

Поддршка на процесот на децентрализација

Contract No. 06MAC01/05/102

**Прирачник за
стратешко планирање на локалниот развој
на општините**

Октомври, 2008



Поддршка на процесот на децентрализација
Проект финансиран од Европската унија

This publication has been produced with the assistance of the European Union. The contents of this publication are the sole responsibility of the Consortia led by Finnish Consulting Group International and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

Оваа публикација е изготвена со помош на Европската Унија. Содржината на оваа публикација е единствено одговорност на конзорциумот воден од Finnish Consulting Group International и на никаков начин не ги рефлектира гледиштата на Европската Унија.

Содржина

Дел А Стратешко планирање	1
Увод	1
А1. Систем на општинско планирање	2
А2. Идеја и процес на стратешко планирање	4
А3. Планирање на процесот на стратешко планирање	6
А4. Профил на општината, Преглед на постоечките услови и услуги	7
А5. Мисија, Оперативна идеја на општината	10
А6. Визија, Генерална стратегија	10
А7. Специфични стратегии за развојните сектори	10
А8. Дефинирање на финансиската рамка за планирање на развојот	13
А9. Акционо планирање: активности, проекти, резултати и трошоци	14
А10. Извештаи за стратешко планирање и нивното ажурирање	16
А11. Поврзување на стратешкото планирање со општинскиот буџет	17
А12. Управување и следење на спроведувањето на локалниот развој	17
Дел Б Подготовка на проекти	19
Б1. Идентификација на проект, Проектна карта	19
Б2. Проектен циклус	20
Б2.1 Вовед	20
Б2.2 Проектен циклус	20
Б3. Логичка рамка	22
Б3.1 Што е логичка рамка ?	22
Б3.2 Пристап на логичка рамка: Две фази	22
Б3.3 Градење на матрица на логичка рамка	22
Б3.4 Проверка на квалитетот на логичката рамка	24
Б4. Подготовка на проектната документација	27
Дел Ц Примери на методи за планирање на локалниот развој	30
Ц1. Истражување на мислењето	30
Ц2. Демократија во процесот на планирање	32
Ц3. SWOT и други анализи	34
Ц4. Приоритет на проектите	36
Ц5. Преглед на проектот	40
Ц6. Физибилити студија	42
Ц7. Секторско планирање	49
Ц8. Оценка врз животната средина	50
Ц9. Човекови права, родови и етнички аспекти	51
Ц10. Финансиски извори за локален развој	53
Ц10.1 Министерство	53
Ц10.2 Донатори	54
Ц10.3 Извори за финансирање на проекти за регионален развој	61
Ц11. Индикатори за локален развој	63
Дел Д Прилози	66

А.

Стратешко планирање на локалниот развој на општините

Увод

Ако знаете што сакате и како да го направите тоа, можете да имате успех. Ако не знаете што сакате, не сте во состојба да управувате со својот живот. Или некој друг ќе го прави тоа или само ќе пловите без дестинација. Рационалното управување со секоја општина, има потреба од: разбирање каде е општината денес, постоење на визија каде сака да биде во иднина и стратегии како да стигне до таму. Сознанието за овие потреби треба да ја опфати целокупната организациска структура на општината и истите треба да бидат базирани на потребите и приоритетите на граѓаните. Визијата, стратегијата и планираните активности треба да бидат реални и можни за имплементација од страна на општината, а не само нејзини желби и соништа.

Стратешкото планирање е демократски метод во општината за создавање на визијата и на стратегиите за да се достигне посакуваната иднина на општината, за насочување на активностите и проектите за имплементација на овие стратегии и за нивно претставување во форма на документ - стратешки план. Меѓународното искуство говори за стратешко планирање кое е долгорочно и за оперативно планирање кое е пократкорочно. Во динамичната и променлива средина во Република Македонија, Законот за Буџетите¹ и Методологијата за стратешко планирање и подготвување на годишната програма за работа на Владата се фокусираат главно на тригодишно среднорочно планирање. Методологијата за стратешко планирање на локалниот развој на општините претставена во овој документ е е во согласност со овој пристап на Владата.

Стратешкото планирање на модерен, демократски и локален начин беше активно промовирано во македонските општини од страна на главните донатори (ЕАР, УСАИД и УНДП), меѓутоа под различни називи. Многу општини имаат планови за локален економски развој, акциони планови и некои стратешки планови. Различни корисни и советодавни материјали беа употребувани за промоција на стратешко и локално економско планирање во државата.

Оваа брошура презентира идеи поврзани со планирањето на локалниот развој на општините .. **Брошурата е наменета за експертите во општините кои раководат со процесот на планирање.** Генерална цел на овој прирачник е да претстави едноставни методи кои можат да и помогнат на која

¹ Закон за Буџетите, Сл. Весник на РМ бр. 64/05

било општина при планирањето на развојот со своите редовни експерти без ангажирање на надворешни големи научни или, пак, консултантски тимови. Соодветните надворешни специјалистички консултантски услуги во овој процес можат да ги подобрат резултатите, но одговорноста во врска со планирањето на развојот во општината, сепак, не може да им се остави исклучиво на надворешните експерти. Тоа би требало да е стратешка задача на општинската администрација.

Општините се различни. Нивниот капацитет за планирање, како и потребите за планирање се различни. Тоа значи дека секоја општина треба сама да одлучи каков вид планирање на локалниот развој и е потребен. Овој прирачник треба да послужи како извор за општината за да го избере својот начин за планирање на сопствениот локален развој.

Пристапот за стратешко планирање на локалниот развој на општините во Република Македонија, којшто е претставен во овој прирачник, е само еден можен начин како да се води планирањето на локалниот развој. Во споредба со претходните практики во државата, овој документ има холистички (целосен) **поглед врз локалниот развој на општините. Место претходната целосна концентрација врз локалниот економски развој, планирањето треба да се прошири и врз услугите за кои општините се надлежни да ги испорачаат до граѓаните, а за кои има голема потреба од нивно планирање. Врз основа на Законот за Буџетите, стратешкото планирање треба дополнително да резултира со тригодишен план за општински развој².**

A1. Систем на планирање на локалниот развој на општините

Постоечкиот систем на локална самоуправа во Република Македонија правно се базира на Уставот од 2005 година и на Законот за локална самоуправа од 2002 година. Сегашните општини беа создадени во 2005 година. Практиките на општинскиот менаџмент се сè уште во развој и **во општините во Македонија не постои јасно дефиниран и интегриран систем за планирање на развојот.** Сепак, Законот за локална самоуправа³ во својот член 22 предвидува општините да бидат надлежни за **урбанистичкото и руралното планирање, како и за планирањето на локалниот економски развој.**

Законот за Буџетите од 2005 година дава рамка за буџетирањето на општините и во својот член 15 дава идеја за 3-годишно стратешко планирање како што следи: “Корисниците на Буџетот подготвуваат **тригодишен стратешки план** којшто вклучува програми и активности за исполнување на стратешките приоритети на Владата на Република Македонија и целите и приоритетите на корисниците на Буџетот за релевантниот период“. Според законот, општината е корисник на Буџетот. “Владата на Република Македонија треба да ги одреди стратешките приоритети за наредната година најдоцна до 15 април на тековната година. Стратешките приоритети на Владата на Република Македонија како група на цели и иницијативи се задолжително вклучени во буџетот на корисниците на Буџетот и корисниците на средства преку владини програми и потпрограми.” Врз основа на демократската и автономна улога како локални власти, општините можат да дефинираат свои сопствени локални цели и приоритети во своето стратешко планирање, но овие треба да бидат балансирани со стратешките приоритети на Владата на Република Македонија во прашањата поврзани со користењето на државниот Буџет. Генералниот секретаријатот на Владата го координира стратешкото планирање на корисниците на Буџетот од државната администрација, додека Министерството за локална самоуправа го

² Закон за Буџетите, Сл. Весник на РМ бр. 64/05

³ Закон за локална самоуправа, Сл. Весник на РМ бр. 5/02

координира планирањето на развојот на локалните власти, самостојно и во регионите⁴. Законот за просторно и урбанистичко планирање од 2005 год. дава рамка за **просторно планирање и за различни видови општинско урбанистичко планирање**⁵. Просторното планирање треба да ја покрие територијата на Републиката, но може да се направи и специфичен просторен план за еден регион или за една област од специјален интерес за Републиката. Урбанистичките планови се од четири видови:

- Генерални урбанистички планови
- Детални урбанистички планови
- Урбанистички планови за населени места
- Урбанистички планови за област надвор од населено место

Освен урбанистичкото планирање, законодавецот не го прецизира системот за планирање на развојот на општините. Ова значи дека општините имаат слобода да развијат свој систем, што е добро, бидејќи тие се различни едни од други, нивните појдовни основи и потребите за планирање се разликуваат, исто како и нивните капацитети за планирање.

Ако иднината може да се контролира подобро, таа нема да дојде како изненадување. Најдобар начин за предвидување на иднината на општината е да се влијае врз нејзината изградба. Управувањето со која било општина не е рационално доколку нема планирање. Свкупните долгорочни цели треба да ги насочуваат деталните краткорочни планови и активностите кои се базираат врз нив.

Долгорочното планирање се фокусира на тоа како општината ќе изгледа на крајот на некој одреден временски период, вообичаено меѓу 5 и 20 години во иднина. Стратешкото планирање се фокусира на стратегиите како да се стигне дотаму. Во зависност од стабилноста на општеството и неговото темпо на развој, стратешкото планирање може да се подготви како долгорочно планирање, но исто така и како **среднорочно планирање** гледајќи 3-5 години кон иднината. Врз основа на Законот за Буџетите, јавната администрација на Македонија се фокусира на 3-годишно стратешко планирање.

Стратешко планирање е процесот на одредување на тоа што општинската организација има намера да биде во иднина (**визија**) и на активностите со кои ќе стигне дотаму. Се обидува да изнајде најдобра иднина за општината и најдобриот пат за да се стигне до оваа дестинација. Стратешкото планирање на локалниот развој претставува еден вид чадор за сите други планови во општината, и вклучува фундаментални избори за иднината на општинската организација како:

- **мисијата (оперативна идеја)**
- Стратешките фокусирани области, стратешките цели и конкретните **цели** со кои општината ќе настојува да ја постигне визијата
- **програмите и проектите** кои треба да се имплементираат за постигнување на целите.

Планирањето на стратешките фокусирани области, односно секторското планирање во ЕЛС може да го покрива оперативниот услужен сектор на општината како што се: дневниот престој на децата, основното и средното образование, културата, општинските претпријатија итн. Резултатите на секторското планирање може да се презентираат во форма на секторски план или програма.

Потребно е да се запамети дека **општината треба да се концентрира при своето планирање на општинските задачи, а не на планирањето и имплементацијата на приватниот сектор** како што

⁴ Закон за рамномерен регионален развој, Службен весник на РМ, бр. 63/07

⁵ Законот за просторно и урбанистичко планирање Службен весник на РМ, бр. 24/08

се индустријата, приватните услуги и земјоделието. Општината може да го промовира на различни начини економскиот развој во приватниот сектор со цел да создава **пријателски настроена деловна средина** во општината и да ги планира своите промотивни активности, како и активностите за соработка. Исто така **не е задача на општината да ги планира задачите на државата**. Сепак, општината може преку своите планови да направи предлози за приватниот сектор и кон централните државни субјекти и да ги потврдува нивните планови.

Во тековниот процес на **децентрализација распределбата** на одговорностите меѓу општините и државата се менува, така што општините добиваат нови одговорности од државата. **Стратешкото планирање е важна алатка за локалните власти да се подготват за новите децентрализирани задачи преку планирање**. Финансирањето и имплементацијата на локалните проекти сè уште е доста фокусирано на централните министерства. Во моментот локалното **општинско планирање на развојот е комбинација на локалните развојни проекти во рацете на локалните власти и барања на локалните проекти кон државата и донаторите**. Многу проекти за локален развој се кофинансирани од неколку извори. Честопати списоците на желби се многу долги, не доволно приоритизирани и нереални. Многу често државните власти одлучуваат во врска со финансирањето на локалните проекти независно од локалните потреби и планови. Во иднина автономијата и ресурсите на локалните власти во развојот и самофинансирањето на нивните локални проекти според потребите на граѓаните треба да се зголемат. Овој документ гледа кон таквата иднина, која, се надеваме, дека ќе стане реалност што е можно поскоро.

Според публикацијата “ЕУ Развојни фондови и Република Македонија” државата има **недоволен капацитет за да апсорбира ЕУ фондови** во делот на подготовка, како и во делот на имплементација на проекти. Постои **општ недостиг на долгорочна стратегија на властите во однос на приоритетите и што треба да се направи во иднина**. Градењето на политики во државата типично не се базира врз среднорочни и долгорочни стратешки планови и документи, туку врз навиките на примена на **ад хок мерки**. Дури и во случаи кога планирањето е завршено, може да се случи некои од чинителите кои имаат интерес за темата да не биле вклучени. Ова неизбежно води кон недостиг на сопственост на програмите. Оваа критика е валидна и за централната и за локалните власти. Сепак, локалните ентитети имаат поцврста улога во имплементацијата на проектите поддржани од ЕУ фондовите. Локалните институции кои се вклучени во имплементација на проекти не се исклучиво јавни институции, туку исто така вклучуваат приватни фирми и НВОа.

A2. Идеја и процес на стратешко планирање на локалниот развој на општините

Стратешкиот план е **алатка за раководните структури на општината** и дава рамка и упатства за секторските планови и акционото планирање. Стратешкото планирање е аналитичен и креативен процес преку кој општината се подготвува себеси за иднината и да се однесува на оптимален начин. Без стратешко планирање општината премногу лесно се грижи само за малите дневни работи и реалните можности не се употребуваат. **Стратешкото планирање е процес на дефинирање на стратегиите за развој на општината, промовирајќи рационално распоредување на достапните ресурси**. Едноставно, стратешкото планирање на општините одредува каде сака да стигне општината во следните неколку години (5-7 години), и како да стигне дотаму.

Стратешкото планирање на локалниот развој на општините служи за неколку цели, вклучувајќи:

1. Сеопфатна дефиниција на долгорочната визија на општината;
2. Дефинирање на стратешките фокусирани области, реалните стратешки и конкретни цели, доследни со визијата и достапноста на ресурсите во одредена временска рамка;

3. Комуникација на целите до општинските чинители;
4. Развој на чувството на сопственост врз стратешкиот план за локален развој на општината;
5. Најефективна употреба на достапните ресурси, со фокусирање во клучните приоритети;
6. Креирање на систем за евалуација, надзор и контрола на реализацијата на планираните активности;

Успехот на стратешкото планирање зависи од организирањето на самиот **процес на планирање**. При негова подготовка треба да се одреди на кој начин ќе бидат вклучени во процесот сите засегнати страни: граѓаните, вработените на општината, избраните политичари и различните партнерски групи. Се препорачува Советот на општината во текот на својата прва година на постоење да помине низ процес на стратешко планирање. Тоа е исто така добар метод за членовите на Советот и партнерите во процесот да се обучат и да ги разберат задачите и улогата на општината. Процесот вклучува дискусии и одлуки за вредностите на политиките, особено за алтернативите за давање на услугите од страна на општината.

Стратешкото планирање на локалниот развој на општината логично продолжува преку организирање на процесот, прибирање на податоците за постоечките услови (изработка на профилот на општината вклучувајќи по можност и анализа на економијата), дефинирање на мисијата (оперативна идеја) на општината, креирање на визијата на општината, дефинирање на стратешките фокусирани области, стратешките и конкретните цели за развој, како и потребните активности за нивна реализација преку имплементација на програми и проекти.

Подготовката на еден стратешки план за локален развој на општината треба да вклучува **учество** на различни чинители (членови на Советот, граѓани, бизнис заедница, групи на цивилното општество и др.) со цел поставување стратешки цели кои ги одразуваат нивните потреби. Партиципативниот пристап е многу важен во процесот на стратешко планирање во општината. Бидејќи општините се сложени единици составени од различни чинители, сите тие треба да имаат можност да придонесат кон воспоставување на стратешките насоки кои треба да се следат. Партиципативните методи на планирање се дискутираат подетално во понатамошниот текст на овој документ.

Успешниот процес на стратешко планирање во општината се базира на неколку предуслови:

- Учество на вистинските луѓе во процесот на стратешко планирање. Тоа вклучува компетентна раководна и техничка одговорност за процесот, партиципативни влезни ресурси од секоја засегната страна која ќе биде одговорна за извршување на делови од планот, претставници од групите врз кои ќе има влијание реализацијата на планот, како и избраните претставници кои се одговорни да го прегледаат и одобрат планот;
- Запишување на информациите (влезните податоци) за планирање и нивно опширно комуницирање, за да им се даде на главните чинители можност да реагираат ако е потребно;
- Рационално поставување на краткорочните и долгорочните цели според достапните информации, ресурси и реалното време за планирање;
- Јасна спецификација на одговорностите и временските граници за постигнување на секој резултат;
- Во средина за планирање која брзо се менува и каде предвидувањето на ресурсите е врзано со потешкотии, нормално е да се случуваат отстапувања од планот. Стратешкиот план е само сеопшта рамка за идентификувана насока на развојот. Отстапувањата од планот треба да се внесат како промени, при што најдобро е ако тоа се направи при ажурирање на акциониот план.
- Евалуацијата на стратешкиот план за локален развој на општината треба да се изведува на одредени временски интервали, и тоа преку редовни прегледи на неговата имплементација, преку оцена на исполнувањето на конкретните и стратешките цели, односно преку идентификација на причините за потенцијалните проблеми во неговата реализација;

- Прилагодување на стратешкиот план, според идентификуваните стратешки промени и нивното предвидено влијание.

A3. Планирање на процесот на стратешко планирање на локалниот развој на општините

Претходните поглавја објаснија зошто стратешкото планирање е важна алатка во управувањето со општината, па сега може да почнат подготовките за самиот процес на стратешко планирање на локалниот развој. Како прв чекор, корисно е да се одговорот неколку основни и практични прашања кои ќе обезбедат јасна идеја за трите основни и фундаментални области:

Дали вашата општина е подготвена за стратешко планирање на локалниот развој во поглед на:

- Ресурси: дали има доволно пари, луѓе и достапно време за да го имплементира процесот?
- Култура: дали раководните структури во општината имаат став, кој е доволно ориентиран кон бизнис, проактивност и резултати?
- Обврзаност: дали персоналот на располагање е посветен на процесот?
- Визија: дали има доволно разбирање за долгорочните цели на општината?
- Мотивација: дали вклучените поединци се свесни за потребата од овој процес?
- Поддршка: дали *Советот на општината* е доволно свесен и убеден за потребите од стратешко планирање на локалниот развој?
- Прифаќање: дали процесот одговара на потребите и очекувањата на општинската администрација и Советот на општината?
- Клима: Дали средината во општината е исто така подготвена за тоа?
- Политичка волја: дали општината е подготвена да се обврзе со стабилни развојни стратегии и транспарентност во насочувањето на развојните ресурси и финансии?

Кој ќе учествува?

Еден од факторите за успех на стратешкото планирање на локалниот развој на општината е нивото на внимание и обврзаност кое се посветува на процесот. Треба исто така да се има предвид дека управувањето со локалниот развој е континуирана задача на општината и затоа е важно да се одлучи кој во рамките на општинската администрација ја има одговорноста за планирање и координација на локалниот развој. Во многу случаи досега, секторите/ оделенијата за локален економски развој се погрижиле за сеопштото планирање, но прашање е дали се тие доволно стручни да излезат на крај со целокупното планирање на локалниот развој, вклучувајќи ги и општинските услуги?

Во многу случаи потребна е работна група или комитет кој би се состоел од 6 до 12 членови, вклучувајќи: посветени специјалисти со посебни задачи за надгледување и имплементација на процесот, претставници на Советот на општината, самиот градоначалник со општинскиот раководен тим, државни службеници, претприемачи, НВО, граѓани, медиуми и други релевантни локални експерти. Секако, крајната одговорност треба секогаш да биде на највисокото ниво на одлучување. Во оваа насока треба да се одговорот следните прашања:

- Сопственост на процесот: дали клучните лица се достапни за носење на водечката одговорност за процесот?
- Персонал: дали вклучените членови од општинската администрација ја имаат потребната експертиза и дали се достапни?

- Совет: дали е доделена функцијата за управување со локалниот развој и дали е воспоставена работната група?
- Граѓани: дали има соодветна меѓусебна комуникација меѓу граѓаните и месните или урбаните заедници инволвирани директно или индиректно? Како се прифаќаат идеите и забелешките од заедниците и граѓаните?
- Потреба од вклученост: дали засегнатите страни биле опширно консултирани во претходните фази на планирање? Дали мало ажурирање на стратешкиот план може да се реализира со помала вклученост на чинителите?

Како ќе го организирате и управувате процесот на стратешко планирање?

Главното внимание треба да биде насочено кон задржување на процесот во правилна насока. Организациските иницијативи како што е стратешкото планирање се вистински предизвик, особено во средини кои брзо се менуваат, каде што политичката клима е нестабилна, а ресурсите ограничени. Затоа од витална важност е да се развие проектен план во кој различните проектни компоненти се одредени врз основа на одговорите на следниве прашања:

- Цели: што сакате да постигнете преку стратешкото планирање на локалниот развој?
- Работен план: дали се наведени и планирани сите неопходни активности?
- Опис на работата: што треба да се направи?
- Сопственост на процесот: дали е јасно кој што прави; дали се доделени сите задачи и одговорности?
- Време: дали е планирано и доделено доволно време за поединечните активности на учесниците во текот на стратешкото планирање?
- Надзор: дали механизмите за следење на имплементацијата на плановите се развиени и поставени?
- Финансиски ресурси: дали општината е во можност да обезбеди реална финансиска рамка за својата работа и развој во текот на тригодишен период?

Во краткиот преглед преку поставување и одговарање на горенаведените прашања Вие треба да сте во можност да одредите дали општината е подготвена да го лансира процесот на стратешко планирање. Всушност, подготвувањето и развојот на процесот на стратешко планирање на локалниот развој е само по себе вежба на планирање.

A4. Профил на општината, Преглед на постоечките услови и услуги

Планирањето и управувањето со општината има потреба од **податоци за постоечките услови** во општината. Постојат различни методи за одредување на тоа кои податоци се потребни, па секоја општина треба да ја оцени потребата и можноста за презентирање на факти или аналитички податоци. Квалитетот на планирањето зависи природно од квалитетот на достапните податоци. За жал, неискусните планери честопати сакаат да употребат премногу податоци (понекогаш дури и за непотребни работи), па забораваат на некои клучни прашања. Способноста на прибирање на неопходните податоци и нивно претставување во практична, јасна и читлива форма е дел од способностите на добрите планери. Податоците можат да бидат составени од текст, табели, графикони и мапи, а основните податоците можат да се објават одделно од документите на планирање.

Прегледот на постоечките услови и услуги во општината е во функција на стратешкото планирање на локалниот развој на општината. Тој најчесто се нарекува **профил на општината** и може да биде

направен како одделна задача или како прва фаза на планирањето. Профилот служи за неколку цели. Тој помага во планирањето преку овозможување на систематски преглед на условите во општината вклучувајќи ги локалните предности и ресурси за идниот развој, како и преку обезбедување податоци за локалните проблеми кои треба да се подобрат со планирањето на развојот. Систематските податоци за локалните услови се корисни и за претпријатијата (како локалните така и надворешните) кои ги развиваат своите активности и ги планираат својите инвестиции. Многу од општините досега ги фокусираа своите постоечки профили исклучиво на локалната економија, но добро е во својот профил општината да ги претстави и јавните услуги, а особено оние за кои таа е одговорна или ќе биде одговорна во иднина.

Големината и содржината на податоците за планирање треба да се одреди според локалните потреби и ресурси. Нормално, секторите/оделенијата за локален економски развој имаат повеќе податоци кои можат да се вклучат во извештаите. На следните страници е даден пример на можна содржина на профилот на општината :

Профил на општината (пример)

I. Генерално

- Историјат (кратко)
- Локација (кратко)
- Население (вкупно населени места, структура на возраст, структура на пол, структура на образование, структура на националност, развој на населението во последните 10-20 години, проценки за иднината вкупно/за население)
- Природни ресурси (клима, земја, обработливо земјиште, хидропотенцијал, потенцијал на термичка вода, минерални потенцијали, шуми и други)
- Профил на единицата на локалната самоуправа (организација, контакти, јавни претпријатија, буџет (тригодишна историја, данок итн.)

II. Локална економија

- Генерално (број на компании, развој на бројот на компании во последните неколку години, занаетчии, најразвиени бизнис сектори итн.)
- Главни претпријатија, МСП
- Анализа на бизнис средината
- Финансиски институции
- Земјоделство
- Вработување (број на вработени - вкупно и по сектор, постоечка ситуација, проценки за иднината; невработеност (вкупен број, структура на возраст и образование)

III. Општински услуги

- Генерално за јавните услуги (општинските и локалните државни услуги), фаза на пренос на државни задачи и сопственост на општината
- Локална демократија, информирање и граѓанско учество, медиуми, НВОа
- Урбанистичко и рурално планирање
- Домување, градење, резервирано земјиште за инвестиции
- Образование (единици, ученици, учители, училници, претшколски, основно, средно, високо образование и университети, студентски домови, транспорт на студентите)

- Здравствена заштита (основна здравствена заштита, консултации со специјалисти, болници)
- Социјална заштита (семејства, деца, инвалиди, постари луѓе, други)
- Култура (услуги) и заштита (археолошки локации, верски објекти, природа и др.)
- Спорт и рекреација (спортски клубови, спортски објекти, активни спортисти/спортистки, рекреативни области итн.)
- Животна средина
- Улици, патишта и сообраќај
- Водоснабдување
- Канализација
- Управување со отпадоци
- Телекомуникации (интернет, кабловска ТВ)
- Енергија

IV. Стратешка анализа

- СВОТ
- Резултати од јавните истражувања
- Други анализи

При подготовка на профилот на општината може да се земат предвид следните идеи:

- Содржината на профилот треба да биде кратка, лесна за читање и презентацијата на податоците треба да се фокусира на основните работи.
- Клучните податоци за населението, структурата на возраст, етничката структура, вработувањето, економијата и услугите се презентираат одделно за урбаните и руралните области и од секоја заедница на општината.
- Временските периоди за статистики можат да се зголемат и статистичките споредувања можат да бидат направени во рамки на регионот или земјата. Демографските карактеристики, бројките за вработување итн. треба да се претстават од 5-10 годишна перспектива, и во минатото и кон иднината.
- Државниот Завод за статистика објавува различни податоци, кои можат да се употребат во општинските профили. Овие податоци генерално даваат краток преглед на една цела општина и не укажуваат на условите во нејзините различни делови. Поради реформата на територијалната организација претходните статистички податоци не можат директно да бидат употребени и понекогаш има потреба од нивно сумирање за неколку претходни општини.
- Бидејќи податоците на државниот Завод за статистика не овозможуваат јасна слика за општинските услуги, потребни се иновативни локални решенија за добивање на овие податоци и пополнување на празнините.
- Генерално подобро е да се концентрираме на податоци кои можат да се добијат полесно за да се избегне употреба на преголем капацитетот за прибирање на податоците до кои тешко се доаѓа.
- Податоците треба да се прибираат на начин ориентиран кон планирање. Важно е да се претстават позитивните потенцијали и развојните капацитети во општината, но истовремено податоците не треба да ги кријат проблемите. Тие треба истовремено да ги презентираат и развојниот потенцијал и акутните проблеми, а не само да ја рекламираат општината. Планирањето без соодветно разбирање на локалните проблеми и нивните причини е бескорисно.

- Сумирањето на стратешките анализи може да помогне во ориентацијата кон проблемите и нивното разрешување. Можните детални извештаи на анализа можат да се користат одделно од профилот.
- Описни мапи можат да се вклучат во овој материјал.
- Постоечките топографски мапи во скала 1:25 000 обезбедуваат доста податоци и поддршка за локалното планирање. Поголем дел од државата е покриена од нови мапи, а останатиот дел има мапи од 1970 година. Тие се лесно достапни во државниот Завод за геодетски работи.

Приложената листа на можни показатели во поглавје Ц11 обезбедува дополнителни детали на статистичките податоци кои можат да се вклучат во профилот или кои општинските власти за планирање можат да ги следат надвор од профилот. **Државниот Завод за статистика е добредојден да подготви стандардни статистички пакети за општините и да им помогне со податоците потребни за планирање.**

A5. Мисија, Оперативна идеја на општината

Мисијата на општината треба да даде појаснување до внатрешните и надворешните партнери на општината зошто таа постои и што таа прави за реализација на оваа цел. Мисијата треба да биде стабилна, главно позитивна, но реална, јасна и пократка. Исто така таа треба да биде индивидуална, а не текст кој ќе одговара на секоја општина. Во многу случаи секој од членовите на Советот изработува своја дефиниција за оваа идеја и резултатот е комбинација на најпопуларните идеи. Предлогот се дискутира збор по збор во текот на планирачка работилница и по оваа дискусија сите учесници навистина разбираат зошто општината постои. Мисијата исто така се базира и на Законот за локална самоуправа и на надлежностите на општината.

