për shfrytëzimin e kapaciteteve dhe mundësive të komunave në çdo segment të mëtejshëm.
- ▶ Përfshirja e palëve të prekura në vendosjen e prioriteteve jep perspektivë shtesë ndaj politikave dhe aktiviteteve të nevojshme. Konsultimet me palët relevante të jetë pjesë e rregullt nga procesi i planifikimit strategjik.
- ▶ Duhet të vendoset praktikë e mirë e përgatitjes së raporteve për realizimin e asaj që është planifikuar, me qëllim të vlerësimit se si shfrytëzohen mjetet buxhetore të komunës dhe si të shfrytëzohen në të ardhmen në mënyrë proporcionale dhe me qëllim të caktuar.
- ▶ Duhet të rritet transparenca pro aktive e komunave, në drejtim të dokumenteve planore, raportet dhe vendimet e komunës të publikohen në ueb faqet e komunave në lokacion që ka qasje të lehtë, e jo vetëm në buletinet zyrtar të komunave.
- ▶ Vendosja e njësisë organizative ose personit përgjegjës për planifikim strategjik dhe vëzhgimi i realizimit të dokumenteve planore mund të jetë hap i rëndësishëm drejt përmirësimit të planifikimit të aktiviteteve dhe miratimin e dokumenteve planore cilësore.
- ▶ Përmbajtja e dokumenteve planore duhet të jetë e plotë, duke i përmbajtur të gjitha elementet e nevojshme, me fokus të veçantë të elementeve të subjekteve përgjegjëse për realizimin dhe kornizën kohore për realizim. Njëkohësisht dokumentet planore kanë nevojë për vlerësim të plotë dhe të saktë financiar, që garanton se qëllimet e planit janë të arritshme.

II. MENAXHIMI ME BURIMET NJERËZORE



1. Vendosja teorike

Administrata komunale është postulati kryesor për funksionim të mirë, pasi që ajo i kryen punët që janë në kompetencë të komunës.

Një pjesë e kompetencave të Kryetarit të komunës ka të bëjë me menaxhimin me burimet njerëzore, gjegjësisht me shërbimin publik dhe administratën komunale. Në këtë kontekst, kryetari i komunës i realizon aktivitetet që vijnë:

- E miraton rregulloren për sistematizim të vendeve të punës të administratës komunale;
- I zgjedh drejtorët e shërbimeve publike të cilat i ka themeluar komuna, në bazë të konkursit publik;
- Udhëheq me administratën publike;
- Vendos për punësimin, të drejtat, obligimet dhe përgjegjësitë e të punësuarve në administratën komunale, nëse nuk është përcaktuar ndryshe me ligj.

Statusi, klasifikimi, punësimi, avancimi, përsosja dhe aftësimi profesional, matja e efikasitetit dhe çështjet tjera lidhur me marrëdhëniet e punës të nëpunësve administrativ janë rregulluar me Ligjin për nëpunësit administrativ¹¹.

Vendet e punës të nëpunësve administrativ janë klasifikuar në katër kategori, dhe atë:

- Kategoria A - sekretarë,
- Kategoria B - nëpunës administrativ udhëheqës,
- Kategoria C - nëpunës administrativ profesional dhe
- Kategoria Ç - nëpunës administrativ ndihmës-profesional.

Në suaza të çdo kategorie caktohen më shumë nivele të vendeve të punës të nëpunësve administrativ.

Plotësimi i vendeve të punës të nëpunësve administrativ bëhet përmes zbatimit të procedurës për:

- punësim,
- avancim dhe
- mobilitet përmes ndarjes ose marrjes së detyrës.

Procedurat për punësim fillojnë me publikimin e shpalljes publike, pas çka në procedurë transparente, fer dhe konkurrençe për seleksionim zgjidhet kandidati më i mirë për vendin e punës, dhe i njëjti e vendos marrëdhënien e punës me punëdhënësin (komunën). Mënyra dhe procesi i punësimit në komuna më hollësisht është përshkruar në "Dekretin për zbatimin e procedurës për punësim të nëpunësve administrativ"¹².

Procedurat për avancim fillojnë me publikimin e shpalljes së brendshme, pas çka në procedurë transparente, fer dhe konkurrençe të seleksionimit zgjidhet kandidati më i mirë nga radhët e të

¹¹ G. Zyrtare nr. 27/2014, 199/2014, 48/2015, 154/2015, 5/2016 dhe 142/2016

¹² G. Zyrtare e RM nr. 90/2015

punësuarve në institucion dhe i njëjti kalon në vendin e punës në nivel më të lartë. Mënyra dhe procedura për avancim është rregulluar në "Rregulloren për formën dhe përmbajtjen e shpalljes së brendshme, mënyra e parashtrimit të fletëparaqitjes për avancim, mënyra e zbatimit të seleksionimit administrativ dhe intervista, si dhe mënyra e dhëniet së pikëve dhe numri maksimal i pikëve nga procedura e seleksionimit, varësisht nga kategoria e vendit të punës, për të cilin është shpallur shpallja e brendshme"¹³.

Procedurat për mobilitet realizohen në procedurë transparente dhe fer të vendosjes, gjegjësisht të marrjes së punësuarit në vend pune në nivel të njëjtë në institucion të njëjtë ose tjetër në pëlqim me Ligjin për të punësuarit në sektorin publik.

Nëpunësi administrativ ka të drejtë dhe obligim për **përsosje profesionale** gjatë vitit në bazë të planit individual për përsosje profesionale, si dhe obligim ta përcjelle njohurinë e fituar te nëpunësit tjerë administrativ. Planit për përsosje profesionale është pjesë e sistemit për menaxhim me efektin e nëpunësit administrativ. Në planin për përsosje profesionale të nëpunësit administrativ mund të planifikohen trajnime dhe mentorim.

