

**NJË VËSHTRIM I JASHTËM I TRAJNIMEVE TË REALIZUARA ME
PERSONELIN E VETËQEVERISJES LOKALE 2004-2007**

**Përgatitur nga
Brenda Lee Pearson**

Për



Organization for Security and Co-operation in Europe

**Spillover Monitor
Mission to Skopje**

Tetor, 2008

Njoftime

Ekipi vlerësues falënderon shumë të gjitha organizatat dhe institucionet e përfshira në projekt, të cilat bashkëpunuan dhe në mënyrë transparente ofruan të dhëna dhe dokumente të nevojshme, si dhe për bisedimet e bëra në mënyrë të sigurtë për çështjet e tyre të brendshme. Ekipi vlerësues dëshiron, në veçanti, t'i falënderojë organizatat: CSA, EAR, MLSG, MCIC, UNDP, USAID, BNJVL dhe komunat e Shkupit, të Tetovës dhe të Strugës.

Ata dëshirojmë, gjithashtu, të falënderojnë personelin e OSBE-së, përgjegjës për Reformat në administratën publike të cilët i koordinuan dhe i lehtësuan komunikimet. Projekti nuk do të kryhej plotësisht pa ndihmën e personelit administrativ dhe logjistik të OSBE-së.

Periudha e vlerësimit, ajo e periudhës gusht ó shtator e vitit 2008, u mbajt më tepër në Shkup, por përfshinte edhe vizita të tjera terreni në Tetovë dhe në Strugë, me shembuj të komunave urbane dhe rurale.

Përmbajtja

Numri i faqes

Shkurtesat

Përmbledhja ekzekutive

1. Rezultatet kryesore

2. Qëllimi i vlerësimit

3. Metodologjia

4. Konteksti i politikës

5. Menaxhimi i trajnimeve

Komisioni Trelateral

Ministria e Vetëqeverisjes Lokale

Bashkësia e Njësive të Vetëqeverisjes Lokale

Agjencia e Nëpunësve Shtetërorë

Projekti për lokacionet e mbështetjes së trajnimeve

5.1 Kuptimësia e trajnimeve

6. Donatorët kryesorë

7. Rezultatet e trajnimit

7.1 Ndhimja (asistenca) teknike

7.2 Ndhimja financiare

8. Rezultatet e trajnimit dhe ndikimet

8.1 Rëndësia

8.2 Efektiviteti

8.3 Efikasiteti

8.4 Ndikimi

9. Rekomandime për temat e ardhshme për trajnime dhe prioritetet për ngritjen (mbindërtimin) e kapaciteteve

10. Përfundimet (Konkluzionet)

11. Referencat

12. Anekset (Shtojcat)

Mohim

Përmbajtja e këtij botimi nuk do të thotë se i përfaqëson, gjithsesi, qëndrimet dhe pozitën e Misionit Monitorues të OSBE-së në Shkup.

Shkurtesat

ATP	CSA's Annual Training Plan-programi (Plan-Programi vjetor i trajnimeve të CSA-së)
CIRa	Center for Institutional Development (Qendra për Zhvillim Institucional)
CoE	Council of Europe (Këshilli i Evropës)
CSA	Civil Society Association (Shoqata e Shoqërive Civile)
DFID	Department for International Development (Departamenti për Zhvillim Ndërkombëtar)
EAR	European Agency for Reconstruction (Agjencia Evropiane për Rekonstruktim)
EU	European Union (Bashkimi Evropian - BE)
FOSIM	Foundation Open Society in Macedonia (Fondacioni Shoqëria e Hapur në Maqedoni)
IPA	EU Instrument for Pre Accession Assistance (EU Instrument për Ndihmë Para Bashkëngjitjes)
LED	Local Economic Development (Zhvillimi Ekonomik Lokal)
LSGU	Local Self-Government (Vetëqeverisja Lokale)
MCIC	Macedonia Center for International Cooperation (Qendra e Maqedonisë për Bashkëpunim Ndërkombëtar)
MLSG	Ministry of Local Self Government (Ministria e Vetëqeverisjes Lokale)
OSCE	Organisation for Security and Cooperation in Europe (Organizata për Sigurim dhe Bashkëpunim në Evropë - OSBE)
TCT	Trilateral Committee for Training Coordination (Komiteti Trelateral për Koordinimin e Trajnimeve)
TNA	Technical Needs Assessment (Vlerësimi i nevojave teknike)
TSF	UNDP- funded Training Support Facility (Vendi për mbështetjen e trajnimeve të financuara nga UNDP)

UNDP	United Nations Development Programme (Programi për Zhvillimi i Kombeve të Bashkuara)
USAID	United States Agency for International Development (Agjenci për Zhvillim Ndërkombëtar i Shteteve të Bashkuara)
BNJVL	Association of Local Self Government Units (Bashkësia e Njësive të Vetëqeverisjes Lokale)

Përmbledhje ekzekutive

Qëllimi i këtij vështrimi është t'i mundësojë Organizatës për Siguri dhe Bashkëpunim në Evropë (OSBE) ó Misionit Mbikëqyrës në Shkup të ketë një vlerësim me peshë të vërtetë, efikas dhe me ndikim për trajnimet komunale në shtetin nikoqir. Shqyrtimi i jashtëm i trajnimeve për personelin dhe për përfaqësuesit e zgjedhur të njësive të vetëqeverisjes lokale (të komunave) prej vitit 2004 e gjer më vitin 2007 të bazohet në vlerësimin e dokumenteve ekzistuese të qeverisë për politikën dhe për strategjitë e trajnimeve komunale si dhe agjencive ndërkombëtare, shoqatave, donatorëve dhe organizatave të shoqërisë qytetare. Vlerësimi ynë është bazuar në të dhënat për trajnimet, raportet e vlerësimit dhe një për varg intervistash gjysmë të strukturuar me më tepër se 40 nëpunës të lartë shtetërorë prej nëpunësve qeveritarë, personelit të agjencive ndërkombëtare si dhe prej përfaqësuesve të organizatave qytetare. Rezultatet janë shqyrtuar nga anëtarët e personelit të departamentit të Administratës Publike të OSBE-së.

Shteti nikoqir që nga pavarësia e tij në vitin 1991 ka qenë ndoshta shteti më i centralizuar në Evropë, sepse autoritetet dhe resurset ishin tërësisht të përqendruara në duart e qeverisë qendrore. Zhvillimi i qeverisjes së decentralizuar është pjesa kryesore e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit, e vitit 2001, e cila mundëson mjete me të cilat qytetarët mund të marrin pjesë në vendimmarrje, që ndikon në jetën e tyre të përditshme. Ajo, njëherit, kontribuon në mënyrë madhore në ndërtimin institucioneve dhe të traditave të forta demokratike.

Prej 2001 - 2004, fokusi kryesor i decentralizimit ishte drejtuar nga krijimi i një kornize të re ligjore për vetëqeverisjen lokale dhe për krijimin e një baze për debate të qëndrueshme lidhur me reformat e vetëqeverisjes lokale. Debati i politikës nacionale ishte shumë i ndikuar nga donatorët e jashtëm dhe agjencitë ndërkombëtare të cilat, gjithashtu, mundësuan ndihmë me propozimin e legjislacionit, menaxhimin e decentralizimit fiskal, me planet për transferimin e

kompetencave deri te komunat, me krijimin e institucioneve dhe të shoqatave e, ndoshta, edhe mijëra trajnimeve. Gjerësia e këtyre intervenimeve është shumë më e madhe se volumi i këtij vështrimi. Kjo periudhë, 2004 ó 2007 shumë shpesh referohet edhe si *Fazë I* e decentralizimit, e cila transferonte gradualisht kompetencat deri te komunat, përdersa në të njëjtën kohë aftësoheshin financiarisht dhe krijonin një vetëpërgjegjësi për shpenzimet.

Në 1 korrik të vitit 2004 Qeveria miratoi përpilimin e legjislacionit për financimin e komunave. Ajo kishte si pasojë të menjëhershme harmonizimin e prioriteteve të debateve, të politikave dhe të reformave nacionale, nevojë të ngutshme për ngritjen e kapaciteteve institucionale në nivel lokal dhe nevojë të trajnojë mijëra nëpunës shtetërorë dhe përfaqësues të zgjedhur. Komuniteti i donatorëve ofroi ndihmë, përsëri, por tani ishte më shumë i fokusuar se sa paraprakisht për të krijuar disa struktura qeveritare, ndërsa bashkësia e mëparshme, e cila ishte disi e përgjumur, tani u zgjua dhe u revitalizua.

Në kontekstin lokal, *Faza II* e decentralizimit, e cila filloi në 1 korrik 2007 transferoi shumë kompetenca në nivel lokal, të cilat si duket do të jenë faktor më i rëndësishëm për orientimin e nevojave të trajnimit në të ardhmen e afërt. Komunat, kryesisht, kanë mungesë të administratës së nevojshme dhe të aftësive të menaxhimit financiar për të plotësuar kërkesat e qytetarëve të tyre për çështjet kritike, siç janë punësimi, arsimi dhe kujdesi shëndetësor. Personeli i komunave varet në shkallë të lartë prej donatorëve bashkëpunëtorë dhe prej OJQ-ve të cilat mundësojnë trajnime aftësimi dhe programe për ngritjen e kapaciteteve. Në të njëjtën kohë, mund të thuhet se nuk ka pasur asnjë lloj trajnimi për nëpunësit shtetërorë në nivel të qeverisë qendrore, të cilët janë përgjegjës për koordinimin dhe për transferimin e kompetencave nga ministritë përkatëse. Sikur duket se nuk janë bërë analiza lidhur me evoluimin e nevojave për trajnim, bazuar në atë se çka është bërë më parë.

Shteti miratoi një sistem hibrid të trajnimit i cili mbështetej në bashkëpunimin kryekëput të tri organeve kryesore: në Ministrinë e Vetëqeverisjes Lokale (MVL), në Agjencinë e Nëpunësve Shtetëror (ANSH) dhe në Bashkësinë e Njësive të Vetëqeverisjes Lokale (BNJVL). Komiteti Trelateral, një organ i qeverisë i përbërë prej përfaqësuesve të këtyre tri entiteteve ishte themeluar në vitin 2003 nëpërmjet të një Memorandumi për bashkëpunim. Ky mekanizëm i pazgjerueshëm për vendimmarrje është treguar shumë i pavolitshëm dhe i shpërndarë për të shërbyer si fuqi udhëheqëse për strategjinë nacionale të trajnimit dhe për agjencinë e implementimit. Shumë përpjekje u bënë për vetë krijimin e këtij mekanizmi, por ai, si duket, u tregua pak nxitës ose me shumë pak vullnet të mirë për të qenë i leverdishëm. Prandaj, palët e interesuara po debatojnë përsëri për atë se cili institut shtetëror ose cila shoqatë e ka pronësinë mbi trajnimin e personelit komunal dhe të përfaqësuesve të zgjedhur.

Trajnimi është komponentë kryesore e procesit të decentralizimit, por realizimi i trajnimeve në mënyrë efektive është një sfidë e vërtetë në shtetet e tranzicionit.

Disa prej anëtarëve më të ri të Bashkimit Evropian, si për shembull Estonia, kanë zhvilluar sistem nacional për trajnim i cili mundëson trajnime të standardizuara dhe trajnime të veçanta për të gjithë nëpunësit shtetërorë. Themelimi i sistemit nacional për trajnim është sfidë aq politike sa edhe teknike.

Vetëqeverisja lokale është fortë e vendosur që të ndjekë agjendën e bashkëngjitjes ndaj Evropës e cila kërkon funksionim të plotë të njësive të vetëqeverisjes lokale. Procesi i euro-integrimeve kërkon shumë punë dhe kushton shumë por dhe kërkon intervenime, rregullime sistematike dhe përpjekje që duhet të bëhen në sektorët e ndryshëm, para së gjithash në aspektin e investimit në harmonizimin e ligjeve të Evropës (Acquis communautaire), gjë që do të krijojë mjedis më të favorshëm për jetesë dhe funksionimin e biznesit në vend. Plani Nacional për Adoptimin e Acquis-it i identifikon qartë aktivitetet e reformave të cilat nevojitet të ndërmerren për të arritur këtë qëllim strategjik.

1. Përfundime kryesore

- Më tepër se 10.000 pjesëmarrës kanë kaluar ndonjë lloj të trajnimit në periudhën 2004 - 2007.
- Vlerësimet janë se rreth 30 milion euro janë shpenzuar nga donatorët ndërkombëtarë në përpjekjet për decentralizim, prej të cilave duket se 15 ó 20% janë shpenzuar për trajnime.
- Pothuaj se secila komunë dhe personeli i saj kanë pranuar ndonjë lloj trajnimi në sferën e menaxhimit të resurseve njerëzore dhe llogaridhënies fiskale.
- Rreth 55 komuna kanë pranuar instruksione për trajnime se si duhet zbatuar vlerësimi i nevojave teknike.
- Rreth 70 personel të komunave kanë marrë pjesë në trajnimet se si zhvillohen dhe menaxhohen raportet tremujore që i dërgohen Ministrisë së Financave.
- Metodologjia dhe nevojat e trajnimit komunal janë të ndryshme në komunat urbane dhe në ato rurale.
- Këshilltarët e komunave nuk kanë qenë të trajnuar, e as nëpunësit shtetërorë të qeverisë qendrore, të cilët punojnë në ministritë përkatëse dhe duan t`ua transferojnë kompetencat njësive të vetëqeverisjes lokale.
- Nevojitet një ndarje më e qartë e roleve të qeverive lokale dhe qendrore me qëllim që në mënyrë përkatëse t`u përgjigjen nevojave vjetore për trajnime.
- Nevojitet një sistem më koherent për strategjitë nacionale për trajnim dhe mundësimin e tyre dhe një bazë e të dhënave qendrore për trajnimet, sepse në mungesën e tyre nuk mund të matet ndikimi (efekti) i trajnimeve.
- Korniza ligjore e përpiluar për të transferuar kompetencat në nivelin lokal ishte e paqartë lidhur me prioritetet nacionale dhe nuk shpjegonte se cili lloj i sistemit të shpërndarjes do të përdoret për shërbimet publike. Dispozitat për

rolet e padefinuara të sektorit shtetëror dhe privat vonuan dhe prolonguan, gjithashtu, transferimin e kompetencave. Modeli organizativ mbet i dobët.