A6. Визија, Генерална стратегија

Визијата вклучува краток поглед кон идните услови во општината (по одредено време, по три или пет години на пример) фокусирајќи се на главните прашања и на улогата на општината во иднина. Таа може да вклучува слика и за идната регионална улога на општината, за населението, економијата, буџетот или услугите во општината. Подготовката за визијата може да се одвива според истите начела како горенаведената мисија. Визијата треба да биде амбициозна, но реална. Некои делови од визијата треба да бидат на ниво во кое општината ќе биде многу горда. Природните развојни услови и потреби се различни во различни општини. Така општините можат да развијат свои специфични **профили**. Некои општини можат да се концентрираат на промоција на бизнисот, други на земјоделството, децата, здравата животна средина, телекомуникациите, образованието, пензионерите, културата или туризмот. Овој профил треба да биде видлив во визијата.

A7. Специфични стратегии за развојните сектори

Во вистинскиот живот општините не се во состојба да се соочат активно со сите можни локални прашања. Во рамките на ограничувањата поставени од Законот тие треба да направат селекција и да се концентрираат во најважните работи од аспект на Законот и локалните потреби, а треба и да се предвидат владините приоритети и достапните ресурси. Истовремено, треба и да се дефинираат клучните приоритетни оперативни сектори со цел насочување на активностите –

стратешките фокусирани области. Тоа се најважните сектори каде што треба да се концентрираат општинските развојни ресурси.

Клучните содржини на политиките на стратешкиот план се состојат од стратешките фокусирани области, како и од стратешките и конкретните цели во овие области. Поставувањето на целите се развива врз основа на разбирање на актуелната ситуација во општината, како и врз основа на анализа на проблемите во секоја област и идната визија на општината. Конкретните цели треба да бидат дизајнирани и формулирани како SMART - **специфични, мерливи, постигнувачки и возможни, реални и благовремени.**

Дефиницијата на стратешките фокусирани области има важност за насочување на активностите и за доделување на ресурсите при подготвувањето на буџетот. Фокусирањето на стратешките фокусирани области може да се зајакне со адресирање на сите или повеќето од клучните развојни активности и проекти само во овие области. Земајќи ја предвид потребата од поврзување на резултатите на стратешкото планирање со општинскиот буџет, стратешките фокусирани области треба да ги покријат сите области на клучните задачи на општината, како и областите за кои општината може да ја добие одговорноста во текот на периодот на планирање.

Следната листа покажува пример на можна класификација на стратешките фокусирани области врз основа на дефинираните надлежности во Законот за локална самоуправа, земајќи ја предвид буџетската распределба, како и административната и демократската улога на општината:

Стратешки фокусирани области во планирањето на локалниот развој (пример)

- Општинска организација, канцеларија и јавни претпријатија, децентрализација
- Локална демократија, информирање и граѓанско учество
- Меѓуопштинска соработка, прекугранична соработка
- Општински буџетски даноци и такси
- Општинска сопственост
- Промоција на локалната економија (бизнис средина, вработување, МСП, земјоделство и др.)
- Урбанистичко и рурално планирање
- Домување, градба, резервирано земјиште за инвестиции
- Образование
- Здравствена заштита
- Социјална заштита
- Култура, спорт и рекреација
- Животна средина
- Улици, патишта и сообраќај
- Канализација
- Управување со отпад
- Телекомуникации
- Енергија

Сите горенаведени работи не можат да бидат стратешки фокусирани области, па општината треба да ги издвои приоритетните 4-6 области. Активни развојни стратегии не се потребни во сите горенаведени стратешки области, но неколку цели во секоја од нив се, сепак, корисни. Во овој контекст, една цел

може да биде и продолжување на обезбедувањето на постоечките услуги во секторот кое продолжува без големи промени, или само намалување на некои услуги за да се постигне штедење на трошоците.

Содржините на стратешкиот документ зависат природно од материјалот, пристапот и процесот употребен при планирањето. Две основни алтернативи за содржините се презентирани тука:

1. Стратегија, Содржина (Структура со нагласок на стратешките фокусирани области)

Вовед

Мисија

SWOT

Визија

Стратешки фокусирани области

- СФО 1 (Стратешки цели и конкретни цели; Програми и проекти)
- СФО 2 (Стратешки цели и конкретни цели; Програми и проекти)
- СФО 3 (Стратешки цели и конкретни цели; Програми и проекти)
- СФО 4 (Стратешки цели и конкретни цели; Програми и проекти)

2. Стратегија, Содржина (Структура на сите клучни сектори)

Вовед

Мисија

Стратегии

Население

- Општинска организација, канцеларија и јавни претпријатија, децентрализација
- Локална демократија, информирање и граѓанско учество
- Меѓуопштинска соработка, прекугранична соработка
- Општински буџетски даноци и такси
- Општинска сопственост
- Промоција на локалната економија (бизнис средина, вработување, МСП, земјоделство и др.)
- Урбанистичко и рурално планирање
- Домување, градба, резервирано земјиште за инвестиции
- Образование
- Здравствена заштита
- Социјална заштита
- Култура, спорт и рекреација
- Животна средина
- Улицы, патишта и сообраќај
- Канализација
- Управување со отпад
- Телекомуникации
- Енергија

A8. Дефинирање на финансиската рамка за планирање на развојот

Во стратешкото планирање на локалниот развој на општините главен ризик е тоа што стратешкиот план често претставува само листа на локалните желби бидејќи ресурсите и капацитетот на општината не се доволни за имплементација на идеите од планот. За да се избегне овој ризик треба во текот на процесот на планирање да се дефинираат реалните финансиски ресурси на општината за инвестирање во развојни програми и проекти. Ова треба да биде сторено што е можно порано, но не подоцна од евидентирањето на активностите и дефинирањето на програмите и проектите. **Рамковниот буџет за развој** го прави планирањето пореално.

Поради големата зависност на општинските буџети од државниот Буџет, природно е да се очекува **од централната власт годишни или тригошни рамки и насоки за подготовка на локалниот буџет, вклучувајќи и рамка за развојни, односно трошоци за капитални инвестиции.** Таквите рамки или упатства можат да дадат и насоки на општините во врска со владините приоритети меѓу различните развојни сектори, како и информација во врска со распоредот и обемот на државните средства наменети за општините во склад со децентрализацијата.

Врз основа на обезбедените информации од страна на Владата, градоначалникот или Советот на општината можат да обезбедат тим за планирање на локалниот развој со препорачана финансиска рамка за планирање на развојот. Дури и ако недостигаат соодветни насоки од централните власти, **градоначалникот во соработка со одделението/секторот за буџет на општината треба да обезбеди насоки за финансиската рамка за планирање на локалниот развој за три години. Вкупните трошоци за активностите и проектите за развојот на општината треба да останат во оваа рамка.** Таа рамка треба да обезбеди и насоки за финансиска распределба меѓу секторите врз основа на веќе подготвените стратегии и приоритети. Рамката може во одредена мера да биде изразена и преку географска распределба меѓу заедниците, односно урбаните или руралните делови на општината.

Горенаведеното навидум звучи лесно, но е голем предизвик според моменталните услови во земјата. Во недостиг на соодветни податоци дефинирањето на буџетската рамка за локален развој во период од три години може да користи едноставни методи. На пример, ограничување на вкупните годишни трошоци за развој како процентуален дел од вкупниот буџет. Тој дел може да биде ист како што бил изминатите неколку години или да биде одредена нова цел (3-8 % од вкупниот буџет за локални развојни цели, на пример). Природно, финансискиот капацитет на општината, постоечките долгови и фазата на фискална децентрализација влијаат врз овие насоки.

Финансиската рамка за планирање на развојот може да вклучи исто и **рамка за надворешно финансирање на локалните програми и проекти.** Државата и донаторите можат да финансираат некои делови од трошоците на развојот, исто како и граѓаните и другите локални чинители. Од друга страна, создавањето на огромна листа на желби за надворешно финансирање на локалниот развој не е реално. Доколку нема некоја друга пореална основа, таквите очекувања треба да се ограничат на претходното ниво на надворешно финансирање или на нивно удвојување (ако се оди во максимум).

Како и да е, **финансиската рамка за првата година на имплементација** на локалниот развој треба да биде избалансирана со општинскиот буџет. Само на овој начин развојниот план и буџет можат да бидат рамномерни. Преценетите нереални планови за локален развој кои не се поврзани со достапни ресурси и буџет создаваат фрустрација меѓу администрацијата и не ги изразуваат приоритетите на општината. Советот на општината, државните власти и донаторите не можат да ги употребат како насоки ваквите преценети планови за локален развој.

A9. Акционо планирање: активности, проекти, резултати и трошоци

Генерално, стратешките планови за локален развој треба да вклучат акционен дел кој содржи предлози за стратешки активности и развојни програми и проекти. Стратешкиот план треба да ги опише активностите и резултатите на општината, а не да го претстави целиот развој на претпријатијата и државните власти во рамките на општината. Доколку планот го опишува развојот кој не е општинска одговорност, треба да биде нагласено кој е одговорен за овој развој.

Стратегиите во стратешките фокусирани области имаат потреба од активности за нивна имплементација. Многу од овие активности спаѓаат во локални програми и проекти, а некои од нив можат да се имплементираат и без одреден формат на проект и без инвестиција или дополнителни оперативни трошоци. Останатите можат да бидат инвестиции или други видови проекти.

Набројувањето на програмите и проектите, заедно со дефинирањето на нивните резултати и трошоци е всушност **акционо планирање**. Тоа е одделна фаза на планирањето од подготвувањето на стратегиите. Во многу држави и во неколку општини во Македонија акционото планирање е презентирано како одделен документ врз основа на одобрените стратегии. Важечката пракса на тригодишното стратешко планирање во државава, сепак, се базира на идејата дека **тригодишното планирање на активностите е дел од стратешкото планирање**. Ако тригодишниот план се ажурира на годишно ниво и ја води подготовката на годишниот буџет и се одобрува заедно со буџетот, тогаш акциониот план поврзан со буџетот фактички ги содржи и тековниот тригодишен стратешки план и буџетот, па може да се каже дека се работи за **тригодишен стратешки акционен план**.

Вака дефинираниот тригодишен стратешки акционен план за локален развој на ЕЛС, поврзан со буџетот на ЕЛС и балансиран со акционите планови за рамномерен регионален развој и акционите планови на централната власт, претставува моќен инструмент за ЕЛС во постигнувањето на визијата за локалниот развој на општината во наредните 5 до 7 години. Во текот на **годишното ажурирање на стратешкиот план** може да нема потреба да се ажурира профилот на општината и може да се остане при постојните стратегиски фокусирани области и цели без никаква промена. Сепак, листите на програми, проекти, резултати и трошоци бараат годишно ажурирање. Имплементираните програми или проекти се отстрануваат од планот, и со тоа распоредот на програмите, проектите и активностите заедно со нивните трошоци треба да се променат, а би можело да се вклучат и нови проекти и активности.

Секоја програма и проект треба да има наслов вклучувајќи и мал опис, одговорна организациска единица, распоред или рок, дефинирани резултати, проценка на трошокот, како и податоци за изворот на финансирање (општинскиот буџет, гарантирани или очекувани надворешни извори како што се државниот буџет, донаторите или други извори).

Секој од предложените програми или проекти треба да биде подготвен до одредено ниво. Минимално барање за секој проект е **проектна карта** подготвена од организацијата одговорна за имплементацијата на проектот. Проектната карта кажува многу повеќе од сумарната табела во стратешкиот план и претставува основа за вклучување на проектите во стратешкиот план. Организацијата која не е во можност да презентира проектна карта за проект што таа сака да го имплементира не може да ја носи одговорноста за негова имплементација.

Генерално земено, ниту инвестиции, ниту големи проекти не би можело да бидат вклучени во првата или втората година на планот ако не се соодветно подготвени. Прво е потребна

подготовка на техничката документација на проектот, а потоа **подготовка на предлог-проект**. Во одредени случаи нивната подготовка може да вклучува изработка на: **физибилити студии**, подготовка на **проектен документ**, технички дизајн, финансиски процедури и процедури на обезбедување, како и договори, активности кои што можат да имаат потреба од многу време да бидат реализирани.

Резултатите треба да се дефинираат на конкретен мерлив начин така што тие да можат да бидат јасно измерени по имплементацијата на планот.

Проценката на **инвестиционите трошоци** на еден развоен проект е обврзувачка за вклучување на проектот во тригодишниот стратешки акционен план. Дополнително, покрај инвестицијата, проектот предизвикува и **оперативни трошоци** за општината. Премногу често се случува еден инвестициски објект да биде напуштен или неефикасно употребуван заради тоа што буџетот не е во можност да ги обезбеди платите за потребниот персонал и другите неопходни оперативни трошоци, вклучувајќи го и одржувањето.

Место да се насочува кон целосно нови инвестиции, планирањето на активностите и проектите треба истовремено да ја земе предвид постоечката сопственост на општината. Преку **одржување и обнова** на постоечките услужни објекти, патишта, инфраструктура итн. општината треба да овозможи нивна ефикасна употреба. Преносот на објектите од државна сопственост во сопственост на општините е сè уште во тек и постапката на утврдување на одговорноста за управувањето со сопственоста не е секогаш целосно јасна. За да се олесни управувањето со оваа сопственост општината треба да подготви соодветен **попис на општинската сопственост**, заедно со нејзината состојба, како и потребите за реконструкција и одржување.

Активностите и проектите во текот на тригодишниот период би можеле да се сумираат во следната матрица:

Стратешка фокусирана област 4: Култура, спорт и рекреација					
Стратегиска цел 4.1: Поефикасна употреба на постоечките културни и спортски објекти преку нивна обнова, подобро управување, одржување и функционалност и преку вклучување на корисниците					
Активност/ Опис на програмата/ проектот	Очекувани резултати	Одговорна организација	Временска рамка	Степен на подготовка на техничката документација	Трошоци
4.1/1 Попис и анализа на постоечките културни и спортски објекти	Базата со податоци за општинската сопственост ги содржи постоечките културни и спортски објекти и нивната состојба, Сопственоста е регистрирана на општината во Катастарот.	Сектор за општи работи, Референти за култура и спорт	Попис 1-3/2008 Регистрација 4-6/2008	Базата на податоци е дизајнирана	Нема инвестициони трошоци, Трошоци на регистрирање во Катастар 10 000, Општински буџет
4.1/2 Обнова на спортската сала во област А	Кровот и две внатрешни игралишта се реновирани	Сектор за урбанизам	4-7/2010	Ќе биде подготвено во 2009	Вкупно 2 500 000 - 500.000 општински буџет; очекувања: 1.500.000 државно, 500.000 локално учество

Стратегиска цел 4.2 : Подобрување на убавината и рекреативната вредност на делови на урбаните паркови					
4.2/1 Обнова на паркот Б	Паркирање надвор, засадување дрвја, мебел и детско игралиште внатре	Сектор за урбанизам	3-6/2009	Проектот е готов, тендерската документација треба да се подготви	1.200.000, Општински буџет,

Успешната реализација на стратешките цели и акционите планови честопати е поврзана со **организациската структура на општината**. Доколку има потреба од менување на организациската структура (промената дури би можела да биде и одделна стратешка цел), општинското акционо планирање треба да го содржи предлогот за тоа како да се направи промената. Соодветната организациска структура е клучна за ефективно стратешко и оперативно планирање, како и за имплементација на акционите планови.

A10. Извештаи за стратешко планирање и нивното ажурирање

Извештаите за стратешкото планирање на локалниот развој на општината, односно стратешкиот план како документ и придружната документација (профилот, акциониот план итн.) треба да ги одразуваат потребите од планирање во општината. Во една голема и сложена општина извештаите можат да бидат поголеми отколку во една помала, но клучните извештаи треба да бидат лесни за читање и разбирливи за избраните претставници. Поради ова тие не би требало да бидат многу долги. Добар печат и надворешен изглед, заедно со атрактивна корица и бои го подобруваат изгледот на планот, иако не се можни во многу општини. Благодарение на донаторската поддршка, а со цел да се импресионираат странските инвеститори, многу од македонските општините се навикнати да ги објавуваат своите извештаи и на македонски и на англиски јазик во еден документ.

Каков било извештај кој ќе биде презентираан за политичко одобрување во вообичаена општина не треба да биде поголем од 30 страници. Годишното **ажурирање** на стратешкиот план може соодветно да го покрие само тригодишниот стратешки акционен план. Тоа значи дека може да се случи **документацијата и одобрието на стратешкиот план да покриваат три одделни документи**.

Профилот на општината оптимално може да биде подготвен за петгодишна употреба, или евентуално на секои четири години на почетокот на новиот мандат на градоначалникот и Советот на општината. **Профилот на општината** и другите аналитички податоци би можело да бидат објавени во извештај од 10-30 страници. За профилот не треба никакво политичко одобрение

Мисијата, визијата, стратешките фокусирани области, стратешките и конкретните цели вклучувајќи ги и пооделните секторски стратегии се подготвуваат секоја четврта година (по можност веднаш по профилот) и се одобруваат од страна на Советот на општината за период од пет години, притоа нивното одобрување е одделно од тригодишниот стратешки акционен план. Најдобро е извештајот (планскиот документ) да биде пократок (на пример 5-20 страни) и може да биде објавен во ист документ со профилот на општината.

Првиот тригодишен стратешки **акционен план** се подготвува во текот на подготовката на профилот и стратегиите, но се документира и одобрува одделно. Тој вклучува и финансиска рамка за планирањето. Првичниот дел од планирањето е најдемократски процес од сите. Стратешкиот акционен план може да содржи 10-20 страници плус можни проектни карти. Тие не се тема на политичко одобрување.

Во текот на втората, третата и четвртата година ажурирањето се однесува само на тригодишниот акционен план, па дополнителна документација и одобрување е потребно само за стратешкиот акционен план. Годишното ажурирање може да се базира на извештајот за напредокот во текот на претходната година, на важечките стратегии и со помало учество на јавноста во однос на подготовка на стратегиите и стратешкиот акционен план за првите три години.

Извештаите од планирањето (планските документи) треба да се достават до сите членови на Советот и клучниот административен персонал, и тие треба да бидат достапни и за населението со надомест на трошоците за копирање. Некои општини во ЕУ ги објавуваат извештаите за доставување до домаќинствата во општината, но, сепак, подобро е да се вклучат локалните печатени и електронски медиуми во текот на процесот на планирање или за објавување на крајните резултати.

A11. Поврзување на стратешкото планирање со општинскиот буџет

Буџетот на општините се соочува со многу проблеми. Општините не располагаат со доволно свои приходи и премногу зависат од финансиската поддршка од државата. Решавањето на овој клучен проблем бара законодавни и финансиски решенија на државно ниво бидејќи општините поединечно не можат со планирање да го решат овој национален проблем.

Сепак, општините можат преку своето планирање и буџетските расходи да ја подобрат ефикасноста и транспарентноста на употребата на општинските буџетски средства. Ова претставува јасна потреба за стратешки развој на буџетот и финансиските практики во општината. Во секоја општина стратешкиот план треба да содржи неколку цели за развој на општинскиот буџет и подобрување на управувањето со финансиите.

Одобрените стратегии се насоки за подготовка на општинскиот буџет. Како што е претходно споменато, употребата на рамковно буџетирање во текот на тригодишното стратешко и акционо планирање, го задржува акционото планирање во реално ниво во однос на буџетот. Во основа, првата година на Акциониот план и првата година на Буџетот треба да бидат ускладени, а со нивното истовремено одобрување доаѓа до поврзување на тригодишното планирање со буџетот.

A12. Управување и следење на спроведувањето на локалниот развој на општините

Секоја предложена активност, програма и проект бара активно управување, спроведување и следење. Принципиелно, одговорната организација треба да го прави тоа како континуирана задача. Градоначалникот и Советот на општината имаат потреба од систематски повратни информации за спроведувањето на буџетот и за имплементација на проектите. Минималната сеопфатна алатка за следење е годишниот извештај за имплементација на акциониот план. Тој претставува клучен извор за промена на акциониот план за следните години, како и за внатрешна проценка на капацитетот на општинската организација за имплементација и оцена на потребите за корекција и подобрувања на ефикасноста. Годишниот извештај би можел да биде презентираан во следниов формат:

Активност/Опис на програмата / проектот	Одговорна организација	Планирана временска рамка	Планирани трошоци	Статус на активностите/ програмите / проектите октомври 2008
---	------------------------	---------------------------	-------------------	--

4.1/1 Попис и анализа на постоечките културни и спортски објекти	Сектор за општи работи, Референти за култура и спорт	Попис 1-3/2008 Registration 4-6/2008	Нема инвестициони трошоци Трошоци на регистрирање во Катастар 10 000, Општински буџет	Пописот е завршен. Регистрацијата делумно завршена, се очекува да заврши на 12/2008
4.1/2 Обнова на спортска сала во област А	Сектор за урбанизам,	4-7/2008	Вкупно 2.500.000, 500.000 општински буџет, очекување; 1.500.000 државно 500.000 локално учество	Проектот и документацијата се комплетирали, почетокот не се знае поради негативната одлука за државното финансирање, средства не се очекуваат ниту во 2009 година.
4.2/1 Обновување на паркот Б	Сектор за урбанизам,	3-6/2008	1.200.000, Општински буџет	Завршен, Заштедено 200.000 во однос на планираните трошоци

Дополнително на следењето на имплементацијата на акциониот план, општината треба да го следи и општиот развој на условите и услугите на локално ниво. Подготовката на профилот на општината на секои четири години е практичен метод да се види на среден рок како се движи развојот во општината. Споредувањето на актуелната вредност на развојните индикатори (презентирани во поглавје Ц11 од овој прирачник) со претходните вредности даваат насоки за планирање на иднината.

За почнување на нов комплетен процес на стратешко планирање, вклучувајќи подготовка на нов профил, нови стратешки фокусирани области, нови стратешки и конкретни цели и нов акционен план, корисно е да се оцени како биле имплементирани претходните стратегии и планови и што општината може да научи од тоа искуство.

Б.

Подготовка на проекти

Б1. Идентификација на проект, Проектна карта

Секој граѓанин и сите организации во општината имаат свои идеи како можат да се подобрат условите и услугите во општината. Слушањето и регистрирањето на таквите мислења и дискусии може да биде од корист, но не е доволно за идентификација на развојните проекти. Одредени луѓе и организации, единици и работни групи внатре или надвор од општинската администрација треба да размислуваат повнимателно што е потребно и што би можело да биде груба идеја за вистински развоен проект. Генерално, препорачливо е овие идеи да бидат презентирани во еден систематски и до одредена мера аналитичен формат, односно во форма на проектна карта. Доколку никој не е заинтересиран да пополни таква карта за една идеја или не е доволно компетентен за тоа, тогаш изгледа дека нема доволно реален интерес за таа идеја и таа не би можела да се земе предвид сериозно. Секако, по приемот на информацијата од граѓаните или друга засегната страна, соодветната единица во општината може да преземе иницијатива и да исполни проектна карта. Одговорната единица за планирање, комитетот или работната група можат да ги употребат овие карти за подредување по приоритет на различни предлог-проекти и за нивно поместување во акциониот план. Во акциониот план не треба да биде вклучен ниту еден проект за кој нема подготвено проектна карта.

Следи еден пример за проектна карта. Таа има две страници. Првата страница треба да ја пополни засегнатата страна која го предлага проектот. Втората страна бара стручност за проценување на буџетот. Доколку предлагачот не ги проценил трошоците или не може да го строи тоа, таа треба да биде финализирана од страна на општинските експерти за планирање. Пример на детална проектна карта е даден во Прилог 1.

Б2. Проектен циклус

Б2.1 Вовед

Во 1992 година Европската комисија усвои Правилник за “управување со проектен циклус” - УПЦ. Тоа претставува збир на алатки за подготовка и управување со проекти врз основа на логичниот рамковен пристап, кој до тогаш беше широко употребуван од страна на многу донатори и држави членки на ЕУ. Ова поглавје го претставува УПЦ пристапот на основа на последната верзија на Директивите за управување со проекти на Европската комисија од 2004 година. Овој краток преглед има цел да им помогне на општините во Македонија при употребата на УПЦ, односно при подготовката и имплементацијата на развојни проекти со различни донатори, а особено со Европската комисија.

Цел на „Управувањето со проектен циклус“ е да се подобри управувањето на проектите преку земање предвид на основните прашања и рамковни услови, како во текот на подготовката така и во текот на имплементација. УПЦ се труди да промовира:

Јасни и реални цели за проекти:

- Исцртување на јасна поделба меѓу целите и средствата за нивно постигнување;
- Јасна и реална дефиниција на општите цели кои мора секогаш да ги содржат клучните одржливи ефекти за целната група (или групи);
- Согледување на ризиците и претпоставките, односно на главните надворешни фактори кои можат значително да влијаат на оперативниот успех на проектот.

Фактори на квалитетот за зголемување на ефектите за подолг период:

- Релевантност на проектот, ниво до кое проектот одговара на вистински почувствуваните потреби и проблеми;
- Степен на сопственост и оперативност од страна на корисниците и другите важни чинители;
- Потребата за избирање соодветни технологии;
- Почит за социо-културните вредности на засегнатите поединци и групи;
- Соодветност на проектот, земајќи ги предвид интересите на специфичните ранливи групи како што се жени, деца, инвалиди, етнички малцинства;
- Управувачкиот капацитет на општината и нејзините проектни партнери, јавни или приватни;
- Остварливоста на проектот, односно дали целите можат реално да се остварат во рамките на ограничувањата кои ги поставуваат средината и можностите на општината и нејзините партнери;
- Соработка и координација меѓу различните чинители, и
- Одржливост на бенефициите кои произлегуваат од спроведувањето.

Б2.2 Проектен циклус

Начинот на кој се планираат и спроведуваат проектите следи една вообичаена постапка. Таа почнува со усогласена стратегија која води кон идеја за одредена активност. Таа идеја тогаш се формулира во проект кој се спроведува и оценува со цел за подобрување на стратегијата и понатамошните активности. Од гледна точка на општините кои соработуваат со донаторите, ова може да се претстави преку следните шест фази на проектниот циклус:

Програмирање (Планирање)

Општината ги создава своите стратегии во стратешките фокусирани области. Резултатот е стратешки план вклучувајќи ги стратешките и конкретните цели и тригодишниот стратешки акционен план (според потребите на Законот за буџетски корисници). На национално ниво централната власт и донаторите ги подготвуваат своите развојни програми.

Идентификација

Врз основа на стратегијата на општината за приоритизација, треба да се идентификуваат приоритетни проекти кои ќе ги реализираат стратегиите. Во општинската администрација ова е дел од подготовката на тригодишниот стратешки акционен план, при што треба да се има предвид финансирањето на секој од проектите. Извори на финансирање можат да бидат општинскиот буџет, некои од надворешните финансиски механизми или нивна комбинација. Надворешните извори на финансирање треба да бидат прецизирани колку е можно повеќе. Тоа може да биде на пример, ИПА Програмата за прекугранична соработка, некоја друга донаторска програма или јавен повик од некое министерство. Надворешните извори вообичаено очекуваат предлог-проект во стандардизиран формат. Во пракса оваа фаза вклучува подготовка на проектниот предлог до ниво кое го бара организацијата од која се бара финансирањето, како и идентификација на можните партнери за имплементација на проектот.

Оценка

Назначените експерти од страна на финансиерот ги оценуваат примените апликации: проектните предлози и барањето за финансирање, анализата на потребите и проблемите, очекуваните резултати и ефекти, како и плановите за имплементација и распоредот на ресурсите. Вообичаено е да се споредат неколку апликации и да се оценат нивните квалитети во однос на достапните финансиски средства. Во зависност од праксата на финансиерот, персоналот може да преговара со апликантите за корекција или подобрување на апликацијата. На крајот на фазата на оценка, за финансирање се поднесува крајниот предлог.

Финансирање

Во оваа фаза се носи одлука дали да се финансира проектот или не. Во случај на позитивна одлука, се потпишува формален договор меѓу финансиерот и апликантите. Овој договор ги содржи и основните елементи за финансиска имплементација. Во грантовите од ЕУ за општините треба да се посвети големо внимание на условите за финансирање и содржините на договорот. Обрнете посебно внимание на условите поврзани со набавките (PRAG постапка), финансирањето и плаќањата.