Në pajtim me nenin 58, alineja (1) nga Ligji për nëpunësit administrativ, organet e pushtetit qendror dhe lokal dhe organet tjera shtetërore kanë obligim për miratimin e Planit vjetor për trajnime për nëpunësit administrativ, pas mendimit paraprak të fituar nga Ministria për Shoqëri Informatike dhe Administratë.

Në pajtim me Ligjin për nëpunësit administrativ, komunat duhet të vendosin sistem për menaxhim me efektin e nëpunësve administrativ, përmes caktimit të qëllimeve dhe detyrave të punës, caktimi i planit individual për përsosje profesionale, si dhe procedura për vlerësim të efektit të nëpunësit administrativ.

¹³ G. Zyrtare e RM nr. 11/2015

2. Rezultatet

2.1. Fluktuimi i të punësuarve – trendi kohor

Indikatorët për fluktuim të punësuarve llogaritet si dallimi mes të punësuarve që janë larguar dhe që kanë ardhur.

Të punësuarit që janë larguar janë në bazë të kësaj që vijon:

- ▶ marrëdhënie e punës e ndërprerë e të punësuarve të rregullt,
- ▶ marrëdhënie e punës e ndërprerë të punësuarve të përkohshëm, dhe
- ▶ të punësuarit që janë larguar përmes mobilitetit.

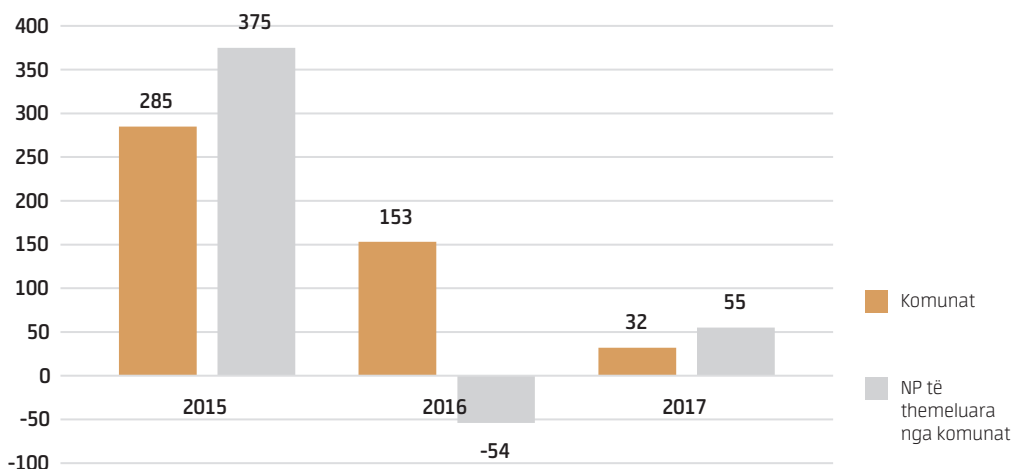
deri sa të punësuarit e sapoardhur janë:

- ▶ të punësuarit e ri në marrëdhënie pune të rregullt,
- ▶ të punësuarit e ri me marrëdhënie punë të përkohshme, dhe
- ▶ të punësuarit e marrë përmes mobilitetit.

Në grafikun që vijon është treguar fluktuimi i të punësuarve në komuna dhe ndërmarrjet publike të themeluara nga komunat në trendin kohor prej tri viteve (2015 deri 2017). Gjatë kësaj, mund të konstatohet fluktuim pozitiv te komunat me numër të përgjithshëm prej 470 në tre vitet (prej përgjigjeve në 54 komuna), derisa te ndërmarrjet publike të themeluara nga komunat në numër të përgjithshëm prej 376 në tre vite (prej përgjigjeve të 65 ndërmarrjeve publike). Sipas kësaj, mund të supozohet se numri i të punësuarve në komunat është rritur në tre vitet për 9 persona për komunë, ndërsa në ndërmarrjet publike për 6 persona për ndërmarrje publike (grafiku 14). Fluktuimi është më i shprehur në vitin 2015.

Grafiku 14

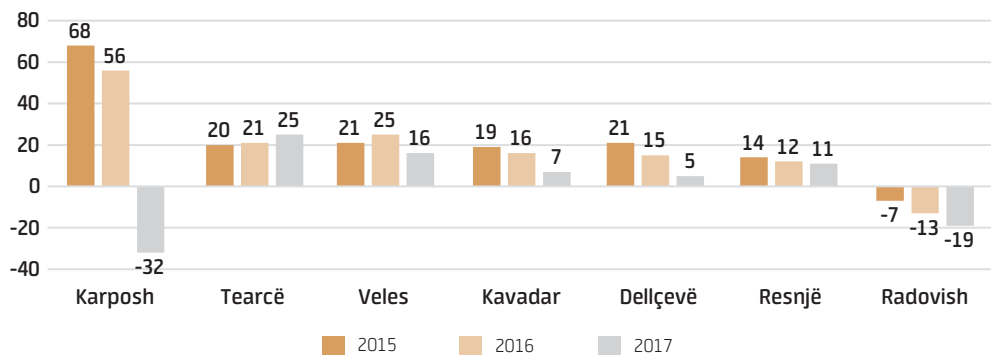
Fluktuimi i të punësuarve në komuna dhe NP të themeluara nga komunat



Në periudhën prej vitit 2015 deri 2017 theksohen disa komuna, dhe atë: Komuna e Karposhit është rritur për 92 të punësuar, Tearcë për 66, Veles për 62, Kavadar për 42, Dellçevë për 41, Resnjë për 37, derisa Komuna e Radovishit është zvogëluar për gjithsej 39 persona në tre vite (grafiku 15).

