

НАДВОРЕШЕН ПРЕГЛЕД НА ОБУКИТЕ СПРОВЕДЕНИ ЗА КАДАРОТ ВО
ЛОКАЛНАТА УПРАВА 2004-2007 ГОДИНА

Подготвено од
Бренда ли Пиерсон

За

ОБСЕ
Организација за безбедност и соработка во Европа
Набљудувачка мисија во Скопје

Октомври, 2008

Благодарност

Тимот за проценка многу им се заблагодарува на организациите и институциите коишто беа вклучени во ова, коишто соработуваа и транспарентно ги обезбедија потребните податоци и документи и коишто, исто така, отворено дискутираа за своите внатрешни проблеми. Особено им се заблагодаруваме на организациите: АДС, ЕАР, МЛС, МЦМС, УНДП, УСАИД, ЗЕЛС и на општините на градовите Скопје, Тетово и Струга.

Исто така, сакаме да му изразиме благодарност и на кадарот на ОБСЕ задолжен за реформи во јавната администрација којшто ја координираше и олеснуваше комуникацијата. Проектот не ќе можеше целосно да се заврши без административниот и логистички кадар при ОБСЕ.

Периодот на проценка, август – септември 2008 година, најмногу се одвиваше во Скопје но опфати и теренски посети на Тетово и Струга, примери за урбани и рурални општини.

Содржина
страница
Кратенки
Извршно резиме

број на

1. Главни наоди

2. Цел на проценката

3. Методологија

4. Политички контекст

5. Раководење со обуката

Трилатерална комисија

Министерство за локална самоуправа

Здружение на единиците на локална самоуправа

Агенција за државни службеници

Проект за олеснување на поддршка на обуките

5.1 Осмислување на обуките

6. Клучни донатори

7. Резултати од обуките

7.1 Техничка помош

7.2 Финансиска помош

8. Исходи од обуките и влијание

8.1 Релевантност

8.2 Ефективност

8.3 Ефикасност

8.4 Влијание

9. Препораки за идни теми за обука и приоритети во градењето капацитети

10. Заклучоци

11. Референци

12. Анекси

Демант

Содржината на оваа публикација не го претставува обврзно ставот или позицијата на Набљудувачката мисија на ОБСЕ во Скопје.

Кратенки

АТП	План за годишна програма за обука на АДС
ЦИРа	Центар за институционален развој
СоЕ	Совет на Европа
АДС	Агенција за државни службеници
ДФИД	Оддел за меѓународен развој
ЕАР	Европска агенција за обнова
ЕУ	Европска унија
ФОСИМ	Фондација Отворено општество во Македонија
ИПА	Инструмент на ЕУ за претприемна помош
ЛЕР	Локален економски развој
ЛС	Локална самоуправа
МЦМС	Македонски центар за меѓународна соработка
МЛС	Министерство за локална самоуправа
ОБСЕ	Организација за безбедност и соработка во Европа
ТКО	Трилатерален комитет за координација на обуки
ПТП	Проценка на технички потреби
МПО	Механизам за поддршка на обуки финансиран од УНДП
УНДП	Програма за развој на Обединетите нации
УСАИД	Агенција за меѓународен развој на Соединетите американски држави
ЗЕЛС	Здружение на единиците на локалната самоуправа

Извршно резиме

Целта на овој преглед е да и се обезбеди, на Организацијата за безбедност и соработка во Европа (ОБСЕ) – Набљудувачката мисија во Скопје, проценка на релевантноста, ефикасноста и влијанието на општинските обуки во земјата-домаќин. Надворешниот преглед на обуките спроведени за кадарот и избраните службени лица од единиците на локалната самоуправа (општините) од 2004 до 2007 година во земјата се заснова врз проценка на постојните документи од владата во врска со националните политики и стратегии за обука како и од меѓународните агенции, здруженија, донатори и организации на граѓанското општество. Нашата проценка е заснована врз податоци од обуките, извештаи за оценка и низа полуструктурирани разговори со повеќе од 40 избрани виши владини службени лица, кадар од меѓународни агенции и претставници на граѓанските организации. Наодите беа разгледани од страна на членови на кадарот на Одделот за јавна администрација при ОБСЕ.

Земјата-домаќин, од својата независност во 1991 година, можеби беше највисоко централизираната земја во Европа, затоа што власта и ресурсите целосно беа концентрирани во рацете на централната власт. Развојот на децентрализирана власт е централниот дел од Охридскиот рамковен договор од 2001 година, со којшто се овозможуваат средства со коишто граѓаните можат да учествуваат во донесувањето одлуки коишто имаат влијание врз нивните секојдневни животи и со што ќе дадат голем придонес кон изградбата на силни демократски институции и традиции.

Од 2001 до 2004 година, главниот фокус на децентрализацијата беше да се создаде нова законска рамка за локалната самоуправа и да се обезбеди основа за одржлива дебата за реформата на локалната власт. Дебатата околу националната политика беше под големо влијание од страна на надворешните донатори и меѓународните агенции коишто, исто така, обезбедуваа помош во поглед на изработката на законодавството, управувањето со фискалната децентрализација, плановите за пренос на надлежностите на општините, создавањето државни институти и здруженија и можеби илјадници обуки – степенот и каталогот на овие интервенции не спаѓа во доменот на овој преглед. Овој период, од 2004 до 2007 година, честопати се нарекува *Фаза I* на децентрализацијата, во којшто постепено се преместија одговорностите на општините додека, истовремено, финансирањето стана конзистентно на обврските околу расходите.

На 1 јули 2004 година, Владата донесе овластувачко законодавство во врска со начинот на финансирање на општините. Последователно уследи повторно приспособување на приоритетите од дебатата за политиките и националните реформи до итна потреба за изградба на институционални капацитети на локално ниво и за обука на илјадници државни службеници и избрани службени лица. Повторно, донаторската заедница понуди помош, но повеќе од претходно беше фокусирана на создавањето неколку владини структури а претходно неактивното здружение се ревитализираше.

Во локален контекст, со *Фазата II* на децентрализацијата, којашто започна на 1 јули 2007 година, се пренесуваат многу државни надлежности на локални нивоа, и веројатно ќе биде најважниот фактор којшто ги управува потребите од обука во блиска иднина. На општините, главно, им недостасуваат потребните административни и финансиски вештини на управување за да ги исполнат очекувањата на своите граѓани за значајните прашања како што се вработувањето, образованието или здравствената заштита. Општинскиот кадар во голема мерка зависи од нивните соработници донатори и спроведувачите НВО за обезбедување програми за обуки за вештини и градење капацитети. А во истото тоа време, практично и да немаше никаква обука за државните службеници во централната власт коишто се задолжени за координирањето на преносот на надлежностите од ресорните министерства. Се чини дека има многу малку а можеби и воопшто анализи во поглед на развојот на потребите од обука засновани врз тоа што претходно веќе било сработено.

Земјата усвои хибриден систем за обука којшто се потпира врз експлицитната соработка меѓу три главни субјекти: Министерството за локална самоуправа (МЛС), Агенцијата за државни службеници (АДС) и Здружението на единиците на локалната самоуправа (ЗЕЛС). Трилатералниот комитет, раководен орган сочинет од претставници од овие три субјекти беше формиран во 2003 година по пат на Меморандум за разбирање. Овој гломазен механизам за донесување решенија се покажа како многу неефикасен и распрскан за да послужи како водечка сила за национална стратегија за обука и агенција за спроведување. Во создавањето на овој механизам беше вложен голем труд но изгледа дека постои многу малку стимул или добра волја за тој да биде остварлив. Оттука, учесниците повторно ја водат дебатата околу тоа кој државен институт или здружение има сопственост на обуките за општинскиот кадар и избраните службени лица.

Обуката е клучна компонента од процесот на децентрализацијата но за да се направат обуките ефективни претставува вистински предизвик во земјите во транзиција. Неколку од поновите членки на Европската унија како што е Естонија развија национални системи за обука коишто овозможуваат стандардизирана и малку приспособена обука за сите државни службеници. Воспоставувањето национален систем за обука исто толку е политички колку и технички предизвик.

Локалната Влада е цврсто посветена на следењето на агендата за прием во ЕУ за што и се потребни целосно функционални единици на локалната самоуправа. Процесот на европска интеграција е напорен и скап, којшто бара интервенции, системски приспособувања и напори коишто треба да се направат во различни сектори, пред сè, во поглед на инвестициите во усогласеноста со законодавството на ЕУ, што ќе создаде поповолна средина за живеење и работење во земјата. Националниот план за усвојување на европското законодавство јасно ги посочува реформските активности коишто треба да се преземат за да се постигне оваа стратешка цел.

1. Главни наоди

- Повеќе од 10.000 учесници добиле некаков вид обука од 2004 до 2007 година.
- Проценките се разликуваат, но околу 30 милиони евра се потрошени од страна на меѓународни донатори за напорите за децентрализација, од коишто се чини дека 15-20% се потрошени на обуки.
- Речиси секоја општина и нејзиниот кадар добиле извесна обука на полето на управувањето со човечки ресурси и фискална одговорност.
- Околу 55 општини добиле упатства и обука во врска со тоа како да спроведуваат локални проценки на техничките потреби.
- Кадарот на околу 70 општини учествувал во обуки во врска со начините на развивање и изработка на тримесечни извештаи за Министерството за финансии.
- Методологијата и општинските потреби за обука многу се разликуваат во урбаните и во руралните општини.
- Општинските советници не биле обучувани, ниту, пак, државните службеници од централната власт коишто работат во ресорните министерства коишто ќе ги пренесуваат надлежностите на единиците на локалната самоуправа.
- Потребно е појасно одредување на улогите и одговорностите на локалната и националната власт со цел соодветно да се разгледаат годишните потреби за обука.
- Потребен е кохерентен систем на национални стратегии за обука и одржување и централна база на податоци за обуки и во негово отсуство, влијанието на обуките не може да се измери.
- Законската рамка изработена за пренос на надлежностите на локално ниво не беше јасна во врска со националните приоритети и не разгледа кои видови системи за испорака би се користеле за јавни услуги. Недефинираните улоги на обезбедувањето од страна на државниот и приватниот сектор, исто така, го одолжија и пролонгираа преносот на надлежностите. Организацискиот модел и натаму останува слаб.
- Општините треба да испланираат и организираат кои се точните услуги коишто ги овозможува локалната власт а кои се националните задолженија.
- Сегашниот модел на финансирање и натаму одржува несразмерност во општините. Правниот фокус повеќе е поставен врз средствата отколку врз капацитетите на човечките ресурси.
- Главниот фокус на централната власт беше и продолжува да биде изготвувањето законодавство додека на единиците на локалната самоуправа им се потребни вештини за управување со финансиите, развивање функционални организациски структури и апсорбирање на следниот круг на пренесените надлежности.
- Општинските активности за обука, исто така, се усогласени со националните приоритети и приоритетите за политички развој како што е изнесено во владините стратешки приоритети и во Спогодбата за асоцијација и стабилизација со ЕУ (САС), и со официјалните ставови на самата Влада, изложени во бројни документи и правни акти. Главната долгорочна стратешка цел на земјата-домаќин е да добие членство во ЕУ, така што многуте приоритети на земјата се насочени и приспособени кон оваа главна политичка цел.