- Komunat duhet të planifikojnë dhe të organizojnë se cilat janë saktësisht shërbime që mundësohen nga livruesit lokalë dhe cilat janë përgjegjësitë nacionale.
- Modeli aktual i financimit shkakton disparitetet nëpër komuna. Ekziston një fokus ligjor më i madh për objektet se sa për kapacitetet e resurseve njerëzore.
- Fokusi primar i qeverisë qendrore ka qenë dhe vazhdon të mbetet propozimi i legjislacionit, përderisa njësitë e vetëqeverisjes lokale kanë nevojë për shkathtësi për të menaxhuar financat, zhvillimin e strukturave organizative funksionale dhe të absorbojnë raundin e ardhshëm të kompetencave të transferuara.
- Aktivitetet komunale për trajnim janë, gjithashtu, pajtim me prioritetet zhvillues nacional dhe politik siç është e theksuar në Prioritetet strategjike të qeverisë dhe në Marrëveshjen për stabilizim dhe asocim me BE (PSA), dhe pozitat zyrtare të vetë Qeverisë, të shprehura në një numër të madh të dokumenteve dhe të akteve ligjore. Qëllimi kryesor strategjik e afatgjatë i shtetit nikoqir është të arrijë anëtarësimin në Bashkimin Evropian, gjë kjo e cila shkakton që shumica e prioriteteve të jetë e drejtuar dhe e harmonizuar nga ky qëllim kryesor politik.

2. Qëllimi i vlerësimit

Qëllimi kryesor i vlerësimit është shqyrtimi i trajnimeve të personelit të vetëqeverisjes lokale dhe përfaqësuesve të zgjedhur, në veçanti kryetarëve të komunave dhe i këshilltarëve komunalë. Ky shqyrtim vlerëson ndikimin e trajnimeve të mundësuarra nacionale dhe ndërkombëtare në periudhën kohore 2004 ó 2007 dhe zhvillimin e institucioneve dhe të organizatave kryesore që janë kryesisht përgjegjëse për trajnimin e personelit të vetëqeverisjes lokale. Në këtë aspekt, qëllimi i këtij vështrimi nuk është që të fokusohet në aktivitetet dhe të arriturat më të gjera të decentralizimit të pushtetit, por

Detyrat kryesore të vlerësimit janë:

- ❖ Vlerësimi i procesit të trajnimeve të mundësuarra nga perspektiva e cilësisë;
- ❖ Ti mundësojë Qeverisë dhe palëve relevante të interesuara duke ju dhënë një pasqyrë të trajnimeve të realizuara për personelin e vetëqeverisjes lokale, përfshinë këtu edhe temat e trajnimit, trajnuesit dhe përfitimet prej trajnimeve;
- ❖ Të mundësohet pajisja me vegla dhe të sigurohen sugjerime për menaxhimin e trajnimeve, për grumbullimin e të dhënave, për sigurimin e cilësisë dhe për targetimin e shfrytëzuesve;

- ❖ Komentet për iniciativat e ndërtimit (ngritjes) të kapaciteteve të realizuara në të gjitha nivelet e njërive të vetëqeverisjes lokale;
- ❖ T'i kontribuojë politikës së debateve lidhur me avancimin e mëtutjeshëm të mekanizmave institucionale për livrimin e trajnimeve.

3. Metodologjia

Shqyrtimi i jashtëm SMMS i OSBE-së prej 2004 ó 2007 për njësitë e vetëqeverisjes lokale është rezultat i një procesi të vlerësimit të bazuar në përdorimin e metodave vijuese:

1. Një shqyrtim i gjithmbarshëm në tavolinat e zyrës (sinteza dhe analiza e të dhënave) të dokumenteve ekzistuese të qeverisë për politikën dhe strategjitë nacionale si edhe të agjencive dhe të donatorëve ndërkombëtarë, gjegjësisht strategjitë për decentralizimin, menaxhmentin fiskal; dhe
2. Grumbullimi i të dhënave nëpërmjet të intervistave gjysmë të strukturuar me kryetarët e komunave, me nëpunësit shtetërorë, me organizatat dhe me donatorët. U mbajtën mbi 40 intervista (shih Aneksin);

Mangësi dhe anësime të mundshme gjatë vlerësimit:

- ❖ Shqyrtimi vijues mund të përmbajë mendime të grumbulluara nga intervistat e personave, të cilat mund të jenë pasqyrime, përshtypje personale dhe eksperiencë të fituara gjatë periudhës kohore 2004 - 2007.
- ❖ Nuk ekziston grumbullim i centralizuar i të dhënave lidhur me trajnimet, edhe përkrah përpjekjeve të mëparshme që të përpilohet një bazë nacionale e të dhënave për trajnimet. Përveç kësaj, agjencitë e ndryshme qeveritare, asociacionet, shoqëria qytetare dhe donatorët, të gjithë kanë pasur metodologjitë e tyre të veta për dokumentimin e trajnimeve, për matjen e ndikimit dhe për rezultatet.
- ❖ Duhet që të merret parasysh, gjithashtu, edhe fakti se shumica e organizatave dhe e donatorëve ndërkombëtarë, të cilët kanë mundësuar trajnime, tanimë nuk i kanë zyrat e tyre në Shkup ose madje nuk kanë mbajtur as shënime ose vlerësime për periudhën e shqyrtimit tonë.

4. Konteksti politik

Shteti nikoqir, që nga pavarësia e tij në vitin 1991, ka qenë, ndoshta, shteti më i centralizuar në Evropë, sepse autoritetet dhe resurset ishin tërësisht të përqendruara në duart e qeverisë qendrore. Vetëm 1.6% të buxhetit të përgjithshëm shpërndahej në nivel lokal ndërsa 123 pushtete komunale të mëparshme (tani 85) ishin të dobëta dhe kishin kompetenca të kufizuara dhe vetëm pak resurse për t'i kryer ato pak kompetenca të cilat ata i ushtronin. Ky sistem krijoi gjithashtu mundësi patronizmi për partitë politike. Ai u mundësonte

partive politike të drejtojnë resurset e komunave në bazë të përkatësisë partiake. Zhvillimi i qeverisjes së decentralizuar është pjesa kryesore e Marrëveshjes Kornizë të Ohrit të vitit 2001, e cila mundëson mjetet me të cilat qytetarët mund të marrin pjesë në vendimmarrjen, që ndikojnë në jetën e tyre të përditshme dhe kontribuojnë në mënyrë madhore në ndërtimin institucioneve dhe të traditave të forta demokratike. Vetëqeverisja lokale më efektive duhet të kontribuojë, gjithashtu, në reduktimin e tensioneve etnike, duke u lejuar grupeve minoritare t'i zgjedhin vetë problemet e tyre në nivel lokal në vend, të mbështeten në vendimmarrjen e centralizuar në Shkup ose në shtabet kryesore të partive politike.

Procesi i decentralizimit lokal ishte planifikuar të ketë ndikim të dyfishtë në shtet.

Së pari, autoritetet lokale duhej të merrnin pushtet dhe të veprojnë në mënyrë të drejtpërdrejt për votuesit e tyre, për të përmirësuar aftësitë e tyre për të qenë përgjegjës më efektiv dhe të japin llogari. Qëllimi afatgjatë është përmirësimi i cilësisë së shërbimeve të ofruara, ngritja e efikasitetit të sektorit publik në nivel lokal, përforsimi i demokracisë dhe sjellja e qeverisë më afër qytetarëve.

Dhe së dyti, decentralizimi duhej të ngrrejë volumin e përgjithshëm të të ardhurave në dispozicion për të përmirësuar infrastrukturën lokale dhe për të inkurajuar zhvillimin (rritjen) ekonomik nëpër të gjithë shtetin. Që nga fillimi i procesit në vitin 1999, menjëherë pas ratifikimit të Kartës Evropiane për Vetëqeverisjen Lokale¹ dhe prej standardeve të Marrëveshjes Kornizë të Ohrit të vitit 2001e deri më sot është bërë një përparim i konsiderueshëm.

Vetëqeverisja lokale themeloi edhe Ministrinë e Vetëqeverisjes Lokale në vitin 1999, që është një gjë unike për këtë shtet, për Kosovën dhe për Moldavinë, si rezultat, kryesisht, i koncentrimit të madh të minoriteteve etnike në disa zona të shteteve. Që nga themelimi i saj, Ministria nuk ka pranuar mbështetje të mjaftueshme financiare nga qeveria qendrore e në disa raste, madje, edhe ka pësuar nga deficitet e udhëheqjes së fortë. Zgjedhjet parlamentare të viteve 2006 dhe 2008 rezultuan me koalicionet e reja qeveritare dhe si pasojë e kësaj edhe me një varg ndryshimesh të mëdha të personelit në nivel të lartë dhe të mesëm, që i kanë ngulfatur përpjekjet e Ministrisë për t'u kapur me disa përgjegjësi të cilat u përcaktuan nga ana e Ministrisë së Financave, BNJVL-së dhe donatorëve.

Pjesa dërmuese e legjislacionit dhe e kornizës ligjore lidhur me decentralizimin tanimë është miratuar. Ligjet kryesore sistematike janë miratuar², ligjet relevante

¹ Shih: Këshilli i Evropës, CDLR (2007)42, draft rekomandimet e Komisionit Evropian për Demokracinë Lokale dhe Rajonale për ngritjen e kapacitetit në nivel lokal dhe rajonal, shtator 2007.

² Ligji për Vetëqeverisjen Lokale (2002); Ligji për Financimin e Njësive të Vetëqeverisjes Lokale (2004); Ligji për Kufijtë Territorialë (2004) dhe Ligji për Qytetin e Shkupit.

dhe legjislacioni sekondar janë miratuar me qëllim që më tutje të përcaktohet volumi i kompetencave komunale në secilin sektor specifik. Komunat fituan një varg të gjerë të kompetencave, siç janë arsimit (edukimi), menaxhimi i institucioneve kulturore dhe i objekteve sportive, i ambientit jetësor, i shërbimeve sociale, i mbrojtjes civile, i luftës kundër zjarreve dhe i zhvillimit lokal ekonomik. Qeveria i autorizoi njësitë e vetëqeverisjes lokale me resurse financiare nga institucionet qendrore publike, përfshirë këtu edhe mjetet dhe punësimet, përderisa fondet e tjera u mundësuan nga procesi vijues i decentralizimit fiskal, që hyri në *Fazën II* të decentralizimit fiskal në shtator të vitit 2007.

Qeveria edhe më tutje ka nevojë të themelojë një sistem më të qëndrueshëm dhe më efektiv nacional për trajnimin e personelit të njësisë të vetëqeverisjes lokale.

5. Menaxhimi i trajnimeve

Qeveria qendrore dhe njësitë e vetëqeverisjes lokale që të dyja kanë përgjegjësi në mundësimin e trajnimeve, në vlerësimin e nevojave teknike, në zhvillimin e resurseve njerëzore dhe në menaxhimin financiar. Në teori, qeveria ka një program nacional për trajnime të cilin e kanë përpiluar Komiteti Trelateral nëpërmjet të miratimit të planeve tremujore të përgatitura nga komunat. Programi nacional për trajnime supozohet të koordinohet nga ana e Komitetit Trelateral, nga komuniteti i donatorëve dhe nga realizuesit lokalë të trajnimeve. Është parashikuar të përpilohet një kurikulum i standardizuar edhe për trajnimet e rëndomta edhe për trajnimet speciale i financuar nga Buxheti shtetëror, por duke u bazuar në vlerësimin tonë ky qëllim është shumë larg mundësisë për t'u realizuar.

Prej komunave kërkohet të zbatojnë me ligj vlerësimin e nevojave vjetore për trajnime dhe të miratojnë programe vjetore për trajnime në menaxhimin e resurseve njerëzore. Mungesa e vlerësimit të nevojave për trajnime rezultonte me trajnime të udhëhequra nga oferta dhe lëvizte në efektivitetin dhe qëndrueshmërinë e tyre. Shumica e komunave kanë pranuar ndihmë në zbatimin e vlerësimeve të nevojshme prej një ose prej të gjitha organizatave vijuese: DFID, OSCE, UNDP, USAID, Banka Botërore, donatorët bilateralë dhe OJQ-të. Edhe përkundër disa deklarimeve të donatorëve se personeli është trajnuar në më shumë se 60 komuna në mënyrë përkatëse për të zbatuar vlerësimin e tyre të nevojave për trajnime, nga diskutimi ynë me kryetarët aktualë të komunave dhe me këshilltarët komunalë, doli se nuk mbahen mend se janë kryer trajnime të tilla dhe se as që kishin përgatitur ndonjë program të tyre vjetor për trajnime për vitin 2007 e as për vitin 2008³.