Grafiku 15

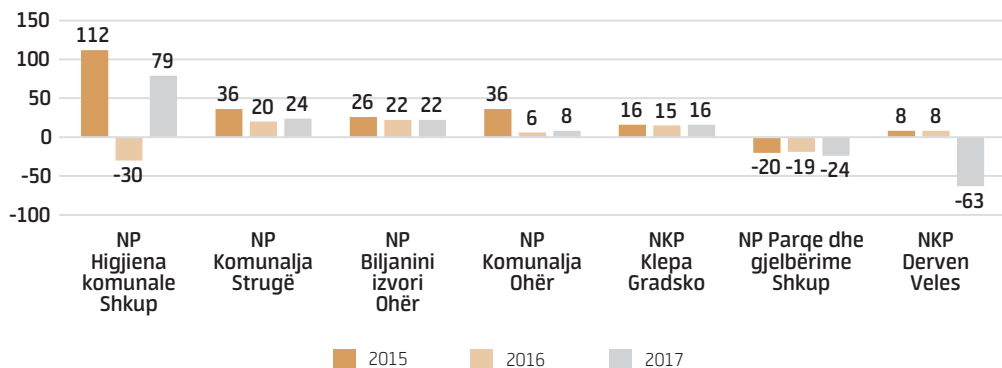
Komunat me fluktuacione më të theksuara në numrin e të punësuarve



Në ndërmarrjet publike të themeluara prej komunave, disa ndërmarrje publike kanë numra më të shprehur në periudhën e njëjtë, dhe atë: NP Higjiena komunale Shkup është rritur për 161 të punësuar, NP Komunalja Strugë për 80, NP "Biljanini izvori" Ohër për 70, NP Komunalja Ohër për 50, derisa NP Parqet dhe gjelbërimi është zvogëluar për 63 të punësuar dhe NP Derven Veles për 47 (grafiku 16). Nevojitet analizë e veçantë rreth asaj nëse rritja e kapaciteteve të burimeve njerëzore ka pasur ndikim pozitiv në përmirësimin e shërbimeve të cilat u ofrohen qytetarëve.

Grafiku 16

Np të themeluara nga komunat me fluktuacione më të theksuara në numrin e të punësuarve



2.2. Fluktuimi i të punësuarve pas zgjedhjeve lokale

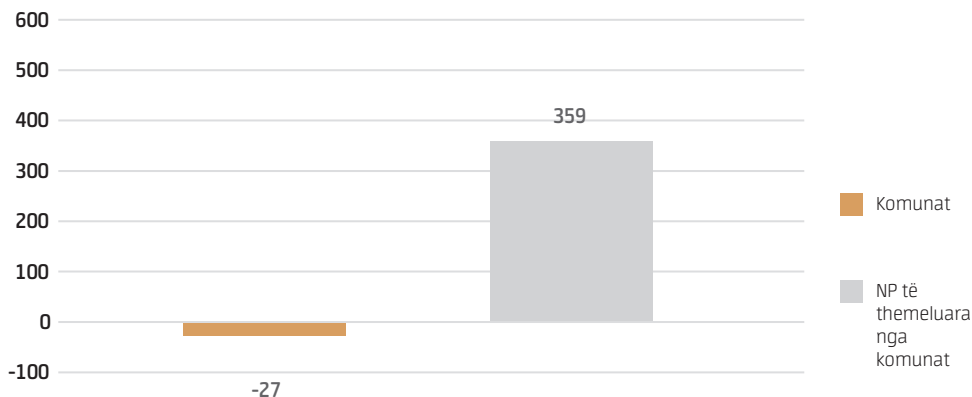
Është interesante të analizohet fluktuimi i të punësuarve menjëherë pas mbajtjes së zgjedhjeve lokale dhe ndryshimit të pushtetit lokal, me qëllim që të vërtetohet ndikimi i mundshëm politik në këtë proces. Të dhënat e grumbulluara për të punësuarit dhe marrja e të punësuarve ka të bëjë për periudhën prej nëntorit 2017 deri në prill 2018, gjegjësisht 6 muaj pas ndryshimit të pushtetit lokal.

Në grafikun që vijon është treguar fluktuimi i shprehur për të punësuarit e larguar dhe të ardhur, duke i shfrytëzuar bazat siç është llogaritur në periudhën paraprake prej 3 viteve. Gjatë kësaj, mund të konstatohet se numri i të punësuarve në 53 komuna është zvogëluar për 27 të punësuar (janë

languar 328 të punësuar, ndërsa kanë ardhur 301), derisa në 67 ndërmarrje publike të themeluara prej komunave është rritur për 359 të punësuar (janë larguar 505, ndërsa kanë ardhur 864 të punësuar), ose mesatarisht është rritur për 5 të punësuar për ndërmarrje publike.

Grafiku 17

Fluktuationi i të punësuarve në komuna dhe NP të themeluara nga komunat pas zgjedhjeve lokale



Nëse i shohim disa shembuj: në Komunën Karposh numri i të punësuarve është zvogëluar për 39, në Çashkë për 34 dhe në Pehçevë për 14 të punësuar. Zvogëlimi i dukshëm i të punësuarve në këto komuna ka të bëjë me ndërprerjen e marrëdhënies së punës për të punësuarit e përkohshëm. Në disa komuna, mund të vërehet ndërprerje e këtillë e marrëdhënies së punës për të punësuarit e përkohshëm dhe punësimi paralel i të punësuarve të përkohshëm të ri, me çka në fund barazohet fluktuimi.

Nga ana tjetër, duke u reflektuar në disa shembuj të ndërmarrjeve publike të themeluara nga komunat: numri i të punësuarve në Komunalja Strumicë është rritur për 129 të punësuar, ndërsa në NP Komunalja Kavadar për 39 të punësuar. Përsëri, nevojitet analizë shtesë rreth asaj nëse këto rritje të kuadrit janë të arsyeshme, dhe nëse qytetarët kanë parë përmirësime të shërbimeve të cilat këto institucione i ofrojnë.

2.3. Të punësuar në administratën komunale

Duke e krahasuar numrin e të punësuarve në komuna¹⁴ me numrin e banorëve në komuna, prej përgjigjeve prej 56 komuna është konstatuar se mesatarisht komunat kanë 3 të punësuar në 1.000 banor¹⁵. Megjithatë, në Novaci ka 12, Nagoriçan i Vjetër dhe Pehçevë 6, ndërsa në Makedonska Kamenicë dhe Debarcë kanë 5 të punësuar në 1.000 banorë¹⁶.