2. Цел на проценката

Главната цел на проценката е преглед на обуките за локалниот општински кадар и избраните службени лица, особено градоначалниците и градските советници. Овој преглед дава проценка на влијанието на националните и меѓународните обуки спроведени во периодот од 2004 до 2007 година и развојот на клучните институции и организации коишто првенствено се задолжени за обуки на општинскиот кадар. Во тој поглед, намерата на овој преглед не е да се фокусира врз пошироките активности и достигнувања на децентрализацијата на власта туку

Општите задачи на проценката се:

- ❖ Да се направи проценка на процесот на спроведување обуки од гледна точка на квалитетот;
- ❖ Да им се обезбеди на Владата и на учесниците краток преглед на спроведените обуки за локалната самоуправа, вклучувајќи ги темите на обуките, обучувачите и корисниците на обуките;
- ❖ Да се обезбедат средства и предлози за раководење со обуките, собирање податоци, осигурување на квалитетот и насочувањето кон корисниците;
- ❖ Да се коментира за иницијативите за градење капацитети спроведени на сите нивоа на единиците на локалната самоуправа;
- ❖ Да се даде придонес кон дебатата во врска со политиката во поглед на натамошното унапредување на институционалните механизми за спроведување обуки.

3. Методологија

Надворешниот преглед на обуките на Набљудувачката мисија на ОБСЕ во Скопје од 2004 до 2007 година за ЕЛС претставува резултат на процесот на проценување којшто се заснова врз употребата на следниве методи:

1. Сеопфатно истражување врз основа на достапни материјали (синтеза и анализа на податоци) на постојните документи од Владата во врска со националните политики и стратегии како и од меѓународните агенции и донатори, т.е. стратегии за обука, децентрализација, фискално управување, и;
2. Собирање податоци по пат на полуструктурирани разговори со градоначалници, владини службени лица, организации и донатори. Беа спроведени повеќе од 40 разговори. (види Анекс);

Можни недостатоци и тенденции на проценката:

- ❖ Следниов преглед може да содржи мислења собрани од интервјуираните лица, коишто претставуваат лично размислување, поединечен впечаток и искуства стекнати во периодот од 2004 до 2007 година.
- ❖ Не постои централизирано собирање податоци во врска со обуките, и покрај претходните обиди да се развие национална база на податоци за обуките. Така, разните државни агенции,

здруженија, организации на граѓанското општество и донатори, сите имале своја сопствена методологија на документирање на обуките и на мерење на влијанието и резултатите.

- ❖ Исто така, треба да се земе предвид дека многу меѓународни организации и донатори коишто овозможуваат обуки, повеќе немаат канцеларии во Скопје или не држеле евиденција или проценки за периодот на нашиот преглед.

4. Политички контекст

Земјата-домаќин од своето осамостојување во 1991 година можеби е најцентрализираната земја во Европа затоа што власта и ресурсите беа концентрирани во рацете на централната власт. Само 1,6% од севкупниот државен буџет одеше на локално ниво. Претходните 123 општински власти (сега 85) беа слаби и имаа ограничени надлежности и многу малку ресурси за да ги извршуваат и тие малубројни надлежности коишто ги имаа. Овој систем, исто така, создаде непотистички можности за политичките партии и на партиите им дозволи да ги насочуваат ресурсите кон општините на пристрасна основа. Развојот на децентрализирана власт е централниот дел од Охридскиот рамковен договор од 2001 година, со којшто се овозможуваат средства со коишто граѓаните можат да учествуваат во донесувањето одлуки коишто имаат влијание врз нивните секојдневни животи и со што ќе дадат голем придонес кон изградбата на силни демократски институции и традиции. Една поефикасна локална власт, исто така, треба да придонесе кон намалување на етничките тензии со тоа што ќе им дозволи на малцинските групи локално да ги разрешуваат проблемите отколку да се потпираат врз централизираното донесување решенија во Скопје или во штабовите на политичките партии.

Беше планирано процесот на локална децентрализација да има двојно влијание во земјата. Прво, локалните власти би биле овластени директно да дејствуваат за своите гласачи, подобрувајќи ја со тоа нивната способност за расположливост, поголема ефикасност и одговорност. Долгорочната цел се состои во подобрување на квалитетот на обезбедување услуги, зголемување на ефикасноста во јавниот сектор на локално ниво, зајакнување на демократијата и приближување на власта до граѓаните. И, второ, децентрализацијата би го зголемила севкупниот обем на приходи за подобрување на локалната инфраструктура и за поттикнување на економскиот пораст широм земјата. Од почетокот на процесот во 1999 година, наскоро по ратификацијата на Европската повелба за локална самоуправа¹, и од референцијалната точка на Охридскиот рамковен договор во 2001 година, досега е постигнат значителен напредок.

Локалната Влада, во 1999 година, создаде Министерство за локална самоуправа, коешто е единствено во оваа земја, Косово и Молдавија, што во голема мерка се должи на големата концентрација на етнички малцинства во областите на земјата. Од своето создавање, ова Министерство не доби доволно финансиска поддршка од централната власт и понекогаш страдаше од недостаток на силно

¹ Види, исто така, Совет на Европа, ЦДЛР (2007)42, Европски комитет за нацрт-препорака на локалната и регионална демократија за изградба на капацитети на локално и регионално ниво, 22 септември 2007год.

водство. Парламентарните избори во 2006 и 2008 година резултираа со нови коалициски влади и како последица на тоа со низа промени на кадарот на високо и средно ниво коишто ги попречуваат напорите на Министерството да истргне некои од своите назначени политички задолженија од Министерството за финансии, ЗЕЛС и донаторите.

Поголемиот дел од законодавната и регулаторна рамка за децентрализација е во ред. Се усвоија клучните системски закони², беа усвоени релевантните закони и секундарното законодавство за натамошно одредување на опсегот на општинската надлежност во секој посебен сектор. Општините се стекнаа со широка лепеза надлежности како што се образованието, управување со културните институции и спортските објекти, животната средина, социјалните услуги, општонародната одбрана, пожарникарството и локалниот економски развој. Исто така, Владата им даде овластувања на единиците на локалната самоуправа во поглед на финансиските средства од централните јавни институции, вклучувајќи средства и работници, додека со тековниот процес на фискална децентрализација се обезбедија и други средства, коишто во септември 2007 година, влегоа во *Фазата II* од фискалната децентрализација.

Владата сè уште треба да воспостави одржлив и ефективен национален систем за обучување кадар во единиците на локалната самоуправа.

5. Раководење со обуките

И централната власт и единиците на локалната самоуправа се одговорни за обезбедување обука, проценки на техничките потреби, развој на човечките ресурси и финансиско управување. Теоретски, Владата има Национална програма за обука којашто е развиена од страна на Трилатералниот комитет по пат на усвојување тримесечни планови за обука, подготвени од страна на општините. Националната програма за обука, наводно, треба да биде координирана од Трилатералниот комитет, донаторската заедница и локалните обезбедувачи на обуки. Предвидено е да се развие стандардизиран наставен план и за општите и за приспособените обуки и тој да се финансира од државниот буџет, но, врз основа на нашата проценка оваа цел е далеку од своето остварување.

Законот бара од општините да спроведуваат годишни проценки за потребите од обука и да усвојуваат годишни програми за обуки за управување со човечки ресурси. Недостатокот од проценка за потребите од обука резултираше со обуки врз база на понуда, коишто се разликуваа според ефективноста и одржливоста. Повеќето од општините добија помош во спроведувањето проценки на потребите од еден или од сите од следниве:ДФИД, ОБСЕ, УНДП, УСАИД, Светска банка, билатерални донатори и НВО како што е МЦМС. И покрај тврдењата на некои донатори дека кадарот во повеќе од 60 општини е соодветно обучен за да спроведува сопствени проценки на потребите од обуки, нашите разговори со сегашните градоначалници и општински советници не паметат

² Закон за локална самоуправа (2002); Закон за финансирање на единиците на локалната самоуправа (2004); Закон за територијални граници (2004) и Закон за град Скопје.

такви обуки, ниту, пак, тие подготвиле годишни програми за обука за 2007 или за 2008 година³.

Законот за државни службеници⁴ ја обезбедува општата законодавна рамка за обуката и професионалниот развој на државните службеници. Ова претставува основа за систем за обука на државни службеници и за дефинирање на националната политика за обучување државни службеници. Агенцијата за државни службеници (опишана подолу) е координативниот орган за овие обуки. Третиот орган, ЗЕЛС, работи како услужен центар за единиците на локалната самоуправа; тој раководи со образованието и со обуките на избраните службени лица.