³ Bazuar në më shumë se 30 intervista dhe vizita në komunat në Shkup, Tetovë dhe Strugë.

Ligji për nëpunësit shtetërorë⁴ mundëson kornizën e përgjithshme ligjore për trajnime dhe zhvillimin profesional të nëpunësve shtetërorë. Kjo është baza e sistemit të trajnimit për nëpunësit shtetërorë dhe përkufizimi i politikës nacionale për trajnimin e nëpunësve shtetërorë. Agjencia për Nëpunësit Shtetërorë (e përshkruar më poshtë) është organi koordinues për këto trajnime. Organi i tretë, BNVJL-ja, vepron si një qendër shërbimi për njësitë e vetëqeverisjes lokale; ajo menaxhon edukimin dhe trajnimin e përfaqësuesve të zgjedhur.

A. Komiteti Trelateral

Komiteti Trelateral është themeluar nëpërmjet të një Memorandumi për Bashkëpunim (mirëkuptim) në vitin 2003. Ai është i përbërë prej përfaqësuesve të MVL-së, ANSH-së dhe BNJVL-së si një mekanizëm institucional për këmbime të përbashkëta të informatave, për koordinim dhe vendimmarrje në sferat e zhvillimit profesional dhe të trajnimit të nëpunësve shtetërorë në administratën komunale. Puna e Komitetit Trelateral është e përforcuar nga Departamenti për Mbështetjen e Trajnimeve (TSF) të UNDP-së i cili ka luajtur një rol të rëndësishëm që nga viti 2005 në planifikimin dhe në koordinimin e aktiviteteve për mundësimin e trajnimeve, por nuk mbikëqyrte cilësinë ose zbatimin e trajnimeve. ANSH-ja, BNJVL-ja, OJQ-të e mëdha dhe donatorët kryesorë, siç janë Këshilli i Evropës dhe USAID-i ishin pjesërisht ose tërësisht kundër themelimit të tij. Ata duket sikur kishin vërejtje për dy premisat: 1) struktura ishte tepër e komplikuar për vendimmarrje efektive, dhe 2) ata kishin vërejtje për vendosjen e resurseve të Qeverisë dhe të donatorëve tërësisht te një agjencie të administruar kryesisht nga KB. Disa anëtarë të Komitetit Trelateral besonin se duhej të lehtësohet dhe të udhëzohet shpërndarja e fondeve të mundësuar nga organizatat lokale dhe ndërkombëtare, por të tjerët e refuzuan këtë, duke besuar se vetëm një institucion shtetëror, tërësisht funksional, mund ta zbatojë këtë funksion.

Komiteti Trelateral ka pushuar së funksionuari në mënyrë efektive sepse ANSH-ja dhe BNJVL-ja kanë tërhequr bashkëpunimin e tyre. Mendimi midis autoriteteve lokale dhe qendrore është i ndarë lidhur me ardhmërinë e tij. Komitetit Trelateral kishte sukses në koordinimin e disa trajnimeve të udhëhequra nga qeveria dhe nga donatorët në periudhën 2005 - 2006. Kjo ngriti vetëdijen për rëndësinë dhe për zbatimin lokal të vlerësimeve të nevojave duke e qartësuar neglizhencën e qartë të aspektit të decentralizimit. Në anën tjetër, për shkak të ndërlikueshmërisë së sistemit dhe të konflikteve të brendshme midis anëtarëve të tij, KOMITETI TRELATERAL dështoi në fillim të vitit 2008.

B. Ministria e Vetëqeverisjes Lokale (MLSG)

⁴ Gazeta Zyrtare 59/200, 34/2001, 103/2001, 43/2002, 98/2002, 17/2004, 69/2004 dhe 81/2005)

Ministria e Vetëqeverisjes Lokale (MVL) duhet të zbatojë koordinimin dhe mbikëqyrjen e përgjithshme të procesit të decentralizimit, gjë që gjithashtu përfshin edhe identifikimin e nevojave për trajnim dhe për ndërmarrje të masave për ndërtimin (ngritjen) e kapaciteteve. Sipas Ligjit të Nëpunësve Shtetërorë (neni 24, paragrafi 5) mundësohen mjete prej buxhetit shtetëror për trajnime dhe për zhvillim profesional të nëpunësve shtetërorë. Si shtesë, qeveria qendrore, në cikle, mundëson trajnime të rëndomta nëpërmjet të IPA fondeve, por shumica e këtyre trajnimeve janë fokusuar në prioritetet e BE-së më shumë se sa në nevojat aktuale të personelit të komunave.

Ministria vuan nga mungesa e kapaciteteve të resurseve njerëzore dhe organizative. Ministria deri tani nuk e ka implementuar sistemin e grumbullimit të të dhënave lidhur me nevojat komunale për trajnim ose të llojeve të trajnimeve të cilat janë realizuar. Nuk ekziston asnjë datë e të dhënave qendrore për t'u rënë në gjurmë trajnimeve sipas temave, pjesëmarrësve ose madje edhe përfituesve komunalë. Në disa momente të veçanta kohore, disa funksionarë të lartë të MVL-së u përpoqën që të arkivojnë disa prej të dhënave për trajnimet, por ngritën duart si rezultat i mungesës së mbështetjes, resurseve dhe të bashkëpunimit.

Shumica e funksioneve të cilat i janë dhënë Ministrisë së Administratës Publike duhet të ishin përgjegjësi e MVL-së, por kjo nuk ndodhë edhe në rastin e përmbajtjes lokale. Si rezultat i funksioneve parimore si organ për koordinim, ministria ka zvogëluar autoritetin dhe nuk duket edhe më tutje sikur është mjaft e fortë që të mbështet Ministrinë e Financave, ministritë e tjera dhe Parlamentin. Problemi ndërlikohet më tutje nga fakti që BNVJL-ja, me që është shoqatë e bazuar në projekte, ka qenë shumë më e suksesshme në tërheqjen e ndihmës dhe fondeve të donatorëve.

Sipas funksionarëve të lartë të MVL-së, sferat e ardhshme të prioriteteve për trajnime për periudhën 2008 ó 2009 do të jenë: 1) implementimi praktik i legjislacionit të mbetur dhe procedurave ligjore; 2) zhvillimi rajonal me qëllim të tërheqjes së fondeve të BE-së; dhe 3) menaxhimi i duhur i IPA fondeve.

C. Bashkësia e Njësive të Vetëqeverisjes Lokale (BNJVL)

BNJVL-ja shërben të shohë interesat e komunave, të zhvillojë pozita përkatëse dhe të bëjë lobi te vendimmarrësit nacionalë të legjislacionit ose rregulloreve. BNJVL-ja është bazuar në modele të ngjashme të shoqërive shtetërore të cilat veprojnë me sukses në Bullgari dhe në Serbi. Bashkësia ka përfituar nga ndihma e madhe e drejtpërdrejt e donatorëve për ngritjen e kapaciteteve të saj si avokat udhëheqës për çështjet e politikës që janë thelbësore për vetëqeverisje lokale funksionale, të fuqishme. Ka përpiluar *Planin Strategjik të BNJVL-së për periudhën 2006 – 2011* dhe ka përpiluar planin e ri pesëvjeçar për implementim. *Plani i ri Strategjik i BNJVL-së* mundëson drejtime për vetë-qëndrueshmërinë

pasi që donatorët të zvogëlojnë mbështetjen ose madje edhe detyrimisht kur do të ndërpritet kjo. Në aspektin e brendshëm, trajnimet janë fokusuar në ngritjen e shkathtësive të personelit në baza të rregullta, në diversitetin e burimeve të financimit, në krijimin e partneriteteve strategjike dhe në prezantimin e shërbimeve të reja. Kryetarët e komunave shpresojnë se do të ketë lobi të suksesshëm për elementet relevante në Buxhetin shtetëror që do të paguajë për trajnimet komunale.

BNJVL-ja krijoi një zyrë për koordinimin e trajnimeve komunale në vitin 2005 për kryetarët e ri të zgjedhur si edhe për anëtarët e këshillave komunale; ata përpiluan një program për trajnime dhe një udhëzues për organizimin e mirë komunal, qeverisje dhe livrimin e shërbimeve të cilat ishin realizuar në një varg të programeve për trajnim për më shumë se 400 përfaqësues komunalë të zgjedhur të rinj. Në korrik të vitit 2008, BNJVL-ja organizoi dy trajnime në mbarë Maqedoninë për atë se si të përgatiten raportet tremujore komunale për Ministrinë e Financave. Bazuar në këto dy trajnime, anëtarët e këshillit të BNJVL-së dhe funksionarët e lartë të BNJVL-së besojnë se trajnimet e ardhshme duhet të fokusohen në temat specifike të cilat janë të përbashkëta për të gjitha komunat si shtesë e trajnimeve të rëndomta, siç është menaxhimi financiar.

BNJVL-ja nuk ka, momentalisht, plan strategjik për t'iu përgjigjur nevojës për trajnime të këshilltarëve komunalë. Ajo po mundohet të gjejë mënyra për të zgjeruar strukturën organizative të BNJVL-së me qëllim që të zhvillojë degën specifike për nevojat e rreth 1.600 këshilltarëve komunalë.

D. Agjencia e Nëpunësit Shtetërorë (ANSH)

Agjencia e Nëpunësve Shtetërorë është një organ shtetëror i pavarur që i jep llogari parlamentit dhe që ka përgjegjësi ligjore të koordinojë trajnimet e nëpunësve shtetërorë. ANSH-ja ka, gjithashtu, rol këshillëdhënës në mbështetjen e personelit i cili menaxhon me resurset njerëzore në organet shtetërore sipas Ligjit të Nëpunësve Shtetërorë⁵ (LNSH). ANSH-ja para pak kohe miratoi një *Sistem Nacional të Koordinimit të Trajnimit dhe të Zhvillimit Profesional të Nëpunësve Shtetërorë në Republikën e Maqedonisë*,⁶ me se identifikohen katër prioritetet kryesore për vitin 2009: 1) trajnimi dhe zhvillimi profesional i nëpunësve shtetërorë është thelbësor për integrimet në BE, 2) investimi në kapacitetet e nëpunësve shtetërorë do të zmadhojë efikasitetin e institucioneve shtetërore dhe do t'i bëjnë më tërheqëse për opsione të punësimit; 3) duhet të

⁵ Ligji i Nëpunësve shtetërorë, Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë nr. 59/2000. Ligji është ndryshuar 12 herë deri tani. Tekst i konsoliduar i ligjit ishte botuar në Gazetën Zyrtare nr. 108/2005.

⁶ Botuar në 9 korrik 2008 në Gazetën Zyrtare të Republikës së Maqedonisë nr. 108/2005. Me të zëvendësohet ligji paraprak i 18 tetorit, të vitit 2005.

ketë një qasje më sistematike për vlerësimin e nevojave të trajnimit dhe për implementimin e planeve për trajnim; dhe 4) zhvillimin profesional dhe nevojat e trajnimit duhet vështruar në kontekst të ngritjes strategjike të kapaciteteve të institucioneve shtetërore.

Vlerësimet sillen prej 80.000 deri në 120.000 për atë se sa nëpunës shtetërorë janë të punësuar në shtetin tonë⁷. Dallimet e mëdha duket sikur janë rezultat i vështirësive që të përcaktohet se sa prej këtyre nëpunësve shtetërorë janë të punësuar çdo ditë. Me fjalë të tjera, shumica e nëpunësve shtetërorë kanë kontrata punësimi, por në fakt nuk punojnë në baza të përditshme. Prej këtij numri të përgjithshëm, mund të ketë rreth 2.000 ó 3.000 të punësuar në komunat; ANSH-ja ka përgjegjësinë për mbikëqyrjen e përgjithshme të trajnimeve për rreth 11.000 nëpunës shtetërorë të punësuar, në të dy nivelet e qeverisjes. Fakti që nuk ekzistojnë të dhëna të sakta statistikore pas reformave të gjera qeveritare tregon për vështirësinë e implementimit të një strategjie koherente nacionale për trajnimet.

ANSH-ja ka një strukturë organizative të ndërlikuar e cila duket se rrit vështirësitë e vlerësimin të nevojave të nëpunësve shtetërorë për trajnime. ANSH-ja duhet që të përpilojë një *Sistem nacional për Koordinimin e trajnimeve të Administratës Publike* (2006 - 2010) dhe të miratojë një *Program për Trajnime Vjetore (PTV)* për komunat të cilat administrohen nga Këshilli për Trajnime të ANSH-së. Ky Këshill ka 13 drejtorë të administratave prej qeverive qendrore dhe lokale dhe brenda kësaj strukture ekziston Grupi Punues Profesional për Trajnime i përbërë prej 13 udhëheqësve të resurseve njerëzore të njësisive lokale. Këshilli për trajnime duhet të identifikojë politikat e trajnimit, të propozojë programin vjetor të trajnimeve dhe të mbikëqyrë implementimin e PTV-së. Një ndërlikueshmëri tjetër e shtuar është se trajnimet duhet të financohen nga Buxheti shtetëror, nga buxheti i komunave dhe nga fondet e donatorëve. Shpërndarja tepër e ngatërruar e fondeve është një nga arsyt kryesore që fondet e trajnimit nuk transferohen prej nivelit qendror në nivel lokal. Mementalisht, ANSH-ja nuk është e aftë të bëjë lobi për shpërndarje (vendosje) përkatëse të buxhetit, për operacionet e saj dhe për programet e trajnimit.