Имплементација / Спроведување

Договорените ресурси се употребуваат за постигнување на целите на проектот, а целната група ги остварува планираните резултати и ефекти. Се следи напредокот на проектот за да се осигураат добри резултати, но исто така и за да се овозможи прилагодување на проектот на промените на околностите. Апликантите одговорни за имплементација се одговорни за следење на терен и потребно е да подготват меѓуизвештај за следење на текот на имплементацијата и постигнувањето на резултатите. Врз основа на резултатите на извештаите, може да се преговара за промена на поединечни елементи на имплементацијата или, пак, за нејзино пренасочување на одредено време. На крајот на имплементацијата, партнерите треба да подготват краен извештај (краен текстуален и финансиски извештај) во кој тие ја даваат својата оценка за работата и извлекуваат лекции од искуствата.

Евалуација / Оцена на спроведувањето

Евалуацијата е систематска оценка на тековна или спроведена програма или проект: нејзиниот дизајн, имплементацијата и резултатите. Евалуацијата треба да обезбеди информации кои се веродостојни и корисни, кои овозможуваат вклучување на искуствата во процесот на одлучување

на партнерите и финансиската организација. Во текот на подолг проект или програма, евалуацијата треба да води до одлука за продолжување, промена или прекинување на интервенцијата (проектот) и заклучоците треба да бидат земени предвид при идната соработка.

Б3. Логичка рамка

Б3.1 Што е логичка рамка ?

Логичката рамка е алатка за презентирање на стратегијата на проектот на логичен и транспарентен начин. Таа ги обезбедува сите информации за разбирање на проектот, за следење на неговата имплементација и ги поставува целите на проектот на систематски и логичен начин. Ова треба да ги одразува зависностите меѓу различните нивоа на цели, да покажува како да се провери постигнувањето на целите, и да ги открие претпотставките или ризиците надвор од контрола на партнерите кои можат да имаат влијание врз успехот на проектот.

Главните резултати се сумираат во матрица (“матрица на логичка рамка”) која ги покажува најважните аспекти на проектот.

Б3.2 Пристап на логичка рамка: Две фази

Исцртувањето на логичката рамка за проект има две фази:

1. **Фаза на анализа**, во текот на која се анализираат состојбите за да се изберат стратегиите кои ќе се применат за нивно подобрување. Секогаш е неопходно да се делува за да се означат проблемите со кои се соочуваат целните групи, односно корисниците (и жените и мажите), како и да се одговори на нивните потреби и интереси. Постојат четири чекори во фазата на анализа:
 - Анализа на чинителите (кои се тие, кои се нивните улоги)
 - Анализа на проблемите и потребите
 - Анализа на целите (што можеме реално да постигнеме/што сакаме да постигнеме?)
 - Анализа на стратегиите (споредба на различни опции на делување)
2. **Фаза на планирање**, во која проектниот пристап се развива во практичен и оперативен план готов за спроведување. Сето знаење и увид стекнати за време на анализата се интегрира во планирањето. Се составува логичката рамка, па се дефинираат и распоредуваат активностите и ресурсите.

Подготовката на проектите во општината треба генерално да се базира на **стратешкото и акционото планирање** кое ги разоткрива потребите на приоритетните проекти. Анализата на општината и нејзините жители е во голема мера направена при подготовката на профилот на општината и во текот на стратешкото планирање. Подготовката на проектниот документ и соодветната логичка рамка може да се базира на овие материјали. Во голем дел од случаите нема потреба од нова фаза на анализа, односно нејзиниот обем може да се ограничи. Општината не треба да биде заинтересирана за искористување на можности за финансирање на проекти или јавни повици преку кои не би можела да ги спроведе своите усогласени стратегии и приоритети.

Б3.3 Градење на матрица на логичка рамка

Матрицата на логичка рамка е начин на презентација на суштината на планираниот проект во сеопфатна и заеднички разбирлива форма. Матрицата има четири колони и четири области на редови (Табела 1). *Вертикалната логика* идентификува што ќе биде направено и постигнато, и ги наведува важните претпотставки и ризици надвор од контролата на менаџментот. *Хоризонталната логика* се однесува на мерење на влијанијата и показателите од спроведувањето, како и каде тие ќе бидат потврдени.

Прва колона: Логика за интервенција

Првата колона на логичката рамка се нарекува “логика за интервенција”. Таа ги поставува целите, резултатите и активностите на проектот.

1. **Генералните цели** на проектот ги објаснуваат долгорочните бенефиции на корисниците. Свкупните цели нема да се постигнат со еден проект (тој само ќе придонесе кон постигнување на генералните цели).
2. **Специфична цел** е целта што ќе се постигне со имплементирање на активност. Целта треба да се обрати на главните проблеми и да се дефинира како бенефиции за целните групи. Може да има само една специфична цел по логичка рамка. Доколку има потреба од повеќе специфични цели, одделни логички рамки треба да се подготват за секоја цел.
3. **Резултатите** се “производи” – ефекти од преземените активности. Нивната комбинација ја постигнува специфичната цел.
4. **Активностите** се постапки кои треба да се преземат за да се дојде до резултатите. Тие опфаќаат сè што треба да се преземе и се презентираат во редоследот на нивна имплементација.

Втора колона: Показатели - Индикатори

Показателите ги опишуваат проектните цели на објективен и мерлив начин (количина, квалитет, целни групи, време, место). Набројувањето на показателите помага во контрола на изводливоста на целите и ја формира основата на системот за следење на проектот. Показателите треба да бидат мерливи на постојан начин и по прифатлива цена. Добрите показатели треба да бидат:

- Специфични: мерат тоа што треба да се мери;
- Мерливи;
- Достапни по прифатлива цена;
- Релевантни во однос на засегнатата цел, и
- Временски ограничени.

Показателите на ниво на резултати не треба да бидат преглед на тоа што се случува на ниво на активности, туку треба да ги опишат последиците. Честопати е потребно да се постават неколку индикатори за една цел, кои заедно треба да обезбедат веродостојни информации за постигнување на целите. Исто така треба и да се избегнат премногу показатели.

Бидејќи постигнувањето на генералните цели е во голема мерка надвор од поединечните проекти, презентацијата на показатели за тоа на проектно ниво не е практично. Треба да се внимава показателите за специфичните цели да вклучуваат одржливи бенефиции за целната група. Не се потребени никакви показатели поврзани со активностите. Показателите треба да се дефинираат уште во текот на идентификацијата и формулацијата на проектите. При долги интервенции (нетипични за една општина) кои вклучуваат фази на внатрешно планирање, индикаторите честопати треба да бидат специфицирани со поголеми поединости за време на имплементацијата. Тоа се прави откако ќе бидат достапни дополнителни информации за проектот, односно откако ќе станат видливи потребите за следење.

Трета колона: Извори на потврдување

Изворите на потврдување покажуваат каде и во каква форма може да се најдат информации за постигнувањето на целите (опишан од показателите). Важно е да се прецизираат изворите на потврдување на почеток на проектот бидејќи треба да се предвидат средства за нивна подготовка. Изворите за потврдување треба да ги прецизираат:

- форматот во кој информациите треба да се достапни (извештаи за напредок, записници за работа, теренски истражувања, службени статистики итн.);
- Кој треба да ги обезбеди информациите, и
- Колку редовно тие треба да се обезбедат (тримесечно, годишно, во финалниот извештај итн.).

Изворите надвор од спроведувањето на проектот треба да се проценат за достапност, веродостојност и релевантност. Во краток проект можеби не е реално да се употребуваат извори надвор од него. Работата и трошоците за собирање информации кои се создаваат од самиот проект треба исто така да се проценат и треба да се обезбедат соодветни средства. Прибирањето на сложени податоци и анализата за нивно потврдување може да чини многу. Доколку показателот се покаже како многу скап и тежок за достап, тој треба да биде заменет со поедноставен и поефтин (ако е можно уште во фазата на планирање).

Четврта колона: Претпотставки

Проектот не може да се соочи со сите контекстуални фактори кои можат да имаат влијание при неговата реализација. Многу од нив се надвор од контрола на еден проект, но тоа се услови кои мора да се исполнат за негов успех. Доколку непојавувањето на одредени фактори може да има негативно влијание на успехот на проектот, а ние претпоставуваме дека тие ќе се појават без да бидеме целосно сигурни, тие мора да се вклучат како претпотставки во логичката рамка. Овие претпотставки треба да се следат во текот на имплементацијата на проектот.

Претпотставките се одговор на прашањето: „Кои надворешни фактори не се под влијание на проектот, но можат да имаат влијание врз неговата имплементација и постигнувањето на целите?“ Претпотставките кои се многу критични се нарекуваат ризици.

Доколку надворешниот фактор не е важен или е сигурно дека нема влијание, нема потреба да биде вклучен во претпотставките. Доколку надворешниот фактор е важен и има можно влијание, треба да биде вклучен како претпотставка. Доколку надворешниот фактор е важен и веројатно има големо суштинско влијание, проучете дали можете да го редизајнирате проектот со преформулирање на целта, резултатите или активностите. Ако тоа не помага, проектот не е изводлив.

Средства и трошоци

Физичките и нефизичките **средства** (влезни вредности) потребни за извршување на планираните активности и за управување со проектот се поместени во долниот ред од втората колона. Тие вклучуваат **човекови ресурси** (работни денови на различни категории експерти од различни партнери) и **материјални ресурси** (опрема, транспорт, канцеларија, телекомуникации итн.). Деталните пресметки на трошоците се презентираат во одделен **буџет** надвор од логичката рамка. Буџетот на проектот треба да овозможува распределување на трошоците во однос на различните финансиски извори така што секој партнер има сознание за своите придонеси во проектот.

Б3.4 Проверка на квалитетот на логичката рамка

Штом средствата и трошоците се наведени, логичката матрица е комплетна. Сега треба да се прегледа за да се провери дали:

- Вертикалната и хоризонталната логика се комплетни и прецизни;
- Показателите и изворите за потврдување се достапни и доверливи;
- Предусловите се реални;

- Претпотставките се реални и комплетни;
- Ризиците се прифатливи;
- Можноста за успех е разумно цврста;
- Прашањата поврзани со квалитетот се пресметани и по потреба трансформирани во активности, резултати и претпотставки;
- Бенефициите ги оправдуваат трошоците.

ЛОГИЧКА РАМКА

	Логика на интервенција	Објективни показатели на постигнувања	Извори и средства за потврдување	Претпотставки
Општи цели	<i>Кои се општите цели за кои ќе придонесе оваа активност?</i>	<i>Кои се клучните показатели поврзани со општите цели?</i>	<i>Кои се изворите на информации на овие показатели?</i>	
Специфични цели	<i>Каква специфична цел треба да се постигне за да придонесе кон општите цели?</i>	<i>Кои показатели јасно покажуваат дека целта е постигната?</i>	<i>Кои извори на информации постојат или може да се прибараат? Какви се главните методи за да се добијат овие информации?</i>	<i>Какви фактори и услови надвор од одговорностите на Корисникот се потребни за да се добие целта? (надворешни услови) Кои се ризиците што треба да се земат предвид?</i>
Очекувани резултати	<i>Резултатите се предвидените резултати за постигнување на специфичната цел. Кои се очекуваните резултати? (набројте ги нив)</i>	<i>Кои се показателите со кои се мери дали и во кој обем активността ги постигнува очекуваните резултати?</i>	<i>Кои се изворите на информации за овие показатели?</i>	<i>Какви надворешни услови мора да се исполнат за да се добијат очекуваните резултати или распоред?</i>
Активности	<i>Кои се клучните активности и по кој редослед треба да се извршат за да се постигнат очекуваните резултати? (групирајте ги активностите според резултатот)</i>	Средства: <i>Кои се потребните средства за спроведување на овие активности: на, пр.персонал, опрема, обука, студии, набавки, оперативни услови итн.</i>	<i>(Кои се изворите за информирање во однос на напредокот на активността?)</i> Трошоци <i>Кои се трошоците на активността? Како се класификуваат тие? (рапределба на буџетот за активността)</i>	<i>(Кои се потребните предуслови за почнување на активността ? Кои услови надвор од директно влијание на Корисникот треба да се исполнат за спроведување на планираните активности?)</i>

Б4. Подготовка на проектната документација

Различни финансиски институции имаат свои стандардни инструкции за подготовка на проект и проектна документација. Во ова поглавје накратко се опишани два типични случаи.

Пример на општински ЕУ проект

На крајот на 2007 година за македонските општини најтипичен пример на ЕУ проектна документација е проектната документација за аплицирање за КАРДС проекти за прекугранична соработка. Новите апликации за ИПА проекти за прекугранична соработка, најверојатно, ќе бидат многу слични со овие постапки.

Инструкциите и формуларите за аплицирање за КАРДС проекти за прекугранична соработка можат од септември 2007 да се најдат подетално на веб страницата: <http://www.mrrb.government.bg>. Овој пример се однесува на Програмата за добрососедство меѓу Република Бугарија и Република Македонија од 2005. Секој од идните отворени повици по основа на различни програми ќе биде објавен на својата релевантна веб страница. Огласи за отворени повици за апликации можат да се најдат и на <http://www.ear.eu.int> и на <http://npgrants.info/www.sep.gov.mk>.

Проектната апликација за Проекти за прекугранична соработка се состои од следната документација:

- А. Формулар за апликација за грант
- Б. Буџет
- В. Логичка рамка
- Г. Биографија за клучниот персонал
- Д. Формулар за финансиска идентификација (на апликантот)
- Ѓ. Работи
- Е. Лист за правни субјекти

Апликантите добиваат и три други документи кои се важни за формулирање и имплементација на проектот, но не се дел од апликацијата:

- Упатства за апликантите за грант;
- Стандарден договор – види (http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/index_en.htm), и
- Скала на дозволени дневни хонорари и дневници (на истиот линк од погоре)

Стандардниот договор се однесува на ЕУ процедури за набавки (PRAG) кои се употребуваат при сите набавки поврзани со проектот. Во горенаведените проекти пополнувањето на формуларот за апликација и неговите анекси всушност значи подготовка на проектната документација.

Пример за општински проект финансиран од страна на министерство

Министерствата кои финансираат локални проекти имаат различни практики. Некои од нив се целосно транспарентни, а некои не. Пример за транспарентен отворен повик за општински проект е следниот:

„МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ТРАНСПОРТ И ВРСКИ ОБЈАВУВА ОГЛАС за поднесување апликации за користење на средствата од Буџетот на Република Македонија за 2007 година, за изградба на системи за водоснабдување и канализација во единиците на локалната самоуправа.

Во буџетот на Република Македонија за 2007 година („Службен весник на Република Македонија” број 139/06) во точка 130.01 – Министерството за транспорт и врски, под-програма 3Б – Системи за водоснабдување и канализација во Република Македонија, параграф 488 – капитални дотации за единиците на локална самоуправа, средства наменети за „Изградба на системи за водоснабдување и канализација во единиците за локална самоуправа во Република Македонија во 2007 година”.

Наменетите средства ќе бидат употребени како државно учество во изградбата на системи за водоснабдување и канализација во единиците на локална самоуправа без обврска за враќање.

За да ги користат овие средства од Буџетот на Република Македонија за 2007 единиците на локалната самоуправа треба да ја достават до Министерството за транспорт и врски следнава потребна документација:

1. Барање за користење средства за изградба на систем за водоснабдување и канализација **(за секој објект/проект се поднесува посебно барање).**
2. Проектна документација на ниво на основен проект (главен проект).
3. Градежна дозвола
4. Опис на проектната документација за секој објект/проект поединечно (основен/главен проект) за кој се поднесува барањето и кое треба да содржи:
 - Локација за изградба;
 - Степен на изграденост (нов, конструкција, реконструкција или адаптација);
 - Вкупна инвестициска вредност на објектот;
 - Вкупно инвестирани финансиски средства при реализацијата на објектот (заедно со финансиските ресурси) до 31.12.2006;
 - Вкупно потребни финансиски средства за комплетната реализација на објектот;
 - Вкупно обезбедени финансиски средства од буџетот на единицата на локалната самоуправа, како и од другите извори на финансирање за 2007 година, за реализација на проекти за кои се поднесени барања за употреба на финансиски средства; и
 - Обемот на финансиските средства потребни од Буџетот за 2007 година од страна на Министерството за транспорт и врски.
5. Приоритетен список на објекти/проекти со акцент на секој објект/проект поединечно (доколку е аплицирано за повеќе од еден проект).
6. Приоритет ќе им биде даден на оние проекти кај кои со добивањето на средствата за изградба на системи за водоснабдување и канализација од Буџетот на Република Македонија за 2007 ќе биде затворена финансиската конструкција и ќе биде завршена изградбата на објектот/проектот за кој се

аплицира за што ќе треба да достават соодветни докази за завршената работа.

Единиците на локалната самоуправа можат да поднесат најмногу 2 (две) барања со потребната документација за проекти.

Барањата заедно со проектната документација, градежните дозволи и другите документи треба да се поднесат до Министерството за транспорт и врски, на адреса: ул. „Црвена скопска општина“ бр. 4, 1000 Скопје, не подоцна од 09.02.2007 до 16:00 часот.

Барањата кои нема да бидат поднесени во дадениот период, како и нецелосните барања ќе се сметаат за ненавремено пристигнати и некомплетни и нема да бидат земени предвид.“

Потребната проектна документација е опишана во горенаведениот оглас. Не се дадени писмени инструкции, ниту се обезбедени апликациски форми за апликантите. Временскиот рок за поднесување на апликацијата е само неколку недели. Тоа значи дека доколку општината сака да достави успешна апликација, таа треба да има подготвено техничка документација и буџети многу пред објавувањето на огласот. Градежната дозвола исто така треба да биде обезбедена.

Горенаведеното укажува на фактот дека општината треба да има резервни, однапред подготвени приоритетни проекти во областите, кои се од значење за локалната власт, а каде државните институции имаат одлучувачка улога во финансирањето на локалните развојни проекти.

За жал, внимателната подготовка на проектот од страна на општината не обезбедува гаранција во однос на финансирањето, но, сепак, е предуслов за можни надворешни инвестиции.

Ц.

Примери на методи за планирање на локалниот развој

Овој дел од методологијата презентира неколку можни алатки и методи за планирање на локалниот развој. Во согласност со локалните потреби и ресурсите за планирање, општината може да одбере кои алатки ќе ги искористи. Земајќи ја предвид обемот на локалниот развој, презентираниите алатки се само примери.

Ц1. Истражување на мислењето

Стратешкото планирање треба да се базира врз потребите и интересите на населението во општината. Еден од начините за разјаснување на интересите и мислењата на населението е истражување на мислењето. Овој мал прирачник не може детално да ги разгледа различните методи за истражување на мислењето. Генерално, резултатите од истражувањето во голема мера зависат од прашањата и методите на истражувањето. Важно е прашањата однапред внимателно да се планираат, што да се праша, кого да се праша, колку одговори се потребни за добивање репрезентативни резултати и како да се сумираат резултатите. Секое прашање треба да биде екстремно јасно за луѓето кои треба да ги дадат одговорите. Тие истовремено треба да се чувствуваат безбедни и уверени дека нивниот искрен одговор нема да им предизвика проблеми.

Директното интервјуирање на населението со цел да се дознаат мислењата на луѓето може да бидат корисно во некои случаи, но генерално, потребно е многу време за да се добијат јасни мислења од голема група на население. Јавните состаноци каде жителите можат да го изразат своето мислење не се систематски начин за истражување на мислењето. Во западна Европа најчесто употребуваните методи за истражување на мислењето се прашалниците. Во прашалниците можат да се употребат математичко дефинирани, јасни прашања, кои ќе треба да се одговорат со ставање на знакот X на точниот понуден одговор или на најприфатливата алтернатива, или преку давање оценка за квалитетот на понудениот сервис. Друга алтернатива е да се употребат прашања кои почнуваат со: Предложете како да се подобри вработувањето во вашето село. Сумирањето на резултатите од стандардизираните, затворени прашалници е многу полесно отколку сумирање на резултатите од отворен прашалник.

При формирањето на прашалникот корисно е истиот да се тестира пред да се дистрибуира до некои потенцијални кандидати кои ќе го одговараат за да се гарантира дека прашањата се јасни и дека прашалникот ќе функционира.

Кому да се постават прашањата и како да се дистрибуираат прашалниците? При планирањето на ова важно е се сфати од кого ќе се очекуваат одговорите. Ако треба да се проучи мислењето на сите жители, групата луѓе што ќе ги одговара прашалниците би требало да ја одрази

комбинацијата на сите жители според возраст, пол, место на живеење итн. Вработените во општината и членовите на избраните тела не треба да одговараат во име на населението. Зависно од видот на прашалникот, 150-200 жители можеби се минимумот за едно истражување ако добро ја рефлектираат структурата на сите жители. Поставување прашања на повеќе од 200-500 жители можеби нема да ги подобри резултатите од истражувањето на општото мислење. Истражувањето на мислењето не е референдум.

Истражувањето на мислењето за локалните услуги во една општина може да се организира на следниот начин:

Бидејќи стратешкиот план се обидува да ги подобри локалните услуги, прашалникот се планира да ги разјасни мислењата на жителите за локалните услуги. Вклучени се сите клучни општински услуги, но можат исто така да се вклучат и некои клучни услуги од државата и приватниот сектор. Независни од фазата на децентрализацијата, сите такви услуги, кои веќе сега се или во иднина ќе бидат задачи на општината, можат да бидат вклучени. Прашалникот е од затворен тип без отворени прашања. Жителите можат да го евалуираат квалитетот на 50-60 услуги со впишување на знакот (x) на скалата за оценување: многу лош, слаб, доволен, добар, многу добар. Може да се постават прашања за полот, возраста и местото на живеење (урбано, рурално) кај три групи, но не и за имињата на испитаниците. Низ општината се дистрибуираат околу 150-200 прашалници, користејќи ги општинските раководители и други прикладни луѓе како канал за дистрибуција и собирање на одговорите. Бројот на прашалниците при распределувањето во различни делови на општината одговара на распореденоста на населението во општината. Сумирањето на резултатите со компјутер е прилично лесно и механичко и резултатите се јасни.

Резултатите можат да се пресметуваат како вкупен број од сите кои одговориле, но исто така и одделно за мажи и жени, три старосни групи и две или повеќе видови живеалишта.

Резултатите од истражувањето на мислењето можат да се користат во текот на SWOT анализата и за време на приоритетните дискусии, а можат да се приложат како анекс кон стратешкиот план. Резултатите од истражувањето на мислењето можат исто така да се публикуваат во локалниот весник.

Во Прилогот 2 е приложен пример на прашалник.

Овој вид прашалник е еден лесен метод и дава многу податоци за мислењата на жителите. Меѓутоа, проблемот кај овој вид прашалник е што луѓето можат да ги презентираат своите евалуации без да ги знаат фактите. На пример, еден жител кој не користи или нема потреба од некоја услуга може да биде среќен дури и кога услугата воопшто не постои.

Ц2. Демократија во процесот на планирање

Стратешкиот план треба да ја претставува заемната желба на општинскиот совет, општинската администрација, жителите и интересните групи во општината. Секако дека сите тие не можат да имаат исто мислење за развој на општината, но сите имаат интереси по тоа прашање, како и креативен капацитет за позитивен развој. Со инволвирање различни групи при планирањето, многу е полесно истите да се инволвираат и при имплементацијата. Зголемувањето на демократијата при планирањето значи избегнување на проблемите при имплементацијата.

Во практика, идеална, голема инволвираност на населението во општинското стратешко планирање е прилично тешка и бара време, и сè уште претставува сон во повеќето општини во Европа. Меѓутоа, населението си ги избира своите претставници за да одлучуваат за развојот на општината, а инволвирањето на членовите на советот во стратешкото планирање е прилично лесно при постоење на добра желба. Широко е распространето мислењето во западните општини дека членовите на советот треба доста да се посветат себеси при планирањето на стратешкиот развој на општината.

Во текот на процесот на планирање можат да се организираат една или можеби дури три работилници, каде претставниците ќе играат клучна улога при SWOT анализата, при дефинирање на мисијата и визијата на општината и при приоритетните дискусии. На крај тие треба да го одобрат стратешкиот план на официјален состанок на Советот.

Во практиката варира активноста на членовите на советот. Во една општина постои мислење дека членовите на советот се многу зафатени во приватниот живот и немаат време да учествуваат во работилниците. Во таа општина планирањето му припаѓа на експертскиот тим од општинската администрација и нормално советот единствено го одобрува тоа што администрацијата го презентира. Во друга општина, практично целиот совет може да учествува активно и плодотворно во една или две работилници, а резултатите од планирањето главно се базираат врз работата на Советот. Во некои други општини во работилниците учествуваат мешано членови на Советот и вработени во администрацијата. Не се присутни сите членови на Советот, ниту, пак, сите членови кои учествуваат остануваат цело време додека трае работилницата. Како и да е, резултати се постигнати во сите овие општини. Од искуство може да се заклучи дека ако се очекува членовите на општинскиот совет да учествуваат во стратешкото планирање, тие мора да бидат однапред мотивирани и добро информирани за целта, програмата, времето и должината на работилницата.

Како да се инволвираат граѓаните и интересните групи во стратешкото планирање? Ова е дел од општата информираност и демократската култура во општината. Секоја општина може да создаде свои сопствени практики. Следуваат неколку примери од добрите практики.

- Во мала општина или заедница членовите на Советот, клучни претприемачи и одбрани претставници на граѓаните се покануваат на работилница за стратешкото планирање.
- Мислењата на граѓаните се разјаснуваат преку истражување на мислењето.
- Нацртот на стратешкиот план се објавува во локалниот весник и неколку секторски експерти од општинската администрација се назначуваат за одговорни за прибирање на коментарите од населението или од групите од интерес. Имињата и телефонските броеви на експертите исто така се објавуваат во весникот и крајниот рок за доставување на коментарите.
- Прашања од планирањето се презентираат на локалното радио.
- Работните групи се покануваат да развијат идеи за клучните приоритетни сектори. Учеството во овие групи е прилично отворено за секој што е заинтересиран.

- Прашањата за стратешкото планирање се дискутираат на отворени состаноци со населението специјално покането за таа цел или на годишни или квартални сослушувања на општината или градоначаликот. Овие состаноци можат да се одржуваат во различни делови од општината поодделно. Состаноците можат да се одржуваат и во некои големи претпријатија или здруженија на претприемачи итн.
- Граѓаните или интересните групи организираат сопствени средби за да создадат сопствени мислења и предлози до општината.

Како пример, приоритетите, целите, резултатите и проектите во една општина можат да се подготват на следниот начин:

Градоначалникот го назначува главниот тим за планирање. На овој тим му треба лидер, веројатно раководител на сектор/единица одговорен за планирање на развојот и 1-3 планери кои ќе му помагаат на лидерот на тимот. Тие го претставуваат главниот експертски тим одговорен за промоција на процесот на планирање, подготовка на пишаните материјали, како и организирање состаноци со посебна намена, работилници и публицитет. Сите тие можат да се вработени во општината. Во некои фази на процесот може да биде корисен надворешен олеснувач.

Тимот за планирање од 10-25 луѓе се поканува на работилницата наменета за стратешкото планирање. Членовите на овој тим може да бидат 10 вработени од општинската администрација кои работат на планирање, или повеќемина од општинскиот совет поддржани од неколку општински експерти за планирање од администрацијата. Претставници на групите од клучните чинители можат да се поканат во тимот. Таквите групи на чинители можат да бидат здружение на претприемачи, унија на фармери, различни етнички групи, организации на жените, младински организации и локалните медиуми. Во мала општина или на ниво на заедница таква работилница може да се организира главно со претприемачи или некои жители. Со состанокот може да претседава раководителот на секторот одговорен за планирање, надворешен олеснувач или некоја друга соодветна личност како претседавач. Градоначалникот може исто така да претседава со состанокот, но во таков случај постои ризик тој/таа премногу да доминира во работилницата. Зависно од решението на претседавачот можеби ќе има потреба да се назначи олеснувач кој го познава методот за планирање.

Вовед од околу 30-45 минути за идејата и методите на стратешкото планирање може да бидат првата фаза од работилницата и една вежба за опис на SWOT анализата (подетално опишана во Поглавје 3). SWOT анализата може да се стави претпладне, а приоритетната вежба може да се организира за попладнето од тој ден или друг ден. Пред да се почне со приоритетната вежба учесниците се запознавани со основите на стратешкото планирање и учествувале во изработка на SWOT анализа. Ако е можно за учесниците треба однапред да се обезбеди клучниот материјал за постоечките услови во општината (Профил), а идеално би било ако се обезбедат и резултатите од истражувањата за мислењето на населението.