А. Трилатерален комитет

Трилатералниот комитет беше воспоставен по пат на Меморандум за разбирање во 2003 година; тој се состои од претставници на МЛС, АДС и ЗЕЛС како институционален механизам за заемна размена на информации, координација и донесување одлуки во областите на професионален развој и обучување на државните службеници во општинската администрација. Работата на Трилатералниот комитет е поткрепена од страна на Механизмот за поддршка на обуки на УНДП (МПО), којашто од 2005 година имаше клучна улога во планирањето и координирањето на активностите за спроведување на обуките, но, не го надгледуваше квалитетот или спроведувањето на обуките. АДС, ЗЕЛС, големите НВО и клучните донатори какви што се Советот на Европа и УСАИД делумно или целосно беа спротивставени на неговото воспоставување. Се чини дека се противеа во врска со две премиси: 1) структурата беше премногу сложена за ефикасно донесување одлуки и 2) тие се противеа на здружувањето на Владата и на донаторските ресурси во еден субјект со којшто првенствено раководи една агенција на ОН. Некои членови на Трилатералниот комитет сметаат дека тој треба да го олесни и води распределувањето на средствата обезбедени од локалните и меѓународните организации, но други го негираат овој авторитет и сметаат дека единствено целосно функционална државна институција за обука може да ја обезбеди оваа функција.

Трилатералниот комитет престана ефикасно да функционира затоа што АДС и ЗЕЛС се повлекоа од соработката. Мислењата на централните и локалните власти се поделени во однос на неговата иднина. Трилатералниот комитет успеа да искоординира некои владини и донаторски обуки од 2005 и 2006 година. Тој ја подигна свеста за важноста на локално спроведените проценки на потребите и му даде поголема видливост на видно занемарениот аспект на децентрализацијата. Од друга страна, заради сложеноста на системот и неодвоивите конфликти меѓу членовите, ТРИЛАТЕРАЛНИОТ КОМИТЕТ се распадна во почетокот на 2008 година.

Б. Министерство за локална самоуправа

³ Врз основа на повеќе од 30 разговори и посети на општините, Скопје, Тетово и Струга.

⁴ „Службен весник на Република Македонија“ бр. 59/200, 34/2001, 103/2001, 43/2002, 98/2002, 17/2004, 69/2004 и 81/2005.

МЛС треба да ја извршува севкупната координација и надгледување на процесот на децентрализација, којшто, исто така, го вклучува препознавањето на потребите од обука и преземањето мерки за изградба на капацитети. Според Законот за државни службеници (член 24, став 5), тоа обезбедува средства од државниот буџет за обука и професионален развој на државните службеници. Понатаму, централната власт, за возврат, обезбедува општи обуки, пред сè, преку фондовите на ИПА, но многу од овие обуки повеќе се сосредоточени врз приоритетите на ЕУ отколку врз вистинските потреби на општинскиот кадар.

Министерството страда од сопствен недостаток од капацитет во поглед на човечките и организациските ресурси. Министерството сè уште не воспоставило систем за собирање податоци во врска со потребите од обука за општините или, пак, за видовите обука коишто биле спроведени. Не постои централизирана база на податоци за следење на обуките според темата, учесниците или, пак, општинските корисници. Во различни временски периоди, вишиот кадар на МЛС се обидува да архивира некои од податоците во врска со обуките, но се откажал заради недостаток од поддршка, средства и соработка.

Многу од функциите доделени на едно министерство за јавна администрација треба да бидат одговорност на МЛС, но ова не е случај во локалниот контекст. Поради својата главна функција на координативно тело, министерството ги намали ингеренциите и се чини дека сè уште нема доволно силна поддршка од страна на Министерството за финансии, други министерства и Собранието. Проблемот натаму се усложнува со фактот што ЗЕЛС, којшто претставува здружение врз основа на проекти, е далеку поуспешен во привлекувањето донаторска помош и финансиски средства.

Според вишиот кадар во МЛС, следните приоритетни области за обука за 2008-2009 година ќе бидат: 1) практична спроведување на преостанатото законодавство и регулативните процедури, 2) регионален развој со цел привлекување фондови од ЕУ и 3) правилно управување со фондовите на ИПА.

В. Здружение на единиците на локална самоуправа (ЗЕЛС)

ЗЕЛС служи за собирање на општинските интереси, развивање на соодветни позиции и лобирање за националните донесувачи на одлуки во поглед на законодавството и регулативите. ЗЕЛС се заснова на слични модели на здруженија на локална самоуправа коишто успешно работат во Бугарија и Србија. Здружението имаше полза од голема директна донаторска помош во изградбата на сопствениот капацитет на водечки застапник за политичките прашања коишто се од огромна важност за функционална, силна локална власт. Тој го создаде *Стратешкиот план на ЗЕЛС за 2006-2011 година* и разви нов петгодишен план за спроведување. Новиот *Стратешки план на ЗЕЛС* овозможува насока за самоодржливост бидејќи донаторската помош се намалува или неизбежно престанува. Внатрешно, обуките се фокусираат врз редовно унапредување на вештините на кадарот, разновидност на изворите на финансиски средства, создавање стратешки партнерства и воведување нови услуги. Градоначалниците се надеваат дека успешно ќе лобираат за буџетска ставка во државниот буџет за да се платат општинските обуки.

ЗЕЛС создаде Канцеларија за координација на општинските обуки во 2005 година за новоизбраните градоначалници и членовите на советите; тој разви наставен план и прирачник за добра општинска организација, управување и извршување услуги коишто беа спроведени во низа програми за обука за повеќе од 400 новоизбрани службени лица. Во јули 2008 година, ЗЕЛС организираше две обуки низ целата земја во врска со тоа како да се подготвуваат општински тримесечни извештаи за Министерството за финансии. Врз основа на овие две обуки, членовите на Одборот на ЗЕЛС и вишиот кадар во него сметаат дека идните обуки треба да се фокусираат на посебни теми, коишто се заеднички за сите општини, покрај општите обуки како што е обуката за финансиско управување.

ЗЕЛС во моментот нема стратешки план за справување со потребите од обука за општинските советници. Се бараат начини за проширување на организациската структура на ЗЕЛС, со цел да се развие оддел, специфичен за потребите на околу 1.600 општински советници.

Г. Агенција за државни службеници (АДС)

Агенцијата за државни службеници е автономен државен орган со одговорност пред Собранието којшто ја има законската одговорност за координирање на обуката за државните службеници. АДС, исто така, има улога на консултант при помагањето на кадарот којшто се занимава со управување со човечките ресурси во државните органи како што е утврдено со Законот за државни службеници⁵ (ЗДС). АДС неодамна усвои *Национален систем за координација на стручната обука и развој на државните службеници во Република Македонија*⁶, со којшто се идентификуваат четири главни приоритети за 2009 година: 1) обуката и професионалниот развој на државните службеници е од основно значење за интеграцијата во ЕУ; 2) инвестирањето во капацитетите на државните службеници ќе ја зголеми ефикасноста на државните институции и со тоа тие ќе станат попривлечен избор за вработување; 3) треба да има посистематичен пристап кон проценувањето на потребите од обука и спроведувањето национален план за обука, и 4) професионалниот развој и обуката треба да се согледаат во контекстот на стратешкото градење капацитети на државните институции.

Проценките се движат меѓу 80.000 и 120.000 во однос на тоа колку точно државни службеници се вработени во земјата⁷. Огромната различност се чини дека се должи на тешкотијата да се определи колку од овие државни службеници се вработуваат секој ден. Со други зборови, многумина државни службеници имаат договори за работа, но, всушност не работат секојдневно. Од оваа вкупна бројка, има можеби околу 2.000-3.000 вработени во општините; АДС е одговорна за надгледување на обуките на околу 11.000 државни

⁵ Закон за државни службеници; „Службен весник на Република Македонија“, бр. 59/2000. Досега Законот е изменет 12 пати. Консолидираниот текст на Законот е објавен во „Службен весник на Република Македонија“, бр. 108/2005.

⁶ Објавен на 9 јули 2008 година во „Службен весник на Република Македонија“, бр. 108/2005. Со него се заменува претходниот Закон од 18 октомври 2005 година.

⁷ Податоците од Министерството за финансии покажуваат дека има 71,449 вработени коишто се плаќаат од јавни средства.

службеници вработени на обете нивоа на власт. Фактот дека не постојат точни статистички податоци по широките реформи во власта укажува на тешкотијата од спроведување кохерентна национална стратегија за обука.

АДС има сложена организациска структура којашто се чини дека ја зголемува тешкотијата од проценување на потребите од обука на државните службеници. Од АДС се бара да изработи *Национален систем за координација на обуките во јавната администрација (2006-2010)*, и да усвои *Годишна програма за обука (ГПО)* за општините со којашто раководи Советот за обуки при АДС. Овој Совет има 13 директори на администрација од централната и локалната власт и во рамките на таа структура се наоѓа Работна група за обука на експерти којашто се состои од 13 шефови на управните единици за човечки ресурси. Советот за обука треба да ги идентификува политиките за обука, да ја состави Годишната програма за обука и да го набљудува спроведувањето на ГПО. Уште една додатна сложеност е тоа што овие обуки треба да се финансираат од државниот буџет, општинските буџети и донаторските фондови. Гломазното мешано распределување на средствата е една од главните причини што средствата за обука не се префрлуваат од државно на локално ниво. Во моментот, АДС не е во можност да лобира за соодветна распределба на буџетот за своите работи и програми за обука.

Во АДС има околу 50 вработени коишто работат во Агенцијата речиси 10 години, што значи дека АДС би требала да го има капацитетот од кадар за да работи и на локалните и на централните нивоа на власта. Тие се задолжени за координирање на потребите од обука и спроведување на обуките во секоја од 85-те единици на локалната самоуправа. Сепак, нејзиниот мал институционален капацитет, тешко управливата организациска структура и недостаток од конзистентна финансиска помош ја поткопуваат нејзината ефикасност во спроведувањето навремени и соодветни обуки на обете нивоа на власт. АДС треба да чува евиденција за обуката на секој државен службеник, но, не постои воспоставен механизам за тоа да биде функционално.