ANSH-ja ka rreth 50 të punësuar në Agjenci thujse për 10 vjet, që do të thotë se ANSH-ja duhet të ketë kapacitet të personelit që të punojë në të dy nivelet e qeverisjes, në qeverisjen qendrore dhe në atë lokale. Ata janë përgjegjës për koordinimin e nevojave për trajnime dhe për mundësimin e trajnimeve për secilin prej 85 njësisive të vetëqeverisjes lokale. Por, kapaciteti i saj i ulët institucional, struktura organizative e pamundshme për menaxhim dhe mungesa e mbështetjes së vazhdueshme financiare e pengojnë efikasitetin e saj që të

⁷ Të dhënat nga Ministria e Financave tregojnë se 71.449 të punësuar paguhen nga fondet publike.

ofrojë trajnime në kohë të duhur dhe përkatëse në të dy nivelet e qeverisjes. ANSH-ja duhet të ruajë shënimet për trajnimet për secilin nëpunës shtetëror, por nuk ekziston mekanizëm në vend për ta bërë këtë gjë operative.

E. Projekti për mbështetje të trajnimeve (TSF)

UNDP-ja mundësoi mbështetje esenciale financiare dhe profesionale për të krijuar departamentin për mbështetjen e trajnimeve. Personeli shumë i aftë i UNDP-së përpiloi një sistem të gjithmbarshëm të planifikimit të trajnimeve në vitin 2006 për të dy nivelet e qeverisjes. Ata u ndihmuan komunave në zbatimin e vlerësimit të nevojave teknike (VNT) në aspekt lokal për të identifikuar nevojat për trajnimet lokale; përderisa KOMITETI TRELATERAL dhe institucionet e qeverisë qendrore, përgjegjëse për procesin e decentralizimit, identifikuan trajnimet e nevojshme në nivel nacional me qëllim të mbështesin implementimin e prioritetëve shtetërorë. DMT (TCF) arriti t'u ndihmojë rreth 50 komunave të kryejnë VNT në periudhën 2005 ó 2006. DMT-ja lëshoi strategjitë tremujore për trajnime në vitet 2004, 2005, 2006 dhe në vitin 2007, mundësoi botimin e një strategjie vjetore për trajnime. Përkundër këtij investimi shumë të madh, shumica e komunave nuk kanë menaxhim përkatës të resurseve njerëzore për të zbatuar strategjinë vjetore për trajnime për shkak të përgjegjësive të tjera dhe bollëkut të kërkesave të tjera për raportime.

Ardhmëria e Departamentit për Mbështetjen e Trajnimeve (DMT) është e paqartë. Në një anë, është zëvendësim për një institut trajnimi në nivel nacional dhe e bëri të qëndrueshëm Komitetin Trelateral për rreth dy vite. Në bazë të intervistave tona⁸, mungesa e bindjes (nënshkrimit) të ANSH-së dhe BNJVL-së dhe donatorëve të tjerë për të mbështetur KOMITETIN TRELATERAL, duket si e pamundur që konfigurimi ekzistues i DMT-së të mbijetojë, mirëpo ndoshta thelbi i tij mund të ruhet dhe të transformohet në ndonjë institucion shtetëror për trajnime. Ky institucion shtetëror për trajnime, gjithsesi, nuk do të mund të administrohej nga ndonjë agjenci ndërkombëtare.

5.1 Kuptimësia e trajnimit

Shteti miratoi një sistem hibrid të trajnimit i cili mbështetet në bashkëpunimin, kryekëput, të tri organeve kryesore: Ministrisë së Vetëqeverisjes Lokale (MVL-së), Agjencisë së Nëpunësve Shtetërorë (ANSH-së) dhe Bashkësisë së Njësive të Vetëqeverisjes Lokale (BNJVL-së). Ky mekanizëm i pazgjerueshëm për vendimmarrje është treguar shumë i pavolitshëm dhe i shpërndarë që të shërbejë si fuqi udhëheqëse për strategjinë nacionale të trajnimit dhe për agjencinë e implementimit. Shumë përpjekje shkuan në vetë krijimin e këtij mekanizmi, por

⁸ Shih Aneksin për orarin e intervistave.

si duket, ai është shumë pak nxitës ose me pak vullnet të mirë për të qenë i leverdishëm. Prandaj, palët e interesuara po debatojnë, përsëri, se cili institut ose cila shoqatë shtetërore e ka pronësinë mbi trajnimin e personelit komunalë dhe përfaqësuesve të zgjedhur.

Tre partnerët e koordinimit të trajnimeve kanë përgjegjësi të ndara lidhur me procesin e decentralizimit. Roli i tyre funksional në këtë proces ka ndikim të madh mbi rolin e tyre në sistemin e livrimit të trajnimeve. Edhe më konkretisht, MVL-ja ka për obligim koordinimin e gjithmbarshëm dhe mbështetjen e politikës së këtij procesi. Në anën tjetër Agjencia për Nëpunësit Shtetërorë (ANSH) është përgjegjëse për rekrutimin dhe mbindërtimin profesional të shkathtësive të nëpunësve shtetërorë komunalë. BNJVL-ja duke qenë përfaqësues i Kryetarëve të komunave dhe i përfaqësuesve të zgjedhur është, natyrisht, pjesë e procesit këshillues lidhur me trajnimet e përfaqësuesve të zgjedhur lokalë. Vendosja momentale institucionale është karakterizuar me ekzistimin e bashkëpunimit, por me mungesë lidhësi. Dallueshmëria e aktorëve dhe interesave të tyre në procesin e koordinimit të trajnimeve ka vështirësuar deficitin për lidhësi në proces dhe në mungesën e vlerësimeve efektive për trajnimet të cilat tanimë janë mundësuar (realizuar).

Strategjia e Trajnimeve për Komunitet në periudhën 2006 – 2010 ishte miratuar nga Qeveria në mars të vitit 2006, me qëllim të zhvillimit të shkathtësitë profesionale për t'i ngritur kapacitetet lokale komunale. Qeveria miratoi *Programin për Implementimin e Procesit të Decentralizimit 2008 – 2010* që, gjithashtu, i jep prioritet të lartë përmirësimit të kapaciteteve komunale. Siç është theksuar edhe në vetë programin, qeveria duhet të identifikojë nevojat për trajnime të komunave, të përpilojë metodologjinë për rekrutimin e trajnerëve dhe të implementojë programet vjetore për trajnim. Deri tani, autoritetet relevante theksojnë se vetëm modulet për trajnim të decentralizimit fiskal dhe menaxhim të Instrumentit të BE-së për Ndhimën Para Bashkëngjijtes (IPA) janë tanimë pjesë e programit vjetor për trajnime përdorë sferat e tjera me prioritet për trajnime edhe më tutje nuk janë të identifikuar.

Në tërësi, sistemi i mundësimit të trajnimeve ka dy komponentë kryesorë, institucionalë dhe cilësorë. Madje edhe pse duket sikur këto dy aspekte nuk mundën tërësisht të ndahen njëri nga tjetri, mund të pyetemi se vallë sistemi i livrimit të trajnimeve në shtet edhe më tutje ka mungesë të kornizës së qëndrueshme institucionale Mungesa e koordinimit, si rezultat i plogështisë së Komitetit Trelateral, ndoshta ka mundur të ndikojë në cilësinë e trajnimeve të livruara.

Momentalisht, katër donatorët kryesorë, OSBE, UNDP, USAID dhe EAR (i cili do t'i takojë zyrës së Komisionit Evropian në dhjetor të vitit 2008) dhe disa OJQ mundësojnë trajnime në nivel lokal. Këta donatorë mundohen të koordinojnë aktivitetet dhe ekzistojnë disa tregues që tregojnë se nuk ekzistojnë aq shumë dyfishime të trajnimeve, siç ndodhte më parë. Për shembull, EAR mundësoje

trajnime ekstensive për menaxhimin financiar, për administrimin e tatimeve dhe për buxhetimin, përderisa USAID-i është duke punuar në përforcimin e aftësisë për kredi të komunave dhe për rritjen e grumbullimit të tatimeve, ndërsa MCIC, një OJQ e madhe, ka investuar në 14 komuna rurale e mbikëqyrur nga donatorët e tjerë. OSBE-ja po trajnon, momentalisht, shumë për administrimin lokal në sferën e arsimit.

6. Donatorët kryesorë

Agjencia Evropiane për Rekonstruktim (EAR) ka dhënë më tepër se 3 milion euro në fondet e trajnimit që nga viti 2001. Trajnimet e EAR-it fokusohen në menaxhimin fiskal dhe në administrimin e tatimeve që nga periudha 2004 ó 2007. Programet e EAR-it kanë trajnuar rreth 1.400 nëpunës shtetërorë brenda afatit kohor prej 120 ditë trajnimi.

OSCE -Njësia për Reforma në Administratën Publike të Misionit të OSBE-së në Shkup, mundëson trajnime për nëpunësit shtetërorë komunalë, kryetarët e komunave dhe për këshilltarët komunalë të sferave specifike relevante të qeverisjes lokale. Që nga mesi i vitit 2005, mbi 1.000 nëpunës komunalë kanë qenë trajnuar për përmirësimin e punës në komunat, për menaxhimin e financave publike, për teknikat për planifikim me pjesëmarrje dhe për shkathtësitë udhëheqëse. Disa doracakë për temat lidhur me decentralizimin financiar janë përpiluar deri tani dhe janë shpërndarë te të gjitha njësitë e vetëqeverisjes lokale. Në disa komuna të zgjedhura dhe në citimin e *praktikave më të mira* për ngritjen e transparencës në punë, **Këshilli i Evropës**, në bashkëpunim me BNVJL-në, në kohë të fundit ka shpërndarë një program për *Standardet e leadershipit* nëpër komunat për të identifikuar praktikat më të mira të menaxhimit lokal. Këshilli i Evropës mbështet, gjithashtu, iniciativat e ngritjes së kapaciteteve nga perspektiva e politikave, duke organizuar konferenca dhe takime rajonale për këmbimin e praktikave më të mira dhe për mësimet e mësuara gjatë proceseve të reformave të shteteve të tjera.

Fondacioni Institut Shoqëria e Hapur Maqedoni në bashkëpunim me UN Habitat dhe Agjencinë për Shërbime Civile, ka zbatuar një Program të gjithmbarshëm për trajnimin e trajnerëve në sektorin e reformave të vetëqeverisjes lokale dhe për livrimin e shërbimeve.

MCIC implementon programin *Zhvillimi i Komunitetit Lokal (ZHKL)*. Programi është i fokusuar në komunitetet e marginalizuara: komunat rurale, komunat e vogla, zonat provinciale, fshatrat, bashkësitë lokale dhe komunitetet urbane në Dolneni, Mogilë, Karbinc, LLozovë, Staro Nagoriçan, Saraj, Prilep dhe në Veles. Pjesëmarrësit punojnë në grupe që t'i analizojnë nevojat për ngritjen e kapaciteteve, për përmirësimin e transparencës dhe llogaridhënies, për përmirësimin e shërbimeve të livruara për qytetarët dhe komunikimin me ta, për iniciimin dhe përmirësimin e partneritetit publiko ó privat, për qasje të

përmirësuar deri te fondet shtetërore dhe ndërkombëtare, për përmirësimin e grumbullimit të të ardhurave dhe për lobi dhe mbështetje më efektive në komunat rurale.

UNDP ka qenë njëri ndër mbështetësit kryesorë të Komitetit Trelateral dhe themelimit të Departamentit për Mbështetjen e Trajnimeve. DMT-ja zhvilloi vlerësimin për nevojat e trajnimeve (VNT) për komunat dhe mundësoi trajnime vijuese për atë se si të zbatohen trajnimet për vlerësim. UNDP-ja kontribuoi në mënyrë të rëndësishme për zhvillimin e strategjive tremujore dhe vjetore për trajnim. Ajo ndihmoi Komitetin Trelateral që të formojë bazën e të dhënave për trajnimet, por vetëm UNDP-ja dhe OSBE-ja kontribuan me të dhëna për trajnimet lidhur me këtë bazë të të dhënave, duke e pasqyruar atë si jo të plotë. Si shtesë, UNDP-ja ka zbatuar një numër të madh të trajnimeve për komunat me fokusim - zhvillimin lokal, themelimin e grupit të trajnerëve lokalë, përgatitjen e një kurikulumi për planifikimin e zhvillimit lokal dhe për livrimin e trajnimeve lidhur me pjesëmarrjen e qytetarëve në proceset e zhvillimit lokal.

USAID-i është një mbështetës afatgjatë i procesit të decentralizimit dhe ka investuar më tepër se 15 milion \$ në ndihmën e iniciativave për vetëqeverisjen lokale. Prioritetet e periudhës 2007 ó 2011 janë: 1) mbështetja e formimit të sistemit financiar ndërqeveritar, 2) përmirësimi i kapaciteteve komunale për menaxhimin financiar, 3) përforcimi i aftësisë për ngritjen e kredive për të aftësuar komunat për investime në infrastrukturë, 4) përmirësimin e grumbullimit të tatimeve dhe të taksave komunale në nivel lokal, 5) ndihmën që duhet dhënë komunave për ta stimuluar zhvillimin ekonomik lokal dhe 6) rritjen e transparencës dhe llogaridhënies të vetëqeverisjes lokale.