Секој учесник добива еден празен лист хартија A4 на кој се поканува да напише кратко со неколку зборови или една реченица со 3-4 клучни идеи, како да се развива општината. За размислување имаат 20-30 минути. По оваа индивидуална фаза учесниците се разделуваат во групи од 3-6 учесници за да ги сумираат идеите како групен резултат. Секоја група може да добие уште 30 минути за дискусија околу идеите за развој. Откако секоја група ќе ги презентира своите предлози, сите идеи се запишуваат на голем табак хартија и се нумерираат во редослед. Во случаи кога неколку групи презентираат исти идеи, можеби со различни зборови, идеите што се преклопуваат се поправаат во текот на сумирањето. Првиот целосен резултат на групната работа се големите, прегледно испишани табаци

хартуја со 20-30 идеи за развој, поставени на ѕидот во просторијата на работилницата. Сите идеи имаат редоследен број. Секој учесник добива мало парче хартија на кое ги запишува броевите на шесте најважни идеи за развој. Откако секој учесник посебно ќе одлучи кои се најважните идеи, сите одат до ѕидот за да ги обележат со **x** шесте најважни идеи кои тие лично ги поддржуваат. Приоритетите како што се евалуирани од целиот тим се пресметуваат според добиените **x**-ови од резултатите при гласањето. Зависно од резултатите, на овој начин можат лесно да се најдат 4-6 приоритетни насоки за развој на општината. Овој метод се изработува прилично лесно. Ниту една личност како и претседавачот не доминира врз резултатите. Напротив овој метод ги третира сите учесници на навистина демократски начин.

Кога на пример 4-6 приоритети за развој на општината ќе се најдат кај гореспоменатиот тим, може да се забележи дека тие приоритети во сите случаи се прилично општи и не се детални. На пример, еден приоритет може да биде промоција на мали и средни претпријатија, инвестиции и вработеност во општината. Други приоритети може да бидат промоција на туризмот, зајакнување на локалните приходи во општината, подобрување на водоснабдувањето или локалните патишта, потреба од нова организација или обука во општинската канцеларија или зголемување на ефикасноста во едно општинско претпријатие итн. За да се разбере значењето на овие приоритети потребни се специфични цели и мерливи резултати во приоритетниот сектор. Меѓу резултатите може да биде имплементацијата на конкретни развојни проекти. На подготовката на специфичните цели, резултати и проекти и треба професионално познавање на приоритетниот сектор. Ова може да се подготви од експертите во релевантниот општински сектор или во случај на потреба од надворешни експерти, откако ќе се дефинираат приоритетите. Интервју со групите од интерес исто така може да биде корисно. Тоа може да го подготват експертите од општинскиот сектор или ако е можно во работната група која ги претставува групите од интерес во приоритетниот сектор.

Ц3. SWOT и други анализи

За планирањето потребни се податоци за минатото, сегашноста и иднината на општината. Податоци се потребни за промените во оперативната средина, за разни активности во општината, за услугите, структурите на буџетот и трошоците, организацијата, економијата и за партнерските организации. Исто така потребно е да се знаат вредностите, желбите, потребите и очекувањата на граѓаните.

Собирањето на податоците и можните анализи нормално се подготвуваат на почетокот на процесот на планирање. Во случај на потреба, подобрување на податоците може да се направи подоцна во текот на процесот.

Типичен и прилично лесен метод за анализа е **SWOT-анализата**, која ги согледува силите и слабостите на општината, како и надворешните можности и закани кои влијаат врз општината однадвор. Силите и можностите ја обезбедуваат позитивната основа за идниот развој. Слабостите и заканите го ограничуваат развојот, а ги зголемуваат проблемите и кризите. Во прилог на анализата на целата општина SWOT анализата можат да ја користат и секторските тела. Во прилог на деталзирање во SWOT анализата, треба да се анализира стратешката важност и користа од деталите.

SWOT анализата е едноставна и ефективна алатка која им овозможува на учесниците во тимот за локално планирање да се запознаат со клучните прашања од стратешкото планирање. Следи опис со повеќе детали на еден пример од аранжмани.

Тимот за планирање од 10-25 луѓе се поканува на работилницата наменета на стратешкото планирање. Вовед од околу 30-45 минути за идејата и методите на стратешкото планирање е првата фаза од работилницата. Секој учесник добива еден лист хартија А4 на кој е напишано следното:

Прашалник за општинска SWOT анализа

Име на учесникот:

Внатрешни сили на општината:

Внатрешни слабости на општината:

Надворешни можности на општината:

Надворешни закани на општината:

На секој учесник му треба околу 15-20 минути за индивидуално пополнување на овој лист без дискусија со другите учесници. По ова учесниците се поделуваат во групи од 3-6 луѓе. Секоја група има околу 30 минути до еден час за сумирање на резултатите од учесниците. Резимето се презентира на графоскоп или на голем табак хартија закачен на ѕид. Групите треба да работат независно една од друга во различни простории. Откако секоја група ќе си ја заврши работата, сите учесници повторно се собираат и секоја група ги презентира своите наоди, така што сите групи прво ги презентираат внатрешните сили на општината, потоа внатрешните слабости итн. По презентацијата на секоја група другите учесници можат да поставуваат прашања, појаснувања, да се согласат или да не се согласат со некоја од идеите. На тој начин вкупниот резултат на SWOT анализата може да се комбинира од резултатите на различните групи.

Резултатите се подобри ако учесниците однапред го добиле и прочитале извештајот за постоечките состојби/општинскиот профил или друг релевантен извештај за поранешните податоци и SWOT прашања. Ова добро се изработува без однапред комплицирани подготовки.

Во една општинска работилница речиси секој учесник може бргу да идентификува некои внатрешни сили и слабости на општината. На пример, лесно се идентификуваат коментари дека општината има добра земја за земјоделство, добра локација со железница и автопат или висока стапка на пензионери, како и слабостите во професионалното образование. Евалуирањето на надворешните можности и закани е многу потешко и резултатите можат да бидат послаби. Регионалните можности за развој како економската соработка со претпријатија од други соседни општини, можноста да се подобри транспартната мрежа надвор од општината или да се редизајнира регионалната професионална обука можеби не можат лесно да се разберат на една брза работилница на локално ниво.

Со методот на гореспоментата SWOT анализа резултатите научно не се идеални, според општото локално мислење можните грешки можат да се повторат, но тој ги инволвира учесниците при евалуацијата на сопствената општина и промовира демократија во процесот. Истиот метод може да се користи во секторските приоди, на пример во развој на земјоделието или образовниот систем на општината или во дискусија со жителите на ниво на едно село.

Резултатите на SWOT анализата можат да се вклучат во профилот на општината или во стратешкиот план.

Општините на ЕУ често прават одделни **анализи на услугите** во кои ги вклучуваат дефинирањето на услугите, евалуацијата на постоечкото и посакуваното ниво на услуги вклучувајќи го нивниот број, квалитет, географско распределување и важноста. Карактеристиките на услугите и трошоците можат да се споредат со релевантни карактеристики во регионот или републиката. За ова се потребни аналитички статистички податоци за самата општина, но и за други општини и стандардизација на клучните дефиниции во однос на услугите. Во Република Македонија овие податоци не се лесно достапни и тешко е да се направат добри анализи на услугите.

Полесен метод за да се анализираат услугите е да се добијат и разберат **мислењата на населението за услугите**. За ова се дискутира во следното поглавје.

Анализите можат исто така да ги вклучат трошоците и финансирањето на општинските услуги. **Анализите на трошоците** во создавањето на јавните услуги во Западна Европа традиционално се многу слаби, што се должи на неефикасно финансиско сметководство. Истото важи и за Република Македонија. Ако не се знаат трошоците за услугите во општината, дефинирањето на цените не може да биде рационално. Општината треба да може да ги спореди трошоците на услугите што таа ги произведува со можноста таа да ги купува овие услуги од приватниот пазар. Без ефикасно сметководство не е можно да се одлучи за оптималните начини за создавање услуги. Ова важи и за општинските претпријатија и за сите општински буџетски институции.

Потребно е исто така да се појаснат **економските одговорности** на општината и идните потребни инвестиции. Кога тие се споредуваат со расположивите ресурси може да се согледа економската иднина на општината. Многу општини имаат огромни долгови и доцнење при наплата. Тие треба да се познати и анализирани. Потребните задолжителни инвестиции во иднина исто така треба да се разберат. Одложување на капиталните реконструкции на општинските згради и техничката инфраструктура ќе води кон намалување на општинската сопственост и понатамошни загуби.

Ц4. Приоритет на проектите

Приоритизацијата на проектите е потребна во ЕЛС за да се одреди кои проектни иницијативи од групата на потенцијални проекти се најважни за идна подготовка или имплементација, земајќи предвид дека ресурсите на општината за имплементирање на проектите се ограничени.

Во процесот на стратешкото планирање на локалниот развој на општините приоритизацијата е потребна во фаза каде стратегиите се трансферираат во тригодишен стратешки акционен план, кој дава список на потребни активности, програми и проекти во текот на следните три години. Приоритизацијата е исто така потребна за да се дефинира какви можни проектни апликации општината подготвува за надворешни финансирања. Подготовката на одлуката за приоритизација на проектите треба секогаш да се базира врз избраните стратешки фокусираните области и одобрените стратегии. Проектите во стратешките фокусирани области се природно поважни отколку проектите надвор од овие области.

Примери за различни практики и методи што се користат во подготовката при носењето одлука за приоритизација се следниве:

Приоритизација без да се користат никакви критериуми:

1. Мислењето на градоначалникот
2. Тимот гласа без дефинирани критериуми

3. Граѓаните ги изразуваат своите гледишта/заедниците предложуваат проекти во рамките на дадените финансиски лимити без дефинирани критериуми
1. Во една ситуација каде локалните ресурси за развој се ограничени и стратешките приоритетни сектори се јасни, а еден или два проблема и предизвици се очигледно поактуелни од што било друго, постои и политички консензус по тоа прашање, одлуката за приоритетот на проектите може лесно да се подготви. Во некои случаи потребно е проектот да ја исполни законската обврска без одложување. Градоначалникот ја има клучната улога во подготвување на таквата одлука и овој метод се нарекува „**мислење на градоначалникот**”.
2. Понапреден и подемократски приод кон приоритизација е кога еден тим, тимот за стратешко планирање, општинскиот совет на работилница, итн. ќе подготви прелиминарен проектен предлог или ќе ги рангира претходно подготвените проекти, по пат на гласање. Ако списокот, на пример, има 20 проекти и секој член од тимот може да гласа за 5 проекти, приоритетните проекти се тие кои ќе добијат најмногу гласови и ќе се вметнат во однапред договорената финансиска рамка или другите ограничувања. Кај овој метод секој од проектите треба да има број и гласањето е подобро ако секој член од тимот независно гласа за секој број на проектот, тајно без насоки од претседавачот на тимот. Содржината на секој проект можеби треба да се објасни пред гласањето. Пред гласањето треба да се прегледаат проектите за да се отстранат нереалистичните проекти. Кај овој метод приоритетот се дефинира со **гласање без дефинирани критериуми**. Од секој член на тимот се очекува да ги препознае локалните потреби и приоритети на свој сопствен начин.
3. Приоритизацијата на локалните проекти може да вклучи различни методи, но и граѓани во процесот на планирањето. **Истражувањето на мислењето** или **интервјуирањето на граѓаните** можат да се користат при приоритизација на секторите за развој. Индивидуалните проекти за локален развој можат да се идентификуваат и иницираат од групи граѓани, посебно од локалните **месни заедници**. Дел од општинскиот буџет или донаторското финансирање може да се насочи за развој на заедницата, каде самата заедница одлучува за своите развојни приоритети во рамките на дадениот буџет, или ги презентира своите мислења за потребите на локалниот развој и приоритетите пред општинските авторитети. Заедницата, во некои случаи, може да биде толку активна што самата ќе почне да го финансира проектот или делови од проектот преку **самофинансирање**. Заедницата може да ги приоритизира своите локални проекти на **јавен состанок на заедницата** преку јавни дискусии или во случај на потреба и со гласање. Поканувањето на граѓаните да учествуваат во подготовката на плановите и проектите за нивното соседство ја зголемува локалната сопственост во проектите, ги подобрува успешните можности на проектите и создава доверба меѓу граѓаните и општината. Интересите во однос на човековите права, половата и етничка еднаквост можат подобро да се земат предвид при директна соработка со луѓето. За соработка со граѓаните потребно е време и скроман став за да се ислушаат нивните гледишта и мислења.

Приоритизација со користење на дефинирани критериуми:

4. Единствен стандарден пристап
5. Приоритизација според категорија
6. Различни критериуми кои вклучуваат вреднување и поени
4. **Единствениот стандарден** пристап користи еден стандард како што е *повраток на инвестицијата* или *можност на финансирање* за да се евалуира проектот. Проектите кои имаат *кратки периоди на исплатливост на инвестицијата* или *можат да се финансираат*

преку други извори покрај локалните фондови добиваат високи приоритети.

5. **Во приоритизацијата според** категорија секој проект е сместен во еден мал број рангирани категории базирани врз ургентноста и вредностите на заедницата. Примери за категориите се: задолжително, ургентно, битно, потребно, пожелно, прифатливо и одложливо. Ваквиот систем општо земено не ги приоритизира проектите во секоја категорија, но можат да се придружат поени според кои проектите ќе се рангираат. Подолу е пример на приоритизација според категорија.

Задолжително

Проекти одредени од закон, регулатива или судска одлука.

Ургентно и битно

Ги вклучува проектите што:

- Ја подобруваат состојбата опасна за здравјето, сигурноста или сопственоста
- Го коригираат главниот недостаток
- Го комплетираат или го прават целосно употреблив главниот развој
- Ги обезбедуваат капацитетите за сериозно потребната услуга
- Немаат флексибилно време и финансирање

Пожелно

Ги вклучува проектите што:

- Ги заштитуваат и подобруваат постоечките капацитети
- Ги заменуваат функционално старите или оштетени капацитети
- Ги намалуваат оперативните трошоци и трошоците за одржување
- Ги подобруваат стандардите на услугите
- Го привлекуваат новиот развој
- Сега се потребни, но финансирањето е флексибилно

Прифатливо

Ги вклучува проектите што:

- Ја спречуваат некавалитетната услуга
- Обезбедуваат нова услуга
- Ја подобруваат јавната добросостојба
- Ги редуцираат состојбите на претрпаност
- Ги подигнуваат капацитетите до оптималното ниво
- Имаат флексибилно финансирање и време

Одложливо

Ги вклучува проектите што:

- Можат да се одложат за подоцна
- Имаат потреба од дополнително планирање и анализа
- Удвојуваат други јавни или приватни проекти
- Имаат ограничени бенефиции или штетни ефекти

6. **Приодот на различни критериуми** користи различни критериуми за евалуација на проектите за да ги урамнотежи различните и конкурентските вредности и потреби. Примерите за критериумите ги вклучуваат влијанијата како што се: фискалното, здравственото и сигурносното, економското, од животна средина, оперативниот буџет и политичкото влијание.

Пример на различни критериуми за да се назначи приоритет на проекти

Работната група го одредува бројот на критериуми за да ги приоритизира проектите за капитални инвестиции, имајќи го пред вид следното:

- стратешките цели;
- елементи на политиката на финансиски и капитални инвестиции;
- достапна информација (во описот на проектот).

Работната група го одредува бројот на критериуми кои треба да се користат при рангирањето на проектите, според развојната стратегија и со вредностите на локалната заедница. Тие критериуми можат да бидат:

1. Проектот придонесува за локалниот економски развој;
2. Проектот придонесува за развој на инфраструктурата;
3. Проектот ги комплетира или развива тековните услуги;
4. Проектот ја поддржува заштитата на средината и одржливиот развој;
5. Проектот придонесува за подобрување на здравството во заедницата;
6. Проектот придонесува за регионалниот развој;
7. Проектот придонесува за квалитетен развој на рехабилитација и туризам;
8. Проектот има улога на поларизација на руралните области;
9. Проектот придонесува за поддршка на деловната средина;
10. Влијание врз човековите права, полова и етничка еднаквост.

Мерење на критериумите за рангирање на проектите

Секој критериум се мери (1 до 10, и во тој ред -10), зависно од неговата важност, на пример:

<u>Критериум</u>	<u>Мерка</u>
1. Проектот придонесува за локалниот економски развој;	8
2. Проектот придонесува за развој на инфраструктурата;	9
3. Проектот ги комплетира или развива тековните услуги;	6
4. Проектот ја поддржува заштитата на средината и одржливиот развој;	4
5. Проектот придонесува за подобрување на здравството во заедницата;	2
6. Проектот придонесува за регионалниот развој;	7
7. Проектот придонесува за квалитетен развој на рехабилитација и туризам;	5
8. Проектот има улога на поларизација на руралните области;	6
9. Проектот придонесува за поддршка на деловната средина;	4
10. Влијание врз човековите права, полова и етничка еднаквост.	8

Горниот список на критериуми и оценки е само еден пример. Во секој процес на приоритизација, локалната власт треба сама да реши за критериумите и нивната оценка.

Одредување на поените

Зависно од степенот до кој проектот ги задоволува критериумите, можат да се одредат поени како што следи:

До голем степен	[7 - 10] поени;
Донекаде голем степен	[4 - 6] поени;
До мал степен	[1 - 3] поени.

Финалното оценување на проектот Финалната оценка што му се дава на секој проект е производ од мерењето на критериумот и индивидуалната оценка на проектот. Секој член од

тимот за евалуација ги презентира своите оценки и вкупниот резултат е просекот на сите оценки.

Секоја ЕЛС ќе треба да ги идентификува критериумите и мерките најсоодветни за нивната потреба. Системите на различни критериуми можат да бидат проблематични и бараат многу време. Некои ЕЛС ги изоставаат апликациските точки и мерки заради потребното време. Точното оценување бара време и енергија при голема евалуација или кај тимовите за планирање. Тие, меѓутоа, продолжуваат да ги користат јасно дефинираните критериуми за да им помогнат на оние кои се инволвирани во поставувањето на критериумите. Битна е здрава фактичка основа за поставување приоритет. Развојот на критериумите за евалуација е процес на изнаоѓање најдобри решенија кој бара постојано тестирање и пречистување. Едноставен систем воведен постепено е најдобар приод. Прво критериумите ќе се покажат корисни во зацврстувањето на подготовките за оправданоста на проектите.

Поставувањето на приоритетите може да се поедностави со исклучување на извесни проекти од интензивно испитување како што се:

- Проекти што ја олеснуваат вонредната состојба
- Малите или маргинални проекти
- Проекти инволвирани во парници
- Проекти со висок степен на поддршка од заедницата и политиката
- Лошо замислени проекти кои бараат дополнителна анализа
- Проекти со високи трошоци кога се достапни само ограничени фондови
- Проекти вклучени на одобрен распоред за замена
- Проекти законски наложени

Кога приоритетите на проектите се одредуваат од комисија, треба да се земе предвид користењето на техники за групна интеракција како што е методот на номинална група. Номинално групирање е техника на структурна интеракција која го поттикнува придонесот од сите членови на групата и обезбедува анонимно гласање за приоритетите.

Ц5. Преглед на проектот

На одлуката за избор на проект за имплементација, откако истиот ќе се оцени како важен и значаен сериозно да се разгледа, можеби ќе и треба **контролен тип на преглед** или подлабока **физибилити студија** (студија на можности). Таков преглед може да се направи во рамките на општинската администрација или надворешно од организацијата која обезбедува надворешно финасирање од државниот буџет, донации или заем за проектот. Секоја од овие организации има свои интерни практики на преглед. Општо земено, прегледот на еден проект може да ги содржи на пример следните задачи, презентирани на листата за проверки. Листата за проверки може да се користи исто така и како инструкција во подготовката на проектот.

Примерок на листа за проверки за прегледот на проектот

а.Листа на проверки за административниот преглед

- Дали потребните формулари се комплетираны?
- Дали информацијата е комплетна и точна?
- Дали сите математички калкулации се точни?
- Дали проектот е категоризиран како еден од следните: се спроведува-без промени; модифициран заради природата и трошоците; променет заради распоредот; поднесен во претходната година но не распореден; проект по првпат?
- Дали формуларот за проектот е потврден наспроти документите за детален проект?

- Дали проектот ги задоволува усвоените дефиниции за квалификуваност?
- Дали е идентификувана потребата за проектот и е поддржана со соодветни податоци?
- Дали деловите за оправданоста и приоритетот се добро документирани?
- Дали проектот има позитивно или негативно влијание врз другите проекти?
- Дали проектот е во согласност со усвоените општински стратегии, политики и акциони планови?
- Дали проектот е според закон, судска постапка, или други нивоа на владата?
- Каков е степенот на поддршка или спротивставување од политичка, граѓанска и од гледна точка на групата од интерес?
- Како проектот се однесува кон резултатите на граѓанските истражувања?
- Дали се евалуирани алтернативни начини за да се задоволат потребите или да се решат проблемите?
- Дали има позитивни или негативни влијанија од проектот (на средината, преселбата, економска или јавна пречка)?
- Дали локацијата е во рамнотежа со урбанистичкото планирање и дали сопственичките права на земјата/сопственоста се чисти за имплементација на проектот?
- Кои се последиците од неприфаќање на проектот?

б. Листа на проверки за прегледот на планирањето

- Дали проектот се прилагодува кон развојот и другите планови?
- Дали информациите за демографијата, користењето на земјиштето, сообраќајот, домувањето, економската основа и другите информации кои го поддржуваат барањето се точни и мерливи?
- Дали информациите за бенефициите и корисниците се точни и мерливи?
- Каково е влијанието на проектот врз економскиот развој и вработеноста?
- Каково е влијанието врз животната средина?
- Какви се влијанијата врз етничките односи, врз младината, родовите и другите слаби сегменти на популацијата?

в. Листа на проверки за финансискиот преглед

- Дали финансиските препораки се точни и изводливи?
- Дали финансиските извори се реални?
- Какви други финансиски опции се достапни?
- Дали директните и индиректните проекции за трошоците за работа и одржување се точни и реални?
- Дали се идентификувани сите капитални трошоци?
- Каков е ефектот на проектот врз приходите на локалната власт?
- Дали се потврдени заштедите од пресметаните трошоци?
- Дали проектот е адекватен за финансирање на долговите?
- Каково е влијанието врз стапката на даноци/такси?
- Дали приливот на пари е доволен да го финансира проектот?
- Каково фискално влијание има проектот врз другите проекти?

г. Листа на проверки за инженерскиот и архитектонскиот преглед

- Дали е адекватен дизајнот на проектот?
- Дали се разгледани алтернативи на дизајнот?
- Дали се разгледани вредноста на инженерството и трошоците на животниот циклус?
- Каков е статусот на проектот (планирање, дизајн, инженерство, изградба)?
- Дали на проектот му треба или веќе има градежна дозвола? Ако нема, постојат ли некакви ограничувања за градежната дозвола?

- Дали спецификациите се адекватни и дали јасно се измерени износите по единица?
- Дали пресметките за трошоците се точни и разумни?
- Дали проектот има или му треба физибилити студија?
- Дали проектот оперативен е изводлив?
- Дали предложениот план на активности е реален?
- Дали се разгледани алтернативните приоди (да се поправи, да се рехабилитира, да се замени, да се напушти)?
- Која е точката на прекинувањето на потенцијалната услуга?

Ц6. Физибилити студија

Подготовката на формалните физибилити студии на проектите за локален развој не е вообичаена практика во општините во Македонија. Расте потребата од подобрување на изработката на проекти и физибилити студии. Зависно од проектот општинскиот експерт за планирање може да подготви основна физибилити студија или општината да ангажира надворешни експерти кои ќе ја подготват студијата. Во комплициран проект за инфраструктура, задачата може да биде прилично голема.

Овој опис се обидува да помогне за да се разбере што е физибилити студија и што може да биде нејзината општа цел и содржина. За жал или за среќа, нема стандарден приод по ова прашање и во секој случај, потребата и содржината на физибилити студијата треба да се обмисли според потребите на проектот. Како и да е, секогаш во големите инвестициски проекти поевтино е да се проучи проектот однапред, да се плати пристоен дизајн и студија отколку да се прават скапи грешки. Некои донатори и инвеститори, посебно банките кои обезбедуваат заеми, бараат физибилити студија како задолжителен документ пред да го разгледаат финансирањето. Дури и да не постои таков документ, секогаш е корисно да се евалуира реализмот на кој било проект пред да се донесе одлука за финансирање. Пред физибилити студија, груба и релативно брза физибилити евалуација може да открие дека некои проекти не се вредни за имплементација или треба многу да се променат. Прегледот на проектот презентира во повеќе детали во поглавјето Ц5 може да ги открие слабостите на дизајнот на проектот.

Што е физибилити студија?

Како што името имплицира, физибилити студија е една анализа на оправданоста и одржливоста на една идеја. Физибилити студијата се фокусира да помогне да се одговори битното прашање „Дали треба да пристапиме со имплементација на идејата на предложениот проект?“ Сите активности на студијата се насочени да се помогне да се одговори ова прашање. Проект со изводлив развој е проект каде резултатите ќе ја оправдаат неговата имплементација, каде тој ќе ја издржи имплементацијата и ризиците за одржливост на кои ќе наиде, каде проектот ќе опстане долгорочно и ќе ги исполни целите на организацијата што го финансира. Физибилити студијата е само еден чекор до процесот на имплементацијата на проектите за развој. Прегледувајќи го овој процес и читајќи ја информацијата подолу ќе помогнат улогата на физибилити студијата да се стави во перспектива.

Една физибилити студија е документ кој обезбедува основа за една инвестициска одлука по предложен проект за развој. Тој треба да вклучи релевантни технички, економски, еколошки, институционални и социјални елементи кои влијаат врз проектот и ја покажуваат неговата одржливост. Физибилити студијата мора да покаже дека проектот се согласува со вашите стратегии за развој и целите, како и со стратегиите и целите на финансиските институции (донаторска организација, централна владина агенција и/или министерство, IPA или структурни фондови итн.). Обично се изведува откако одговорните за развој ќе продискутираат цела серија идеи за развој или сценарија. Таа помага при поставувањето на „рамка“ и „блеснувањето“ на специфични предлози за

проектот, со цел истите понатаму да се развијат и имплементираат. Во текот на овој процес алтернативите на проектот за развој што се разгледуваат обично бргу се редуцираат. Како инструмент за донесување одлуки, физибилити студијата е клучен документ врз чија основа извесен проект добива финансирање или не, без разлика каде се донесува одлуката за финансирање, во вашата општина или некаде надвор.

Предфизибилити студија

Можеби треба прво да се изработи предфизибилити студија за да помогне да се сортираат алтернативите. Пред да се пристапи на целосната физибилити студија, можеби ќе сакате сами да направите предфизибилити анализа. Ако рано откриете дека идејата на предложениот проект не е остварлива, ќе си заштедите време и пари. Меѓутоа, ако наодите ве водат да пристапите кон физибилити студија вашата работа на предфизибилити студијата ќе ви реши некои основни прашања. Можеби ќе ви треба помош од консултант при предфизибилити студијата, но и вие треба да се инволвирате. Тоа е можност за вас да обезбедите потребен инпут за студијата, како и можност да ги разберете прашањата кои ја опкружуваат изводливоста на тој посебен проект за развој.

Содржина на една физибилити студија

Природата на проектите за развој варира зависно од големината, технологијата и економскиот сектор и некои проекти бараат посебно внимание по секторско-специфични прашања. Затоа тешко е да се опише детален униформиран модел кој ќе биде на сличен начин применлив за изработка на физибилити студија во сите случаи. Потребна е разумна флексибилност, но и покрај разликите, постојат барања што секоја студија мора да ги покрие. Степенот на опфатеноста зависи од големината и комплексноста на проектот, имајќи предвид дека колку е поголем проектот толку е покомплексна информацијата што се бара.

Практиките од билатералните донаторски програми за поддршка покажуваат дека обично техничкиот опис на проектот се обезбедува во физибилити студијата, а исто така се вклучени и финансиските калкулации за одржливоста на проектот. Описот за функционирањето на проектот *vis-à-vis* корисниците и средината, организациските и потребите од работна сила, како и потребите за обука се многу важни, но често недостасуваат. Уште повеќе, таквите студии ретко содржат внимателна размисла за развојот, одржливоста и анализата на развојните ефекти, иако без нив проектот има малку шанси да биде одобрен за финансирање.

Внимателните анализи за животната средина треба исто така да се разгледаат во физибилити студиите без разлика дали еколошкиот ефект на проектот е мал или голем. Конечно, повеќето проекти навистина имаат ризици или предуслови за успех, но многу ретко можните ризици се спомнуваат во предлогот на проектот. Посочувањето на овие прашања ќе ги убедат одлучувачите дека проектот е добро подготвен што вообичаено силно го поддржува одобрувањето. Следната содржина треба само внимателно да се разгледа и употреби. Содржината на вашата физибилити студија мора да одговара на спецификите на вашиот проект!