Nga ana tjetër, komunat Studeniçan, Likovë, Manastir, Bërvenicë dhe Aerodrom¹⁷ kanë 1 të punësuar në 1.000 banorë. Sipas kësaj, është logjike të parashtrohet pyetja komunat me më shumë të punësuar në raport me numrin e banorëve a ofrojnë shërbime më cilësore se sa ato me më pak të punësuar.

Përqindja e të punësuarve në administratën komunale në raport me numrin e banorëve për të gjitha komunat të cilët i kanë dorëzuar përgjigjet është pasqyruar në Shtojcën nr.3.

14 Të dhëna për numrin e të punësuarve ka të bëjnë me të punësuarit në marrëdhënie pune të përhershme dhe të rregullt.

15 Të dhënat për numrin e banorëve në komunat janë fituar nga vlerësimet e Entit Shtetëror për Statistikë

16 Komuna e Novacit ka gjithsej 38 të punësuar, Pehçeva 28, Nagoriçani i Vjetër 23, Makedonska Kamenicë 37, dhe Debarca 18.

17 Komuna e Aerodromit ka gjithsej 110 të punësuar, Bërvenica 24, Manastiri 121, Likova 37 dhe Studeniçani 24.

Numri i të punësuarve në 1.000 banorë

Novaci



Pehçevë



Nagoriçan i Vjetër

Makedonska
Kamenicë

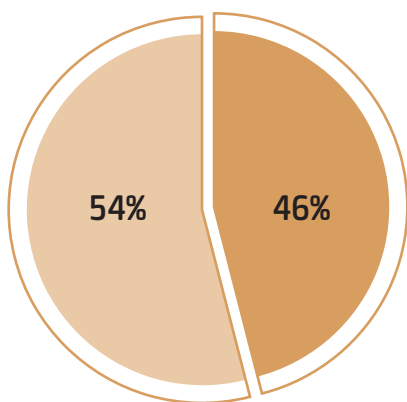
Debarcë



Struktura gjinore në administratën komunale është pothuaj e barabartë, gjegjësisht 54% janë meshkuj, ndërsa 46% janë femra, ndërsa pjesëmarrja e femrës në pozita udhëheqëse është 40% në raport me meshkujt 60% (grafikët 18 dhe 19).

Në ndërmarrjet publike të themeluara nga komunat ka dukshëm më shumë të punësuar meshkuj në raport me femrat, gjegjësisht 84% janë meshkuj dhe 16% femra, ndërsa pjesëmarrja e femrave në pozita udhëheqëse është 28% në raport me meshkujt 72% (grafiku 20 dhe 21).

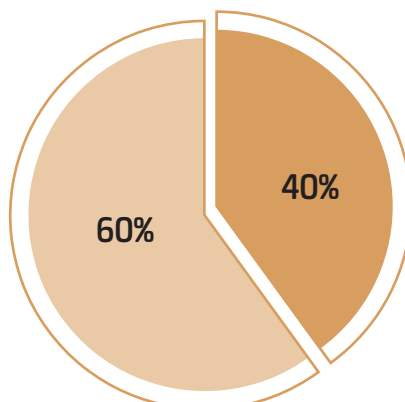
Grafiku 18

Struktura gjinore në
administratën komunale

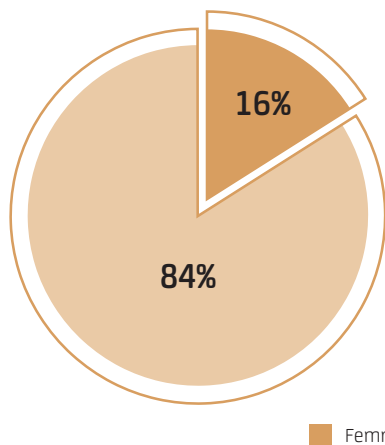
Femra

Meshkuj

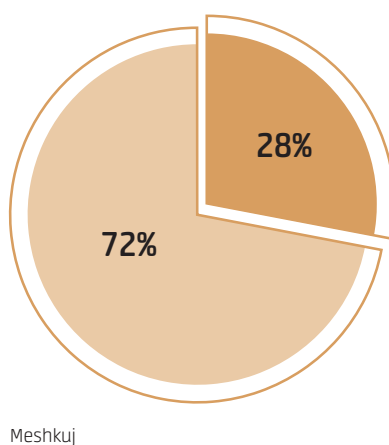
Grafiku 19

Struktura gjinore e
pozitave udhëheqëse
në administratën komunale

Grafiku 20
Struktura gjinore e të punësuarve
në NP të themeluara nga komunat



Grafiku 21
Struktura gjinore e pozitave udhëheqëse
në NP të themeluara nga komunat

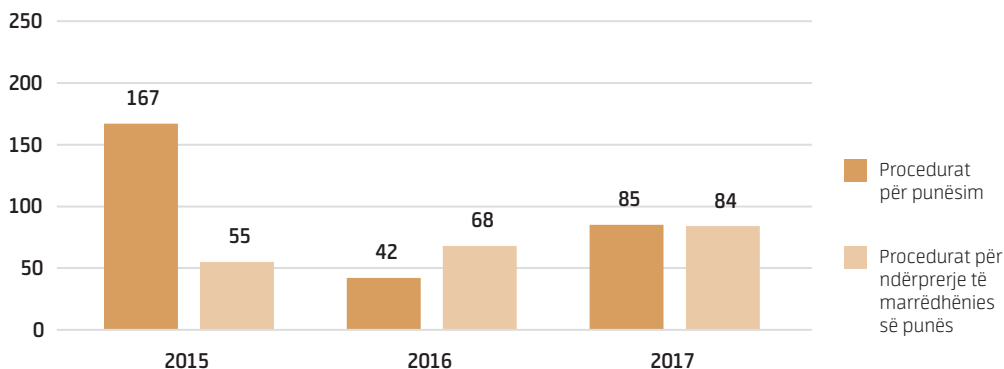


Sistematizimi i vendeve të punës në komuna mesatarisht ka ndryshuar 2 herë në një komunë në tre vitet e fundit (2015 deri 2017).