Si shtesë, DFID, agjencitë për zhvillim të Holandës dhe Zvicrës kanë mundësuar trajnime ekstensive në sferat e ngritjes së kapaciteteve organizative, parashikimit të buxhetit, si dhe planifikimit dhe menaxhimit urban.

7. Rezultatet e trajnimit

Nuk ekziston ndonjë vlerësim i gjithmbarshëm për ndikimin e trajnimeve të personelit të komunave për periudhën 2004 ó 2007. Shumica e donatorëve zbatonin vlerësimet e tyre, por nuk ka pasur standarde ose indikatorë të përbashkët për të matur efektivitetin e trajnimeve. Prandaj, është shumë vështirë të vlerësohet përmirësimin i veprimit të nëpunësve shtetërorë si rezultat i pjesëmarrjes në trajnime. Shumica e donatorëve dhe OJQ-ve kanë shënime për rezultatet e trajnimeve (shih Aneksin) por nuk ka një menaxhim gjithëpërfshirës për të dhënat e trajnimeve që mundëson, bile, edhe një analizë sipërfaqësore për ndikimin e trajnimeve. Gjithsesi, mund të bëhen disa vështrime:

- Më tepër se 10.000 pjesëmarrës pranuan ndonjë lloj trajnimi në periudhën 2004 - 2007.
- Vlerësohet se rreth 30 milion euro janë shpenzuar nga donatorët ndërkombëtarë për përpjekjet e decentralizimit, nga të cilat 15-20% si duket janë shpenzuar për trajnimet.
- Pothuajse secila komunë dhe personeli i tërësishëm i saj kanë pranuar ndonjë lloj trajnimi në sferat e menaxhimit të resurseve njerëzore dhe të llogaridhënies fiskale.
- Rreth 55 komuna kanë pranuar instruksione për trajnime se si duhet zbatuar vlerësimi i Nevojave Teknike.
- Rreth 70 personel të komunave kanë marrë pjesë në trajnimet se si zhvillohen dhe punohen raportet tremujore që i dërgohen Ministrisë së Financave.
- Metodologjia dhe nevojat e trajnimit komunal janë të ndryshme në komunat urbane dhe në ata rurale.
- Këshilltarët e komunave nuk kanë qenë të trajnuar, e as nëpunësit shtetërorë të qeverisë qendrore të cilat punojnë në ministrinë përkatëse të cilët do të transferojnë kompetencat tek njësitë e vetëqeverisjes lokale.

7.1 Ndhimja teknike

Momentalisht, trajnimet për personelin e njësisë të vetëqeverisjes lokale kryesisht financohen prej donatorëve ndërkombëtarë, duke ndjekur, kryesisht, një qasje të udhëhequr nga oferta për politikat intervenuese. Në mungesën e një sistemi të gjithmbarshëm nacional për trajnimet dhe për standarde të trajnimit cilësor, shumica e donatorëve formuan standardet e tyre vetjake për trajnimet dhe përgatitjen e kurikulimit dhe e trajnuan personelin e tyre se si duhet zbatuar trajnimet. Duke pasur parasysh llojshmërinë e aktorëve të përfshirë në livrimin e trajnimeve dhe qasjet e tyre të ndryshme, përcaktimi i standardeve të trajnimeve nuk ka qenë i mundshëm deri tani, edhe pse është parashikuar me strategjinë për trajnime në vetëqeverisjen lokale 2006 - 2010. Një sistem i shëndoshë për sigurimin e cilësisë të trajnimeve, gjithashtu, është një qëllim që duhet të arrihet. Nga perspektiva e komunave, ekziston një ndjenjë e përgjithshme e rraskapitjes nga trajnimet, në veçanti në mesin e nëpunësve shtetërorë komunalë, të cilët ballafaqohen shpesh me dyfishimin dhe mbulimin e njëri tjetrit të programeve të ngjashme për trajnime.

Pa marrë parasysh kornizën institucionale të sistemit të ardhshëm nacional për trajnime, cilësia e trajnimeve varet nga faktorët siç janë: vlerësimi i nevojave për trajnim, nga kurikulumi për trajnim, nga materialet trajnuese dhe nga trajnerët. Prandaj, çështja e sigurimit të cilësisë në livrimin e trajnimeve ballafaqohet me sfida siç janë sistemi i akreditimit dhe certifikatave, si dhe me teknikat e

trajnimet. Këto çështje janë të rëndësishme, në veçanti, kur bisedohet për llojshmërinë e programeve për trajnimet si dhe të pranuesve të ndryshëm të tyre (përfaqësuesit e zgjedhur, nëpunësit shtetërorë të punësuar në sektorët e ndryshëm të administratës komunale).

Në këtë periudhë të pritjes derisa korniza momentale institucionale për livrimin e trajnimeve cilësore është na fazën e re, do të nevojitet formuesit e politikës të sigurojnë mjete me të cilat do të elaborojnë opsionet dhe do t'i mundësojnë rekomandimet për themelimin e një sistemi të sigurimit të cilësisë së trajnimeve. Rekomandime të tilla do të jenë komplementare me debatet për vendosjen organizative të trajnimeve dhe do të mundësojnë një prapavijë të fortë për hulumtimin e modaliteteve të ndryshme të cilat do të ishin të aplikueshme në kontekst nacional.

7.2 Ndhimja financiare

Sistemi i financimit për trajnimet e nëpunësve shtetërorë, sipas sistemit nacional për trajnime, në një afat të mesëm, duhet të karakterizohet si sistem i kombinuar financimi, në të cilin ANSH-ja, si organ qendror për menaxhimin e resurseve njerëzore, do të menaxhojë fondet e buxhetit shtetëror për implementimin e trajnimeve të rëndomta, përderisa organet përkatëse shtetërore⁹ të pranojnë fonde prej buxheteve komunale për implementimin e trajnimeve teknike specifike. Në afat të gjatë, sistemi i kombinuar i financimit duhet gradualisht të transformohet nga financimi i përbashkët midis ANSH-së dhe entiteteve, për të kaluar në një shpërndarje të plotë të fondeve dhe të ndërrohet sistemi i ripagimit për trajnimet e rëndomta, që në fakt bëhet fjalë për një sistem tërësisht të decentralizuar të financimit. Kjo qasje për financim është e rregulluar me Ligjin për Nëpunësit Shtetërorë, në të cilin fondet e nevojshme për mbulimin e nevojave për trajnime

⁹ Neni 3, paragrafi 2, Ligji për Nëpunësit Shtetërorë. Nëpunës shtetëror, sipas definicionit në paragrafin (1) të këtij neni, do të jetë personi i punësuar në organet administrative shtetërore, në administratën komunale, në administratën e qytetit të Shkupit, në shërbimet specialiste të Parlamentit të Republikës së Maqedonisë, të Kryetarit të Republikës së Maqedonisë, të qeverisë së Republikës së Maqedonisë, Gjykatës Kushtetuese të Republikës së Maqedonisë, Gjykatës Supreme të Republikës së Maqedonisë, gjykatave, Këshillit Republikan të Drejtësisë, Avokatit të Popullit (Ombudsmanit), Zyrës së Prokurorit Publik, Komisionit Shtetëror Zgjedhor, Komisionit Shtetëror për Parandalimin e Korrupsionit, Drejtorisë për Mbrojtjen e të dhënave personale, Komisionit për Mbrojtjen e konkurrencës, Agjencisë për Nëpunës Shtetëror dhe Zyrës Nacionale për Auditim (prej tani e më tutje organet referohen në nenit 3, paragrafi 2 të këtij Ligji).

dhe për zhvillimin profesional të nëpunësve shtetërorë do të sigurohen nga buxheti shtetëror dhe nga buxhetet e komunave ose nga Qyteti i Shkupit.

Në anën tjetër, sistemi i kombinuar i financimit në aspektin e llojeve të trajnimeve në nivel lokal është parashikuar në strategjinë për trajnimet e vetëqeverisjes lokale 2006 ó 2010. Faktikisht, trajnimet specifike (vertikale) duhet të financohen tërësisht nga buxhetet komunale, përderisa trajnimet e rëndomta (horizontale), përfshirë këtu edhe prioritetet shtetërore, duhet të jenë përgjegjësi e qeverisë qendrore dhe e fondeve të tjera, të kanalizuar dhe të administruara nga institucionet qendrore për trajnim. Si rezultat i mungesës së implementimit të sistemit financiar të lartpërmendur, shumica e trajnimeve të përfunduara ose vijuese, brenda viteve të fundit, kanë qenë financuar nga donatorët, të cilët, për nga natyra e tyre, janë të kufizuar dhe të paqëndrueshëm. Trendët e fundit të donatorëve janë që të fokusohen në pilot komuna të zgjedhura, gjë që dërgon nga zhvendosja e kapaciteteve të komunave. Momentalisht, vetëm një numër i vogël i komunave dhe i entiteteve shtetërore kanë përcaktuar një shumë minimale nga buxheti, por këto janë të pamjaftueshme për mbulimin e nevojave të vërteta për trajnim. Si shtesë, burimet e shpërndara në buxhetin e ANSH-së nuk kanë qenë të mjaftueshme për zbatimin e kompetencave të tyre, lidhur me trajnimet e nëpunësve shtetëror të caktuara nga LNSH-ja. Nuk ekziston bazë e të dhënave e unifikuar e cila në mënyrë përkatëse do të tregonte shumën e investuar në trajnimin e nëpunësve shtetëror.

Duke u bazuar në intervistat tona, më tepër se 30 milion euro janë shpenzuar në ndihmën teknike për decentralizimin, prej të cilave rreth 15 - 20% janë shpenzuar për trajnimet. Donatori më i madh, USAID-i, ka financuar më tepër se 15 milion dollarë në aktivitetet e vetëqeverisjes lokale që nga viti 1998. Ne i pyetëm donatorët që të vlerësojnë shumën e fondeve të cilat janë dedikuar për trajnimin e vetëqeverisjes lokale, por këto llogari janë të vrazhda dhe shifra jonë i sugjeruar duhet të përdoret vetëm si një shumë e përafërt.

8. Rezultatet dhe ndikimet e trajnimeve

8.1 Relevanca

Procesi i decentralizimit ka qenë i nënçmuar për më shumë se një dekadë. Ky proces është i veçantë për secilin shtet dhe secili prej tyre duhet të zhvillojë modelin e vet. Bartja e kompetencave të reja prej qeverisë qendrore në njësitë e vetëqeverisjes lokale filloi në 1 korrik 2005 dhe referohet si Fazë I e decentralizimit fiskal. Faza e parë autoritetet lokale i ka bërë përgjegjëse për administrimin e burimeve të të ardhurave të tyre, siç janë tatimet, taksat dhe kompensimet lokale.

Trajnimet e zbatuara për dhe nga personeli i vetëqeverisjes lokale në periudhën 2004 ó 2007 janë fokusuar, kryesisht, në zhvillimin e shkathtësive për menaxhimin e buxhetit financiar. Një shqyrtim i trajnimeve të zbatuara në periudhën 2004 ó 2007 konfirmon se temat e trajnimeve ishin në varg me proceset e gjera të decentralizimit. Edhe pse nuk ka pasur agjendë koherente nacionale për trajnime, më tepër se 10.000 nëpunës të vetëqeverisjes lokale dhe përfaqësues të zgjedhur, kanë pranuar ndonjë lloj të trajnimit. Ndikimi i këtyre trajnimeve, gjithsesi, nuk mund të matet në mënyrë përkatëse.

8.2 Efektiviteti

Shumica e komunave në mënyrë të qartë kanë rritur kapacitetet e tyre. Më tepër se 2/3 e komunave kanë kaluar nga Faza e 1-rë në Fazën e 2-të të procesit të decentralizimit fiskal. Komunitat që edhe më tutje janë në Fazën e 1-rë janë të ngarkuara me borxhe të mëdha, të cilat u pengojnë atyre për të kaluar në Fazën e 2-të. Kapaciteti i ngritur për qeverisje dhe administrim i komunave mendohet se është i lidhur me trajnimet ekstensive të cilat janë zbatuar në periudhën 2004 - 2007.

8.3 Efikasiteti

Shumica e temave të trajnimeve ishin të dyfishuara, në vend të trajnimeve të nxitura nga kërkesa, si edhe nga dyfishimi i temave të trajnimit të ofruara nga shumë zbatues të trajnimeve. Gjithashtu, numri i madh i trajnimeve të mbështetura nga zbatuesit lokalë dhe ndërkombëtarë të trajnimeve nuk rezultoi në zhvillimin e një tregu konkurrent lokal për trajnime që do të kontribuonte drejt përmirësimit të cilësisë së trajnimeve.

9. Rekomandimet për temat e ardhshme të trajnimeve dhe prioritetet e ngritjes së kapaciteteve

Duke u bazuar në analizat tona, në shqyrtimet ekstensive në tavolinë në zyrë dhe në intervista, çështjet vijuese janë identifikuar vazhdimisht si të rëndësishme:

A. Brengat e vetëqeverisjes lokale që ndikojnë në aftësinë për absorbimin e kapaciteteve të reja janë;

- Mungesa e resurseve lokale, e resurseve natyrore në veçanti, mungesa e komunave dhe paaftësia e tyre për të menaxhuar nëpërmjet të koncesioneve;
- menaxhimi i centralizuar i koncesioneve pa përfitime të drejtpërdrejta për komunitat dhe pa obligim pagimi të taksës për përdorimin dhe renovimin e infrastrukturës lokale;

- koordinimi i dobët midis qeverive lokale dhe qendrore si edhe ministrive përkatëse në volumin e kompetencave që burojnë nga procesi i decentralizimit;
- mekanizmat e dobët në nivel lokal për ushtrimin e kompetencave ligjore;
- mungesa e mekanizmave ligjore në nivel lokal për të ekzekutuar në pajtim me transferimin e kompetencave;
- mungesa e një kornize ligjore operative për decentralizimin dhe për mungesën e akteve përkatëse nënligjore.