Д. Проект за Механизмот за поддршка на обуките (МПО)

УНДП обезбеди значителна финансиска и експертска помош за создавање на Механизмот за поддршка на обуките. Многу способниот кадар на УНДП изработи сеопфатен Систем за планирање на обуките во 2006 година за обете нивоа на власт. Тие им помагаа на општините при спроведувањето локално заснована Проценка на техничките потреби (ПТП) за идентификување на локалните потреби од обука; додека ТРИЛАТЕРАЛНИОТ КОМИТЕТ и институциите на централната власт, задолжени за процесот на децентрализација ги идентификуваа потребите од обука на национално ниво со цел да дадат поддршка на спроведувањето на државните приоритети. МПО успеа да им помогне на околу 50 општини да спроведат ПТП во 2005 - 2006 година. МПО издаде тримесечни стратегии за обука во 2004, 2005 и 2006 година, а во 2007 година го олесни објавувањето на годишна стратегија за обука. И покрај оваа огромна инвестиција, повеќето општини немаат соодветен управен систем за човечки ресурси за спроведување годишни ПТП за потребите од обука заради други задолженија и преобилност од други барања за известување.

Иднината на Механизмот за поддршка на обуките е нејасна. Од една страна, таа е замена за институт за обука на национално ниво и Трилатералниот комитет го направи одржлив во период од околу две години. Врз основа на нашите разговори⁸, отсуството на прифаќање од страна на АДС и ЗЕЛС и други донатори за поддршка на ТРИЛАТЕРАЛНИОТ КОМИТЕТ, се чини неверојатно дека сегашната конфигурација на МПО ќе опстои, но можеби неговото јадро може да се зачува и трансформира во државна институција за обука. Сепак, овој национален институт за обука не може да го управува меѓународна агенција.

5.1 Осмислување на обуките

Земјата усвои хибриден систем за обука којшто се потпира врз експлицитната соработка на три главни субјекти: Министерството за локална самоуправа (МЛС), Агенцијата за државни службеници (АДС) и Здружението на единиците на локалната самоуправа (ЗЕЛС). Овој гломазен механизам за донесување одлуки се докажа како премногу неефикасен и распрсан за да служи како водечка сила за национална стратегија за обука и агенција за спроведување. Беше вложено многу напор во создавањето на овој механизам но се чини дека постои многу малку стимул или добра волја за да биде тој изводлив. Оттука, учесниците повторно дебатираат за тоа, кој државен институт или здружение има сопственост на обучувањето општински кадар и избрани службени лица.

Трите партнери во процесот на координација на обуките имаат различни задолженија во поглед на процесот на децентрализација. Нивната функционална улога во процесот во голема мерка влијае врз нивната улога во системот на спроведување обуки. Поконкретно, МЛС е задолжено со севкупната координација и поддршка на политиката во процесот. Од друга страна, Агенцијата за државни службеници (АДС) е задолжена за вработување и професионална надградба на вештините на општинските државни службеници. ЗЕЛС, како претставник на градоначалниците и избраните службени лица, природно е дел од консултативниот процес во поглед на обуките за локалните избрани службени лица. Сегашната институционална поставеност се карактеризира со постоење соработка, но отсуство на водство. Разновидноста на актерите и нивните интереси во процесот на координација на обуките го зголеми недостигот од водство во процесот и недостатокот од проценка во врска со ефикасноста на обуките коишто веќе биле спроведени.

Стратегијата за обука за општините за 2006-2010 година беше усвоена од страна на Владата во март 2006 година, со цел да ги развие професионалните вештини и да го изгради локалниот капацитет. Владата усвои *Програма за спроведување на процесот на децентрализација за 2008-2010 година* со којашт, исто така, се дава висок приоритет на подобрувањето на општинските капацитети. Како што се наведува во Програмата, Владата мора да ги идентификува потребите од обука за општините, да развие методологија за вработување обучувачи и да спроведе годишни програми за обука. Досега, релевантните власти изјавија дека само модулите за обука за фискална децентрализација и раководење со фондовите на Инструментот на ЕУ за

⁸ Види Анекс за распоредот на разговорите.

претпристапна помош (ИПА) се веќе дел од Годишните програми за обука, додека другите приоритетни области на обука сè уште не се идентификувани.

Севкупно, системот за спроведување обуки има две различни компоненти, институционална и квалитативна. И покрај тоа што овие два аспекта не можат стриктно да се одвојат, може да се тврди дека на системот за спроведување обуки во земјата сè уште му недостасува одржлива институционална рамка. Недостатокот на координација поради бесполезноста на Трилатералниот комитет можеби имал влијание врз квалитетот на спроведените обуки.

Моментално, четири главни донатори: ОБСЕ, УНДП, УСАИД и ЕАР (којашто ќе потпадне под канцеларијата на Европската комисија до декември 2008 година) и неколку НВО спроведуваат обуки на локално ниво. Овие донатори се обидуваат да ги координираат активностите и постојат извесни показатели дека нема ниту приближно толку преклопување во активностите како претходно. На пример, ЕАР спроведуваше обемни обуки за финансиски менаџмент, даночно управување и буџетирање, додека УСАИД работи на зајакнување на кредитната способност на општините и зголеменото собирање даноци а МЦМС, голема НВО, инвестираше во 14 рурални општини коишто беа пропуштени од другите донатори. ОБСЕ во моментот спроведува опширни обуки за локалното управување со образованието.

6. Клучни донатори

Европската агенција за обнова обезбеди околу 3 милиони евра како средства за обука од 2001 година. Обуките на ЕАР се концентрираа на фискалното и даночното управување од 2004 до 2007 година. Со програмите на ЕАР се обучија околу 1.400 државни службеници во текот на околу 120 дена обука.

ОБСЕ - Единицата за реформи во јавната администрација при Мисијата на ОБСЕ во Скопје обезбедува обуки за општинските државни службеници, градоначалници и советници во посебни области релевантни за локалното управување. Од средината на 2005 година, над 1.000 општински службени лица беа обучувани да ја подобрат општинската работа во управувањето со јавните финансии, учесничките техники на планирање и вештините на раководство. Направени се и разделени на сите единици на локалната самоуправа неколку прирачници на теми поврзани со финансиската децентрализација.

Советот на Европа во соработка со ЗЕЛС, неодамна промовираше програма на *Реперните точки за раководство* во избраните општини и цитирање на *Најдобрите практики* за да ја зголеми транспарентноста на работата во општините и да ги идентификува најдобрите практики на локално управување. Советот на Европа, исто така, ги поддржува иницијативите за градење капацитети од политички перспективи, преку организирање конференции и регионални состаноци за споделување на најдобрите практички и лекции научени во текот на реформските процеси на други земји.

Фондацијата, Институт Отворено општество Македонија во соработка со УН Хабитат и со Агенцијата за државни службеници, спроведе сеопфатна

програма за обучување обучувачи во секторите на реформи и овозможување услуги на локалната власт.

МЦМС ја спроведува програмата *Локален развој на заедниците* (ЛРЗ). Програмата се фокусира на маргинализираните заедници: руралните општини, малите општини, приградските населби, селата, единиците на локалните соседства и урбаните заедници во Долнени, Могила, Карбинци, Лозово, Старо Нагоричане, Сарај, Прилеп и Велес. Учесниците работат во групи за да ги анализираат потребите од градење капацитети за подобрена транспарентност и одговорност, подобрување на услугите коишто им се овозможуваат на граѓаните и комуникацијата со нив, започнување и подобрување на јавните приватни партнерства, подобрен пристап до државните и меѓународните фондови, подобро создавање приходи и поефикасно лобирање и поддршка на руралните општини.

УНДП беше еден од главните поддржувачи на Трилатералниот комитет и го воспостави Механизмот за поддршка на обуките. МПО разви ПТП за општините и овозможи тековна обука за начините на спроведување проценки на обуки. УНДП даде значаен придонес кон развојот на тримесечните и годишните стратегии за обука. Тој му помагаше на Трилатералниот комитет да воспостави база на податоци за обуки, но само УНДП и ОБСЕ дадоа податоци за обуките за оваа централна база на податоци, со што таа стана прилично нецелосна. Понатаму, УНДП спроведе бројни обуки за општините сосредоточувајќи се врз локалниот развој, воспоставувањето тим на локални обучувачи, наставни планови за планирање на локалниот развој и спроведување обуки за учество на граѓаните во процесот на локалниот развој.

УСАИД е долгогодишен поддржувач на процесот на децентрализација и инвестираше повеќе од 15 милиони долари како помош за иницијативите на локалната власт. Приоритетите за 2007-2011 година се: 1) поддршка на развојот на меѓувладиниот финансиски систем; 2) подобрување на општинските капацитети за финансиско управување; 3) зајакнување на кредитната способност на општините за поттикнување на инвестициите во општинската инфраструктура; 4) подобрување на собирањето даноци и такси на локално ниво; 5) помагање на општините да го поттикнат локалниот економски развој и, 6) зголемување на транспарентноста и одговорноста на локалната власт.

Исто така, ДФИД, Холандската и Швајцарската агенција за развој овозможија широка помош при обуката на полето на организациското градење капацитети, буџетското предвидување, урбаното планирање и управување.

7. Резултати од обуките

Не постои сеопфатна проценка на ефектот од обуките на општинскиот кадар од 2004 до 2007 година. Многу донатори извршија свои сопствени проценки но немаше општи репери или показатели за да се измери ефективноста од обуките. Па така, многу е тешко да се изврши проценка на унапредувањето на работата на државните службеници како резултат на учеството во обуките. Многу донатори и НВО имаат евиденции за резултатите од обуките (види Анекси) но не постои потполно управување со податоците од обуките коешто дозволува

макар и површна анализа на ефективноста на обуките. Па, сепак, можат да се направат извесни забелешки:

- Повеќе од 10.000 учесници добиле некаков вид обука од 2004 до 2007 година.
- Проценките се разликуваат, но околу 30 милиони евра се потрошени од страна на меѓународните донатори за напорите за децентрализација, од коишто се чини дека 15-20% се потрошени на обуки.
- Речиси, секоја општина и нејзиниот кадар добиле извесна обука на полето на управувањето со човечки ресурси и фискална одговорност.
- Околу 55 општини добиле упатства и обука во врска со тоа како да спроведуваат локални Проценки на техничките потреби.
- Кадарот на околу 70 општини учествувал во обуки во врска со начините на развивање и изработка на тримесечни извештаи за Министерството за финансии.
- Методологијата и општинските потреби за обука многу се разликуваат во урбаните и во руралните општини.
- Општинските советници не биле обучувани, ниту, пак, државните службеници од централната власт коишто работат во ресорните министерства коишто ќе ги пренесуваат надлежностите на единиците на локалната самоуправа.