1. Извршно резиме

- Опис на проектот
- Заклучоци и препораки

Извршното резиме треба да ги сумира сите заклучоци и препораки кои ги опфаќаат критичните аспекти на студијата.

2. Позадина на проектот

- Позадина на проектот
- Историја на проектот
- Проценка на проблемот
- Корисници и чинители на проектот
- Проценка на потребите на корисниците

Ова е прва средба на читателот со ситуацијата во вашата средина. Скицирајте ја тековната ситуација и дискутирајте ги понатаму причините на предлогот заснован на проблемите што треба да се решат и нивното потенцијано решавање. Можете да ја опфатите историјата за развојот на проектот заедно со список на студии и испитувања што веќе се случиле. За вас е многу важно прецизно и авторитативно да ја скицирате средината, потребите на корисниците, како и законските обврски што можеби постојат. Потребите на корисниците треба да се идентификуваат како предуслови за успешно ублажување на проблемите и задоволување на потребите. Истовремено, една сеопфатна анализа на проблемите ќе го содржи односот „причина и ефект“ меѓу проблемите што постојат.

Индивидуалците, групи луѓе, институции или организации кои би искористиле од анализираниот проект или би се инволвирале во имплементацијата на истиот, се нарекуваат заинтересирани страни или стејкхолдери. Со цел да се максимизираат бенефициите и минимизираат негативните влијанија, подобро би било да презентирате комплетна анализа на заинтересираните страни која би ги идентификувала сите групи кои веројатно би биле погодени (позитивно или негативно) од проектот. Важно е да се знае не само интересот и гледиштето на овие заинтересирани страни, туку и нивниот потенцијал за да придонесат за можна имплементација на проектот. Анализата на заинтересираните страни и анализата на проблемите се тесно поврзани: без ставот на луѓето околу една криза, ниту нејзината природа, ниту нивните потреби, ниту евентуалното олеснување, овие анализи ќе бидат јасни.

3. Предложено решение, на пример опис на проектот

- Проект и цели на проектот
- Локација
- Локални услови (физички, регулаторни)
- Носител на имплементацијата на проектот заедно со промоторите, сопственост
- Имплементација и временски распоред

Ова поглавје дава јасен преглед за идејата на проектот, локацијата заедно со проширен преглед за корисниците и локалните услови (физички, политички, законски итн). Тоа треба исто така да го содржи временскиот распоред на проектот, логиката и моделот на имплементацијата. Предложеното решение треба да ги вклучи целите и намерата на предложената активност заедно со: специфичните потребни работни материјали, техничките алатки кои се користат за поддршка на решението, главните функции што треба да се обезбедат, како и новите организациски структури и процеси потребни да ја поддржат имплементацијата. Треба исто така да ја лоцирате одговорноста за имплементацијата и да дефинирате/идентификувате како имплементирањето на предложениот развоен проект ќе влијае врз корисниците.

4. Проектно инженерство и технички решенија (не секогаш потребни)

- Состојбите на местото на проектот
- Технологија и индустриски права
- Машини и опрема
- Структури и капацитети
- Работење и одржување

Соодветните технички процеси треба да се опишат заедно со потребните видови и големина на машинеријата и опремата како и индустриските права. Различните структури, граѓанските работи и инфраструктурните капацитети треба да се дефинираат. Одржливоста на селектираното решение треба да се оправда.

5. Организација на проектот и човечки ресурси

- Организациона поставеност
- Проценка на работна сила и вештини
- План за обука
- Менаџмент информативен систем

Проектното инженерство, планирањето на имплементацијата и одредување на човечките ресурси се тесно поврзани и треба да се проучат заедно и одделно. Планот за имплементацијата треба да биде поддржан од проценката на работната сила и вештините и планот за обука. Дискусирајте како може имплементацијата на инвестицијата да влијае врз вашата општина, во поглед на: влијанието врз работните процеси, потребите за обука, содржината на работата, влијанието врз организациската структура и друго.

6. Трошоци на проектот и финансирање

- Трошоци на инвестицијата по компонента во локална и странска валута
- Трошоци на производство по компонента (оперативни трошоци, финансиски трошоци, амортизација)
- Извори на финансирање и регулатива за финансирање
- Сервисирање на долгови на проектот

Предвидувањата за инвестициските трошоци и годишните трошоци за одржување (ако се применливи) треба да се прикажат по компоненти и ставки за трошоци за целиот период на проектот. Трошоците за одржување треба да се пресметаат на годишна основа со претпоставена зачестеност на користење и/или експлоатирање на капацитетите. Изворите на финансирање треба да се опишат и поткрепат и треба да се пресметаат дополнителни финансиски трошоци (ако се применливи).

7. Социо-културна анализа

- Корисници
- Социјални и културни влијанија
- Намалување на сиромаштијата
- Човекови права и социјална правда
- Ефекти на вработување

Корисниците на проектот треба да се идентификуваат и треба да се оцени влијанието на проектот врз нив во врска со нивните потреби и капацитети на апсорпција. Треба да бидат опфатени прашања кои се однесуваат на намалување на сиромаштијата, родовите, еднаквоста, социјалната правда, човековите права и културните прашања. Ефектите на вработувањето треба да се оценат реално. Да не се пренагласува важноста на индивидуалните проекти бидејќи институциите на финансирање (да биде и вашата општина) веројатно ќе сакаат да ги видат очекуваните резултати.

8. Оценување на средината

- Екологија и област
- Законодавство и регулативи за средината
- Сигурност и здравје при работењето

Очекуваните влијанија на средината треба да се опишат во однос на екологијата и областа (зрачење, отпад, градење инфраструктура, итн.). Да се опише законодавството и регулативите за

животната средина и нивното влијание врз проектот. Да се опишат опасностите по здравјето и мерките за сигурност при работењето.

9. Имплементација, претпоставки и ризици

- Препоставки за имплементација
- Програма за имплементација и временски распоред
- Анализа на ризици

Стадиумот на имплементација на проектот го опфаќа периодот од одлуката за инвестирање до почетокот на комерцијалното производство, вклучувајќи го договарањето, дизајнот на проектот, конструкцијата и почетокот. Деталната програма за имплементација и временската рамка треба обврзателно да се вклучат заедно со описот на претпоставките и можните ризици.

10. Заклучоци и претпоставки

- Главни предности и недостатоци на проектот
- Одржливост
- Оправданост за финансирање/кредитна поддршка/инвестиција

Заклучоците треба да ги сумираат главните наоди за проектниот предлог и проценката за неговата изводливост. Важно е заклучоците и претпоставките да се фокусираат на клучните прашања бидејќи овие наоди главно ќе бидат главната основа за одлучувачите при оценувањето дали проектот ги исполнува критериумите за финансирање и дали проектот заслужува да биде финансиран. Клучните прашања треба да го опфатат развојниот ефект и социјалната одржливост (посебно влијанието на проектот врз намалување на сиромаштијата и еднаквост на половите), заедно со ефектите на средината, организацискиот развој и потребите од обука.

Дадени причини да не се прави физибилити студија

Лидерите на проектот можат да се најдат под притисок да ја прескокнат фазата на физибилити анализа и директно да одат на имплементација на проектите за развој. Индивидуалци од внатре и надвор од проектот можат исто така да притискаат да се прескокне оваа фаза. Дадените причини да не се прават анализи за изводливост ги вклучуваат:

- Ја знаеме неговата изводливост. Истиот проект е имплементиран на друго место.
- Зошто да се прави друга физибилити студија кога пред неколку години е направена една?
- Физибилити студиите се само начин консултантите да заработуваат.
- Анализата на изводливост веќе е направена од бизнисот кој ќе ни ја продаде опремата или ја изведува градежната работа.
- Зошто не се најми само генерален менаџер кој ќе ја направи студијата?
- Физибилити студиите се само залудно губење време. Треба да го имплементираме проектот, а за неговата изводливост ќе видиме подоцна.

Дадените причини погоре не треба да ве одвраќаат од изведбата на сериозна и точна физибилити студија. Откако ќе се донесат одлуките за пристапување кон предложениот проект за развој, често многу е тешко да се променат. Можеби ќе треба долго време да живеете со тие одлуки.

Причини да се направи физибилити студија

Изработката на физибилити студија е добра развојна практика. Ако ги испитувате успешните општини во однос на искористување на развојните ресурси, ќе најдете дека тие не влегуваат во нов проект без прво целосно да ги испитаат сите прашања и да ја проценат неговата изводливост. Подолу се причините за спроведување на физибилити студија:

- Го дава фокусот врз проектот и ги скицира алтернативите;
- Ги стеснува алтернативите на проектот;
- Ги изнесува на површина новите можности преку истражувачки процес;
- Ги идентификува причините за да не се пристапи;

- Ја подобрува веројатноста за успех со осврнување и рано намалување на факторите што можат да влијаат врз проектот;
- Обезбедува квалитетни информации за одлучување;
- Помага да се зголеми влијанието на достапни инвестиции во општината;
- Обезбедува документација дека проектот е целосно испитан, и
- Помага во обезбедување финансирање од донатори или кредитни институции или други извори.

Кога користиме или како ја користиме една физибилити студија

Ако решите да направите физибилити студија за да ја испитате изводливоста на потенцијалната развојна инвестиција, одговорот на следниве прашања ќе ви помогне да поминете низ процесот. Користејќи ги како водич, ќе ви помогнат да се движите низ процесот ефикасно и да го извлечете максимумот од анализата.

Кога да се направи студија?

Одлуката да се направи физибилити студија не треба да се донесе лесно. Тоа е скап процес на кој му треба време. Меѓутоа, ако не се направи, може да биде дури поскапо во однос на лошите одлуки што ќе се направат од неизготвување точна анализа. Треба да навлезете во процесот на внимателно разгледување на идејата за имплементација на проектот за да ја искористите најдобро физибилити студијата. Така, треба да имате јасно дефинирана скица на едно или повеќе решенија или сценарија кои сакате да ги анализирате. Сакате да имате направено доволно почетно испитување на овие алтернативи за да одредите дали имаат потенцијал да бидат изводливи. Не сакате да ги потрошите своите пари за физибилити студијата испитувајќи идеи кои можете да одредите дека не се изводливи само со неколку телефонски повици.

Ова значи дека веќе од порано треба да направите испитувања и анализирање на вашата идеја пред да одредите план на активности за целосна студија. Ова рано испитување или претфизибилити анализа може да се направи од членови на вашата администрација или со помош на консултант. Без разлика кој тоа го прави, менаџментот на студијата бара пред почетокот на процесот да се постават критериумите за изводливост и индикаторите. Можете да почнете со изготвување студија за да се одреди дали предложеното решение има одржливост кај корисниците или дали постои доволен растек на популацијата за да се оправда обемот на инвестицијата. Ако нема, сте си заштедиле време и пари што не сте изработиле сеопфатна физибилити студија. Ако идејата има иницијална изводливост, можете да продолжите со физибилити анализа и (повторна) употреба на оваа анализа во физибилити студијата.

Кој ќе ја прави анализата?

Ако планирате да направите физибилити студија, можете да размислите за ангажирање консултант за изработка на студијата. Вие сте одговорни за изборот на вистински консултант за да одговара на вашите потреби, но, сепак, постојат критични влезни информации кои треба да ги обезбедите за консултантот соодветно да ја спроведе работата. Времето и парите потрошени при изборот и користењето добар консултант се исто толку важна инвестиција како и внимателната елаборација на критериумите за изводливост и индикаторите за нивната мерливост. Во секој случај, трепението и посветеноста ќе се исплатат подоцна. Консултантите често се чувствуваат под притисок да ви го кажат тоа што сакате да го слушнете. Клиентите обично се возбудени околу деловниот успех и, без да сфатат, индиректно влијаат врз консултантот да им го каже тоа што сакаат да го слушнат – „предлогот е добра идеја“. Така, информирајте го консултантот дека сакате точна оценка за изводливоста на проектот.

Цената на една студија може многу да зависи од сериозноста на студијата. Сериозна висококвалитетна студија може многу да чини (во некои случаи до 100.000€), иако цената е обично помала и поврзана со големината на проектот. Кога се избира консултант за физибилити студија обично се препорачува да испратите барање за предлози (БЗП) до потенцијалните консултанти, скицирајте што сакате да се направи. Консултантот може да одговори на БЗП со опис како ќе се води студијата, кои прашања ќе се одговорат со студијата, временската линија за комплетирање на анализата и колку тоа ќе чини. Кога се избира консултант од оние кои одговориле на БЗП, прво се идентификува кои го дале видот и квалитетот на прашањата потребни за да се оцени вашата бизнис идеја. Потоа селектирајте го консултантот кој може да ја обезбеди потребната анализа за најмала цена.

Како ќе го следите прогресот на студијата?

Ангажирањето консултант не ја негира вашата одговорност при обезбедувањето дека физибилити студијата правилно се води. Вие треба да се ангажирате во проектот и евалуацијата на процесот, да ги разбирате инволвираните проблематики, да прашувате за основните претпоставки што се користат во студијата и предизвиките заклучоци од студијата. Член од комитетот на проектот или мала група членови можат да се изберат да работат со консултантот. Тие функционираат како врска меѓу консултантот и општинската власт за да обезбедат дека студијата напредува според желбите на комитетот на проектот (не желби за финални резултати туку желби за содржина и решавање на дилемите што можеби ги имате). За да се извршат адекватно овие должности, оваа група треба целосно да го разбира проектот, треба да ја разбере намената на студијата и треба да знае за одредбите на консултантскиот договор. Тие ќе:

- Ги претстават потребите на општината и интересите за консултант;
- Дадат преглед и ќе појаснат што се бара од консултантот;
- Ја надгледуваат работата на консултантот, и
- Му дадат периодични извештаи на комитетот на проектот.

На крајот на студијата консултантот ќе му даде на комитетот нацрт и финален извештај. Пред да почнете да дискутирате за заклучоците на студијата и какво влијание ќе имаат на изводливоста на вашиот проект, морате прво да ја прегледате студијата за да одредите дали е точна, релевантна и комплетна. Не е невообичаено комитетот на проектот да го одбие нацрт или финалниот извештај и да побара дополнително појаснување и анализа. Студијата е исто толку силна колку и нејзиниот најслаб дел. Потребна е една грешка во само еден дел на студијата за да потоне веројатноста за имплементација на проектот. Така, пред да ја прифатите студијата треба да утврдите дека таа:

- Е разбирлива и лесна за читање,
- Се осврнува на сите релевантни проблематики и прашања,
- Ги набројува и дискутира сите нагласени претпоставки на проектната анализа,
- Ги задоволи очекувањата на комитетот на проектот,
- Логично е конзистентна во деловите и меѓу деловите,
- Е целосно истражена, користејќи добри техники на истражување,
- Ги содржи сите релевантни информации, и
- Ги исполнува условите наведени во договорот со консултантот.

Важно е вие да го постигнете барањето со „должна внимателност“ бидејќи донаторите и другите можат да ги доведат под прашање вашите процедури и одлуки во текот на овој период ако постојат проблеми за одржливоста или проектот евентуално не успее.

Како да се искористат резултатите на студијата?

Целта на физибилити студијата е да ви обезбеди потребни информации за да се детерминира дали предложениот проект е изводлив или не. Меѓутоа, веројатно нема да ви обезбеди волшебен одговор. Затоа ќе треба внимателно да ги оцените заклучоците на студијата и да решите дали

предложените активности имаат доволна вредност да се оди понатаму. Ако има време за неемоционално, рационално и логично размислување, тоа треба да се направи на ова место. Овде направените грешки можат да останат долго. Заедничките грешки што ги прават групите во оваа фаза се:

- Членовите веќе одлучиле и ги „рационализирале“ резултатите на студијата за да одговараат на одлуката.
- Бидејќи членовите на проектниот комитет настојуваат да бидат ориентирани кон „акција“ отколку да бидат „претпазливи“ тие стануваат нетрпеливи проектот да се движи напред и ги прикриваат важните аспекти на студијата.
- Заради важноста на одлуката и недостигот на јасна насока од физибилити анализата, членовите на комитетот откриваат дека не можат да дојдат до одлука. Тие продолжуваат да бараат повеќе информации.

Фактори на квалитет кои практикуваат позитивно влијание?⁶

Искуството покажува дека успехот и влијанието на проектите за развој зависат од многу фактори. Следниве се најважни и сигурно ќе бидат основа за вашата финална одлука врз основа на физибилити студијата:

- *Сопственост на корисниците* – степенот до кој целните групи се инволвирани и се користат нивните потенцијали.
- *Поддршка на политиката* – степенот до кој локалната и националната политика нема да влијаат на работењето на начин за да не се оправдаат целите.
- *Соодветна технологија* – дали применетите технологии се прилагодени на специфичните услови (доволно безбедоносни регулативи; способноста на локалните жени и мажи во работењето и одржувањето).
- *Социо-културни прашања* – како одговара интервенцијата во даден контекст и како се земаат предвид локалните социо-културни норми и ставови.
- *Еднаквост на сите и посебно на најбеспомошните групи* – како се земаат предвид специфичните потреби и интереси на најбеспомошните групи (жени, луѓе со попреченост, стари луѓе, малцинства ...).
- *Институционален и менаџерски капацитет* – способноста и решеноста на партнерот.
- Соработка меѓу различните актери кои се инволвирани.

Ц7. Секторско планирање (планирање на стратешки фокусираните области)

Плановите за секторскиот развој опфаќаат само еден специфичен сектор од задачите на општината или стратешките сектори. Тие се прават според локалните потреби и приоритети. Во некои случаи тие се прават за да се имплементираат некои планови и програми од национално ниво. Примери за тоа можат да бидат општинските програми за реформи во станбената изградба, за младинските активности, за локалниот економски развој, за земјоделскиот развој, за детското дневно згрижување, за јавниот транспорт или план за развој на општинско претпријатие. Во некои општини практично секој оддел, единица или комитет има сопствен краткорочен план за развој. Поголемиот дел од општините во Македонија веќе имаат подготвено своевидни секторски планови, планови за типично локален економски развој или планови за делување во средината, но повеќето општини не ги опфатиле сите сектори на локални услуги со овој вид одделни планови. Во многу случаи секторското планирање е вклучено како еден од секторите во стратешкото планирање или планот за ЛЕР ја вклучува и инфраструктурата. Инфраструктурата

може исто така до некој степен да биде опфатена и со урбанистичкото планирање. Главно може да се очекува дека потребите за секторското планирање растат во општините на Македонија.

Во културата на едно модерно општинско планирање секторските планови и програми треба да се базираат на стратешкото планирање и да не се во никаков јасен конфликт со него ниту со оперативниот план. Општо е корисно ако секторските оддели или комитетите од општината ги планираат своите активности во детали. Овој материјал може исто така да се употреби во подготовка на стратешкиот план или на дел од неговиот акционен план.

Временската рамка на секторските планови може да варира според потребите. Главно тие се ориентирани на краткорочни со перспектива од една до три години, но во случаи на потреба може да биде корисна и перспектива од 5 години.

Како да се одобрат секторските планови? Најопшто кажано одобрувањето на плановите му припаѓа на општинскиот совет. Ако секторскиот план е политички важен и вклучува некои нови идеи за развој или нови буџетски потреби, јасно ќе се препорача одобрување во советот. Меѓутоа, во некои случаи планот или програмата го имплементираат одобрениот стратешки план и акциониот план и можат да се разберат како внатрешен документ за имплементација на ниво на комитетот, кој нема никаков политички интерес надвор од комитетот. Во такви случаи планот и програмата можат најпрактично да бидат одобрени од комитетот или градоначалникот. Статутот на општината или статутот на комитетот можат да ја појаснат оваа практика.

Стратешкиот план и акциониот план можат да ги спомнат применливите постоечки општински секторски планови и програми и сериозните потреби за истите да се подготват. Во услови на македонските општини можеби вреди да се разгледа подготовката на некои или неколку од следните **секторски планови**:

- План за локален економски развој
- План за промоција на МСП(можеби вклучувајќи индустриски парк, инкубатор, итн.)
- План за развој на туризмот
- План за рурален развој
- План за земјоделски развој
- План за промоција на станбена изградба
- Општ план за водоснабдување и канализација
- План за управување на отпад
- Локална агенда 21 (план за развој на средината)
- План за урбан транспорт
- План за рурална патна мрежа
- План за детско дневно згрижување
- План за основно образование
- План за средно образование
- План за примарна здравствена заштита
- План за социјална заштита

Ц8. Оценка врз животната средина

Секогаш е потребно да се разгледат проектите за локален развој од гледна точка на животната средина. Зависно од финансирањето на проектот, донаторите (формуларите за апликација) можат да дадат инструкции за приодот за оценка на влијанието на проектот врз животната средина. Во некои проекти домашното законодавство и прописи бараат проценка на влијанието врз животната средина или дозволуваат процедури пред имплементацијата на проектот.

Оценувањето на влијанието врз животната средина може да се дефинира како: процес на идентификување, предвидување, евалуација и ублажување на биофизичките, социјалните и

други релевантни ефекти на развојните предлози пред да се донесат главните одлуки и да се направат заложбите. Потребата и процедурата за функционирање на проектите е дефинирана со закон. Во ЕУ ова се базира на Директивата за оценување на влијанието врз животната средина (85/337/ЕЕС). Таква прилично комплицирана и долга процедура која вклучува јавно сослушување и која бара специфична експертиза не е потребна кај малите локални проекти.

Стратешкото оценување на животната средина е друг термин на ЕУ дефиниран во директивата 2001/42/ЕС. Таа има цел да воведо систематско оценување на ефектите од животната средина при користење планови и програми кои се однесуваат на користењето на земјиштето. Тоа типично се применува во регионалниот и локалниот развој, плановите за отпад и транспорт во рамките на ЕУ. Во проектите за локален развој на македонските општини полноважните **закони за животната средина и прописите на државата** ја даваат легалната рамка за можности да се имплементираат локалните проекти.

Независно од гореспоменатите директиви на ЕУ и полноважната легална рамка, во секој проект за локален развој може да се препорача основно **оценување на животната средина** да се направи како дел на подготовката на проектот и барем накратко да се вклучи во проектните документи. **Клучните сектори** кои можат да се забележат при оценувањето на средината од планираниот развој се следните:

- Население
- Екологија (фауна и флора) посебно загрозените видови
- Загадување на воздухот
- Бучава
- Контаминирање на почвата
- Квалитет и загадување на водата
- Здравје
- Околина
- Културното наследство
- Геолошки опасности

Типични прашања кои се поставуваат при оценувањето на влијанието врз животната средина се:

- Дали развојот има значителни позитивни или негативни ефекти, или ризици во кој било од споменатите сектори?
- Кои се тие ефекти или ризици?
- Дали има клучни алтернативи за имплементирање на проектот на попријатен начин за животната средина?
- Можат ли да се зголемат позитивните ефекти, а да се намалат негативните со подобрен дизајн на проектот?

Ц9. Човекови права, родови и етнички аспекти

Имплементацијата на планот за локален развој најдобро ќе успее ако сите заинтересирани страни се вклучат и работат заедно во процесот. Сиромашните и загрозените кои обично последни искористуваат од развојот, обично има веројатност да се исклучат од процесите на планирање и имплементирање на развојните стратегии. Меѓутоа, од развојните стратегии треба сите да искористат. **Приодот базиран на човековите права при развојното планирање се фокусира на сиромашните и беспомошни групи** за да го обезбеди нивното вклучување и оспособување. Локалните планови треба да се базираат на националната и меѓународната рамка за човекови права. За ова е потребна исто така релевантна анализа, следење и механизми за одговорност.

Намалувањето на сиромаштијата е примарна цел на новиот милениум. Работењето врз целите за милениумскиот развој е во рамнотежа со националното интегрирање на целите за влез во ЕУ.

Главните карактеристики на човековите права базирани врз основа на приодот кон намалување на сиромаштијата се:

- Идентификување на сиромашните
- Признавање на соодветната законска рамка (национална и меѓународна) за човековите права
- Еднаквост и недискриминација
- Прогресивно реализирање на човековите права
- Учество и оспособување
- Мониторинг и одговорност

За да се обезбеди ова, важно е да:

1. се идентификуваат сите беспомошни групи во текот на собирањето на податоците и анализата на ситуацијата и проблемите;
2. се утврдат иницијативи за социјална мобилизација и учество со фокусирани активности на оние целни групи кои обично се исклучени и активно не учествуваат во процесите на развој.
3. се утврди специфична серија на цели и индикатори кои се однесуваат на остварување на човековите права, со краткорочни, среднорочни и долгорочни цели.
4. се креираат ефикасни механизми за мониторинг и одговорност, за да се обезбеди дека носителите на должностите ќе се однесуваат одговорно, посебно во случаи на злоупотреба при распоредување на ресурсите.

Секој општински стратешки и акционен план треба да ги има овие елементи јасно поставени во фазите на планирање и имплементирање. Групите врз кои планирањето треба посебно да се фокусира се лицата кои искусиле различна **дискриминација или ранливост**, како што се ромските жени и децата со попреченост. Во прилог кон концентрирање на **намалување на сиромаштијата и социјалното исклучување на посебни социјални групи** потребно е дополнително фокусирање на две права: **правото на здравствена заштита и правото на образование**. Примери за практични методи за промовирање на правото на образование се:

- Бесплатно основно образование за најчувствителните групи
- Образовни институции за возрасни, фокусирани на стручната обука
- Програми за поддршка на чувствителните групи за да се намали стапката на напуштање на училиштето (основно и средно) на пр. преку учебници, превоз, бесплатна исхрана.

Родовата еднаквост промовира еднаквост меѓу жените и мажите во однос на нивниот пристап до социјалните и економските инфраструктури и услуги, како и до бенефициите од развојот. Целта е да се намали разликата меѓу жените и мажите, вклучувајќи го здравството и образованието, при вработување и економската активност, како и при одлучување на сите нивоа. Сите овие елементи варираат со текот на времето и од едно општество или група до друго. Сите програми и активности треба активно да придонесат кон намалување на разликите меѓу половите во своите области на интервенција.

Политиката на ЕУ за вклучување на родовата еднаквост во развојот бара интеграција на **анализата за родовите** на сите административни нивоа преку проектниот циклус. Родовата анализа овозможува идентификување и интегрирање на родовата еднаквост во планирањето и имплементирањето. Родовата анализа посветува внимание на: различните улоги (продуктивни, репродуктивни, одлучување) на жените и мажите; нивниот пристап и користење на ресурсите и нивните специфични потреби, интереси и проблеми; бариерите за целосно и еднакво учество на жените и мажите во оперативните активности и еднаквост на жените и мажите во добиените бенефиции.

Во македонското мултиетничко општество потребна е исто така и **етничка анализа** во текот на проектниот циклус. Охридскиот рамковен договор од 2001 е основа за зачувување и отсликување на мултиетничкиот карактер на земјата. Самиот договор, законите кои го имплементираат и

стратегијата за еднаква застапеност на немнозинските заедници во земјата од 2007 даваат инструкции етничките прашања да се земат предвид на локално ниво. **Етничката еднаквост** може да се промовира со следните практики во локалното планирање:

- Со анализирање на етничкиот состав на населението во општините и нивните заедници
- Со идентификување на специфичните проблеми и потреби на различните етнички заедници и нивно вклучување во планирањето
- Со промовирање на еднакво учество во планирањето за различни групи
- Со проекти за приоритизирање кои промовираат еднакви услови за живот, вработување и услуги за различни етнички групи, посебно за најслабите групи
- Со обрнување внимание на јазичните интереси на етничките групи во информациите за планирањето, учеството и во документацијата за планирање. Ако 20 % од населението во општината говори друг јазик поинаков од македонскиот, тој јазик е исто така официјален јазик во општината и треба да се користи во планирањето и во проектите.
- Со вклучување на потребните трошоци за превод во буџетите на проектот.

Во општинската организација можниот **Комитет за меѓуетнички односи** може да има улога во планирањето на локалниот развој и имплементацијата. Според Законот за локална самоуправа, тој ќе даде преглед на прашањата што се однесуваат на односите меѓу заедниците и ќе даде мислење и предложи начини за нивно решавање. Може да се дадат и коментари за нацртот на стратешкиот план и во случај на потреба тој може исто така да ги изразува своите гледишта по индивидуалните проекти и потребата за такви.

Ц 10. Финансиски извори за локалниот развој

Единствениот постојан извор за финансирање на локалниот развој е сопствениот буџет на општината вклучувајќи можни кредити. Земајќи ги предвид општите ограничени извори на сопствените буџети, природно е што повеќето македонски општини да бараат надворешни финансирања за локалниот развој главно од државниот буџет, од донатори и во некои случаи од локално учество на граѓаните и претпријатијата, преку нивните здруженија на граѓани.