2.4. Procedura për punësim dhe ndërprerjen e marrëdhënies së punës

Prej përgjigjeve të fituara nga 49 komuna, mund të konstatohet se numri më i madh i procedurave për punësim për periudhën prej 2015 deri 2017 është realizuar në vitin 2015, ndërsa procedurat për ndërprerjen e punës në vitin 2017 (grafiku 22).

Grafiku 22
Numri i përgjithshëm i procedurave të realizuara për punësim dhe ndërprerja
e marrëdhënies së punës (2015-2017)

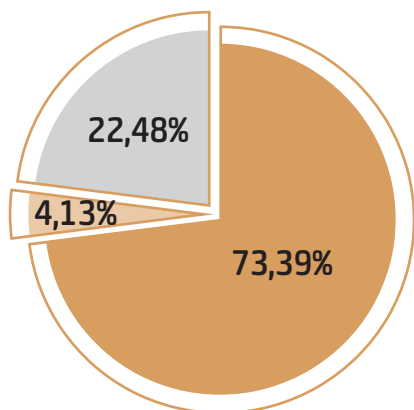


Vendet e lira të punës në komuna gjatë tre viteve të fundit (2015 – 2017) më shpesh plotësohen përmes konkursit publik (73,39%). Me shpallje të brendshme janë plotësuar 22,48% të vendeve të punës, derisa me mobilitet vetëm 4,13% (grafiku 23).

Vendet e lira të punës në ndërmarrjet publike të themeluara nga komunat në tre vitet e fundit më së shumti janë plotësuar përmes shpalljes publike (93,67%), në raport me procedurat e mobilitetit (5,22%), derisa me shpallje të brendshme janë avancuar vetëm 1,11% (grafiku 24).

Grafiku 23

Vende të lira pune të plotësuara përmes shpalljes publike / mobiliteti / shpallje e brendshme në komuna (2015-2017)



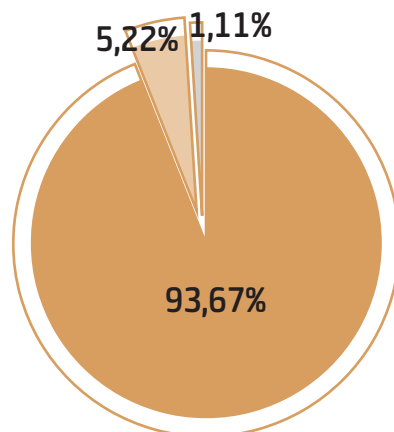
Shpallje publike

Mobilitet

Shpallje e brendshme

Grafiku 24

Vende të lira pune të plotësuar përmes shpalljes publike / mobiliteti / shpallje e brendshme në NP të themeluara nga komunat (2015-2017)



Statistika tregon se mesatarisht avancohet nga 1 person përmes procedurës për avancim (shpallje e brendshme) për një komunë.

Marrja e të punësuarve përmes procedurave të mobilitetit në komuna më pak shfrytëzohet. Në periudhën prej vitit 2015 deri 2017, me procedurat e mobilitetit prej komunave janë larguar 9 të punësuar, ndërsa janë marrë 16 të punësuar (prej 51 përgjigjeve). Numri mbetet i ulët edhe pas zgjedhjeve lokale.

Në ndërmarrjet publike të themeluara nga komunat, në periudhën prej vitit 2015 deri 2017, me procedurat e mobilitetit janë larguar 21 të punësuar, ndërsa janë marrë 61 të punësuar (prej 63 përgjigjeve).

2.5. Shpërblime në të holla të dhëna për të punësuarit

Në periudhën prej vitit 2015 deri 2017, 12 komuna (prej përgjigjeve të fituara të 53 komunave) kanë dhënë shpërblime në të holla për të punësuarit e tyre. Vlera e përgjithshme e shpërblimeve të dhëna për këtë periudhë është 2.580.873,00 denarë ose mesatarisht nga 215.073,00 denarë për komunë.

Në periudhën e njëjtë, 19 ndërmarrje publike të themeluara nga komunat (prej 61 përgjigjeve të fituara nga 61 ndërmarrje publike) kanë dhënë shpërblime në të holla për të punësuarit e tyre. Vlera e përgjithshme e shpërblimeve të dhëna për këtë periudhë është 9.113.188,00 denarë ose mesatarisht nga 479.641,00 denarë për një ndërmarrje publike.

2.6. Përsosja profesionale, vlerësimi, avancimi dhe mobiliteti

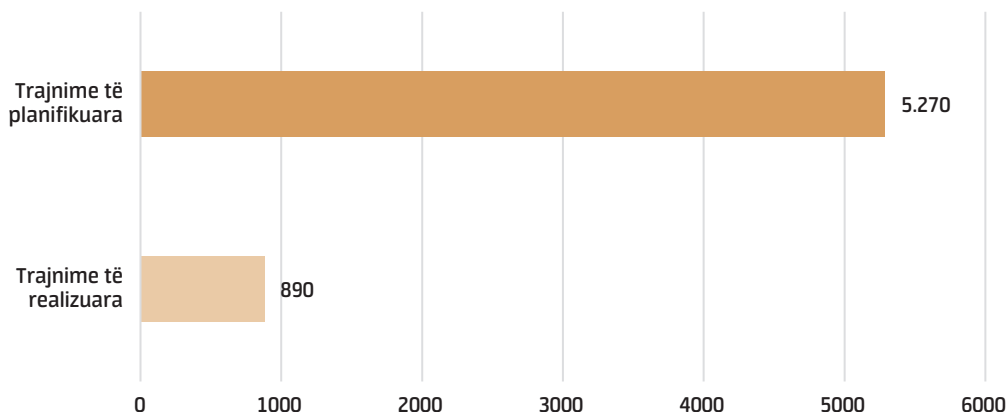
Prej të dhënave të fituara nga 36 komuna, mesatarisht komunat shpenzojnë vetëm 0,06% nga buxheti i tyre për përsosje profesionale për të punësuarit e tyre. Asnjë nga komunat nuk theksohet në raport me përqindjen e buxhetit, që i kushtohet trajnimeve të punësuarve të tyre.