7.1 Техничка помош

Во моментот, обуките за кадарот во единиците на локалната самоуправа во најголем дел се финансираат од меѓународни донатори и, главно, го следат пристапот на обуки врз база на понуда на политиките за интервенција. Во отсуство на сеопфатен национален систем за обука и стандарди за квалитетни обуки, најголемиот број донатори воспоставија свои сопствени стандарди за обука и наставни планови и го обучуваа сопствениот кадар за да ги спроведуваат обуките. Имајќи ја предвид разновидноста на актерите вклучени во спроведувањето обуки и нивните различни пристапи, воспоставувањето стандарди за обуките досега не беше возможно, и покрај тоа што е предвидено со Стратегијата за обука во локалната самоуправа за 2006-2010 година. Уште една цел што допрва треба да се постигне е цврст систем за осигурување на квалитетот на обуките. Од гледна точка на општините, постои општо чувство на исцрпеност на обуките, особено кај општинските државни службеници, коишто честопати се соочени со преклопување и удвојување на слични програми за обука.

Без оглед на институционалната рамка на идниот национален систем за обуки, квалитетот на обуките зависи од фактори какви што се проценката на потребите од обука, наставните планови за обука, материјалите за обука и обучувачите. Затоа, прашањето на осигурување квалитет при спроведувањето обуки се соочува со предизвици како што се системите за акредитација и сертификација, и техниките на оценување. Овие прашања особено се важни кога се зема предвид разновидноста на спроведените програми за обука како и нивните различни корисници (избрани претставници, државни службеници вработени во различни сектори на општинската администрација).

Во овој привремен период додека сегашната институционална рамка за одржливо спроведување обуки се наоѓа во фаза на преиспитување, на креаторите на политики би им било потребно да имаат средство со коешто би ги разработиле опциите и би обезбедувале препораки за воспоставување систем за осигурување на квалитетот на обуките. Таквите препораки ќе ја надополнат дебатата во врска со организациската поставеност на обуките и ќе обезбедат цврста подлога за испитување на различните модалитети коишто би биле применливи во националниот контекст.

7.2 Финансиска помош

Финансискиот систем за обучување на државните службеници, според Националниот систем за обука, на среден рок треба да се одликува како мешан финансиски систем, во којшто АДС како централен субјект за управување со човечки ресурси ќе управува со средствата од државниот буџет за спроведување општи обуки, додека соодветните државни субјекти⁹ ќе добијат средства од општинските буџети за спроведување на приспособени технички обуки. Долгорочно, мешаниот финансиски систем постапно треба да се трансформира од заедничко финансирање меѓу АДС и субјектите, до целосно доделување средства на субјектите и промена кон систем на отплаќање за општа обука што всушност значи целосно децентрализиран финансиски систем. Овој финансиски пристап кон обуката е регулиран со Законот за државни службеници, во којшто финансиските средства неопходни за покривање на потребите од обука и професионален развој на државните службеници се обезбедува од државниот буџет и од буџетите на општината или од градот Скопје.

Од друга страна, комбинираниот систем на финансирање во поглед на видот обука на локално ниво е предвиден во Стратегијата за обука во локалната власт за 2006-2010 година. Имено, специфичните (вертикални) обуки треба да бидат сосема финансиски поддржани од општинските буџети, додека општата (хоризонтална) обука којашто ги вклучува државните приоритети за обука треба да биде одговорност на централната власт и други фондови, канализирани и администрирани од страна на една централна институција за обука. Поради недостатокот од спроведување на погор споменатиот систем за финансирање, поголемиот дел од завршената и тековна обука, во текот на последните години, беше финансирана од страна на донатори, коишто, по својата природа се ограничени и неодржливи. Неодамнешниот тренд на донаторите е да се фокусираат на избрани пилот-општини, што води кон нарушување во капацитетите на општините. Моментално, само неколку општини и државни

⁹ Член 3, став 2, Закон за државни службеници; Државен службеник како што е дефинирано во став (1) од овој член е лице вработено во органите на државната управа, во општинската администрација и во управата на град Скопје и во професионалните служби на: Собранието на Република Македонија, [претседателот на Република Македонија](#), Владата на Република Македонија, Уставниот суд на Република Македонија, Врховниот суд на Република Македонија, судовите, Републичкиот судски совет, [народниот правобранител](#), Канцеларијата на јавниот обвинител, Државната изборна комисија, Државната комисија за спречување на корупцијата, Дирекцијата за заштита на личните податоци, Комисијата за заштита на конкурентноста, Агенцијата за државни службеници и Канцеларијата за државна ревизија (понатаму во текстот: органите посочени во член 3, став 2 од овој Закон).

субјекти доделија минимални буџетски ставки но барањата се недоволни за да ги покријат вистинските потреби од обука. Понатаму, средствата распределени во буџетот на АДС не беа доволни за извршување на надлежноста во врска со обуката на државните службеници којашто и беше доделена од страна на ЛЦС. Со оглед на средствата за обука, не постои унифицирана база на податоци којашто точно би ги посочила износите инвестирани во обучувањето државни службеници.

Врз основа на нашите разговори, повеќе од 30 милиони евра се потрошени за техничка помош за децентрализацијата, од коишто околу 15-20% се потрошени на обуки. Најголемиот донатор УСАИД донираше повеќе од 15 милиони долари во активностите на локалната власт од 1998 година. Ги замоливме донаторите да извршат проценка на износот на финансиски средства којшто е посветен на обуката за локалната власт но овие пресметки се многу груби и нашата предложена цифра единствено треба да се користи како многу приближна оценка.

8. Исходи и влијание на обуката

8.1 Важност

Процесот на децентрализација се одвива повеќе од една деценија. Процесот на децентрализација е единствен за секоја земја и секоја земја мора да развие свој сопствен модел. Преносот на нови надлежности од централната власт на единиците на локалната самоуправа започна на 1 јули 2005 година и се нарекува Фаза 1 од фискалната децентрализација. Со оваа прва фаза локалните власти стануваат одговорни за раководењето со сопствените извори на приходи какви што се локалните даноци, такси и членарини.

Обуките спроведени за и од кадарот на локалната власт од 2004 до 2007 година, главно, се фокусираа врз развојот на вештините на буџетското и финансиското управување. Прегледот на обуките извршени од 2004 до 2007 година потврдува дека темите на обуките се во согласност со поширокиот процес на децентрализација. И покрај тоа што немаше кохерентна национална агенда на обуки, повеќе од 10.000 вработени во локалната власт и избрани службени лица добија некаков вид обука. Сепак, влијанието од овие обуки не може соодветно да се измери.

8.2 Ефективност

Најголемиот број општини очигледно ги зголемија своите капацитети. Повеќе од 2/3 од општините напредуваа од Фаза I на Фаза II од фискалната децентрализација. Општините коишто сè уште се наоѓаат во Фаза I се оптоварени со неизмирени долгови, што ги спречува да преминат на Фаза II. Се претполага дека зголемениот управен и раководен капацитет на општините се поврзува со опширните обуки коишто беа спроведени од 2004 до 2007 година.

8.3 Ефикасност

Многу од темите за обука беа умножени, наместо да бидат обуки водени од побарувачката, а, исто така, имаше и преклопување на темите за обука коишто ги спроведоа многу обезбедувачи на обуки. Исто така, бројните обуки поддржани од локалните и меѓународните обезбедувачи на обуки не резултираа со развиен конкурентен локален пазар на обуки, којшто би можел да придонесе за подобрување на квалитетот на обуките.

9. Препораки за идни теми за обука и приоритети за изградба на капацитети

Врз основа на нашата анализа, опширните истражувања врз основа на достапни материјали и разговорите, доследно се идентификувани како важни следниве прашања:

А. Загрижености на локалната власт коишто влијаат врз способноста за апсорбирање нови капацитети

- Недостапност на локални ресурси, особено природни ресурси, за општините и неможноста да се управува со истите по пат на концесии;
- Централизирано управување со концесиите без директна финансиска корист за општината и без обврска да се плаќаат членарини за користење или обновување на локалната инфраструктура;
- Слаба координираност на централната и локалната власт како и на ресорните министерства во врска со опсегот на надлежностите според процесот на децентрализација;
- Слаби механизми на локално ниво за извршување на законските надлежности;
- Непостоење правен механизам на локално ниво за спроведување на усогласеноста на преносот на надлежностите;
- Непостоење операционална законска рамка за децентрализација и недостаток од соодветни подзаконски акти.