Ц10.1 Министерство

Еден од најважните извори на финансии за финансирање на локалниот развој е **државниот буџет преку различни министерства**. Во тригодишните програми за јавни инвестиции Владата ја специфицира во детали програмата за инвестиции за соодветните министерства и им дозволува на општините да сознаат за можностите. Во бројни примери проектите се специфицирани, така не е можна модификација. Меѓутоа, општините можат да пријдат до достапните фондови преку различни програми за секторски развој и/или рехабилитација без специфициран корисник.

Фондовите се дистрибутираат преку различни министерства, што во суштина ги прави апликациите и соодветните процеси на одлучување многу различни. Имајќи предвид дека секоја институција има различно „однесување“ кон апликантите и дека апликативните документи се различни, општините треба да знаат и да работат внимателно со овие процедури. Подготовката на техничката документација обично е задолжителна, но исто така се бара наративен опис на проектот и бенефициите. Лобирањето исто така многу помага!

Општо, достапните фондови до општината се дистрибуираат преку:

- Министерството за транспорт и врски;
 - Програма за системи на водоснабдување и канализација во населените места;
- Фонд за одржување патишта

- Локални патишта и градски улици;
- Министерство за животна средина и просторно планирање
 - Програма за реконструкција и конструкција на пречистителните станици за вода;
- Министерство за култура;
 - Реконструкција на културните капацитети;
- Министерство за образование
 - Реконструкција на универзитетските згради
 - Конструкција на образовните капацитети во студентскиот стандарден сектор;
 - Реконструкција и опремување на интернатите;
 - Реконструкција и опремување на капацитетите во средното образование;
 - Реконструкција и опремување на капацитетите во основното образование;
- Министерство за труд и социјална политика;
 - Реконструкција и опремување на капацитетите за социјално згрижување;
 - Реконструкција на детски градинки и детски хотели;
- Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, и
- Биро за поддршка на развој на недоволно развиените подрачја (наскоро ќе се преименува во Биро за регионален развој) поврзано со Министерството за локална самоуправа
 - Годишна програма за регионален развој (почнува во текот на 2008).

Ц10.2 Донатори

Донаторите исто така нудат можност за поддршка на локалниот развој. Некои од големите донатори презентираат отворени повици до општините за извесни видови проекти, но општо земено многу од донаторските проекти се помалку транспарентни и се базираат на преговори и планирања со одбран и ограничен број општини. Една интересна публикација („Донатори во Република Македонија“, Секретаријатот за европски прашања, Владата на Република Македонија, 2005, стр.91, англиски, Македонија) ги презентира насоките и обемот на соработката на клучните билатерални донатори, мултилатералните донатори и меѓународни институции за финансирање во земјата во 2005.

Во 2007 најјасниот и најтранспарентен извор на донаторско финансирање на локалниот развој беше програмата за меѓугранична соработка (Cross Border Cooperation) во рамките на CARDS програмата, но нејзиното спроведување е пред крај. Во програмскиот период 2007-2013 ЕУ вовеле нов стратешки пристап во поддршката за развој на земјите кои пристапуваат кон унијата. Тоа е **Инструментот за претпристапна помош – ИПА**. ИПА има за цел да обезбеди претпристапна помош во различни развојни области преку пет компоненти со различни приоритети и цели:

1. Градење на институциите
2. Прекугранична соработка
3. Регионален развој
4. Развој на човечки ресурси
5. Рурален развој

Бидејќи нашата земја е кандидат за влез во ЕУ, македонските корисници ќе бидат во можност да користат средства од ИПА фондовите во текот на 2008 година. Координацијата на петте компоненти е со цел да се избегне преклопување на преземените мерки и активности. Вицепремиерот за европски прашања во Република Македонија, кој е назначен за национален ИПА координатор, е претставник на Република Македонија во однос на Европската комисија и ќе биде одговорен за координација и учеството на Република Македонија во ИПА програмата.

Градење на институциите

Оваа ИПА компонента има две индивидуални оперативни програми во периодот на првите три години: „брза програма“ и регуларна програма. Регуларната (29.6 милиони EUR) е поинтересна за општините. Таа вклучува неколку приоритетни проекти кои се отворени за општините: економски развој - локална инфраструктура за економска и социјална кохезија, реформи во јавната администрација и јакнење на капацитетот за раководење на ЕУ фондовите. Дополнителни информации побарајте на www.sei.gov.mk.

Програмата Локална инфраструктура за економска и социјална кохезија се состои од три посебни проекта. Првите два проекта се веќе во тек и ќе се реализираат во текот на 2008 година. Се работи за: Проект за општински награди и Проект за избор на инфраструктурни проекти. Проектот за општински награди ќе биде објавен во октомври 2008 и ќе резултира со 3 награди: во вредност од 333.000 евра, 200.000 евра, и 133.000 евра соодветно. Наградите не претставуваат трансфер на пари на општините-победнички туку ќе бидат финансиски придонес во инфраструктурен проект што ќе се развие и спроведе во рамки на третиот проект - Проектот за локална инфраструктура. Повеќе информации за натпреварот ќе бидат објавени во непосредна комуникација со општините, а дополнителни информации ќе може да се најдат на проектната веб-страница веднаш со објавата на повикот за апликации на 10 октомври 2008 (www.municipalawards2008.com.mk).

Проектот за избор на инфраструктурни проекти е замислен и се реализира на таков начин да обезбеди подготвени проекти за спроведување во рамките на третиот проект - Проектот за локална инфраструктура. Тој се спроведува во периодот јуни – декември 2008, а јавниот повик за проекти ќе биде објавен во октомври 2008.

Третиот проект - Проектот за локална инфраструктура ќе се спроведе во периодот 2009 – 2010 со буџет од 8.7 милиони евра, од кои 7 милиона се од ИПА, а остатокот е учество на македонската Влада. Основна цел на проектот е да стимулира економска и социјална кохезија преку поддршка на инфраструктурниот развој на општините, како и тренинг и обука на општинските вработени за развој, спроведување и надзор на овие инфраструктурни проекти. Подобрување на општинскиот инфраструктурен развој ќе биде поддржано со спроведување на одреден број инфраструктурни проекти, и тоа, (i) проектите на општините наградени со наградите во рамките на натпреварот и (ii) селектираните инфраструктурни проекти во рамките на Проектот за избор на инфраструктурни проекти.

Регионален развој

Активностите во оваа компонента ќе се фокусираат на две осовини: Подобрување на транспортната инфраструктура и Подобрување на инфраструктурата за заштита на животната средина. Во првата осовина активностите ќе бидат насочени кон подобрување на патната и железничката инфраструктура по должина на Пан-европскиот коридор 10.

Втората осовина ќе биде насочена кон инвестиции за поставување нова и подобрување на постоечката инфраструктура за собирање и третман на отпадни води и справување со цврст отпад во населените области со повеќе од 10.000 жители, со посебен акцент на населените области со над 100.000 жители. Дополнително, ќе биде обезбедена поддршка при подготвувањето на технички проекти за идни инвестиции во инфраструктурата. Целта е да се подготват голем број проекти кои ќе бидат подготвени за имплементација во наредниот оперативен програмски период или да бидат финансиски поддржани од страна на донатори, доколку истите се достапни.

Оперативната програма 2007-2009 предвидува 13 интервенции во склоп на две мерки, 8 системи за отпадни води и 5 системи за справување со цврст отпад. Мерката 2.1 опфаќа: Поставување на инфраструктура за собирање и третман на отпадни води која ги задоволува барањата на ЕК. Осумте

планирани инвестиции ќе чинат 197.534.000€ и ќе бидат наменети за изградба и/или надградба на системите за водоснабдување, собирање и третман на отпадните води во Скопје, Прилеп, Битола, Велес, Струмица, Тетово, Дебар и Гевгелија. Мерката 2.2 опфаќа: Поставување на интегриран и финансиски самоодржлив систем за справување со отпад. Планирани се 5 интервенции во вкупен износ од 52.370.000€. Овие фондови ќе бидат наменети за подобрување на инфраструктурата за собирање на цврст отпад во Скопје, југоисточниот, полошкиот, североисточниот и источниот регион во Македонија.

Подетални информации за процедурите и индивидуално планираните активности, заедно со нацрт верзијата од оперативната програма се достапни на: www.moepp.gov.mk и www.mtc.gov.mk.

Развој на човекови ресурси

Вкупната стратешка цел на ИПА компонентата за Развој на човекови ресурси е да го олесни нивниот развој и да го подобри квалитетот на човековиот капитал, кој, пак, ќе придонесе кон зголемување и подобрување на работните места, повисок раст, развој и зголемување на националната конкурентност на меѓународно ниво. Оваа компонента изнесува 19.176.000 EUR за периодот 2007-2009 (при што 15% од износот е учество од национални јавни субјекти). Оперативната програма за човекови ресурси ги зема предвид ограничените достапни финансиски средства и својата стратегија ја концентрира на ограничениот број операции во три (четири) приоритетни области:

1. Вработување – создавање и задржување на поголем број работни места;
2. Образование и обука – инвестирање во човеков капитал низ подобро образование и обуки;
3. Социјална вклученост – промоција на пазарот на труд, и
4. Техничка помош.

Институциите одговорни за техничка имплементација се Министерството за труд и социјална политика (МТСП) и Министерството за образование и наука (МОН) во блиска соработка со сите релевантни агенции и институции, вклучувајќи ги социјалните партнери и невладините организации. Активното учество на сите чинители (вклучувајќи ги и општините) обезбедува сопственост на програмата и претставува сигурен услов за успешна имплементација. Општините се предвидува да бидат корисници во активностите на сите приоритетни оски.

За оптимизирање на ресурсите, во општините кои ќе бидат избрани во текот на имплементацијата на програмата ќе бидат имплементирани пилот проекти и проекти наменети директно за населението. Општините, од друга страна, треба да ги исполнат следните генерални критериуми за квалификација:

- I. Висока стапка на невработеност, во однос на вкупното население во општината;
- II. Различност во составот на населението во поглед на големина на етничките заедници, на пр. заедници на Роми и Албанци;
- III. Висока стапка на долготрајна невработеност во вкупната невработеност во општината.

Активностите ќе се одберат по повикот за прибирање понуди, раководен од Централното одделение за финансирање и договори (CFCD - Central Finance and Contracting Department) и Министерството за труд и социјална политика (за активностите во рамките на приоритетните оски 1 и 3), односно Министерството за образование и наука (за активностите во рамките на приоритетната оска 2). Критериумите за селекција на понудите вклучуваат: квалитет и практичност на понудата, број на луѓе кои ќе се обучат, поврзаност со потребите на пазарот на труд, полова импликација и број на нови очекувани работни места, број и важност на партнерите, важност на етничките заедници, итн.

За да се осигура дека единиците на локалната самоуправа ефективно ќе одговорат на повикот за прибирање понуди, на одреден број општини однапред ќе им биде понудена можноста да се подготват за процедурите на европските фондови преку спроведување обуки за развој на предлог-проекти и начините на аплицирање. По изборот на понуди, техничката помош за овој приоритет ќе го зголеми капацитетот на крајните корисници за имплементирање, надзор и проценка на проектите.

За повеќе детали во врска со индивидуалните мерки, процедури за аплицирање и конечната оперативна програма, посетете ја страницата:

www.mtsp.gov.mk/?ItemID=97B6D168F0983649A81E76F8CA8CB136.

Прекугранична соработка - ПГС

Инструментот за претпристапна помош (ИПА) посветува значаен дел од сопствените ресурси за прекуграничната соработка, промовирање на одржлив економски и социјален развој на пограничните области и поддршка на соработката за разрешување на заедничките предизвици во областите како животна средина, природно и културно наследство, јавно здравство, како и заштита и борба против организираниот криминал. Министерството за локална самоуправа е назначено за координатор на прекуграничната соработка. Како прва „контактна точка“ за потенцијалните корисници во обезбедување информации, совет и помош за проектните партнери на територијата покриена од трите поединечни програми за ПГС (со Грција, со Бугарија и со Албанија), ќе бидат формирани три информативни канцеларии во: Битола, Струга и Струмица.

При согледувањето на големината на програмите треба да се има предвид дека финансиски рамки ги опфаќаат активностите на обете страни од границите. Корисниците/апликантите кои ќе ги користат средствата за прекугранична соработка на Инструментот за претпристапна помош се опширно дефинирани во документите на програмите. Долгата листа на можни корисници значи дека веројатно ќе има многу голема конкуренција за користење на ограничените средства од ПГС фондовите и повеќето апликации нема да бидат прифатени. Меѓународното искуство покажува дека само 15-20% од апликациите се прифаќаат.

Управувањето на еден СВС проект треба да се направи според регулативите и практиките на ЕУ, кои се прилично строги и бараат многу административна работа. ПГС парите не се лесни пари за локалните власти. Заради тоа, потенцијалните апликанти треба внимателно да ги проучат инструкциите и да проценат дали се доволно стручни и искусни да аплицираат и да раководат со проектите за прекугранична соработка. Деталните инструкции за финансирањето на проекти и за самиот процес на аплицирање за средства од ИПА-ПГС програмата ќе бидат публикувани во текот на 2008. Според прелиминарните вести, документите и практиките за апликација можеби нема да се разликуваат многу од веќе користените КАРДС практики. Подетален преглед на содржините на поединечните програми е даден во табелите кои следат.

ПГС програма	Период	Средства (вкупно евра)	Просечно национално финансирање
Албанија - Македонија	2007-2009	Вкупно: 8.057.578 4.891.766 за Македонија (од ИПА) 3.165.812 за Албанија (од ИПА)	15 %
Бугарија - Македонија	2007-2009	Вкупно: 7.756.038 (од ЕФРР и од ИПА)	15 %
Грција - Македонија	2007-2013	Вкупно: 24.810.005 15.054.445 за Грција (од ЕФРР) 9.755.560 за Македонија (од ИПА)	26 %

Програма на ИПП-ПГС меѓу Македонија - Грција 2007-2013				
Индикативниот буџет за програмите е 15.054.445 EUR (од ЕФРР-Европски фонд за регионален развој) и 9.755.560 EUR (од ИПА) со просечно локално учество од 26%				
Македонија		Грција		
Вардарски регион	Југо-источен регион	Thessaloniki	Florina	Pella
Велес, Градско, Чашка, Неготино, Демир Капија, Кавадарци, Росоман	Валандово, Гевгелија, Богданци, Дојран, Радовиш, Конче, Струмица, Босилово, Василево, Ново Село	Agios Athanasios, Agios Georgios, Agios Pavlos, Ampelokipoi, Axios, Apollonia, Arethousa, Assiros, Vasilika, Vertiskos, Egnatia, Eleftherio-Kordelio, Epanomi, Evosmos, Echedoros, Thermaikos, Thermi, Thessaloniki, Kalamaria, Kallithea, Kallindion, Koroneia, Koufalia, Lagadas, Lahanas, Madytos, Menemeni, Michaniona, Mikra, Mygdonia, Nespoli, Panorama, Polichni, Palaia, Rentina, Sohoh, Stavroupolis, Sykies, Triandria, Chalastra, Chalkidona, Chortiatiss, Oreokastro, Eykarpia, Pefka	Aetos, Amyntaion, Kato Klina, Meliti, Perasma, Prespes, Filotas, Florina, Variko, Kristallopigi, Lehovio, Nymfaio	Aridea, Vegoritida, Giannitsa, Edessa, Exaplatanos, Kria Vrissi, Kirou, Megalou Alexandrou, Meniidos, Pella, Skydra
Пелагониски регион	Југо-западен регион		Kilkis	Serres
Битола, Могила, Новаци, Демир Хисар, Крушево, Прилеп, Долнени, Кривогаштани, Ресен	Дебар, Центар Жупа, Кичево, Вранештица, Другово, Зајас, Осломеј, Македонски Брод, Пласница, Охрид, Дебарца, Струга, Вевчани		Axioupoli, Galikos, Goumenissa, Doirani, Evros, Kilkis, Kroussa, Mouries, Pikrolimni, Polikastro, Cherso, Livadion	Alistrati, Amfipoli, Achinos, Visaltia, Em. Pappa, Irakleia, Mitrousi, Kerkini, Kormistas, Lefkonas, Nea Zichni, Nigrita, Petritsi, Proti, Rodolivos, Serres, Sidirokastron, Skotoussa, Skoutari, Strimoniko, Strimonas, Tragilos, Agistron, Ano Vrontou, Achladochori, Oreini, Promahonas
Приоритетна оска 1	Подобрување на преку-граничниот економски развој			4.877.780€ за македонските корисници со 15% учество (43 проекти)
	Мерка 1.1 – Економски развој - Развој на јавните услуги за олеснување на прекуграничната трговија и инвестиции; - Развој на здружени активности на професионалните тела и комори, заеднички настани и саеми; - Поддршка за истражувањата и студиите за олеснување на прекуграничната трговија и инвестиции; - Развој на прекугранични бази на податоци и институции за наоѓање бизнис партнери; - Подобрување на институциите за истражување и развој и поврзување со постоечките претпријатија; - Развој на регионален идентитет за промоција на локалните производи; - Промоција на е-бизнис и е-решенија преку развој и употреба на WLAN (едношалтерски систем на општинско ниво); - Подобрување на прекуграничните контролни пунктови и безбедносните процедури поврзани со движењето на луѓето, капиталот и добрата; - Поврзување и присуство на општините во економскиот развој и иновативните зони во урбаните области и привлекување надворешни инвестиции. Мерка 1.2 – Подобрување на човечките ресурси - Соработка меѓу постоечките универзитети и образовните институции, развој на курсеви за студенти и професионалци; - Развој на професионални обуки за жени и загрозуени групи на население; - Развој на концепти за учење употребливи во текот на целиот живот; - Подобрување на мобилноста на студентите; - Развој и зајакнување на односот меѓу НВО и општествата.			Мерка 1.3 – Оддржлив туризам - Развој на алтернативи за еко-туризам на области со геотермални извори, надворешни активности, планинарство и зимски спортови, објекти во планинските области, вклучувајќи и реновирање на мали туристички објекти; - Развој на програми за обука и подигнување на свеста во полето на одржлив туризам; - Развој на туристички мрежи и информативни платформи за целните туристички активности; - Развој на тематски кластери и реклами; (пр. поврзување на различни надворешни активности или развој и промоција на различни здруженија) - Развој на заедничко туристичко-територијално планирање; - Развој на регионален бренд и здружени маркетинг иницијативи; - Развој на стандарди за услугите, заеднички системи за наплата, заеднички обуки, итн. Мерка 1.4 – Заштита на човековиот живот - Развој на мобилна прекугранична примарна здравствена заштита; - Развој на прекугранични бази на податоци од областа на здравството; - Подобрување на квалитетот на медицинските услуги и пристап на локалното население до прекуграничните центри; - Заштита, контрола и истражување на инфективни и епидемски болести; - Поврзување на локалните и централните здравствени услуги, здружени услуги за итни случаи; - Поддршка за употребата на нови технологии и ИКТ во прекуграничната здравствена соработка.
Приоритетна оска 2	Подобрување на ресурсите од животната средина и културното наследство на граничните области			3.902.224€ за македонските корисници со 15% учество (41 проект)
	Мерка 2.1 – Промоција и заштита на животните ресурси - Координација за подобрување на квалитетот на водите во реката Вардар, Дојранското и Преспанското Езеро; - Спроведување на прекугранична проценка за влијанието на животната средина; - Развој на заеднички систем за справување со отпад; - Развој на врски за прекугранично планирање на животната средина од страна на јавните субјекти; - Соработка при заштитата на областите и терените кои спаѓаат под програмата NATURA 2000; - Соработка и здружени обуки за справување со природни катастрофи; - Развој на иновативен пристап за употреба на земјиште и урбанистички развој околу постоечки (но некористени) индустриски објекти и предвидените зони за развој.			Мерка 2.2 – Промоција и заштита на природното и културно наследство - Промоција на природните и културните споменици, религиозни објекти, историски и археолошки локалитети; - Развој на ИКТ алатки за промоција и заштита на природните и културните споменици; - Развој на заеднички алатки во полето на заштитата и реставрацијата на спомениците на културата; - Комбинирање на локалното занаетство со културниот туризам; - Промоција на локалната архитектура; - Развој на тематски кластери и реклами (пр. фестивали, вино, манастир) во врска со културните активности; - Иновативен пристап за развој на локалитети за рекреација и одмор.
Приоритетна оска 3	Техничка помош			975.556€ за македонските корисници
	Со цел да се обезбеди ефективна раководна програма, тек на информациите и публицитет на програмата, информативен пункт на Техничкиот секретаријат ќе биде лоциран во Битола. Индикативните корисници главно се комори, професионални здруженија, локални самоуправи и поврзани јавни органи, министерства и централни државни органи со регионални надлежности, образовани и истражувачки институции, музеи и културни институции, здравствени, невладини организации и регионални субјекти. Апликантите можат да бидат јавни субјекти кои имплементираат активности од непрофитен карактер. Програмата останува водена од целите, што значи дека сите имплементирани проекти придонесуваат за остварување на целта. Оттука, сите валидни корисници се добредојдени да учествуваат и ќе бидат оценети врз основа на сопствените предлози и залагања.			

Програми на ИПП-ПГС меѓу Македонија - Бугарија 2007-2013

Индикативниот буџет за програмите е 7.756.038€ (2007 – 2009 од ЕФРР+ИПА)

Македонија		Бугарија		
Северо-источен регион	Источен регион	Југо-источен регион	Благоевград	Кустендил
Кратово, Крива Паланка, Ранковце, Куманово, Липково и Старо Нагоричане	Берово, Пехчево, Винаца, Кочани, Чешиново-Облешево, Зрновоци, Пробиштип, Штип, Карбинци, Делчево, Македонска Каменица, Лозово и Свети Николе.	Валандово, Гевгелија, Богданци, Дојран, Радовиш, Конче, Струмица, Босилово, Василево, Ново Село	Банско, Белица, Благоевград, Гоце Делчев, Гармен, Кресна, Петрич, Разлог, Сандански, Сатовча, Симитли, Струмјани, Хаџидимово, Јакоруда	Бобовдол, Бобошево, Дупница, Кочериново, Кустендил, Невестино, Рила, Сапарева Бања,Треклиано
Приоритетна оска 1	Економски развој и социјална кохезија			3.102.415€ (2007 - 2009) со локално учество од 15%
	Економски развој Создавање мрежи и кластери како флексибилни инструменти за соработка меѓу институциите за истражување, развој и квалификација и ќе придонесат за економскиот раст на регионот. Индикативните активности ќе бидат поддржани во рамките на областа економски развој: – Создавање и промоција на прекугранични производи и услуги; – Реконструкција и делумна нова конструкција на бизнис и иновативни установи; – Трансфер на вештини и искуство; – Формирање центри за размена на информации и прекугранична економска соработка; – Подготовка на здружени студии за истражување на пазарните можности; – Заеднички маркетинг иницијативи за промоција на заеднички производи, услуги и интереси; – Организирање прекугранични бизнис настани, семинари, работилници; – Создавање партнерства и групирање на бизнис институции; – Развој на обуки, размена на најдобри практики, размена на научни и образовни институции за економија која се базира на знаења; – Иницијативи за развој на заеднички пазар на труд и поблиска соработка меѓу институциите.		Социјална кохезија – Развој на социјална инфраструктура вклучувајќи образование, здравство, грижа за деца, итн; – Создавање заеднички информативни системи кои овозможуваат институционални контакти за прекугранични активности; – Истражување и повратни информации за формирање заеднички, социјален и јавен сервис вклучувајќи и соработка во областа на здравствената заштита; – Активности кои го подобруваат раководењето со човечките ресурси и обезбедуваат еднакви можности за загрозените групи на граѓани на пазарот на труд; – Соработка меѓу образовните и квалификациски институции и пазарот; – Создавање информативна мрежа за е-услуги (е-здравство, е-образование, е-влада, итн.) Подготовка на проект – Подготовка на претфизибилити и физибилити студии; – Технички и детален проекти за изведување; – Подготовка на инженерски и проектантски документи; – Проценка на влијанието на животната средина, итн.	
Приоритетна оска 2	Подобрување на квалитетот на живот			3.878.019€ (2007 - 2009) со локално учество од 15%
	Искористување на еко ресурсите – Соработка меѓу постоечките институции од областа на животната средина; – Подобрување на изградбата на инфраструктурата која се однесува на природните локалитети; – Активности за заедничко раководење и заштита на животната средина; – Заеднички решенија за заштита на разновидниот животински и растителен свет; – Подготовка и имплементација на планови за заштита од загадување за пошироката област и соодветни програми за обуки; – Намалување на негативното влијание на економските активности врз животната средина и поттикнување на економските активности во склоп со животната средина; – Хармонизирани активности за рано предупредување и превенција од природни катастрофи; – Развој на прекуграничен туризам (услуги, производи, установи, итн.) кој се базира на можностите за одржлива употреба на природните ресурси; – Кампања за зголемување на свесноста за заштита на природните богатства.		Искористување на културните ресурси – Прекугранична соработка меѓу културните институции и организации; – Создавање нови заеднички прекугранични културни производи и услуги; – Активности за развој на културниот туризам како фактор за зголемување на вработеноста; – Формирање информативни мрежи за промоција на заедничкото културно наследство во регионот; – Развој и изградба на инфраструктура поврзана со културните локалитети; – Размена на најдобрите практики и вештини во сферата на оживување и презервација на културното наследство, промоција на културни локалитети и нивната трансформација во туристички локалитети; – Развивање модели за раководење со културното наследство; – Активности кои ги редуцираат и избегнуваат негативните ефекти од економијата врз автентичноста на културното наследство; – Соработка на културен план преку развој на заеднички традиционални и нови фестивали, изложби, културни настани, итн.	
Приоритетна оска 3	Техничка помош			775.604€ (2007 - 2009) со локално учество од 15%
Со цел да се обезбеди ефективна раководна програма, тек на информациите и публицитет на програмата, подружница на Техничкиот секретаријат ќе биде лоцирана во Струмица.				
Корисници				
1. Локални и регионални субјекти		6. Организации за професионална едукација и квалификација		
2. Регионални структури на централната администрација		7. Универзитети		
3. Институти за истражување, училишта, центри за обука и вокациски образовни институции		8. Невладини организации		
4. Трговски комори;		9. Здруженија на горенаведените организации		
5. Институции за администрација на пазарот на труд				

Програми на ИПП-ПГС меѓу Македонија - Албанија 2007-2013						
Индикативниот буџет за програмата е 4.891.766€ (Македонија)						
Macedonia				Албанија		
Пелагониски регион	Југо-западен регион	Полошки регион	Dibra	Elbasan	Korca	
Битола, Могила, Новаци, Демир Хисар, Крушево, Прилеп, Долнени, Кривогаштани, Ресен	Дебар, Центар Жупа, Кичево, Вранештица, Другово, Зајас, Осломеј, Македонски Брод, Пласница, Охрид, Дебарца, Струга, Вевчани	Гостивар, Врапчиште, Маврово и Ростуша, Тетово, Боговиње, Брвеница, Желино, Јегуновце и Теарце	Diber, Burreli, Bulqiza	Elbasani, Librazhdi, Gramshi, Cerriku, Peqini	Korça, Pogradec, Devolli, Kolonja	
Приоритет 1	Поттикнување на преку-граничен економски, средински и социјален развој			4.447.060€ (2007 - 2009) за македонските корисници со локално учество од 15%		
Мерка 1.1 Економски развој со акцент на туристичките локалитети		Мерка 1.2 Одржлив развој на животната средина со акцент на заштитата, промоцијата и раководењето на природните ресурси и еко системи		Мерка 1.3 Социјална кохезија и културна размена меѓу луѓето и активностите на различните институции		
- Развој и имплементација на здружените стратегии, акциони планови, студии и конкурентни анализи; - Олеснување на бизнис контактите, врските и партнерствата; - Развој и имплементација на студии, анализи и мерки за подобрување на прекуграничната конвенционална и алтернативна туристичка понуда; - Инвестирање во мали бизниси и туристичка инфраструктура; - Промоција и брендирање на регионалните продукти, услуги и организации за производство на храна; - Развој и имплементација на обуки, образовни активности и трансфер на вештини, во областа на туризмот и раководењето на бизниси, маркетинг, системи за мерење на квалитет, ИКТ, преквалификација на работници, итн.		- Развој и имплементација на здружени стратегии, политики, акциони планови или физибилити студии поврзани со животната средина вклучувајќи справување со цврст отпад и отпадни води, водовод, шумарство, насочување на речни корита, разновиден растителен и животински свет, обработка на почва, контрола на загадувањето на воздухот, како и прекугранични планови за справување со природни или предизвикани катастрофи, итн. - Инвестирање во развојот на мали бизниси и прекугранична инфраструктура во областа на животната средина и подготвеноста за справување со итни случаи, чистење на неконтролираните депонии, како и здружени активности кои се стремат кон определување, зачувување и развој на национални паркови и заштитени области, флора и фауна, итн. - Развој и имплементација на програми за образование и обука поврзани со активностите за заштита на животната средина - Зголемување на свесноста, имплементација на промотивни и информативни кампањи во врска со животната средина		- Развој и имплементација на програмите за социјална интеграција на социјално маргинализираните групи, невработените, младите од руралните области и женската работна сила; - Поддршка на заедничките програми кои се базираат на искористување на мултиетничките предности; - Поддршка на заедничките развојни иницијативи за истражување и развој; - Формирање партнерства меѓу НО на двете страни од границата за работење кое се стреми кон развој на техничките и раководните капацитети на НО. - Поддршка на заедничките активности од областа на здравствената заштита - Поддршка на заедничките културни настани, активности и проекти кои имаат цел да го промовираат и зачуваат културното и историското наследство		
		Критериум за селекција на проектите:				
		- Вклучува партнери од двете страни на границата; - Формирање на контакти и врски меѓу локалните заедници во областа опфатена со програмата; - Поддршка на врските меѓу релевантните институции / организации од двете страни на границата; - Треба да се одржливи во однос на животната средина; - Поттикнување на еднакво учество од страна на жените и маргинализираните групи на граѓани.				
Приоритет 2	Техничка помош			444.706€ (2007 - 2009) за македонските корисници со локално учество од 15%		
Со цел да се обезбеди ефективна раководна програма, тек на информациите и публицитет на програмата, заеднички технички секретаријат ќе биде лоциран во Струга како административен орган на програмата одговорен за секојдневното раководење и администрација на активностите.						
Корисници						
1. Локални и регионални субјекти;		6. Невладини и непрофитни организации, асоцијации и фондации, како организации за поддршка на бизниси, агенции за локални претпријатија, развојни агенции, трговски комори, туристички агенции,				
2. Локални органи на локалната администрација;		7. Трговски комори				
3. Државни и регионални агенции,(одговорни на централно, регионално и општинско ниво);		8. Мали и средни претпријатија.				
4. Регионални, државни и јавни агенции и организации;						
5. Јавни претпријатија						

Проект за подобрување на општинските услуги – Светска банка

Како дополнување на ИПА фондовите за локален развој, од средината на 2008, општините ќе бидат во позиција да аплицираат во Проектот за подобрување на општинските услуги (Светска банка). Целта на проектот е да се поддржи одржливиот развој на општинските услуги и да се фокусира на обезбедување специфични услуги за корисниците, од страна на општините учеснички во проектот и од нивните комунални претпријатија – КП. Под-проектите кои треба да се поддржат се однесуваат на инфраструктурните услуги (водоснабдување, третман на отпадни води, канализација и справување со цврст отпад) обезбедени од КП, но може да вклучат и други општински функции како урбанистичко планирање, локални патишта, урбан транспорт или реконструкција на јавни згради под општинска надлежност.