B. Nevoja e ndihmës për ndërtimin e kapaciteteve

- plotësimi adekuat i personelit të administratës komunale (numri i të punësuarve, prapavija edukative dhe profesionale);
- prezantimi i sistemit të një sporteli në të gjitha komunat;
- trajnimi i administratës komunale për IT-në dhe sferat e tjera të kompjuterit, në veçanti për më të moshuarit; lidhjet joadekuate të internetit;
- trajnime të mëtutjeshme të personelit të komunës për secilën kompetencë dhe për ligjet specifike që rregullojnë këto sfera:
 1. GIS aplikimet (baza e të dhënave, softueri, procedurat);
 2. administrimi i tatimeve dhe vlerësimi i pronës së patundshme;
 3. promovimi dhe themelimi i partneritetit midis sektori civil, publik dhe biznes sektorit për strategjitë e zhvillimit ekonomik lokal;
 4. menaxhimi i ekzekutimit të buxhetit dhe Bllok grantet;
 5. menaxhimi i borxheve aktuale dhe i huazimeve të ardhshme;
 6. realizimi i fushatave (për prezantimin e projekteve, informimin e popullatës për kompetencat komunale, informimin e popullatës për vendimet siç janë buxheti, planet urbane);
 7. planifikimi financiar dhe menaxhimi i likuiditetit;
 8. përgatitja e deklaratave financiare dhe trajnimet për auditim të brendshëm;
 9. puna ekipore;
 10. puna kreative;
 11. menaxhimi i resurseve njerëzore për menaxherët;
 12. përpilimi i propozim (draft) projekteve për shfrytëzimin e fondeve IPA të BE-së;

C. Transparenca dhe llogaridhënia e përmirësuar; përmirësimi i shërbimeve të livruara për qytetarët dhe përmirësimi i komunikimit me qytetarët varet nga:

- përforcimi i shkathtësive për prezantime në media që t'u bëjnë të mundur qeverisjeve lokale të shfrytëzojnë faqen e internetit të komunave të tyre, shpërndarjen e buletinit në bashkësitë dhe organizatat lokale, instalimin dhe mirëmbajtjen e tabelave informative në secilën lagje, rritje të bashkëpunimit me mediat lokale, radio dhe televizionet;
- takimet e shpeshta me përfaqësuesit e bashkësive lokale dhe qytetarët;
- hapja e qendrave informative për qytetarët;
- hapja e zyrave të formës satelite të komunës;

- nevojat e trajnimeve:

1. menaxhimi dhe raportimi financiar;
2. pjesëmarrja e qytetarëve në procesin e vendimmarrjes, me theks të veçantë në zhvillimin e dokumenteve strategjike;
3. shkathtësitë e komunikimit;
4. marrëdhëniet me mediat;
5. vendosje të sistemit njësportelësh dhe efikas.

D. Qasje e përmirësuar e fondeve shtetërore dhe ndërkombëtare dhe grumbullimi i përmirësuar i të ardhurave në sfera të ndryshme varet nga:

- përpilimi i softuerit për grumbullimin e tatimeve, baza e të dhënave për pronësitë dhe tatimpaguesit;
- përforcimi i bashkëpunimit ndërkomunal, rajonal dhe ndërkombëtar midis komunave;
- ndërtimi i partneritetit me OJQ-të për të fituar qasje te fondet e donatorëve;
- normimi i ekipeve për përpilimin e propozim projekteve;
- lobim për ndryshime në legjislacion lidhur me shpërndarjen e TVSh-së për komunat (mallrat dhe shërbimet e prodhuara)
- lobim për ndryshime dhe plotësime në legjislacion lidhur me dispozitat penale për pagesat e vonuara të tatimeve dhe sekuestrimeve;
- u vunë në dukje trajnimet vijuese :
 1. qasja e donatorëve;
 2. përpilimi i aplikimeve për donatorë të ndryshëm;
 3. zhvillimi i qëndrueshëm dhe resurset e kufizuara;
 4. administrimi i tatimeve dhe i të ardhurave.

E. Përmirësimin e partneritetit publik ó privat e realizojnë:

- involvimi i sektorit të biznesit në zhvillimin e strategjisë për ZHEL-in;
- transferimi i disa kompetencave nga vetëqeverisja lokale te sektori i biznesit;
- ngritja e kapaciteteve të Ndërmarrjeve për Shërbimet Komunale (NSHK) për bashkëpunim me sektorin e biznesit;
- përkthimi i detyrueshëm i ligjeve në gjuhën angleze (kur ekziston partneri ndërkombëtar)
- pjesëmarrësit vlerësuan nevojat vijuese për trajnim:
 1. vendosja dhe puna e NSHK-ve të kombinuara;
 2. dokumentimi i shembujve pozitivë në shtet dhe në rajon;
 3. procedurat dhe mundësitë për transferimin e disa aktiviteteve komunale të operatorëve privat;
 4. ndërtimi i kapaciteteve për partneritet publik-privat;
 5. zhvillimi ekonomik lokal (ZHEL);
 6. pjesëmarrja e sektorit privat në përcaktimin e prioriteteve dhe sjellja e vendimeve strategjike.

F. Përmirësimi i kapacitetit të menaxhimit të resurseve njerëzore në nivel lokal e ndihmojnë:

- trajnimi i nëpunësve shtetërorë në vendet udhëheqëse, veçan në planifikimin strategjik të MRNJ-së;
- trajnimi i nëpunësve shtetërorë udhëheqës në përpilimin e vendit të punës për personelin e tyre ó përshkrimi i vendit të punës. Analiza e punës dhe sistemi i vlerësimit efektiv të punës;
- trajnimi i nëpunësve shtetërorë udhëheqës në temat për vlerësimin e nevojave të trajnimit dhe përgatitja e programeve vjetore për trajnim profesional të nëpunësve shtetëror;
- nevojat e trajnimit në aspektin e menaxhimit të resurseve njerëzore janë si vijojnë:
 1. planifikimi strategjik i resurseve njerëzore;
 2. përpilimi i vendit të punës - përshkrimi i vendit të punës dhe analiza e punës;
 3. karriera dhe promovimi i nëpunësve shtetërorë;
 4. sistemi i vlerësimit efektiv të performansës (punës së zbatuar);
 5. rregullat ligjore relevante për menaxhimin e resurseve njerëzore;
 6. rekrutimi, seleksionimi dhe shkarkimi i të punësuarve.

G. Nevojat specifike të komunave rurale:

- zhvillimi i shkathtësive analitike për vlerësimin e nevojave rurale;
- konstruktimi i strategjisë nacionale për zhvillim të barabartë ekonomik;
- lidhja e nevojshme në mesin e komunave rurale;
- iniciativa të përbashkëta për ngritjen e kapaciteteve për komunitat rurale;
- themelimi i komisioneve të komunave rurale në institucionet relevante;
- trajnimi i përfaqësimit dhe lobimit për zhvillimin rural.

10. Konkluzionet

Njëra nga pikat më të dobëta të sistemit është administrata shtetërore dhe pabarazia e shkathtësive të kërkuara profesionale, e cila nuk është adresuar në mënyrë përkatëse. Ajo mund të bëhet pengesë për përpjekjet e reformave në shtet. Donatorët duhet të fillojnë të luajnë më pak rol në përpilimin dhe në implementimin e trajnimeve. Qeveria nevojitet të bëhet më e pavarur, jo vetëm prej financimeve të jashtme, por edhe prej koordinimit të trajnimeve nga ana e donatorëve. Personeli i qeverisë qendrore dhe lokale kanë pranuar trajnime të nevojshme (së paku në aspektin e sasisë) për të pasur ide se cilat lloje të trajnimeve janë të leverdishme. Ata duhet të kenë rol në debatet e politikës për atë se çfarë lloje të trajnimeve institucionet shtetërore duhet të krijojnë në ta ardhmen e afërt. Nëpunësit shtetërorë dhe përfaqësuesit e zgjedhur duhet të zhvillojnë më tepër òpronësi në aktivitetet trajnuese dhe të pranojnë nivel më të lartë të përgjegjësisë për implementimin e tyre.

Procesi i decentralizimit dhe strategjia lidhur me trajnimet duhet të jenë domosdo një proces inkluziv, që siguron pjesëmarrjen e të gjitha palëve të interesuara, të kryetarëve të komunave, të ministrive përkatëse, të parlamentit dhe të qytetarëve. Reformat legjislativë zgjatën më tepër se sa pritej dhe nevojitet vullneti politik prej të gjitha palëve (partive) me qëllim të evitimit të zëvendësimit të shumicës së personelit komunalë pas zgjedhjeve lokale 2009.

DMT-ja organizoi vizitë studimore në vitin 2005 për personelin komunal që të hulumtojë dhe vëzhgojë se si shtetet me madhësi të ngjashme, siç janë Estonia dhe Lituania kanë menaxhuar trajnimin e nëpunësve shtetërorë. Estonia ka një institut nacional që është i mbështetur nga buxheti shtetëror dhe ofron trajnime të standardizuara për të gjithë nëpunësit publik. Drejtori i institutit raporton para Kabinetit të Kryeministrit dhe jo para parlamentit. Sistemi duket sikur funksionon mirë, por ka edhe disa masa mbrojtëse për të siguruar se trajnimet e ofruara plotësojnë standardet nacionale. Në Lituani ekzistojnë qendra të centralizuara trajnimi në rreth 20 komuna, me të cilat menaxhohet lehtë dhe në të cilat nëpunësit publikë kanë qasje të lehtë. Strategjia nacionale për trajnime është e unifikuar dhe nuk mundëson shumë fleksibilitet për trajnime specifike që mund të kërkohen nga komunat më të vogla rurale. Që të dy këto modele janë adekuate për këtë shtet, por megjithatë duhet të rivlerësohen.

Përpilimi i strategjisë nacionale dhe institucionit shtetëror për trajnime është një proces i ndërlikuar afatgjatë. Kërkon angazhim të Qeverisë dhe mbështetjen e komunitetit ndërkombëtar. Me qëllim që të sigurohet synergjia dhe të evitohen dyfishimet, duhet të përforcohet më tepër koordinimi midis entiteteve shtetërore dhe të donatorëve. Kur do të përpilohen dhe implementohen programet e trajnimit, Qeveria duhet të ketë parasysh lidhjen midis komunave dhe ministritë qendrore, sektorëve socialë dhe zhvillimit ekonomik.

11. Referencat

Agjencia e nëpunësve shtetërorë

Raport: Vlerësimi i nevojave për trajnim për nëpunësit shtetërorë në njësitë e vetëqeverisjes lokale për 2007;
Sferat dhe temat me prioritet për trajnim për Nëpunësit shtetërorë në njësitë e vetëqeverisjes lokale për 2006;
strategjia për trajnimin e njërive të vetëqeverisjes lokale, 2006-2010;
sistemi nacional për koordinimin e trajnimit dhe zhvillimit të ekspertëve për nëpunësit shtetërorë në Republikën e Maqedonisë, 9 korrik 2008.

Komisioni i Komuniteteve Evropiane

Dokumenti i shkruar i personelit të komisionit, IRJM-së 2007 {COM (2007) 663}

Këshilli i Evropës

Qasje për sigurim cilësor në trajnimet për vetëqeverisjen lokale, 2005;
sistemi nacional për trajnime për vetëqeverisjen lokale. Punëtori ndërkombëtare për sistemet efektive të trajnimit në vetëqeverisjen lokale, dhjetor 2007;
Komisioni Evropian për Demokraci Lokale dhe Rajonale: Raporti përmbledhës për takimin e mbledhjes së 39-të të komisionit. Propozim rekomandime për ngritjen e kapaciteteve në nivel lokal dhe rajonal, 22 korrik 2007*(CDLR (2007) 42).

Agjencia Evropiane për Rekonstruktim (EAR); Mbështetja e menaxhimit të financave publike për komunat 05/MAC01/07/08/001

Lista e projekteve të planifikuara në rrjedhë e sipër, 2005-7;
Raporti për analizat e nevojave për trajnim, qershor 2008.

Qeveria e Republikës së Maqedonisë

Programi operativ për decentralizimin e qeverisë, 2003-2004;
Raporti për vlerësim: Qeverisja e IRJ-së Maqedonisë dhe administrata publike, 21 tetor 2004;
Reformat e vetëqeverisjes lokale në Republikën e Maqedonisë: Programi për implementimin e procesit të decentralizimit, 2004-7;
Programi për implementimin e procesit të decentralizimit, 2008-2010.

Fondi Monetar Ndërkombëtar

IRJM po përgatitet për decentralizimin fiskal, shtator 2003.

Qendra e Maqedonisë për Bashkëpunim Ndërkombëtar/ Fondacioni për menaxhimin e zhvillimit

Prej mbështetjes organizative deri te ngritja e kapaciteteve: Një vlerësim për katër programet mbështetëse organizative, tetor 2003;
raporti i përgjithshëm për planet e vlerësimit të nevojave për ngritjen e kapaciteteve të partnerëve të OSBE-së, dhjetor 2006.