Numri i trajnimeve të realizuara në raport me trajnimet e planifikuara në nivel vjetor është i ulët. Prej të dhënave të fituara nga 48 komuna, janë realizuar 890 trajnime, ndërsa janë planifikuar 5.270,

ose janë realizuar 17% nga trajnimet e planifikuara (grafiku 25). Gjatë kësaj, mund të konstatohet se planifikimi i trajnimeve nuk është real dhe nuk është në përputhje me resurset e disponueshme (të cilat edhe po ashtu ndahen në vëllim mjaft të vogël).

Grafiku 25

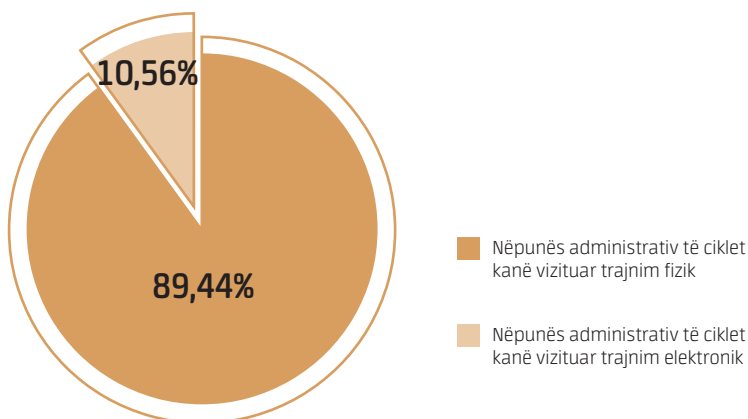
Trajnime të planifikuara dhe të realizuara në administratën komunale në vitin 2017



Nëpunësit administrativ të cilët kanë vizituar trajnim fizik (trajnim në klasë) janë 89,44%, ndërsa ata të cilët kanë vizituar trajnim elektronik janë 10,56% (grafiku 26). Përqindja e pjesëmarrësve në trajnim të realizuar në mënyrë elektronike është relativisht e ulët, edhe pse trajnimet elektronike mund të realizohen me më pak mjete financiare.

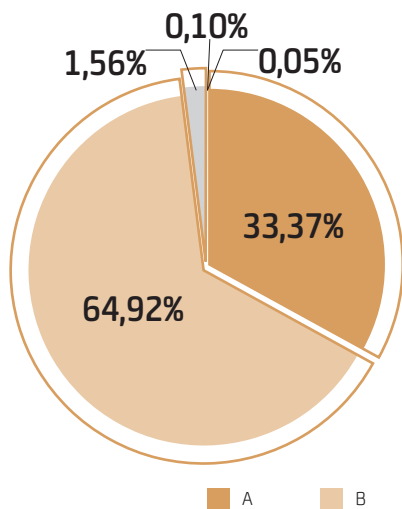
Grafiku 26

Nëpunës administrativ të cilët kanë vizituar trajnim fizik / elektronik

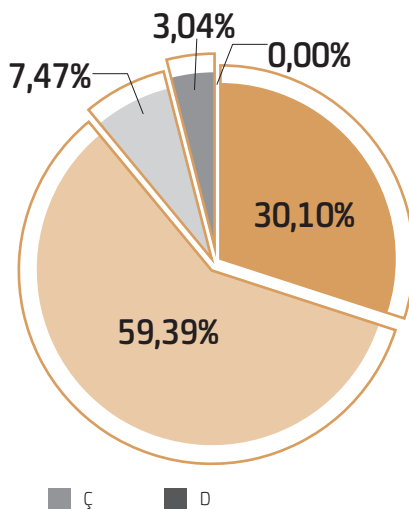


Të punësuarit në komuna dhe ndërmarrjet publike të themeluara nga komunat shpesh vlerësohen me notë të lartë. 98,29% prej nëpunësve administrativ në komuna dhe 89,49% të punësuarve në ndërmarrjet publike të themeluara nga komunat në periudhën prej vitit 2015 deri 2017 janë vlerësuar në kategorinë A dhe B (grafiku 27 dhe 28). Sipas kësaj, vlerësimi mbetet të mos përdoret në mënyrë objektive, gjatë së cilës do të jepej vlerësim real për performansat e të punësuarve.

Grafiku 27

Administrata komunale
në nivele të vlerësimit

Grafiku 28

Të punësuar në NP të themeluara
nga komunat në nivelet e vlerësimit

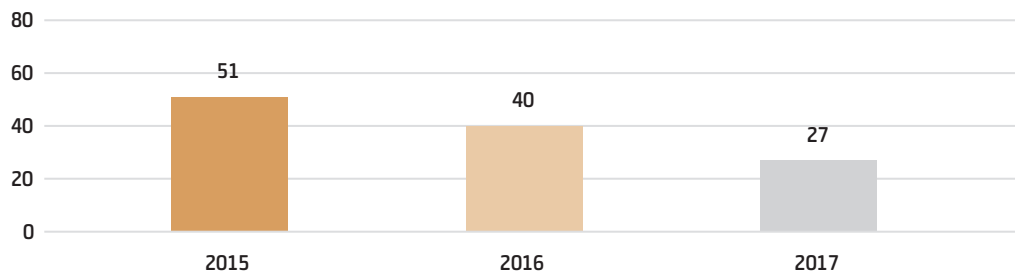
Asnjë i punësuar në administratën komunale në periudhën 2015-2017 nuk është larguar nga puna për shkak të vlerësimit negativ (prej përgjigjeve të 47 komunave).