Б. Неопходност од помош за изградба на капацитети

- Соодветно распоредување на кадарот во општинската администрација (број на вработени, образовна и професионална заднина);
- Воведување едношалтерски систем во сите општини;
- Обука за општинскиот кадар во поглед на информациската технологија и други области на компјутерска поддршка, особено за постарите работници; несоодветни интернет-врски;
- Натомошно обучување на општинскиот кадар за секоја надлежност и посебните закони со коишто се регулираат овие области:
 1. ГИС апликација (база на податоци, софтвер, процедури)
 2. Даночно управување и проценување на недвижен имот
 3. Унапредување и воспоставување партнерства меѓу граѓанските, јавните и деловните сектори за стратегии за Локален економски развој
 4. Управување со буџетското извршување и блок-грантови
 5. Управување со тековните заостанати долгови и идното позајмување

6. Остварување кампањи (за презентација на проекти, информирање на јавноста во врска со општинските надлежности, информирање на јавноста во врска со решенијата како што се буџетот, урбаното планирање)
7. Финансиско планирање и управување со ликвидноста
8. Подготвување финансиски извештаи и обуки за внатрешна ревизија
9. Тимска работа
10. Креативна работа
11. Управување со човечки ресурси за раководители
12. Изработување предлози за проекти за користење на претпристапните фондови на ЕУ

В. Подобрена транспарентност и одговорност; унапредување на услугите за граѓаните и подобрена комуникација со граѓаните

- Зајакнати вештини на медиумско претставување така што локалните власти ќе можат да ги користат веб-сајтовите на нивните општини, дистрибуирање билтени во единиците на локалните соседства и локалните организации, поставување и одржување билтенски табли во секоја населба, зголемена соработка со локалните медиуми, радија, телевизии
- Чести средби со претставниците на единиците на локалните соседства и граѓаните
- Отворање услужен центар за граѓаните
- Отворање сателитски канцеларии на општината
- Потреби од обука:
 1. Финансиско управување и известување
 2. Учество на граѓаните во процесот на донесување одлуки, со посебен акцент врз развојот на стратешки документи
 3. Комуникативни вештини
 4. Односи со медиумите
 5. Воведување ефикасен едношалтерски систем

Г. Подобен пристап до државните и меѓународните фондови и подобро создавање приходи врз различни основи

- Развивање софтвер за собирање даноци, база на податоци за имот и даночни обврзници
- Зајакнување на меѓуопштинската, регионалната и меѓународната соработка на општините
- Градење партнерства со НВО за добивање пристап до донаторските фондови
- Воспоставување тимови за изработка на предлог-проекти
- Лобирање за измени во законодавството во однос на распоредувањето на ДДВ по општини (произведени стоки и услуги)
- Лобирање за измени и дополнувања на законодавството во однос на казнените одредби за задоцнето плаќање на даноците и **наметите**
- Беа посочени следниве обуки:
 1. Пристап до донатори
 2. Развивање апликации за различни донатори

3. Одржлив развој и ограничени ресурси
4. Даночно управување и управување со приходи

Д. Подобрени јавни и приватни партнерства

- Вклучување на деловниот сектор во развивањето стратегии за ЈЕР
- Пренесување одредени надлежности од локалната власт на деловниот сектор
- Градење капацитети на Претпријатието за комунални услуги (ПКУ) за соработка со деловниот сектор
- Задолжително преведување на законите на англиски јазик (каде што има меѓународен партнер)
- Учесниците проценија потреба од следниве обуки:
 1. Воспоставување и работа на мешани ПКУ
 2. Документирање позитивни примери во земјата и во регионот
 3. Процедури и можност за префрлување одредени комунални активности на приватните опслужувачи
 4. Градење капацитети за јавно приватно партнерство (ЈПП)
 5. Локален економски развој
 6. Учество на приватниот сектор во одредувањето приоритети и донесувањето стратешки решенија

Ѓ. Подобрени капацитети за управување со човечките ресурси на локално ниво

- Обучување државни службеници на раководни функции, особено за Стратешко планирање на ЧР
- Обучување на државните службеници на раководни функции за осмислување на работното место за нивниот кадар – опис на работното место, анализа на работното место, и Систем за ефективно оценување на работата
- Обучување на државните службеници на раководни функции на тема Оценување на потребите од обука и за подготвување на Годишните програми за обука за професионална обука на државните службеници
- Потребите од обука во поглед на Управувањето со човечки ресурси се следниве:
 1. Стратешко планирање на човечките ресурси
 2. Осмислување на работното место – опис на работното место и анализа на работното место
 3. Кариера и унапредување на државните службеници
 4. Систем за ефективно оценување на работата
 5. Законски регулативи релевантни за управување со човечките ресурси
 6. Вработување, избор и задржување на работниците

Е. Посебни потреби на руралните општини

- Развивање аналитички вештини за проценување на руралните потреби
- Создавање национална стратегија за еднаков економски развој
- Потребни се здружувања и поврзувања меѓу руралните општини
- Заеднички капацитети – градење иницијативи за руралните општини

- Воспоставување комисији на руралните општини во сите релевантни институции
- Обука за начинот на застапување и лобирање за рурален развој

10. Заклучоци

Една од најслабите точки во системот е државната администрација и нерамномерноста на потребните стручни вештини, којашто, доколку не и се посвети соодветно внимание, може да стане пречка за реформските напори на земјата. Донаторите треба да започнат да играат помала улога во осмислувањето и спроведувањето обуки. Владата ќе треба да стане помалку зависна не само од надворешното финансирање туку и од донаторската координација на обуките. Кадарот во општините и во централната власт добија доволно обуки (барем во квантитативна смисла) за да имаат некакво согледување во врска со тоа кои видови обуки се корисни. Тие треба да имаат некаква улога во политичката дебата во врска со тоа кој вид државна институција би требало да се создаде во блиска иднина. Државните службеници и избрани службени лица мора да развиваат поголема „сопственост“ на активностите за обука и да преземат поголемо ниво на одговорност за нивното спроведување.

Процесот на децентрализација и стратегијата за обука поврзана со него мора да претставуваат вклучителен процес којшто го осигурува учеството на сите учесници, градоначалници, ресорни министерства, Собранието и граѓаните. Законодавната реформа потраја подолго од очекуваното а ќе биде потребна политичката волја на сите партии за да се избегне заменувањето на поголемиот број општински кадар по локалните избори во 2009 година.

МПО организираше студиски тури во 2005 година за општинскиот кадар, со цел да вршат истражувања и набљудувања за тоа како земјите со слична големина, како што се Естонија и Литванија, раководаат со обуките за државните службеници. Естонија има Национален институт којшто е поддржан од државниот буџет и којшто нуди стандардизирани обуки за сите вработени во јавниот сектор. Директорот на Институтот директно го известува Кабинетот на премиерот а не Парламентот. Изгледа дека системот добро функционира но има неколку гаранции коишто осигуруваат дека понудените обуки ги задоволуваат националните стандарди. Во Литванија, постојат централизирани центри за обука во околу 20 општини, коишто се лесни за управување и коишто им се достапни на сите вработени во јавниот сектор. Националната стратегија за обука е унифицирана и не дозволува голема флексибилност за приспособени обуки коишто би можеле да ги бараат малите, рурални општини. Обата модела се соодветни за оваа земја и би требало да им се изврши повторна проценка.

Развојот на национална стратегија за обука и државна институција е сложен долготраен процес. За него е потребна заложба од страна на Владата и поддршка од меѓународната заедница. Со цел да се обезбедат синергии и да се избегнат удвојувања, координацијата меѓу државните субјекти и донаторите треба подобро да се спроведува. Кога се осмислуваат и спроведуваат програми за обука, Владата треба да ги земе предвид врските на општините со централните министерства, социјалните сектори и економскиот пораст.

11. Референци

Агенција за државни службеници

Извештај: Проценка на потребите од обука за државните службеници во локалната самоуправа за 2007 година

Приоритетни области и теми на обука за државните службеници во локалната самоуправа за 2006 година

Стратегија за обука во локалната самоуправа, 2006-2010 година

Национален систем за координација на стручните обуки и развој на државните службеници во Република Македонија, 9 јули 2008 година

Комисија на европските заедници

Работен документ на кадарот на Комисијата, ПЈРМ 2007 година (COM(2007)663)

Совет на Европа

Пристап кон квалитетно осигурување во обуките за локалната власт, 2005 година

Национални системи за обука за локалната власт, Меѓународна работилница за ефективни системи за обука во локалната власт, декември 2007 година

Европски комитет за локална и регионална демократија: Скратен извештај за 39-та средба на Комисијата: Нацрт-препорака за градење капацитети на локално и регионално ниво, 22 јуни 2007 година *(CDLR(2007)42

Европска агенција за обнова (ЕАР) Поддршка во управувањето со јавните финансии за општините 05/MAC01/07/08/001

Список на тековни и планирани проекти, 2005-2007 година

Извештај за анализата на потребите од обука, јуни 2008 година

Влада на Република Македонија

Операционална програма за децентрализација на Владата, 2003-2004 година

Извештај за проценка: Владеењето и јавната администрација во ПЈР Македонија, 21 октомври 2004 година

Реформа на локалната самоуправа во Република Македонија: Програма за спроведување на процесот на децентрализација, 2008-2010 година

Меѓународен монетарен фонд

ПЈРМ се подготвува за фискална децентрализација, септември 2003 година

Македонски центар за меѓународна соработка/Фондација, Управување за развој

Од организацииска поддршка до изградба на капацитети: Проценка на четири организацииски програми за поддршка, октомври 2003 година

Општ извештај од плановите за проценката на потребите за изградба на капацитети на партнерите на ОБСЕ, декември 2006 година

Организација за безбедност и соработка во Европа (ОБСЕ)

Проценка на **внатреопштинските** односи и улогата на соседската самоуправа, јули 2004 година

Извештај: Механизми за надгледување во земјата и нивната улога во контекст на процесот на децентрализација, 2008 година

Проценка: Составување закони и регулаторна управа во ПЈРМ, 2007 година

Програма за поддршка на спроведувањето на иницијативите за меѓуопштинска соработка, јануари 2008 година

Пакт за стабилност

Договор на Југоисточна Европа за реформи, инвестиции, интегритет и раст, прогрес во политичката реформа во инструментите за набљудување во Југоисточна Европа, јуни 2001 година

Поддршка за унапредување во владеењето и управувањето (СИГМА), заедничка иницијатива на ОЕЦД и на Европската унија

Проценка на јавната служба и административната рамка во ПЈРМ јуни 2006 година, резиме на главните наоди

Трилатерален комитет: Агенција за државни службеници, Министерство за локална самоуправа, ЗЕЛС, Поддршка за системот за обука за администрацијата на локалната власт

Проценка на потребите од обука за државните службеници во единиците на локалната самоуправа, јуни 2005 година