Изборот на општини и КП ќе биде врз база на конкурентност, оперативни индикатори (финансиска ефективност, мобилизација на приходи, итн.) и индикатори специфични за видот на инвестиција. Со цел да се постигне зголемена ефикасност во испораката на услуги, соработката меѓу општините треба да се поттикне. Проектот дополнително ќе ги поддржи општините во подготовките на проектните предлози (за идните потреби и за структуралното финансирање од страна на ЕУ), како и министерствата и професионалните здруженија во дефинирањето на функциите и анализата на политиките.

Фондовите достапни за општините нема да се базираат единствено на грантови. Проектот ќе обезбеди комбинација од заеми и грантови. Изборот меѓу заемите и грантовите или комбинираното финансирање за одредени видови проекти ќе биде направено врз база на јасни критериуми подеднакво валидни за сите општини и комунални претпријатија. Планирано е буџетот на проектот да изнесува 28 милиони USD, од кои 90% ќе бидат достапни за инвестиции, а 10% за техничка помош.

Ц10.3 Извори за финансирање на проекти за регионален развој

Новиот **Закон за рамномерен регионален развој** обезбедува нов извор за проекти за меѓуопштинска соработка во регионите. Во време на подготовката на оваа Методологија не беше достапна информација за процедурите за аплицирање за фондовите за регионален развој. Такви информации треба да се очекуваат во текот на 2008 од страна на Бирото за регионален развој.

Главната одговорност за раководење на националната политика за регионалниот развој е лоцирана токму во Бирото за регионален развој како одделен законски ентитет во рамките на Министерството за локална самоуправа. Тоа е главната оперативна единица за имплементација на политиката на рамномерен регионален развој, за дистрибуција на државните средства за поддршка на регионалниот развој, за следење на искористувањето на овие средства, како и за поддршка на Центрите за развој во планските региони.

Извори за финансирање на регионалниот развој од општинска перспектива се Буџетот на Република Македонија, фондовите на ЕУ (во подоцнежните фази) и други меѓународни извори. Средствата од централниот буџет се распределуваат годишно во износ од најмалку 1% од БДП (според Законот) и се пренесуваат на сметката на Бирото за регионален развој, кое потоа ги извршува одлуките за распределба.

Средствата ќе бидат достапни во три категории распоредени на следниот начин:

1. **70% финансирање на проекти за развој на планските региони.** Овие фондови треба да се распределат на планирачките региони според нивната класификација базирана на степенот на

развој (комбинација на индекс на економски развој и демографски индекс). Квалификувани апликанти за овие средства се 8-те регионални развојни центри и тие добиваат грантови. За да може да ги користи овие фондови, Советот на планскиот регион треба да дефинира листа на предлог-проекти според приоритетите на Програмата за развој на планскиот регион. Предлог-проектите (за кои финасирањето се бара за следната година) се подготвуваат од Центарот за развој на планскиот регион не подоцна од 15 декември во тековната година.

- Планските региони кои нема да поднесат предлог-проекти до крајниот термин, го губат правото да ги користат средствата за развој на планскиот регион во следната година.
 - Планските региони кои ќе поднесат предлог-проекти со вкупна финансиска вредност пониска од вкупниот износ на средства распоредени за нив го губат правото да ги користат преостанатите средства (средствата за кои не поднеле предлог-проекти).
 - Планските региони го губат правото да ги користат средствата во однос на поднесените предлог-проекти кои не се прифатени заради неусогласеност со пропишаните услови.
 - Средствата кои нема да се искористат врз основа на претходно спомнати причини ќе се распределат за финансирање на проекти од други региони.
2. **20% за финансирање на проекти за развој на подрачја со специфични развојни потреби.** Овие средства се доделуваат директно на единиците на локалната самоуправа со идентификувани подрачја со специфични развојни потреби на нивните територии (како единствени можни апликанти). За доделување средства во оваа категорија Бирото објавува годишен јавен повик за собирање предлог-проекти. Повикот ја вклучува и вкупната сума на средствата распоредени за финансирање на вакви проекти.
3. **10% за финансирање на проекти за развој на селата.** Овие средства директно се доделуваат на единиците на локалната самоуправа (како единствени можни апликанти) на регионална конкурентска основа. Бирото објавува годишен јавен повик за предлог-проекти, наведувајќи ја вкупната сума на средства распоредени за финансирање на проекти за развој на селата (посебно за секој регион), а проектите ќе се одобрат во рамките на достапното регионално финансирање. Општините со седиште во град⁷ се обврзани да обезбедат 50% софинансирање за проектите за развој на селата лоцирани на нивна територија, додека општините со седиште во село не се обврзани да обезбедат софинансирање. Ова софинансирање може да биде од сопствени извори, како и од други домашни и меѓународни извори на финансирање.

Предлозите за проекти во сите три категории мора да ги содржат следните задолжителни елементи:

- Наслов на проектот и планскиот регион;
- Институција за имплементирање на проектот;
- Целите на проектот;
- Очекувани резултати од проектот;
- Финансиска структура на проектот;
- Тек и време на имплементирање на проектот;
- Други елементи зависно од спецификите на проектот.

Поврзаноста на проектот со приоритетите од Програмата за развој на планскиот регион е задолжително да биде назначена кај предлог-проектите за развој на планските региони и предлог-проектите за развој на подрачјата со специфични развојни потреби. За да можат да аплицираат и да користат од средствата за регионален развој, како и да ги реализираат задачите релевантни на развојот, општините треба да основаат центар за развој на планскиот регион во секој регион одвоено. Тие центри ќе имаат статус на правен субјект лоциран во општината со најголемо население во регионот. Овие центри се главните оперативни тела за спроведување на активностите за регионален развој во соодветните региони и ќе бидат одговорни за подготовката

⁷ Според Законот за територијална организација на локалната самоуправа во Република Македонија

на документите за регионалниот развој. Во исто време, со подготовка и имплементација на проектите за развој, тие ќе бидат главниот регионален двигател за искористување на националното финансирање за развој посветено на нивниот регион.

Овие центри можат да аплицираат за 70% од средствата за регионален развој, додека директните општински апликации целат кон 30% од средствата.

Ц11. Индикатори за следење на локалниот развој на општините

Анализирањето на условите и насоката на локалниот развој на општината има потреба од податоци и индикатори. Собирањето на податоците за индикаторите може да биде многу комплицирано и генерално, постоечките податоци, посебно постоечките статистички податоци или лесно достапните статистички податоци се потребни како база за индикаторите. Следниот список презентира некои примери на можни и корисни индикатори за анализирање и следење на локалниот развој. Овие податоци или некои клучни делови можат да се вклучат во општинскиот профил.

Население

Вкупно население во општината, град, село
Вкупно урбано население во општината
Вкупно рурално население во општината
Бројот на населението под 15 години, општина, град, село
Бројот на населението над 15 и под 65 години, Бројот на населението
Бројот на населението над 65 години, Бројот на населението
Број/дел на жени во % во општината, град, село
Број/дел на етнички Македонци % во општината, град, село
Број/дел на етнички Албанци % во општината, град, село
Број/дел на други етнички групи % во општината, град, село
Број на природна промена на населението/година (раѓање, смрт)
Бој на миграции на население/година (доселување, иселување)

Локална економија

Број на регистрирани претпријатија во општината
Број на претпријатија со повеќе од 10 вработени во општината
Број на претпријатија со повеќе од 200 вработени во општината
Број на индустриски претпријатија со повеќе од 200 вработени во општината
Број на приватни фарми под 0.5 ha во општината
Број на приватни фарми над 0.5 ha во општината
Број на економски активно населени во општината
Број на вработено население во општината
Број на вработено население во земјоделство во општината
Број на вработено население во индустрија и градежништво во општината
Број на вработено население во услуги во општината
Број на регистрирано невработено население во општината

Финансии

Вкупен износ на годишни приходи од даноци собрани во општината
Вкупен износ на собран ДДВ во општината на годишно ниво
Вкупен општински планиран/имплементиран оперативен буџет во денари/година/ глава
Вкупен буџет на сите општински претпријатија, компании, агенции имплементиран/ оперативен буџет денари/година/глава
Општински буџет градежни инвестиции вкупно денари/година/глава
Вкупен износ на општински долгови/глава на крајот на календарската година

Домување, изградба, урбанистичко планирање

Број на станови

Големина на семејството луѓе/стан

Број на нови станови комплетирани за една година

Број на градежни дозволи во општината, град, село/годишно

Хектари на валиден детален урбанистички план

Инфраструктура

Должина на линијата за водоснабдување во километри во општината

Должина на линијата за канализација во километри во општината

Процент на домаќинства поврзани со водоснабдување во општината

Просечно консумирање вода литри/жител/ден

Процент на домаќинства поврзани со канализација во општината

Должина на камени/асфалтирани урбани патишта километри во општината

Должина на камени/асфалтирани рурални патишта километри во општината

Број на регистрирани автомобили во општината

Социјални услуги

Број на деца под 6 години во општината, град, село

Број на деца во основно училиште на возраст 6 години во општината, град, село

Број на деца во средношколска возраст - во општината, град, село

Број на деца во општинско дневно згрижување во општината

Број на деца во центар за дневно згрижување во општината

Број на наставници во основни училишта во општината

Број на ученици во основни училишта во општината

Број на основни училишта и училници во општината

Број на државни/приватни средни училишта и училници во општината

Број на професори во државни/приватни средни училишта во општината

Број на ученици во државни/приватни средни училишта во општината

Број на стручни училишта /универзитети во општината

Број на ученици во стручни училишта/универзитети во општината

Број на библиотеки во општината

Број на книги во библиотеките во општината

Број на изнајмени книги/жител/година

Број на станици за примарна здравствена заштита во јавниот сектор во општината

Број на медицински сестри/лекари во станици за примарна здравствена заштита во јавниот сектор во општината

Број на институции за приватна здравствена заштита во општината

Број на приватни медицински сестри/лекари во институции за приватна здравствена заштита во општината

Број на регистрирани членови во спортски клубови во општината

Број/дел % сиромашни луѓе во општината

Број на семејства со социјални помош годишно (вид на помош)

Број на деца кои примаат помош годишно (вид на помош)

Број на регистрирани инвалиди во општината

Број на пензионери кои добиваат помош годишно (вид на помош)

ПРИЛОГ 1

Пример на процесот за стратешко планирање на локалниот развој на општините



Стратегиско планирање на локалниот развој на општина Велес

Во рамките на проектот: „Поддршка на процесот на децентрализација“ (SUDEP проект - финансиран од ЕУ, а раководен од ЕАР) општина Велес пристапи кон изработка на стратегија за локален развој на општината.

За таа цел, со Одлука број 07-916/3 од 19. 02. 2008 година, донесена од страна на Советот на општината, се формираше работно тело за изработка на стратегијата за локален развој. Членовите кои беа избрани, во соработка со општинскиот координатор за локален развој и со советодавна помош на претставниците на SUDEP-проектот одржаа неколку работни сесии.

Врз основа на податоците од претходно изработениот општински профил и од спроведеното истражување на задоволството на граѓаните од услугите во општината, членовите на работното тело изработија SWOT анализа. На тој начин тие ги идентификуваа слабите и јаките страни на општината, како и можностите и заканите кои доаѓаат од надворешното окружување.

Резултатите од оваа анализа претставуваа основа за потврдување на визијата на општината, како и за дефинирање на клучните стратегиски области. Потоа, работејќи во групи (по утврдените стратегиски области), членовите ги дефинираа стратегиските и конкретните цели (за секоја област поединечно).

На последната сесија целите беа потврдени од страна на сите присутни учесници, при што се наведоа и некои од програмите/проектите за нивно остварување.

ПРИЛОГ 2

Пример на SWOT анализа за стратешко планирање на локалниот развој на општината

SWOT Анализа за стратешко планирање на локалниот развој на општина Велес

Силни страни	Слаби страни
- Добра географска местоположба на Велес: -добра сообраќајна поврзаност -добри климатски услови; - Богати природни ресурси (езеро Младост, шуми, реки, планини-Бреза)-не се мисли на рудни богатства; - Богато културно-историско наследство - Хармонизирана мултиетничка средина - Добра организациона поставеност на ЕЛС (општина за пример во РМ со своето квалитетно работење) - Широка мрежа на НВО (развиен и активен граѓански сектор) - Добра медиумска покриеност (доволен број или квалитетни медиуми ???) - Добра соработка со бизнис секторот - Доволен број образовни институции (установи) -разгранета мрежа -стручно усовршен наставен кадар во установи - Разгранета мрежа на предучилишни установи -добро опремени и осовременети -пружаат квалитетни услуги - Здравство - Индустриски зони - Добар рејтинг на општината-лидер (подобар пристап до ЕУ фондовите и други инвеститори)	- Навработеност (голема) - Слаб економски развој - Отсуство на партнерство и мрежи за осознавање на потребите на локалната економија (ЈПП) - Недоволна застапеност на производствени МСП - Голем број корисници на социјална помош и заштита - Социјална патологија (наркоманија, проституција, тровија со луѓе и сл.) - Зголемување на заболување на крвоток и неоплазми - Недоволна превентивна здравствена заштита - Загадена животна средина - Незадоволително ниво на услуги за управување со отпад и отпадни води - Недоволна искористеност на природни локални ресурси и потенцијали (Младост, Бабуна) - Недостиг на доволен број насоки во Високообразовните институции - инфраструктура во образовните институции - дотраена инфраструктура во спортско рекреативни центри - недоволна транспарентност на јавни локални (општински) институции
Можности	Закани
- Добра местоположба на општината - Добра сообраќајна поврзаност (пат за Прилеп) - Реализирање на вистинска децентрализација -надлежности, средства, градежно земјиште - Можност за реализирање на проектот на системот Лисиче-Ез. Младост-Злетовица како систем за наводнување), развој на земјоделието -квалитативна промена на застапените земјоделски култури -финализација на земјоделските производи (готов производ-вино со мали винарски визби) - Развој на туризам и угостителство -Ез. Младост -културни објекти во градот - Можност за развој на економијата -сообраќајна поврзаност и инфраструктура -релативно добра ситуација со добра квалификувана сила (разни стручни кадри со СССР) - Регионален здравствен центар - Образование -добри и доволни капацитети (проект за енергетска ефикасност во тек) -добра опременост -добар наставен кадар - Влезот на Македонија во ЕУ и НАТО-можност/закана	- Законска регулатива за процесот на децентрализација (Проблеми -градежно земјиште, -распределба на даноците -распределба на средства од буџетот -никакви економски ингеренции -образование - Немање координација меѓу влада и општина - Несоодветна територијална распределба на општина (Чашка) - Носење на политички одлуки-кабинетски (различни политички партии на централно и локално ниво) - Несоодветни кадри во образованието, во средини со неразвиени етнички заедници - Заминување на донаторите од земјата - Блокирањето на влезот на РМ во НАТО и ЕУ

ПРИЛОГ 3

Пример на визија и стратешки фокусирани области

Општина: Велес	
Визија:	Велес, убава и посакувана општина за живеење, економски развиена, општина на среќни граѓани со висок степен на социјална сигурност, културен центар на Македонија
Стратешка фокусирана област 1:	Економски развој
Стратешка фокусирана област 2:	Развој на образованието, спортот и културата
Стратешка фокусирана област 3:	Развој на животната средина
Стратешка фокусирана област 4:	Развој на здравствената и социјалната заштита

ПРИЛОГ 4

Пример на одредени стратешки фокусирани области, стратешки цели, конкретни цели, програми и проекти, во процесот на стратешко планирање на локалниот развој на општината

Стратегиска фокусирана област 1: Економски развој

Стратегиска цел 1: Подобрување на локалниот економски развој преку воспоставување стимулативни мерки за поддршка

Конкретна цел 1.1: Зголемување на инвестициите низ мерки за промоција и воспоставување на јавно приватни партнерства

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.1:

Програма за воспоставување на јавно приватни партнерства во јавните претпријатија основани од општина Велес

Проекти

1. ЈПП во областа на давањето комунални услуги на граѓаните
2. ЈПП за изградба на градски пазар
3. ЈПП за изградба на паркинг простори и катна гаража
4. ЈПП за изградба и одржување на зелени површини
5. ЈПП за стопанисување со спортски објекти

Конкретна цел 1.2: Намалување на бројот на невработени преку поттикнување на претприемништво

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.2:

Програма за ослободување на дел од комуналииите, данок на имот и сл. општински давачки за започнување бизнис

Конкретна цел 1.3: Поддршка и развој на МСП преку олеснување на пристапот до информации, едукација и консултации

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.3:

Одржлив инкубатор за развој на МСП

Конкретна цел 1.4: Зголемување на можностите за вработување преку создавање, односно профилирање на кадри конкурентни на пазарот на трудот

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 4:

Програма за профилирање на кадри во соработка со стопанските субјекти на територија на Велес

Програма за профилирање на кадри кои ќе бидат апсорбирани во јавно здравство и др. јавни установи

Стратегиска цел 2: Подобрување на локалната политика за привлекување странски инвестиции во општина Велес

Конкретна цел 2.1: Модернизација и проширување на патна и комунална инфраструктурата

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.1:

Програма за модернизација на постоечката патна инфраструктура

Програма за изградба на нови современи патни правци

Програма за осовременување на постоечката комунална инфраструктура

Програма за изградба на нова современа комунална инфраструктура

Конкретна цел 2.2: Промоција на индустриските зони

1. Истражување и донесување на урбанистичка документација
2. Отворање на откупни центри на земјоделски производи

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.2:

Програма за истражување и донесување на урбанистичка документација

Програма за изработка на рекламен материјал и организирање на конференција за промовирање на индустриска зона УЗУС за мало стопанство пред домашни и странски стопанственици

Програма за изработка на рекламен материјал и организирање на конференција за промовирање на индустриска зона Речани за мало стопанство пред домашни и странски стопанственици

Програма за изработка на рекламен материјал и организирање на конференција за промовирање на индустриска зона Каласлари средни и големи субјекти пред домашни и странски стопанственици

Конкретна цел 2.3: Проширување на инфраструктурата во постоечките индустриски зони (населба Речани и мало стопанство УЗУС)

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.3:

Програма за проширување и дооформување на инфраструктурата во индустриска зона Речани

Програма за проширување и дооформување на инфраструктурата во индустриска зона мало стопанство УЗУС

Стратегиска цел 3: Развој на земјоделското производство преку мерки за поддршка

Конкретна цел 3.1: Зголемување на искористеноста на земјоделските површини со финализација на хидромелиоративниот систем Лисиче

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 3.1:

Програма за поврзување на хидромелиоративен систем Лисиче со езеро Младост

Програма за изградба систем за наводнување езеро Младост - Ново Село до Калиманци

Конкретна цел 3.2: Воведување континуирана едукација и информирање на земјоделските производители

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 3.2:

Програма за едукација на земјоделските производители за одгледување производи кои се најсоодветни за поднебјето и почвата на општина Велес

Програма за едукација на земјоделците за заокружување на производството со готови производи

Програма за промовирање на велешки вински регион со бренд име

Конкретна цел 3.3: Поттикнување на органско земјоделско производство

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 3.3:

Програма едукација на земјоделците за значењето на органско производство

Проекти

1. Прогласување на зона за органско производство
2. Промовирање на локален бренд во органско производство
3. Изградба на откупен пункт на органско земјоделско производство

Стратегиска цел 4: Развој на локалниот туризам преку промоција на природните потенцијали, традицијата и културното наследство
Конкретна цел 4.1: Зголемување на атрактивноста на езерото Младост како туристичка локација
Програми/проекти за реализација на конкретната цел 4.1: Програма за доизградба на патна и комунална инфраструктура на езерото Младост Проект 1. Директно поврзување на локацијата езерото Младост со патен правец Велес- Скопје
Конкретна цел 4.2: Промоција на можностите за развој на туризмот во Велес со отворање туристички информативни бироа и центри
Програми/проекти за реализација на конкретната цел 4.2: Програма за воспоставување соработка со туристички агенции и угостителските објекти
Конкретна цел 4.3: Олеснување на пристапот до природните реткости преку оспособување на патна и комунална инфраструктура
Програми/проекти за реализација на конкретната цел 4.3: Програми: - За изградба на патна и комунална инфраструктура на локалитет Пешти - За изградба на патна и комунална инфраструктура на Ораовец - За поттикнување на селски и манастирски туризам

Стратегиска фокусирана област 2: Развој на образование, спорт и култура

Стратегиска цел 1 : Примена на стандардите за современо образование со континуирано вложување во неговиот развој
Конкретна цел 1.1: Подобрување на нивото и квалитетот на образование <i>- модернизација и осовременување на образовниот систем</i>
Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.1: Модернизација и осовременување на образовниот систем Реконструкција, односно реновирање на постоечките училишни згради Опременување на училишните згради со современи наставни средства
Конкретна цел 1.2: Иницирање и унапредување на соработка со учениците, родителите и бизнис заедницата за спроведување на образовни активности
Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.2: - Програма за соработка со бизнис секторот за практиканство на учениците од средните стручни училишта - Програма за поддршка и стимулација на талентирани ученици - Програма за едукација на родителите за нивната вклученост во процесот на едукација на децата

Конкретна цел 1.3: Создавање услови за високо образование преку отворање на дисперзирани студии на државни и приватни универзитети

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.3:

Програма за отворање на дисперзирани насоки од универзитетите и нови приватни факултети

Конкретна цел 1.4: Подобрување на условите за современ образовен систем

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.4:

- Програма за континуирано усовршување на наставниот кадар
- Програма за воведување современи наставни методи
- Програма за промовирање на концептот на доживотно учење за возрасни
- Програма за создавање услови за образовна инклузија на деца со посебни потреби(потешкотии во развојот)

Проекти

Спроведување анализа за вклученоста на децата со пп во редовните училишта

Истражувачки активности(проценка на мислењето на родителите и наставниците и другите ученици)

Градење позитивни ставови во училиштата за подобро прифаќање на овие деца

Обука на наставници за работа со деца со потешкотии во развојот

Мрежна соработка со ПОУ „Маца Овчарова“ (ресурен центар за дефектолози и логопеди)

Отстранување на архитектонските бариери

Прилагодување на наставните планови и програми според можностите и потребите на децата

Воведување на индивидуализација во наставата(дефектолошки- логопедски третмани)

Стратегиска цел 2: Развој на масовниот, училишниот, рекреативниот и квалитетниот спорт со воведување мерки за поддршка

Конкретна цел 2.1: Унапредување на квалитетот во управувањето и стручноста во спортските организации

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.1:

Програма за организационата поставеност во управувањето во спортските организации спрема нормативните акти

Проекти

1. примена на одредбите од статутот
2. Организирање редовни и вонредни седници на собранието
3. Формирање раководни органи
4. Формирање разни комисии

Програма за континуирана обука и едукација на постојните и школување на нови стручни кадри

Проекти

1. редовно школување на нови стручни кадри
2. организирање семинари за постојните стручни кадри
3. организирање предавања
4. следење на новитетите, односно новата методологија и нејзина примена во спортот

Конкретна цел 2.2 Изградба на нови и реконструкција на постоечки спортски терени (теренски, затворен пливачки базен, куглана, терен за одбојка на песок.....)