Organizata për Sigurim dhe Bashkëpunim në Evropë (OSCE - OSBE)

Vlerësimi i Marrëdhënieve brenda në komuna dhe roli i Bashkësive Lokale, korrik 2004;
Raport: Mekanizmat e mbikëqyrjes në shtet dhe roli i tyre në kontekstin e procesit të decentralizimit, 2008;
Vlerësim: Përgatitja e ligjeve dhe menaxhimi i rregullatorëve të IRJM-së, 2007;
Programi për mbështetjen dhe implementimin e iniciativës për bashkëpunim ndërkomunal, janar 2008.

Pakti i stabilitetit

Marrëveshja e Evropës Juglindore për reforma, investime, integritet, zhvillim dhe përparim në instrumentet mbikëqyrëse për reformat policore në Evropën Juglindore, qershor 2001.

Mbështetje e përparimit të qeverisjes dhe e menaxhimit (SIGMA); iniciativë e përbashkët e OECD-së dhe e Bashkimit Evropian

Shërbimi publik i IRJM-së dhe vlerësimi i kornizës administrative, qershor 2006; Përmbledhje e rezultateve kryesore.

Komiteti Trelateral: Agjencia për Nëpunësit Shtetërorë, Ministria e Vetëqeverisjes Lokale, BNJVL-ja, Mbështetja e sistemit të trajnimit të administratës së vetëqeverisjes lokale

Vlerësimi i nevojave për trajnim të nëpunësve shtetërorë në njësitë e vetëqeverisjes lokale, qershor 2005;
Pasqyra e trajnimeve për periudhën prill ó dhjetor 2005.

Programi për zhvillim i Kombeve të Bashkuara (UNDP): Mbështetje për sistemin e trajnimit të administratës së vetëqeverisjes lokale

Raport: Plani i trajnimit 2005, prill ó qershor;
Raport: Plani i trajnimit 2005, korrik ó shtator;
Raport: Plani i trajnimit 2005, tetor ó dhjetor;
Raport: Plani i trajnimit 2006, korrik ó shtator;
Raport: Plani i trajnimit 2006, prill ó qershor;
Buletini për Mbështetjen e UNDP-së për sistemin e trajnimit të administratës së vetëqeverisjes lokale, 2006;
Decentralizimi fiskal në IRJ të Maqedonisë: një vlerësim, 2006;
Raporti për vlerësimin e njësive të vetëqeverisjes lokale për projektin e qëndrueshëm të zhvillimit të resurseve njerëzore dhe ekonomike, prill 2007;
Raport: Programi vjetor për trajnimin e njësive të vetëqeverisjes lokale për vitin 2007;
Praktikat më të mira për udhëheqjen lokale dhe anketa për decentralizim, 2007.

Kombet e Bashkuara

Vlerësimi i rëndomtë i shtetit, 2003;
UNDAF 2005-9; Raporti i vlerësimit për IRJM, korrik 2008

Agjencia për Zhvillim Ndërkombëtar e Shteteve të Bashkuara (USAID)

USAID/Maqedoni Raporti përmbledhës për qëllimet strategjike: Pushtet lokal më efektiv, më përgjegjës dhe llogaridhënës, 1998;
OTI Maqedoni: Raporti për vlerësimin e ngritjes së kapaciteteve, 2007;
USAID: Projekti për decentralizim. Indeksi i kapacitetit të komunave (MCI);
Raporti vjetor për përparimin trevjeçar, qershor 2007;
USAID: Projekti për decentralizim, pushtet lokal më efektiv, më përgjegjës dhe llogaridhënës, 2004-2007.

Banka Botërore - Shkup

Statusi EIB, EBRD dhe i Bankës Botërore në financimin e IRJM-së, 2005, 2006, 2007
Studime: Shpenzimet publike dhe shqyrtimi institucional, 2006, 2007

BNJVL

Raporti për gjendjen momentale dhe për nevojat e komunave lidhur me hyrjen në fazën e dytë të decentralizimit fiskal në Republikën e Maqedonisë, dhjetor 2007;
Plani aksional i BNJVL-së, 2008;
Buletini, 2006-8

Anekset (shtojcat)

Pvetje për kryetarët e komunave

1. Sa kohë që jeni kryetar komune?
2. A keni marrë pjesë në ndonjë trajnim që nga zgjedhjet e fundit? Nga cilat organizata janë sponsorizuar trajnimet?-nga organizata (BNJVL, nga donatorë të tjerë)
3. Cilat trajnime, nëse ka pasur të tilla, kanë qenë më të leverdishme?
4. Cilat lloje trajnimesh mendoni se janë më urgjentisht të nevojshme për përfaqësuesit e zgjedhur? (Financiare, menaxhimi, bashkëpunimi rajonal)
5. Vallë komuna juaj dorëzon program vjetor për trajnime dhe mbindërtim profesional?
6. Sa shpesh ju takoheni me kolegët e juaj, kryetarët e komunave prej qyteteve të tjera?
7. Vallë ndonjëri prej anëtarëve të këshillit komunal ka marrë pjesë në ndonjë trajnim në kohë të fundit? Çfarë lloji dhe kur?
8. A jeni të informuar për trajnimet të cilat ju ofrohen nëpunësve shtetëror?
9. Vallë komuna organizon trajnime ose ata organizohen në nivel shtetëror?
10. Sa pjesë të buxhetit tuaj të përgjithshëm vjetor janë dedikuar për trajnimet? Vallë kjo vlerë rritet me kalimin e kohës?
11. Kush, nëse ka njëri të tillë, mban shënime për trajnimet e kaluara dhe për pjesëmarrësit?

Ndihma për trajnim të OSBE-së për vetëqeverisjen lokale, 2004 -2007

Viti	Projekti	Tema e trajnimit	Numri i pjesëmarrësve
2004	Zhvillimi i kurikulimit dhe mundësimi i trajnimeve	1. Financat e komunës	12 pjesëmarrës (nëpunës të pushtetit lokal prej komunave Saraj, Butel, Gjorçe Petrov)
		2. Planifikimi me pjesëmarrje	15 pjesëmarrës (këshilltarë të komunave)
2005	Punëtori për përgatitjen e buxhetit të njërive të vetëqeverisjes lokale	Përgatitja e buxheteve të njërive të vetëqeverisjes lokale	73 nëpunës financiarë lokalë (2 punëtori në periudhën 10 ó 11 qershor, 2005 dhe 2 punëtori në periudhën 17 ó 18 qershor, 2005)
2005	Zhvillimi i buxhetimit dhe procesi i raportimit në njësitë e	1. Procesi i buxhetimit në njësitë e vetëqeverisjes lokale	1. 76 nëpunës financiar prej 71 njërive të vetëqeverisjes lokale (4

Viti	Projekti	Tema e trajnimit	Numri i pjesëmarrësve
	vetëqeverisjes lokale		punëtori dy ditore në tetor ó nëntor 2005)
		2. Procesi i raportimit në njësitë e vetëqeverisjes lokale	2. 70 nëpunës financiar prej 58 njësive të vetëqeverisjes lokale (4 punëtori tre ditore në nëntor /dhjetor 2005)
2005	Trajnime për menaxhim financiar dhe operacionet e buxhetit	Menaxhimi i buxheti brenda Ciklit të menaxhimit Financiar; Qëllimi i buxhetit; Përfitimet e buxhetit Procesi i buxhetimit; Rolet; Fazat; Kalendarit i buxhetit Procesi i buxhetimit: Buxheti me pjesëmarrje Definimi i qëllimeve dhe strategjia fiskale; Analizat e parashikimit të të ardhurave. Klasifikimi & Vlerësimi i shpenzimeve; Buxhetimi kapital; Miratimi i buxhetit; Ekzekutimi i buxhetit	100 nëpunës financiar (2 punëtori në Shkup dhe 2 punëtori në Shtip)
2006	Përgatitja e raporteve financiare të njësive të vetëqeverisjes lokale	Menaxhimi financiar i integruar; Interaksioni dhe rolet në menaxhimin financiar të vetëqeverisjes lokale Fazat e procesit të buxhetimit; Buxhetimi me pjesëmarrje; Metodat rrjedhëse dhe rëndësia e parashikimit e të ardhurave; Koncepti dhe metodat e klasifikimit të shpenzimeve; Përdorimi i trend analizave; Elaborimi i proceseve kapitale të buxhetimit; Analiza e përfitimit nga shpenzimi (vlera për paratë); Palët e interesuara në procesin e miratimit të buxhetit; Koncepti i ri i kalendarit të buxhetit ó	80 nëpunës financiar prej 75 njësive të vetëqeverisjes lokale (2 punëtori dy ditore)

Viti	Projekti	Tema e trajnimit	Numri i pjesëmarrësve
		sekuenca nga hapat	
2006	Implementimi i sistemit të kontrollit të brendshëm, Auditim të brendshëm dhe Parandalimit të Mashtrimit në Njësitë e vetëqeverisjes lokale	Kontrolli i brendshëm; Auditimi i brendshëm dhe parandalimi i mashtrimit	72 nëpunës financiarë prej 50 njësite të vetëqeverisjes lokale (3 punëtori dy ditore në nëntor /dhjetor, 2006)
2006	Trajnim për mbindërtimin e kapaciteteve për këshilltarët e Kumanovës dhe të Gostivarit	Aftësi të ndryshme për udhëheqje për këshilltarët <ul style="list-style-type: none"> - Sjellja e vendimeve - Ndërtimi i institucioneve - lidershipi 	- 5 punëtori të organizuara në secilën komunë - 20 pjesëmarrës në punëtori
2006	Administrimi i tatimeve dhe kompensimeve lokale në njësitë e vetëqeverisjes lokale	Prezantime të përgjithshme për tatimet lokale; Implementim praktik i tatimeve lokale.	149 nëpunës financiar prej 76 njësite të vetëqeverisjes lokale (3 punëtori në shtator/tetor 2006)
2006	Program i avancuar për trajnimin e trajnerëve	Udhëheqësit e Vetëqeverisjes Lokale ó Stilet e menaxhimit	11 pjesëmarrës (1 trajnim një ditor për udhëheqësit e seksioneve dhe sektorëve në Komunën Gjorçe Petrov, në shtator 2006)
2006	Ngritja e kapacitetit të këshilltarëve të komunës Çashkë	Decentralizimi ó në përgjithësi; Ligji mbi Vetëqeverisjen Lokale; Planifikimi me pjesëmarrje; Koncepti i pjesëmarrjes së qytetarëve; Financimi i njësite të vetëqeverisjes lokale	15 pjesëmarrës (1 trajnim dyditor për njëmbëdhjetë anëtarë të këshillit dhe përfaqësues të administratës komunale në gusht, 2006)
2007	Mbështetja e implementimit të procesit të decentralizimit fiskal	Ndihmë në sferën e administrimit të tatimeve dhe kompensimeve lokale;	125 nëpunës tatimorë prej 67 njësite të vetëqeverisjes lokale (3 punëtori në maj, 2007)
		Mbështetja dhe funksionimi i sistemit të arkës shtetërore (trezorit);	119 nëpunës financiar prej 64 njësite të vetëqeverisjes lokale (3 punëtori në qershor /tetor/nëntor, 2007)

Viti	Projekti	Tema e trajnimit	Numri i pjesëmarrësve
		Implementimi i sistemit të kontrollit të brendshëm dhe auditimit të brendshëm në njësitë e vetëqeverisjes lokale	50 auditorë të brendshëm prej 45 njësive të vetëqeverisjes lokale (3 punëtori në shtator, 2007)
2007	Konferenca përmbledhëse për sistemin e tatimeve dhe administrimin e tatimeve lokale	Ngritja e kapacitetit të nëpunësve të tatimeve dhe kompensimeve lokale; Mundësimi i informatave lidhur me tatimet dhe kompensimet lokale	130 pjesëmarrës (nëpunës tatimorë) prej 80 njësive të vetëqeverisjes lokale (një punëtori në nëntor, 2007)
2007	Ngritja e kapacitetit të këshilltarëve të njësive të vetëqeverisjes lokale	Këshilltarët si komunikues; Këshilltarët si fasilitatorë (lehtësues); Këshilltarët si vendimmarrës; Këshilltarët si negociatorë; Këshilltarët si financiarë	60 pjesëmarrës (këshilltar të komunave) prej 5 njësive të vetëqeverisjes lokale (Valandovë, Dojran, Probishtip, Dolneni, Makedonski Brod) ó 5 trajnime në periudhën shtator/nëntor, 2007
2008	Strategjia për anti-korrupsion në nivel lokal	Qasja strategjike për diagnostifikimi, shërimin dhe parandalimin e korrupsionit në njësitë e vetëqeverisjes lokale	28 pjesëmarrës prej 13 njësive të vetëqeverisjes lokale (punëtori në janar, 08)
2008	Ngritja e kapacitetit të këshilltarëve të njësive të vetëqeverisjes lokale II	Këshilltarët si komunikues; Këshilltarët si fasilitatorë; Këshilltarët si vendimmarrës; Këshilltarët si negociatorë; Këshilltarët si financiarë	25 pjesëmarrës (këshilltarë të komunave) prej 4 njësive të vetëqeverisjes lokale (Berovë, Shuto Orizari, Dibra, Makedonska Kamenicë) ó 5 trajnime në periudhën prill/qershor, 2008
2004	Promovimi i barazisë gjinore në nivel lokal	Aftësitë e prezantimit (si fjalimi para publikut dhe të shkruarit); Përpilimi i propozim projektit; lobimi dhe menaxhimi gjeneral; Puna në rrjetë; Vendosja institucionale	10 Komisione komunale për barazinë gjinore (225 pjesëmarrës)