Преглед на обуките за периодот април-декември 2005 година

Програма за развој на Обединетите нации (УНДП): Поддршка за системот за обука за администрацијата на локалната власт

Извештај: План за обука 2005 година, април-јуни

Извештај: План за обука 2005 година, јули-септември

Извештај: План за обука 2005 година, октомври-декември

Извештај: План за обука 2006 година, јули – септември

Извештај: План за обука 2006 година, април – јуни

Билтени на Поддршката за системот за обука за администрацијата на локалната власт на УНДП, 2006 година

Фискална децентрализација во ПЈР Македонија: Проценка, 2006 година

Извештај за проценка за локалната управа за Проектот за одржлив човечки и економски развој, април 2007 година

Извештај: Годишна програма за обука за локалната самоуправа за 2007 година

Формулар за најдобрата практика на студијата за локална управа и децентрализација, 2007 година

Обединети нации

Општа проценка на земјата, 2003 година

Извештај за проценка на УНДАФ 2005-9 за ПЈРМ, јули 2008 година

Агенција за меѓународен развој на Соединетите Американски Држави (УСАИД)

Завршен извештај за стратешка цел на УСАИД/Македонија: поефективна, поуслужлива и поодговорна локална власт, 1998 година

ОТИ Македонија: Извештај за проценка на градењето доверба, 2007 година

Индекс на општинскиот капацитет (ИОК) на Проектот за децентрализација на УСАИД, Годишен извештај за напредокот, година три, јуни 2007 година

Проект за децентрализација на УСАИД, поефективна и поодговорна локална власт, 2004-2007 година

Светска банка – Скопје

Статус на финансирањето на ЕИБ, ЕБРД и Светската банка во ПЈРМ, 2005, 2006, 2007 година

Студии: Преглед на јавните расходи и институции, 2006, 2007 година

ЗЕЛС

Извештај за сегашната ситуација и потребите на општините во поглед на нивното влегување во Втората фаза од фискалната децентрализација во Република Македонија, декември 2007 година

План за акција на ЗЕЛС, 2008 година

Билтени, 2006-2008 година

Анекси

Прашања за градоначалниците

1. Колку долго сте на функција?
2. Дали сте учествувале на обуки од последните избори? Од кои организации се спонзорирани обуките (ЗЕЛС, други донатори)?
3. Кои обуки, доколку има такви, беа најкорисни?
4. Кои видови обуки сметате дека се најитно потребни за избраните службени лица? (Финансиски, управни, регионална соработка)
5. Дали Вашата општина поднесува Годишна програма за обука и професионален развој?
6. Колку често се среќавате со колегите, градоначалниците од другите градови?
7. Дали некој од членовите на Градскиот совет неодамна учествувал во обуки? Какви и кога?
8. Дали сте информирани за обуките коишто им се нудат на државните службеници?
9. Дали општината организира обуки или тоа се прави на државно ниво?

10. Колку од годишниот буџет на Вашата општина се доделува за обуки?
 Дали тоа се зголемило со текот на времето?
 Кој, доколку постои таков некој, води евиденција за минатите обуки и учесници?

Помош за обука на ОБСЕ за локалната самоуправа, 2004-2007 година

Година	Проект	Теми на обука	Бр. на учесници
2004	Развој на наставен план и спроведување обука	1. Општински финансии	12 учесници (службени лица од локалната власт од Сарај, Бутел, Ѓорче Петров)
		2. Учесничко планирање	15 учесници (општински советници)
2005	Работилници за подготвување буџети на Единиците на локалната самоуправа	Подготвување буџети на Единиците на локалната самоуправа	73 локални финансиски службеници (2 работилници во периодот од 10 до 11 јуни 2005 година и 2 работилници во периодот од 17 до 18 јуни 2005 година)
2005	Развивање на процесот на буџетирање и известување во Единиците на локалната самоуправа	1. Процес на буџетирање во единиците на локалната самоуправа	1. 76 финансиски службеници од 71 единица на локалната самоуправа (4 дводневни работилници во октомври/ноември 2005 година)
		2. Процес на известување во единиците на локалната самоуправа	2. 70 финансиски службеници од 58 единици на локалната самоуправа (4 тридневни работилници во ноември/декември 2005 година)
2005	Обука за финансиско управување и буџетско работење	Буџетско управување во циклусот финансиско управување; цел на буџетирањето; корист од буџетирањето; Буџетски процес: улоги; фази; буџетски календар;	100 финансиски службеници (2 работилници во Скопје и 2 работилници во Штип)

		<p>Буџетски процес: учесничко буџетирање Дефинирање на целите и фискална стратегија; Анализа Предвидување на приходите; Класификација и проценка на расходите; Капитално буџетирање; Усвојување на буџетот; Извршување на буџетот;</p>	
2006	<p>Подготвување на финансиските извештаи на единиците на локалната самоуправа</p>	<p>Интегрирано финансиско управување; Интеракции и улоги во финансиското управување на локалната власт; Фази на буџетскиот процес; Учесничко буџетирање; Тековни методи и важност на предвидувањето на приходите; Концепт и методи на класификацијата на расходите; Употреба на анализа на трендови; Разработување на процесот на капиталното буџетирање; Анализа на трошоци и приходи; Заинтересирани страни во процесот на буџетското усвојување; Нов концепт на буџетскиот календар – серија чекори</p>	<p>80 финансиски службеници од 75 единици на локалната самоуправа (2 дводневни работилници)</p>

2006	Спроведување на систем за внатрешна контрола, внатрешна ревизија и спречување измами во единиците на локалната самоуправа	Внатрешна контрола, внатрешна ревизија и спречување измами	72 финансиски службеници од 50 единици на локалната самоуправа (3 дводневни работилници во ноември/декември 2006 година)
2006	Обука за градење капацитети за советниците од Куманово и Гостивар	Различни вештини на водство за советниците - донесување одлуки - градење институции - водство	- 5 работилници организирани во секоја општина - 20 учесници по работилница
2006	Управување со локалните даноци и такси во единиците на локалната самоуправа	Општ вовед за локалните даноци; Практично спроведување на локалните даноци.	149 финансиски службеници од 76 единици на локалната самоуправа (3 работилници во септември/октомври 2006 година)
2006	Напредна програма за обука на обучувачи	Управа во локалната власт – стилови на управување	11 учесници (1 еднодневна обука за шефовите на одделите и единиците во Општина Горче Петров во септември 2006 година)
2006	Градење на капацитетите на советниците од Општина Чашка	Децентрализација – општо; Закон за локална самоуправа; Учесничко планирање; Концепт за граѓанско учество; Финансирање на единиците на локалната самоуправа	15 учесници (1 дводневна обука за единаесетте членови во Советот и претставниците на општинската администрација во август 2006 година)
2007	Поддршка на спроведувањето на процесот на фискална децентрализација	Помош на полето на управувањето со локалните даноци и такси;	125 даночни службеници од 67 единици на локалната самоуправа (3 работилници во мај 2007 година)
		Поддршка на работата на трезорскиот систем;	119 финансиски службеници од 64 единици на локалната самоуправа (3

			работилници во јуни/октомври/ноември 2007 година)
		Спроведување на системот за внатрешна контрола и внатрешна ревизија во единиците на локалната самоуправа	50 внатрешни ревизори од 45 единици на локалната самоуправа (3 работилници во септември 2007 година)
2007	Кратка конференција за даночниот систем и управувањето со локалните даноци	Градење на капацитетите на локалните даночни службеници во управувањето со локалните даноци и такси; Обезбедување ажурирани информации за регулативите во врска со локалните даноци и такси	130 учесници (даночни службеници) од 80 единици на локалната самоуправа (една работилница во ноември 2007 година)
2007	Градење капацитети на советниците во локалната управа	Советниците како комуникатори; Советниците како олеснувачи; Советниците како донесувачи на одлуки; Советниците како преговарачи; Советниците како финансиери	60 учесници (општински советници) од 5 единици на локалната самоуправа (Валандово, Дојран, Пробиштип, Долнени, Македонски Брод) – 5 обуки во периодот септември/ноември 2007 година
2008	Антикорупциски стратегии на локално ниво	Стратешки пристап за дијагностицирање, лечење и спречување на корупцијата во единиците на локалната самоуправа	28 учесници од 13 единици на локалната самоуправа (една работилница во јануари 2008 година)
2008	Градење капацитети на советниците во локалната управа II	Советниците како комуникатори; Советниците како олеснувачи; Советниците како донесувачи на одлуки; Советниците како преговарачи;	25 учесници (општински советници) од 4 единици на локалната самоуправа (Берово, Шуто Оризари, Дебар, Македонска Каменица) – 5 обуки во периодот април/јуни 2008 година

		Советниците како финансиери	
2004	Унапредување на родовата еднаквост на локално ниво	Вештини на презентација (како што се говорење во јавност и пишување); Развивање предлози на проекти; Застапништво и општо управување; Воспоставување деловни контакти; Институционална поставеност	10 општински комисии за родова еднаквост (225 учесници)
2007	Спроведување на Законот за општа управна постапка во одделите за урбанизам во единиците на локалната самоуправа	Законска рамка на управните постапки Законска рамка на урбаното планирање	230 (општински инспектори за урбанизам, државни инспектори, општинска управа за урбанизам)
2008	Спроведување на Законот за општа управна постапка на полето на образованието	Управни постапки на полето на образованието	250 (училишни секретари, општински инспектор за образование)
2004	Проект на ОПР (Оддел за полициски развој) за ГСГ (Граѓански советодавни групи)	Процес на децентрализација и локална самоуправа	331 член на ГСГ – угледни граѓани, НВО и полицајци
2005	Активности за обука на ОРЈА (Оддел за реформи во јавната администрација)	Да се претстави концептот за локална самоуправа и децентрализација	658 претставници на локалната самоуправа од соседствата во различни општини, работилници за претставниците на НВО и членовите на Мисијата на ОБСЕ
	Обучување на обучувачи за општинските службеници	Обука на обучувачи – принципи на учење за возрасни, подготвување обуки	Избрани општински финансиски службеници – изборот го изврши УСАИД
2006	Обука на ОРЈА	Вештини на водство за општинските советници	78 општински советници во неколку општини
	Обука на ОРЈА	Процес на децентрализација и локална самоуправа	80 претставници на НВО, соседска самоуправа