Në 53 komuna prej të cilave janë marrë përgjigjet, numri i nëpunësve administrativ për të cilët është udhëhequr procedurë disiplinore është 51 në vitin 2015, 40 në vitin 2016 dhe 27 në vitin 2017 (grafiku 29).

Edhe pse mbisundon mendimi se zgjidhjet e reja ligjore të cilat i rregullojnë fushat e nëpunësve administrativ dhe të punësuarve në sektorin publik lënë hapësirë të madhe për sanksionimin e të punësuarve dhe revanshizmi politik, megjithatë të dhënat e fituara tregojnë se në praktikë komunat aspak nuk kanë larguar të punësuar si rezultat i vlerësimeve negative për performansat e tyre, ndërsa edhe më pak kanë praktikuar iniciimin e procedurave disiplinore.

Grafiku 29

Numri i nëpunësve administrativ për të cilët është udhëhequr procedurë disiplinore





3. Rekomandime për menaxhim me burimet njerëzore

- ▶ Punësimet në administratën komunale duhet të zhvillohen në mënyrë fer dhe transparente, pavarësisht nga partia politike në pushtet ose lufta për pikë politike gjatë dhe pas mbajtjes së zgjedhjeve.
- ▶ Numri i të punësuarve në administratën komunale duhet t'i reflektojë nevojat e qytetarëve dhe shërbimeve të cilat sigurohen. Organizimi në komunë dhe numri i të punësuarve duhet të vendoset në mënyrë adekuate varësisht nga madhësia e komunës, gjegjësisht numrit të banorëve.
- ▶ Punësimet në angazhim të përkohshëm duhet të praktikohen në raste të jashtëzakonshme, në pajtim me nevojat reale të institucioneve.
- ▶ Femrat duhet të përfaqësohen më shumë, veçanërisht në ndërmarrjet publike të themeluara nga komunat, e kjo ka të bëjë edhe në nivel të pozitave udhëheqëse.
- ▶ Nevojitet që më shumë të praktikohet procedura e avancimit të punësuarve përmes shpalljes së brendshme, pasi që shumë pak përdoret në praktikë. Avancimi i të punësuarve duhet të jetë në bazë të kriterëve dhe procedurave objektive.
- ▶ Mobiliteti i të punësuarve prej një tipi të institucionit në tjetër duhet të realizohet në pajtim me nevojat dhe kompetencat e atyre të punësuarve, e jo për shkak të shpërblimit të punësuarve të caktuar përmes zhvendosjes në institucion ku pagat janë më të larta.
- ▶ Dhënia e shpërblimeve për të punësuarit duhet të jetë në bazë të meritave, e udhëhequr në procedura transparente.
- ▶ Planifikimi i trajnimeve në komuna duhet të udhëhiqet në pajtim me mundësitë, nevojat dhe qëllimet strategjike të komunës, e jo në bazë të dëshirave individuale. Më shumë duhet të investohet në përsosjen profesionale të punësuarve në komuna dhe të realizohen më shumë trajnime (fizike dhe elektronike). Sigurimi i trajnimeve elektronike është mundësi e mirë për përsosje profesionale duke i marrë parasysh mjetet e pamjaftueshme financiare me të cilat disponojnë komunat.
- ▶ Vlerësimi i punësuarve duhet të jetë objektiv, duke e stimuluar në mënyrë objektive motivimin e të punësuarve.

SHTOJCA 1 – Organizatat partnere - regrantistë

Shoqata Lëvizja për zhvillim socio-ekonomik
Global Manastir



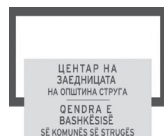
Shoqata e qytetarëve Qendra për
edukim dhe zhvillim – Tearcë



Shoqata Qendra për iniciativë qytetare Prilep



Qendra e bashkësisë së
Komunës së Strugës



Shoqata Federalistët e rinj evropian – Maqedoni
(XHEF Maqedoni)