Viti	Projekti	Tema e trajnimit	Numri i pjesëmarrësve
2007	Implementimi i Ligjit për Procedurat e përgjithshme administrative në seksionet e urbanizmit të njësive të vetëqeverisjes lokale	Korniza ligjore e procedurave administrative. Korniza ligjore e planifikimit urban	230 (inspektorë komunalë të urbanizmit, inspektorë shtetërorë, administrata komunale për urbanizëm)
2008	Implementimi i Ligjit për Procedurat e përgjithshme administrative në sferën e edukimit	Procedurat administrative në sferën e edukimit	250 (sekretarë të shkollave, inspektorë komunalë të edukimit)
2004	PDU projekt për GKQ	Procesi i decentralizimit dhe Vetëqeverisja Lokale	331 anëtarë të GKQ ó qytetarë të respektuar, OJQ dhe zyrtarë policorë
2005	PARU aktivitete dhe trajnimi	Të prezantojë konceptin e vetëqeverisjes lokale dhe të decentralizimit	658 përfaqësues të bashkësive lokale në komuna të ndryshme; punëtori për përfaqësuesit e OJQ-ve dhe anëtarë të misionit të OSBE-së
	ToT (trajnimi i trajnerëve) për nëpunësit zyrtar	Trajnimi i trajnerëve ó parimet e të mësuarit për të moshuar, përgatitja e trajnimeve	Nëpunës të zgjedhur financiar komunal ó zgjidhja u be nga USAID-i
2006	PARU	Aftësitë për udhëheqje të këshilltarëve komunal	78 këshilltarë komunalë në disa komuna
	PARU trajnim	Procesi i decentralizimit dhe Njësitë e vetëqeverisjes lokale	80 përfaqësues të OJQ-ve dhe bashkësive lokale
2007	Ngritja e kapaciteteve për CICR-në	CICR konceptet, vendosja dhe veprimi.	80 anëtarë të CICR, këshilltarë dhe administrata komunale

Agjencia për nëpunës shtetërorë

Lista e trajnimeve të mundësuar nga Agjencia e Nëpunësve Shtetëror në njësitë e vetëqeverisjes lokale në periudhën 2004 ó 2007

2007

Nr.	Tema	Numri i pjesëmarrësve
-----	------	-----------------------

1.	Trajnimi për përpilimin e rregullores për punë të sistematizimit	60
2.	Trajnim për menaxhimin financiar dhe decentralizimin fiskal	60
3.	Punëtori për menaxhimin e resurseve njerëzore	(nuk ka informata)
	Gjithsej	120

2006

Nr.	Tema	Numri i pjesëmarrësve
1.	Trajnim për vlerësimin e nevojave të trajnimit dhe programit vjetor për trajnim	57
2.	Trajnime për vlerësimet	203
3.	Trajnime për intervistat	75
	Gjithsej	335

2005

Nr.	Tema	Numri i pjesëmarrësve
1.	Shërbimi shtetëror dhe sistemi i administratës publike në Republikën e Maqedonisë	75
2.	Punëtori për strukturën organizative dhe për resurset njerëzore nëpër komuna	277
3.	Punëtori për menaxhimin e resurseve njerëzore	38
	Gjithsej	390

2004

Nr.	Tema	Numri i pjesëmarrësve
1.	Shërbimi shtetëror dhe sistemi i administratës publike në Republikën e Maqedonisë	61

Në periudhën 2004-2007, ANSH-ja ka organizuar 32 trajnime tematike; Gjithsej (2004 ó 6; 2005 ó 13; 2006 ó 5; 2007 - 8)* për nëpunësit shtetërorë në nivel qendror dhe lokal.

*Shënim: në evidencë janë përfshirë: , P (përveç për vitin 2006) dhe Komisioni i Venedikut.

2007

Numri i përgjithshëm i	Numri i përgjithshëm i
------------------------	------------------------

trajnimeve	pjesëmarrësve
8	301

2006

Numri i përgjithshëm i trajnimeve	Numri i përgjithshëm i pjesëmarrësve
5	522

2005

Numri i përgjithshëm i trajnimeve	Numri i përgjithshëm i pjesëmarrësve
13	480

2004

Numri i përgjithshëm i trajnimeve	Numri i përgjithshëm i pjesëmarrësve
6	354

Pasqyra e MCIC për trajnime në vitin 2004 – programi “Aftësimi i komuniteteve dhe i institucioneve” (OZI - AKI)

Trajnimi/punëtori	komuna	ditë	pjesë marrës	burra	gra	LSGU/ NGO/by s
Menaxhimi i ciklit të Projektit (MCP)						
Trajnim për administratën komunale për MCP ó projekt i BNJVL-së i mbështetur nga SDC ója (MCIC ishte realizues)	106 komuna	10x2=20	173	112	61	173/0/0
Zhvillimi institucional/ Përforcimi organizativ						
Trajnimi i komuniteteve dhe OJQ për ZHI/PO	1. Vinicë (4) 2. Podaresh (4) 3. Llozovë (2) 4. Staro Nagoriçan (4) 5. Mavrovi Anovi (3) 6. Resnjë (4) 7. Gazi Babë (2)	2x3=6	30	15	15	16/14/0

	8. Saraj (3)					
Puna administrative						
Trajnimi i komuniteteve dhe i OJQ-ve për punën administrative	1. Sv. Nikole (4) 2. Gjevgjeli (4) 3. Llozovë (4) 4. Podarësh (4) 5. Vasilevë (3) 6. Zërnovc (4) 7. Koçan (4) 8. Radovish (4)	2x2=4	37	20	17	16/21/0
Grumbullimi i mjeteve						
Si tu qasemi donatorëve	1. Valandovë (4) 2. Saraj (4) 3. Gazi Babë (4) 4. Podarësh (4)	1x3=3	19	14	5	8/11/0
Prodhime të reja						
Orientim strategjik për zhvillim ekonomik të komunës Jegunovc - punëtori	1. Jegunovc (22)	2	22	15	7	8/11/0
Ngritja e kapaciteteve për ZhEL	1. Shtip 2. Kërçovë	14	35	20	15	
Punëtori për komunitetet si të aplikojnë për përpilimin e LEAP-it	1. Jegunovc (5) 2. Karbinc (4)	2	9	4	5	5/4/0
Gjithsej		51	325	200	125	

Pasqyra e MCIC për trajnime në vitin 2004 – programi “Aftësimi i komuniteteve dhe i institucioneve” (OZI - AKI)

Trajnimi/Punëtori	komuna	ditë	pjesë marrës	burra	gra	LSGU/NGO/by s
Menaxhimi i ciklit të projektit (MCP)		12	58	37	21	
Trajnimi për MCP për ndërmarrjet publike komunale (NPK)	14 NPK	2 x 3=6	28	17	11	
Trajnimi i komuniteteve dhe i OJQ-ve për planifikimin e projektit	Koçani (4) Karbinc (4) Krivogashan (4) Prilep (4)	2 x 3=6	30	20	10	15/15/0

	Manastir (2) Valandovë (4) Kriva Pallankë (3) Probishtip (4)					
Zhvillimi institucional/ përforcimi organizativ (ZHI/PO)		6	27	15	12	
Trajnimi i komuniteteve dhe i OJQ-ve për planifikimin strategjik	Debarcë (4) Strumicë (4) Prilep (4) Rosoman (4) D. Hisar (3) Llozovë (3) Zelenikovë (1) Çashkë (4)	2 x 3=6	27	15	12	12/15/0
Puna administrative		4	26	14	12	
Trajnimi i komuniteteve dhe i OJQ-ve për punën administrative	Gazi Babë (4) Çair (4) Oslomej (2) Rankovc (4) Ceshinovo-Oblesh (4) Zhelinë (4) Jegunovc (4)	2 x 2=4	26	14	12	14/12/0
Grumbullimi i fondeve		6	32	23	9	
Trajnim se si tu qase mi donatorëve	Novo Sello (4) Debarcë (4) Novaci (4) Zelenikovë (4) Jegunovc (4) Rankovc (4) Zhelinë (4) Ilinden (4)	2 x 3=6	32	23	9	16/16/0
Pjesëmarrje në vendimmarrje		3	14	11	3	
Trajnimi i qytetarëve për pjesëmarrje në vendimmarrje	Karbinc (14)	1 x 3=3	14	11	3	10/4/0
Trajnime, konsultime dhe lehtësime të organizuarra enkas për ta		24	60	48	12	
Punëtori: Përgatitja e	Veles (3)	1 x 3=3	9	4	5	9/0/0

komuniteteve për përpilimin e formave të aplikimit	Gradsko (4) Çashkë (2)					
Punëtori: Përgatitja e komuniteteve për procesin e aplikimit	Kocani (5) Manastir (4) Dolneni (3) Krivogashtan (3)	1 x 3=3	14	7	7	14/0/0
Trajnim për praktikat e qëndrueshme për ndërmarrjet publike komunale	16 NPK	3 x 6=18	16	16	0	
Vizitë studimore në komuna jashtë shtetit	Kryetarët e komunave Mogilë, Debarcë, Zhelinë, St. Nagoriçan dhe Qendra e Zhupës	1 x 4=4	5	5	0	5/0/0
Vizita të tregimeve të suksesshme	Llozovë (6) Zhelinë (2) Mogilë (4) St. Nagoriçan (4)	1 x 3=3	16	16	0	16/0/0
Gjithsej		62	217	148	69	

Pasqyra e MCIC për trajnime në vitin 2004 – programi “zhvillimi lokal i komuniteteve” (ZHLK)

Trajnimi/punëtori	komuna	ditë	pjesëmarrës	burra	gra	LSGU/ NGO/bys
Trajnim: Planifikimi i projektit	Shtip	2	14	10	4	7/7/0
Trajnim: Zhvillimi rajonal dhe hapësinor i Kriva Pallankës	Kriva Pallankë	3	20	13	7	13/7/0
Trajnim: Skenar për planifikimin e zhvillimit ekonomik lokal në Dibër	Dibër	3	16	15	1	9/1/6
Punëtori: Planifikimi dhe menaxhimi i pronësisë së tokës bujqësore dhe resurseve të tjera natyrore në Maqedoni	13 komuna rurale	2	17	14	3	14/3/0
Punëtori: Definimi i prioritetëve dhe ngritja e kapaciteteve në	Dolneni Prilep Llozovë	2	14		1	13/1/0

komunitetet	Karbinc St. Nagoriçan Veles Saraj			13		
Trajnim: Pjesëmarrja e qytetarëve në procesin e vendimmarrjes	Llozovë	3	16	14	2	5/6/5
Gjithsej		15	97	79	18	61/25/11

Pasqyra e MCIC për trajnime në vitin 2004 – programi “Zhvillimi lokal i komuniteteve” (ZHLK)

Trajnimi/punëtori	komuna	ditë	pjesëmarrës	burra	gra	LSGU/ NGO/bys
Cikli i projektit dhe menaxhimi i projektit portfolios						
Planifikimi i projektit 07 08 202	Çashka (4) Konçe (3) Tearcë (3)	3	11	7	4	9/3/0
Punëtori për formulimin e projektit 07 08 203	19 ADKOM përfaqësues	2	19	15	4	
Punëtori për identifikimin e prioriteteve në komunitet 07 08 201	Prilep (2) Dolneni (2) Staro N (2) Tearcë (2) Jegunovc (2) Çashka (2) Konçe (2) Saraj (2) Llozovë (1) Karbinc (2) Mogila (2) Veles (2)	2	23	17	6	23/0/0
Marrëdhëniet me palët e interesuara (Zhvillimi institucional)						
Qasja me pjesëmarrje në punën e komuniteteve 07 08 204	Prilep/FPR(17)	2	17	15	2	
Zhvillimi i partneritetit	Prilep/FPR(21)	2	21	21	0	

lokal 07 08 204						
Punëtori për lobim dhe përfaqësim 07 08 203	13 ZELS përfaqësues	3	13	4	9	
Vizita e shembujve pozitiv 07 08 202	Çashkë (5) Konçe (3) Tearcë (3)	3	12	9	3	9/3/0
Përforcimi organizativ						
Menaxhimi i resurseve njerëzore 07 08 201	Prilep (2) Dolneni (2) Saraj (2) Llozovë (4) Karbinc (2) Veles (2)	3	14	7	7	14/0/0
Puna në ekip dhe menaxhimi i ekipit 07 08 201	Dolneni (2) Saraj (2) Llozovë (2) Staro N (2) Karbinc (2) Veles (3)	3	13	9	4	13/0/0
Resurset						
Trajnim se si t'ju qasemi donatorëve dhe përpilimit të aplikimeve 07 08 201	Dolneni (2) Saraj (1) Llozovë (2) Mogila (1) Prilep (2) Karbinc (2) Veles (2)	3	12	5	7	12/0/0
Prezantimi i instrumentit për ndihmën para bashkëngjijtes IPA 07 08 201	Dolneni (2) Saraj (1) Llozovë (2) Mogila (1) Prilep (2) Karbinc (1) Veles (2) Staro N. (2)	2	13	7	6	13/0/0
Gjithsej:		28	168	116	52	