2007	Градење капацитети за ЦИЦР	Концепти, воспоставување и операции на ЦИЦР	80 членови на ЦИЦР, општински советници и администрација
------	----------------------------	---	--

Агенција за државни службеници

Список на обуки спроведени за државните службеници во локалната самоуправа во периодот од 2004 до 2007 година

2007

Р. Бр.	Тема	Број на учесници
1.	Обука за составување Правилник за систематизација	60
2.	Обука за финансиско управување и фискална децентрализација	60
3.	Работилница за управување со човечки ресурси	(нема информација)
	Вкупно	120

2006

Р. Бр.	Тема	Број на учесници
1.	Обука за проценка на потребите од обука и Годишна програма за обука	57
2.	Обука за вршење проценки	203
3.	Обука за спроведување интервјуа	75
	Вкупно	335

2005

Р. Бр.	Тема	Број на учесници
1.	Државната служба и системот на јавна администрација во РМ	75
2.	Работилница за организациската структура и човечките ресурси во општините	277
3.	Работилница за управување со човечките ресурси	38
	Вкупно	390

2004

Р. Бр.	Тема	Број на учесници
1.	Државната служба и системот на јавна администрација во РМ	61

Во периодот од 2004 до 2007 година АДС организираше вкупно 32 тематски обуки (2004 година - 6, 2005 година – 13, 2006 година – 5, 2007 година – 8)* за државните службеници на централно и локално ниво.

* Забелешка: во евиденцијата се вклучени БАО, ММП (освен за 2006 година) и Венецијанската комисија

2007

Вкупен број обуки	Вкупен број учесници
8	301

2006

Вкупен број обуки	Вкупен број учесници
5	522

2005

Вкупен број обуки	Вкупен број учесници
13	480

2004

Вкупен број обуки	Вкупен број учесници
6	354

Преглед на обуките во 2004 година на МЦМС – програма „Оспособување на заедниците и институциите“ (ОЗИ)

Обука/работилница	Општина	Денови	Учесници	Мажи	Жени	ЗЕЛС/НВО/п о години
Проект за цикличен менаџмент (ПЦМ)						
Обука за општинската управа за ПЦМ проект на ЗЕЛС поддржан од СДЦ – (МЦМС беше обезбедувач)	106 општини	10x2 =20	173	112	61	173/0/0
Институционален развој/организационо зајакнување						

Обука за заедниците и НВОите за ИР/ОЗ	1. Винаца (4) 2. Подареш (4) 3. Лозово (2) 4. Старо Нагоричане (4) 5. Маврови Анови (3) 6. Ресен (4) 7. Гази Баба (2) 8. Сарај (3)	2x3=6	30	15	15	16/14/0
Административна работа						
Обука за заедниците и НВО за административна работа	1. Св. Николе (4) 2. Гевгелија (4) 3. Лозово (4) 4. Подареш (4) 5. Василево (3) 6. Зрновци (4) 7. Кочани (4) 8. Радовиш (4)	2x2=4	37	20	17	16/21/0
Собирање средства						
Како да им се пристапи на донаторите	1. Валандово (4) 2. Сарај (4) 3. Гази Баба (4) 4. Подареш (4)	1x3=3	19	14	5	8/11/0
Нови производи						
Стратешка ориентираност кон економскиот развој на општината Јегуновце - работилница	1. Јегуновце 22	2	22	15	7	8/11/0
Градење капацитети за ЛЕР	1. Штип 2. Кичево	14	35	20	15	

Работилница за заедниците за начинот на пријавување за подготовка за ЛЕАП	1. Јегуновце (5) 2. Карбинци (4)	2	9	4	5	5/4/0
Вкупно		51	325	200	125	

Преглед на обуките во 2005 година на МЦМС – програма „Оспособување на заедниците и институциите“ (ОЗИ)

Обука/работилница	Општина	Денови	Учесници	Мажи	Жени	ЗЕЛС/НВО/п о години
Проект за цикличен менаџмент (ПЦМ)		12	58	37	21	
Обука за ПЦМ за јавните комунални претпријатија (ЈКП)	14 ЈКП	2x3=6	28	17	11	
Институционален развој/организационо зајакнување (ИР/ОЗ)		6	27	15	12	
Обука за заедниците и НВО за стратешко планирање	Дебарца (4) Струмица (4) Прилеп (4) Росоман (4) Д. Хисар (3) Лозово (3) Зелениково (1) Чашка (4)	2x3=6	27	15	12	12/15/0
Административна работа		4	26	14	12	
Обука за заедниците и НВО за административна работа	Гази Баба (4) Чаир (4) Осломеј (2) Ранковце (4) Чешиново-Облешево (4) Желино (4) Јегуновце	2x2=4	26	14	12	14/12/0

	(4)					
Собирање средства		6	32	23	9	
Обука за тоа, како да им се пристапи на донаторите	Ново Село (4) Дебарца (4) Новаци (4) Зелениково (4) Јегуновце (4) Ранковце (4) Желино (4) Илинден (4)	2x3= 6	32	23	9	16/16/0
Учество во донесувањето одлуки		3	14	11	3	
Обука за граѓанското учество во донесувањето одлуки	Карбинци (14)	1x3= 3	14	11	3	10/4/0
Наменски обуки, консултации и олеснување		24	60	48	12	
Работилница: Подготвување на заедниците за развој на формулари за пријавување	Велес (3) Градско (4) Чашка (2)	1x3= 3	9	4	5	9/0/0
Работилница: Подготвување на заедниците за процесот на пријавување	Кочани (5) Битола (4) Долнени (3) Кривогаштани (3)	1x3= 3	14	7	7	14/0/0
Обука за практики на одржливост за јавните комунални претпријатија	16 ЈКП	3x6= 18	16	16	0	
Студиска посета на други општини	Градоначалниците на Могила, Дебарца, Желино, Старо Нагоричане, Центар Жупа	1x4= 4	5	5	0	5/0/0

Посета на успешни приказни	Лозово (6) Желино (2) Могила (4) Старо Нагоричане (4)	1x3=3	16	16	0	16/0/0
Вкупно		62	217	148	69	

Преглед на обуките во 2006 година на МЦМС – програма „Локален развој на заедниците“ (ЛРЗ)

Обука/работилница	Општина	Денови	Учесници	Мажи	Жени	ЗЕЛС/НВО/п о години
Обука: Планирање проекти	Штип	2	14	10	4	7/7/0
Обука: Регионален развој и просторно планирање на Крива Паланка	Крива Паланка	3	20	13	7	13/7/0
Обука: Планирање на сценарио за локалниот економски развој на Дебар	Дебар	3	16	15	1	9/1/6
Работилница: Планирање и управување со земјоделскиот земјишен имот и со другите природни ресурси во Македонија	13 рурални општини	2	17	14	3	14/30
Работилница: Дефинирање на приоритетите за градење капацитети во општините	Долнени, Прилеп, Лозово, Карбинци, Старо Нагоричане, Велес, Сарај	2	14	13	1	13/1/0
Обука: Граѓанското учество во процесот на одлучување	Лозово	3	16	14	2	5/6/5
Вкупно:		15	97	79	18	61/25/11

Преглед на обуките во 2007 година на МЦМС – програма „Локален развој на заедниците“ (ЛРЗ)

Обука/работилница	Општина	Денови	Учесници	Мажи	Жени	ЗЕЛС/НВО/п о години
Проект за цикличен менаџмент и за портфолио на проект						
Планирање проекти 07 08 ЛРЗ 202	Чашка (4) Конче (3) Геоарце (3)	3	11	7	4	9/3/0
Работилница за формулирање проекти 07 08 ЛРЗ 203	19 претставници на АДКОМ	2	19	15	4	
Работилница за идентификување на приоритетите во заедниците 07 08 ЛРЗ 201	Прилеп (2) Долнени (2) Старо Нагоричане (2) Геоарце (2) Јегуновце (2) Чашка (2) Конче (2) Сарај (2) Лозово (1) Карбинци (2) Могила (2) Велес (2)	2	23	17	6	23/0/0
Односи со учесниците (Институционален развој)						
Учеснички пристапи кон работата во заедниците 07 08 ЛРЗ 204	Прилеп/ФПР (17)	2	17	15	2	
Развој на локални партнерства 07 08 ЛРЗ 204	Прилеп/ФПР (21)	2	21	21	0	
Работилница за лобирање и	13 претставници	3	13	4	9	

претставување 07 08 ЛРЗ 203	и на ЗЕЛС					
Посета на позитивните примери 07 08 ЛРЗ 202	Чашка (5) Конче (3) Тearце (3)	3	12	9	3	9/3/0
Организациско зајакнување						
Управување со човечки ресурси 07 08 ЛРЗ 201	Прилеп (2) Долнени (2) Сарај (2) Лозово (4) Карбинци (2) Велес (2)	3	14	7	7	14/0/0
Тимска работа и тимско управување 07 08 ЛРЗ 201	Долнени (2) Сарај (2) Лозово (2) Старо Нагоричане (2) Карбинци (2) Велес (3)	3	13	9	4	13/0/0
Ресурси						
Обука за тоа, како да им се пристапи на донаторите и подготвување пријави 07 08 ЛРЗ 201	Долнени (2) Сарај (1) Лозово (2) Могила (1) Прилеп (2) Карбинци (2) Велес (2)	3	12	5	7	12/0/0
Воведување инструмент за претприемна помош ИПА 07 08 ЛРЗ 201	Долнени (2) Сарај (1) Лозово (2) Могила (1) Прилеп (2) Карбинци (1) Велес (2) Старо Нагоричане (2)	2	13	7	6	13/0/0
Вкупно:		28	168	116	52	