Shoqata Hap drejt
Evropës Kavadar



Shoqata multietnike dhe joqeveritare "Linda"
Kumanovë



Njësi skaut
"Dimitar Vllahov" Veles



SHOQATA NOVUS Strumicë



Shoqata "Iniciativa e intelektualëve
të papunësuar" Vinicë



SHQ Shoqatë ekologjike Planetum – Strumicë



Eho Organizata
edukative-humanitare - Shtip



Qendra për zhvillim të qëndrueshëm
të bashkësisë – Dibër



Shoqata Drita AGV Gostivar

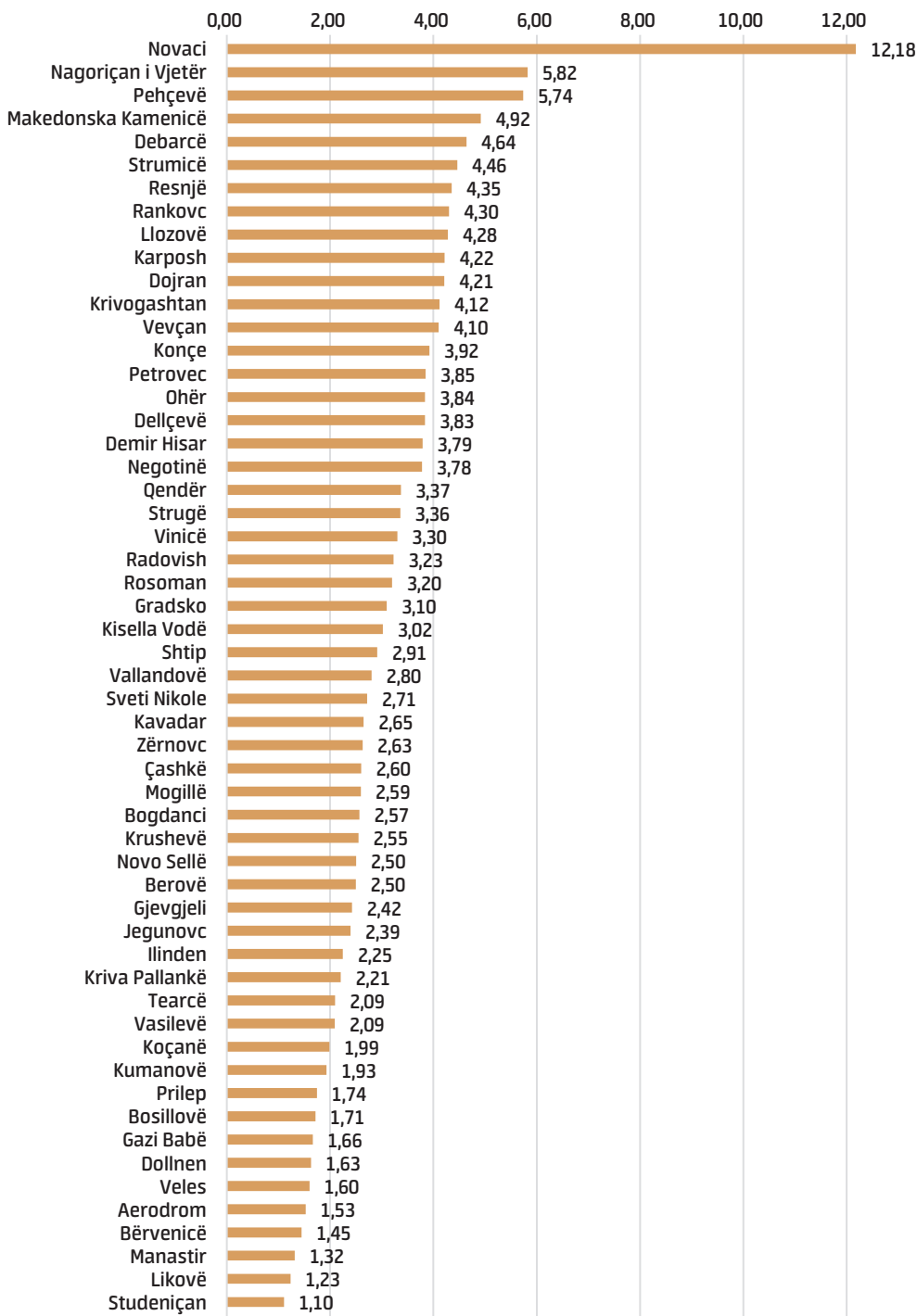


SHTOJCA 2 – Lista e komunave të cilat i janë përgjigjur kërkesës për qasje të lirë deri te informatat me karakter publik

Fusha – Zhvillimi dhe koordinimi i politikave dhe strategjive	Fusha – menaxhimi me burimet njerëzore
Berovë	Bërvenicë
Manastir	Berovë
Bogdanci	Manastir
Bogovinë	Bogdanci
Bosillovë	Bosillovë
Bërvenicë	Vallandovë
Vallandovë	Vasilevë
Vasilevë	Vevçan
Vevçan	Veles
Veles	Vinicë
Vinicë	Gjevgjeli
Vrapçishtë	Gradsko
Gjevgjeli	Debarcë
Gostivar	Dellçevë
Gradsko	Demir Hisar
Dibër	Dojran
Debarcë	Dollnen
Delleçvë	Zërnovc
Demir Kapi	Jegunovc
Demir Hisar	Kavadar
Dojran	Konçe
Dollnen	Koçanë
Zërnovc	Kriva Pallankë
Jegunovc	Krivogashtan
Kavadar	Krushevë
Karbinc	Kumanovë
Kërçovë	Likovë
Konçe	Llozovë
Koçanë	Makedonska Kamenicë
Kriva Pallankë	Mogillë
Krivigashtan	Negotinë

Fusha – Zhvillimi dhe koordinimi i politikave dhe strategjive	Fusha – menaxhimi me burimet njerëzore
Krushevë	Novaci
Kumanovë	Novo Sellë
Likovë	Ohër
Llozovë	Pehçevë
Makedonska Kamenicë	Prilep
Mogillë	Radovish
Negotinë	Rankovc
Novaci	Resnjë
Novo Sellë	Rosoman
Ohër	Sveti Nikole
Pehçevë	Nagoriçan i Vjetër
Pllasnicë	Strugë
Prilep	Strumicë
Probishtip	Tearcë
Radovish	Tetovë
Rankovc	Çashkë
Resnjë	Çeshinovë-Obleshevë
Rosoman	Shtip
Nagoriçan i Vjetër	Aerodrom
Sveti Nikole	Gazi Babë
Strugë	Kisella Vodë
Strumicë	Qendër
Tearcë	Karposh
Tetovë	Studenitçan
Qendra Zhupë	Petrovec
Çashkë	Ilinden
Shtip	
Aerodrom	
Butel	
Gjorçe Petrov	
Karposh	
Kisella Vodë	
Petrovec	
Shuto Orizarë	

SHTOJCA 3 – Përqindja e të punësuarve në administratën komunale në raport me numrin e banorëve



 ЦЕНТАР ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИ	 Macedonia M.C.A. 2000 Management Consulting Association	 SCOOP CIJ-MACEDONIA
Qendra për menaxhim me ndryshime rr. Rajko Zhinzifov nr. 44-1, Shkup tel.: +389 (0) 2 6092-216 e-posta: info@cup.org.mk ueb: www.cup.org.mk	Asociacioni për menaxhment konsulencë MKA 2000 rr. Nikolla Vapcarov nr. 2 kati 5, Shkup tel.: +389 (0) 2 3217-446 e-posta: mca2000info@gmail.com ueb: www.mca-2000.org	Qendra për gazetari hulumtuese SKUP rr. "11 Oktomvri" nr. 2/5-4, Shkup tel.: +389 (0) 2 3113-721 e-posta: info@scoop.mk ueb: www.scoop.mk