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.2:

Програма за потребите на граѓаните и општината за изградба на нови спортски терени и објекти

Проекти

1. Анализа, снимање на спортските потреби на младите и граѓаните
2. Снимање на интересот за занимавање со спортски активности и видови на спортски активности меѓу младите и граѓаните
3. Услови за практична реализација на желбите на граѓаните

Конкретна цел 2.3: Модернизација и подобрена функционалност на спортските објекти со вклучување на бизнис заедницата во финансирање и управување со спортските организации и спортските објекти

Програми/проекти за реализација на конкретна цел 2.3:

Програма за санација и доизградба на спортски терени и објекти врз основа на критериумите од меѓународните и државните спортски асоцијации

Проекти

1. Снимање на постоечките спортски терени и објекти
2. Финансиска пресметка за потребните финансиски средства
3. Обезбедување финансиски средства

Програма за вклучување на бизнис секторот во финансирање на спортот

Проекти

1. доделување на повеќегодишно користење на спортските објекти на бизнис секторот
2. Одредување средства со кои бизнис секторот ќе учествува во развојот на спортот
3. Нивно даночно, царинско и др. олеснување

Конкретна цел 2.4: Зголемување на интересот за спорт преку воведување на континуирани спортски активности и манифестации

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.4:

Програма на спортски активности од интерес за децата и граѓаните

Проекти

1. Спорт за сите
2. Училишен спорт
3. Рекреативен спорт
4. Масовен спорт
5. Редовна и правовремена информирање на граѓаните

Програма за организирање на големи спортски манифестации

Проекти

1. Државни, балкански, европски и светски првенства

Програма

Програма Изготвување перспективна или повеќегодишна програма за развој на спортот во општината

Проекти

Испитување на јавното мислење на граѓаните каде се наоѓа спортот во моментот, каде се сака

да се стигне, до кој степен на развој, како да се стигне, како би се мерел развојот и напредокот на спортот

Програма за здравствена заштита на спортистите

Проекти

1. Формирање и отворање на спортска амбуланта во општината
2. Едукација и школување на лекари по спортска медицина

Стратегиска цел 3: Активно вклучување на младите во креирање на локална јавна политика

Конкретна цел 3.1: Поттикнување на младите во креирање на активности од локална јавна политика

-културно-образовни содржини и активности

- спортски

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 3.1:

- Програма за поттикнување и поддршка на младите (семинари, обуки, тренинзи)
- Програма за активирање на младинскиот и градскиот парк како места за културно-забавен живот на младите
- Програма за културно- образовни содржини и активности

Конкретна цел 3.2: Поддршка на иновативни идеи и проекти од млади

- Младински центар и советувашишта

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 3.2:

- Програма за отворање младински центар во кој младите ќе ги презентираат идеите пред соодветни лица од општината

Конкретна цел 3.3: Промоција на волонтери

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 3.3:

- Програма за промоција пред младите и населението за значењето на волонтерството

Стратегиска фокусирана област 3: Развој на животна средина

Стратегиска цел 1: Намалување на загадувањето преку мерки за санација

Конкретна цел 1.1: Ремедијација на земјоделските, јавните површини и депонијата за оловно-цинкова јаловина

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.1:

- Програма за санација и ревитализација на почви
- Проекти
- фиторемедијација на почва
- ремедијација на почва и обработливи површини
- отстранување на оловно-цинковна јаловина

Конкретна цел 1.2: Континуирана контрола за спречување на загадувањето

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.2:

Програми

1. за утврдување на можни локации за пошумување и зазеленување

Проекти

- Акции за пошумување
 - Акции за зазеленување
2. за воведување алтернативен начин на сообраќај

Проекти

- адаптација на улици за велосипеди
- акции за промоција на велосипедизмот
- формирање служба на изнајмување велосипеди
- јавен сообраќај

Конкретна цел 1.3: Водоснабдување на општината

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.3:

Програма

1. за подобрување на водоснабдувањето во градот

Проекти

- санација на постоечката водоводна мрежа во градот
- доизградба на нови водоводни линии во градот

Програма

2. за подобрување на водоснабдувањето во населените места

Проекти

- изградба на водоводна мрежа во Црквино
- изграда на водоводна мрежа во Сливник
- изградба на водоводна мрежа во Клуковец
- подобрување на водоводната мрежа во Бузлаково

Стратегиска цел 2: Унапредување на животната средина преку соодветно управување со отпад и отпадни води

Конкретна цел 2.1: Воведување интегриран систем за управување со отпад во општина Велес

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.1:

- _____
- _____

Конкретна цел 2.2: Собирање и третман на отпадните води низ изградба на колекторски систем и пречистителна станица за град Велес

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.2:

- _____
- _____

Конкретна цел 2.3: Намалување на загадувањето преку изградба на системи за прочистување на отпадни води во населени места

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.3:

- **Програми**

-за изградба на системи за пречистување на отпадните води

Проекти

-изградба на пречистителни станици во Превалец,

Раштани,

Црквино,

Бузалково,

Иванковци

-проект за минипречистителна станица и мрежа во Оризари

Конкретна цел 2.4: Собирање и одведување на атмосферски води

Програми/проекти за реализација на конкретна цел 2.4:

- **Програми**

Програма за регулација на атмосферските води

Проекти

За проширување на одводната мрежа за атмосферските води

Стратегиска цел 3: Подигнување на степенот на заштита на природните реткости и убавини

Конкретна цел 3.1: Заштита на природните реткости

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 3.1:

- **Програма**

-за заштита на флората и фауната на атрактивните локалитети

Проекти

-локалитет Бабуна и кањон Пешти

Тополка и

- езеро Младост

- Воспоставување на интегрирана заштита на природните реткости

Стратегиска област 4: Развој на здравствена и социјална заштита

Стратегиска цел 1: Подобрување на здравствената состојба на населението во општина Велес
Конкретна цел 1.1: Подобрување на здравствената состојба на населението преку превентивни активности - Намалување на ризиците од заболувања преку подигнување на свеста за значењето на здравјето и здравствените ризици трибини, флаери, кампањи
Програми/проекти за реализација на конкретната цел 1.1:
Конкретна цел 1.2: Подобрување на квалитетот на здравствените услуги -дневни болници -Амбуланти, центри(јавни и приватни)
Програми/проекти за реализација на конкретна цел 1.2:
Стратегиска цел 2: Подобрување на социјална заштита во општината преку надградба на постоечкиот систем
Конкретна цел 2.1: Подобрување и превенција на социјалната заштита со зајакнување на улогата и капацитетите на социјалните институции на локално ниво
Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.1: - Подобрување на условите за работа во институциите за социјална заштита Проекти 1. Подобрување на просторни услови за работа на Центарот за социјална работа 2. Стручен кадар и техничка опрема
Конкретна цел 2.2: Превенција од девијантни појави и однесувања преку подигнување на јавната свест и мерки за заштита кај населението
Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.2: Програма Намалување на социопатолошките појави Проект 1. Дневен центар за зависници од дрога 2. Клуб на лекувани алкохоличари 3. Центар за прифаќање деца од улица 4. Мерки за намалување на малолетничката деликвенција 5. Советувалишта за деца и младинци 6. Заштита од ХИВ СИДА и др. крвно преносливи болести 7. Намалување на проституцијата и педофилијата 8. Прифатилишта за бездомници Програма Програма за намалување на семејно насилство Проекти 1. Советувалиште за брак и семејство 2. Прифатилиште за жртви од семејно насилство

Конкретна цел 2.3: Подобрување на условите за живот на социјално ранливи и маргинализирани групи во урбани и рурални средини

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.3:

Програма Намалување на сиромаштијата

Проекти

1. Зголемување на паричниот надомест и бенефиции во комуналната сфера за корисници на социјална парична помош
2. Едукации на поединецот како да се снајде на пазарот на трудот
3. Поповолни услови или предност на вработување на корисниците на парична помош

Програма

Програма Заштита на стари лица без семејна грижа

Проекти

1. Изградба на старски дом
2. Дневни центри за стари лица
3. Клубови за пензионери
4. Библиотека за стари лица
5. Помош на стари лица во домашни услови

Програма

Програма Заштита на деца без родителска грижа

Проекти

1. Заштита на децата во згрижувачки семејства во градот и селата
2. Станови за нивно становање/ домување и подобри услови за вработување по нивното излегување од семејството

Програма

Програма Заштита на лицата попречени во развојот

Проекти

1. Дневен центар за деца со интелектуална попреченост
2. Дневен центар за деца со физички недостатоци(церебрална парализа)
3. Станови за групно домување на инвалидни лица
4. Помош во домашни услови (за лица со пречки во развојот)
5. Заштитни работилници
6. Вработување во отворено стопанство

Конкретна цел 2.4: Подобрување на заштита на децата за подобар и правилен раст и развој

Програми/проекти за реализација на конкретната цел 2.4:

Програма

Осовременување на условите за раст и развој на децата до 6, односно 10 год. возраст

Проекти

1. Санација и замена на кровни конструкции (клон 2 и клон 5)
2. Опременување на градинките со современа дидактика, играчки и друг потребен материјал
 - детска истражувачка лабораторија
 - компјутерски кабинет
 - еко центар
 - детска фискултурна сала (вежбалница)
 - музички центар
3. Замена на врати и прозорци поради застареност и поголема енергетска ефикасност
4. Уредување на дворни површини/ хортикултурно и со детски играчки
5. истражувачки активности со детската популација

Програма

Програма Унапредување на предучилишното воспитание и образование преку вклучување нови стратегии за работа

Проекти

1. Воведување програма МОНТЕСОРИ
2. Воведување програма РЕЦИО- ЕМИЛИЈА
3. Перманентна обука на кадарот
4. Подобрување на соработката и партнерството со родителите
5. Истражувачки активности со родители
6. Обука за родители во делот на подобрување на родителската улога
7. Истражувачки активности со деца

Програма

Максимален опфат и целосно искористување на капацитетите

Проекти

1. Изработка на материјали за презентација на работата на градинката и нивна дистрибуција
2. Отворање на дворовите на градинката за целосно искористување и нивно користење од страна на цела локална заедница
3. Користење на капацитетите на градинката повеќе од 5 дена во седмицата
4. Отворање игротеки во другите населени места

ПРИЛОГ 5

Пример на приоритизација на проекти

ПРИЛОГ 6

Пример на пополнета проектна карта

ПРОЕКТНА КАРТА (ПРЕДЛОГ ПРОЕКТ)

1. Идентификација на општината која го предлага проектот

Име на општината	Демир Хисар			
Адреса:	„Битолска,, бб Демир Хисар			
Градоначалник	Љупчо Најдовски			
Телефон/Факс:	++38947276161 / ++38947203055			
Краток профил на општината - (географски, демографски, социјални и стопански показатели)	Местоположба: Пелагониски регион Површина: 483 км ² Број на жители(последен попис): 9497 Број на населени места: 41 Главна стопанска гранка: Земјоделство Друго: _____			
Одговорно тело / сектор / одделение за подготовка, спроведување и мониторинг на проектот	Одделение за локален економски развој и општествени дејности			
Контакт лице одговорно за реализација на предлог-проектот:	Мише Милошевски			
Телефон/Факс:	++38947276161 / ++38947203055			
Електронска адреса-е-маил:	misedh@t-home.mk			
Партнер Општина1 (опција)	/			
Партнер Општина2 (опција)	/			
Датум на изработка на проектната карта	месец: Јули година: 2008			
Датум на ажурирање на проектната карта (минимум еднаш годишно)	1. ____/____	2. ____/____	3. ____/____	4. ____/____

2. Основни технички податоци за предложениот проект

Име на проектот	Фекална канализација со пречистителна станица во с.Слоештица
Сектор/Вид на проектот	Инфраструктура/Канализација
Опис на содржината на проектот	Фекалните отпадни води од домаќинствата во моментот се испуштаат непрочистени во река „Бела,, како и во непрописно изградени септички јами Ваквата состојба предизвикува загадување на животната средина и појава на разни заразни и други болести Проектот ќе се реализира во населеното место Слоештица. Со предлог техничкото решение ќе се изгради канализациона мрежа со вкупна должина од 3295 м ¹ , а предвидени се и 97 ревизиони бетонски шахти. Канализационите цевки се од ПВЦ со профил Ф200 мм. Покрај канализационата мрежа ќе се гради и пречистителна станица за фекалните отпадни води.
Можни проектни алтернативи во решавање на проблемот	Нема други прифатливи проектни алтернативи (септички јами и сл.)
Проценка на бројот на корисници на проектот- жители и/или институции на јавни услуги	Бројот на жители кои ќе бидат корисници на проектот е 221. Во текот на летниот период бројот на корисници се зголемува за околу 100 (повратници и викендаши). Во с.Слоештица постои и подрачно четиригодишно училиште.
Фаза на подготовка-список на постоечки технички документи/студии/прилози	-Техничка документација-Основни проекти; -Одобрение за градба (за фекална канализација); -Во постапка е издавање на одобрение за градба за пречистителна станица; -Одлука од Совет на општина за приоритетна инвестиција

3. Цели-оправданост на проектот

Со предлог-проектот ќе се решат проблемите со загадувањето на површинските и подземните води, на почвата, непријатната миризба која особено е изразена во летниот период, појавата на разни болести, лошите услови за живеење. Предлог-проектот ќе придонесе кон подобрување на здравјето на семејството, особено на децата до 10 години и на општото здравје на речната вода, преку подобрување на квалитетот на речната вода, односно намалување на количините на фекални отпадни води испуштени директно во речниот систем од домаќинствата.

4. Корисници и клучни засегнати страни на проектот

Корисниците на проектот се жителите на с.Слоештица. Реализацијата на проектот позитивно ќе влијае врз условите и квалитетот на живеење на корисниците во с.Слоештица, но и на заштита на флората и фауната во речниот екосистем на река „Бела,,.
Со спроведување на проектот тангирани се само жителите на с.Слоештица. Во с.Слоештица не постојат други засегнати страни (групи/институции/организации или здруженија).

5. Приоритет на проектот за заедницата

Со оглед на важноста на предложениот проект истиот е содржан во ЛЕАП-от на општина Демир Хисар, кој е изработен и е во фаза на печатење.

Покрај во ЛЕАП-от предложениот проект со одлука на Совет на општина Демир Хисар на ден 30.05.2008 година истиот е потврден како приоритетен за локалната заедница

*Копија од ЛЕАП-от и одлуката по барање

6. Предвидена организациона структура/шема на телото задолжено за спроведување и мониторинг на проектот

Телото кое е задолжено за спроведување, управување и мониторинг на проектот го сочинуваат:

Мише Милошевски - тим лидер

Соња Наумовска - член

Влатко Станковски - член

Злате Бошевски - член

Предложениот кадар има искуство во спроведување, управување и мониторинг на слични проекти финансирани од ЕУ преку CARDS 2002, CARDS 2004-2006, INTEREGG IIIA, како и проекти финансирани од буџетот на општина Демир Хисар и од буџетот на Република Македонија.

7. Употреба и одржување на проектот

Употребата и одржувањето на проектот ќе биде од страна ЈКП „Комуналец,, Демир Хисар.

Дали предложеното тело било вклучено во подготовка на проектот:

☒ Да

☐ Не

ЈКП „Комуналец,, активно беше вклучено во утврдување на правците на канализационата мрежа и местоположбата на ревизионите шахти, заради подобро приклучување на домаќинствата на мрежата, односно на ревизионите шахти.

Дали предложеното тело има искуство во работа и одржување на предложен тип на проект:

☒ Да

☐ Не

ЈКП „Комуналец,, Демир Хисар е претпријатие кое веќе врши таква активност во населените места Демир Хисар, Слечче, Суводол, Кутретино и Сопотница.

8. Предвидено времетраење за реализација на проектот

Проценето вкупно време за реализација на проектот во месеци 18.

* Прилог - Табела на индикативни активности (динамички план-Гантограм)

9. Статус на градежна дозвола

За предложената проектна документација за фекална канализација издадено е одобрение за градба во согласност со барањата на важечкиот Закон за градење.

10. Статус на експропријација/сопственост на земјиштето:

Во колку земјиштето е државно каков е статусот за законското регулирање на истото и какви активности се преземени:	Земјиштето на кое ќе се реализира предлог-проектот е во приватна сопственост.
Статус на потребни активности во врска со експропријација (привремена или трајна) на приватно земјиште:	Извршена е привремена експропријација на приватното земјиште од страна на корисниците за изградба на фекалната канализација
Проценет период за решавање на имотно-правните работи поврзани со експропријацијата (види динамички план)	Во постапка е трајна експропријација на приватно земјиште од страна на корисниците за изградба на пречистителна станица

11. Оцена на влијание на проектот врз животната средина:

Влијанието на проектот врз животната средина врз клучните еколошки области е позитивно.

Ќе биде намалено загадувањето на водата и почвата, како и миризбата која се шири особено во летниот период.

Проектот позитивно ќе влијае и врз флората и фауната, особено во река „Бела,, но и на река „Црна,, која е главна водна артерија во општината Демир Хисар и покрај која има бунари за водоснабдување на повеќе населени места.

На локацијата каде ќе се реализира проектот нема објекти кои претставуваат културно и историско наследство.

Проектот не предизвикува геолошки нарушувања

Одобрение од надлежното министерство согласно со важечкиот Законот за животната средина

☐ Не е почната постапката

☒ Во постапка

☐ Добиено одобрение

12. Поврзаност(зависност) на проектот со други проекти:

Предложениот проект е :

☒ Независен од други проекти

☐ Поврзан и зависен од други проекти:

13. Статус на изграденост на проектот:

☒ Новоградба

☐ Доградба/надградба

☐ Реконструкција/адаптација

*14. Проектна матрица на логичка рамка (види Прилог 7)

15. Проценета вкупна вредност на проектот:

36.762.636,00 МКД	600.697,00 EUR
--------------------------	-----------------------

16. План за финансирање на проектот :

Можни извори на финансирање	Вкупно (ден/евра)	Дистрибуирано по години		
		2009 год. (ден/евра)	2010 год. (ден/евра)	___/___год. (ден/евра)
Општински буџет	450000,00 /7353,00	350000,00 /5719,00	100000,00 /1634,00	/
Буџет на Јавно претпријатие	/	/	/	/
Дотации од државен буџет, буџет на фондовите на РМ и Агенција за р.р. развој	5000000,00 /81699,00	5000000,00 /81699,00	/	/
Локален самопридонес	/	/	/	/
Заем на општината во согласност со Законот за финансирање на ЕЛС	/	/	/	/
Донации/ грантови/ фондови (странски/ домашни)	31312636,00 /511645,00	16000000,00/ 261438,00	15312636,00 /250206,00	/
Други извори	/	/	/	/
Вкупно:	36.762.636	21350000,00	15412636,00	/

17. Програма за информирање и запознавање на заедницата со проектот

Со предложениот проект предвидено е подготвување и дистрибуција на програма за информирање на заедницата со активностите, резултатите и целите на проектот, со цел развивање на свеста.

Тоа ќе се реализира преку:

- одржување на една презентација на отворање на проектот и една презентација на затворање на проектот;
- поставување на инфо пано во населеното место каде ќе се реализира проектот

18. Ризици/ фактори за пост-изведбена одржливост на проектот

1. Технички Предложеното техничко решение е оптимално во однос на функционирање, како и одржување. Фекалните отпадни води по гравитационен пат се спроведуваат во пречистителната станица. Функционирањето на системот не е зависно од други извори на енергија, освен за пречистителната станица, што значи дека трошоците за одржување ќе бидат минимални. Постоење на одговорно тело за превентивно и оперативно одржување на мрежата кое преку наплата на надомест за одведување на фекалните отпадни води од домаќинствата ќе овозможи одржливоста на проектот да биде на едно завидно ниво. За превентивно и оперативно одржување на канализационата мрежа, предложеното одговорно тело поседува соодветна опрема и алат. Техничката обученост и искуство на кадарот гарантира редовно и навремено одржување на мрежата. Користењето на извор на електрична енергија е сведено само за работа на пумите во пречистителната станица и тие трошоци ќе се покриваат од надоместокот за дадената услуга.
2. Институционални Триесетгодишното искуство кое ЈКП „Комуналец,, Демир Хисар го има стекнато во управувањето со канализационата мрежа во Демир Хисар е доволна гаранција дека има организаторски и менаџерски капацитети за управување со системот во с.Слоештица.. ЈКП „Комуналец,, е претпријатие основано од страна на општината Демир Хисар која преку делегирање на членови во управниот и надзорниот одбор во претпријатието може да врши надворешна контрола на квалитетот на услугите кое тоа ги дава. Секако дека квалитетот на услугите ќе го ценат и самите корисници, кои своите забелешки и сугестии можат да ги доставуваат до членовите на одборите, како и советниците, со цел услугите да бидат на едно завидно ниво. Заради одржување на услугите на едно завидно ниво и на задоволство на корисниците, потребна ќе биде континуирана обука на вработените во ЈКП „Комуналец,, во делот на одржување, но и управување на мрежата. Опцијата за партнерство со приватниот сектор ќе овозможи подигнување на нивото на квалитет на услугите на едно повисоко ниво, преку подобрена организациона и кадровска екипираност, како и техничка опременост, што е случај и пракса во земји на ЕУ. Покрај опцијата за партнерство со приватниот сектор, секако дека секогаш има простор и за организационо реструктурирање на ЈКП, за што потребно е да се направат соодветни анализи и истражувања. Транспарентноста во работењето е активност која често се занемарува, но која може да придонесе во градење на довербата меѓу давателот на услугата и корисникот на услугата. Преку разни брошури, флаери ЈКП „Комуналец,, ќе го подобри информирањето на корисниците за неговото работење, за услугите кои ги дава, за цените на услугите, но и за резултатите од извршени анализи на водите од река „Бела,,. Секако дека предлозите и сугестиите на корисниците треба да бидат разгледани од страна на одговорните во ЈКП доколку придонесуваат кон подобрување на услугите кои ЈКП ги дава. На тој начин корисниците редовно и навремено ќе го плаќаат определениот надомест за одведување на

фекалните отпадни води.
3. Финансови
Тарифата за јавната услуга треба да биде соодветна на нејзиниот квалитет. Во тарифата треба да влезат реалните трошоци кои се прават за услугата. Само тогаш ќе имаме адекватна тарифа која ќе биде прифатлива од страна на корисниците. Секако дека и во овој дел корисниците треба да бидат информирани, што ќе им овозможи увид во трошоците кои ја формираат тарифата, односно цената. ЈКП „Комуналец,, има организиран начин на наплата на јавната услуга, преку наплатна служба. ЈКП треба да одржи висок степен на наплата на услугата која ја дава, а ќе биде проследена и со соодветен маркетинг. Со оглед дека се работи за рурална средина во која има лица кои имаат ниски примања или воопшто ги немаат, трошоците за работа и одржување треба да бидат одредени према помала наплата (за почетниот период наплата од 75%), кој подоцна треба да достигне наплата од 90%. Користењето на средствата од наплатата ќе биде регулирано со програма која ја предлага ЈКП, а ја усвојува Советот на општината. Внатрешната ревизија и контрола на наменското користење на средствата од програмата ќе биде од страна на Надзорниот одбор во ЈКП, кое, како што спомнавме, го предлага Советот на општината. На крај Советот на општината го прифаќа или не извештајот за реализација на програмата, односно наменското користење на средствата.
4. Социјални
Задоволството на заедницата од проектот ќе биде на висок степен. Потврдата на оваа констатација произлегува од нивната досегашна ангажираност во разрешување на горливиот проблем со фекалните отпадни води, што ги мотивира сами да обезбедат средства за изработка на техничката документација. Тоа ни дава право да сметаме дека редовно ќе ја плаќаат услугата. Како што спомнавме, с.Слоештица е рурална средина во која има лица кои имаат ниски примања или воопшто ги немаат, што ќе резултира со помал степен на наплата во почетниот период од 75%, кој подоцна треба да достигне наплата од 90%.
5. Други:

ПРИЛОГ 7

Пример на пополнета матрица на логичка рамка за Проектот во Прилог 2

МАТРИЦА НА ЛОГИЧКА РАМКА ЗА ПРОЕКТОТ:
Фекална канализација со пречистителна станица во с.Слоештица

	Логика на интервенција	Показатели кои објективно можат да се верификуваат	Извори на верификација	Претпоставки
Општа цел	Да се придонесе кон подобрување на здравјето на семејството, особено на децата до 10 години и на општото здравје на речниот екосистем	-Појавата на заболувања предизвикани од водата, кожни инфекции и болести на крвниот систем предизвикани од тешките метали, намалена за 50% до 2010 година, особено кај семејствата со ниски примања кои живеат покрај реката	-Годишни извештаи од ЈЗО во општината Демир Хисар; - Резултати прикажани во годишниот извештај за состојбата на животната средина од страна на Министерство за животна средина и просторно планирање	
Цел	1.Подобрен квалитет на речната вода	-Концентрација на соединенија на тешки метали и непречистени отпадни води намалена за 50% во споредба со нивото во 2007	-Месечни испитувања на квалитетот на водата спроведени од Министерство за животна средина и просторно планирање	-Кампањата за јавна свест од локалната самоуправа влијае позитивно врз здравјето и хигиенските навики на семејства со ниски примања
Резултати	1.1.Намалени количини на фекални отпадни води испуштени директно во речниот систем од домаќинствата	-80% од отпадната вода од домаќинствата се пречистува во пречистителна станица до 2010	-Годишно истражување на домаќинствата спроведено од ЈКП	-ЈКП го собира цврстиот отпад и го депонира во градска депонија
Активности	1.1.1.Подготвување тендерска документација, спроведување тендери, одбирање изведувач 1.1.2.Реализација и мониторинг врз изградба на канализационата мрежа 1.1.3. Реализација и мониторинг врз изградба на пречистителна станица 1.1.4.Подготвување и реализација на програма за јавна кампања за информирање и за свест во врска со испуштање на фекални отпадни води	Средства - ресурси <i>Кадар</i> -Градежна фирма; -Локален персонал; -Стручни консултанти. <i>Оџрема</i> -Цевки; -Бетон; -Капаци; -Опрема за ПС; -Електрична инсталација. <i>Оперирајивни трошоци</i> -Разни точки.	-Извештај од терен спроведен од страна на надзорен орган	-Домаќинствата се приклучени на канализационата мрежа
				Предуслови -Решени имотно-правни работи поврзани со експропријација на земјиште (привремена или трајна) -Соработка со корисниците

ПРИЛОГ 8

Пример на финансиска анализа на трошоци и динамички план на изведба за Проектот во Прилог 2

ФИНАНСИСКА АНАЛИЗА НА ТРОШОЦИ за фекална канализација со пречистителна станица во с.Слоештица

бр.	Резултати и индикативни активности	Ед.мера	Количина	Цена (денари)	Извор на финансирање				Оперативни трошоци (30г.)	Приходи од експлоатација (30г.)
					Општински буџет	Дотации од државен буџет	Донации /Грант	Вкупно		
1.1.	Намалени количини на фекални отпадни води испуштени директно во речниот систем од домаќинствата									
	Активности									
1.1.1.	Подготвување тендерска документација, спроведување тендери, одбирање изведувач	пар.	1	200000	200000	0	0	200000	0	0
1.1.2.	Реализација и мониторинг врз изградба на канализационата мрежа	пар.	1	15418775	0	5000000	10418775	15418775	648000	3240000
1.1.3.	Реализација и мониторинг врз изградба на пречистителна станица	пар.	1	20893861	0	0	20893861	20893861	972000	6480000
1.1.4.	Подготвување и реализација на програма за јавна кампања за информирање и за свест во врска со испуштање на фекални отпадни води	пар.	1	250000	250000	0	0	250000	0	0

ДИНАМИЧКИ ПЛАН за Фекална канализација со пречистителна станица во с.Слоештица

бр.	Резултати и индикативни активности		година 1				година 2				година 3			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
		Одговорност												
1.1.	Намалени количини на фекални отпадни води испуштени директно во речниот систем од домаќинствата													
	Активности													
1.1.1.	Подготвување тендерска документација, спроведување тендери, одбирање изведувач	Одделение за комунални работи и комисија за јавни набавки	→	→	□	□								
1.1.2.	Реализација и мониторинг врз изградба на канализационата мрежа	Изведувач, надзорен орган и одговорно тело	□	□	→	→	→	→						
1.1.3.	Реализација и мониторинг врз изградба на пречистителна станица	Изведувач, надзорен орган и одговорно тело	□	□	→	→	→	→						
1.1.4.	Подготвување и реализација на програма за јавна кампања за информирање и за свест во врска со испуштање на фекални отпадни води	Локална самоуправа	→	→	→	→	→	→						

ПРИЛОГ 9

Пример на прашалник за истражување на мислењето на граѓаните за локалните услуги
(услугите на локално ниво)

ИСТРАЖУВАЊЕ НА МИСЛЕЊЕТО ЗА ЛОКАЛНИТЕ УСЛУГИ ВО ОПШТИНА X

Почитуван граѓанин. Искжете го вашето мислење во однос на локалните услуги во вашата општина, одговарајќи на овој прашалник. Вашите одговори ќе бидат комбинирани со одговорите на другите граѓани и истите ќе се употребат како основен материјал за развој на локалните услуги. Ставете X во квадратчето покрај одговорот кој најмногу се совпаѓа со вашето мислење. Доколку немате искуство или знаење за определена услуга, оставете го квадратчето празно.

Јас сум маж ☐ жена ☐

Имам под 20 години ☐ меѓу 20 и 65 години ☐ преку 65 години ☐

Живеам во урбана област ☐ во рурална област ☐

Јас сум Македонец/ка ☐, Албанец/ка ☐, друго ☐

Моето мислење за услугите е следново (ставете x во соодветното квадратче):

Услуга	Многу слаба	Слаба	Соодветна	Добра	Многу добра
	1	2	3	4	5
Економија, демократија, ред					
Промовирање на вработувањето					
Промовирање на локалниот економски развој					
Промовирање на условите за земјоделие					
Промовирање на условите за мали и средни претпријатија					
Промовирање на условите за индустрија					
Промовирање на условите за комерцијални услуги					
Локално радио и печат					
Кабелска ТВ					
Интернет					
Информации за општинските услуги и развојот					
Информации за државните услуги и државните проекти					
Религиозни услуги					
Промовирање на учеството на граѓаните во локалните работи					
Промовирање на правата на етничките малцинства					
Промовирање на соработката меѓу етничките групи					
Заштита на јавниот ред и мир					
Наплата на даноци					
Локални судови					
Борба против корупција					
Противпожарната служба					
Промовирање на ажурноста во поглед на сопственост на земјиштето и прашањата поврзани со катастарот					
Поштенски услуги					

Образование, култура, спорт					
Градинки					
Основни училишта					
Средни училишта					
Стручно образование					
Библиотеки					
Кина					
Заштита на историското и културното наследство					
Други културни активности, музика, театар и др.					
Спортски установи					
Здравствена заштита					
Поликлиники, примарна здравствена заштита					
Јавни болници					
Приватна здравствена заштита					
Стоматолошки услуги					
Психијатриски услуги					
Јавни здравствени услуги во домовите - патронажа					
Амбулантски услуги					
Аптеки					
Технички услуги					
Изградба на јавни објекти за живеење					
Изградба на приватни објекти за живеење					
Снабдување со електрична енергија					
Телефонска мрежа					
Водоснабдување во урбаната средина					
Водоснабдување во руралните населби					
Урбан канализациски систем					
Улиците во населените места					
Локалните патишта					
Автобуски превоз					
Заштита на животната средина					
Паркови					
Природни убавини во урбаните области					
Справување со отпад					
Гробишта					
Надзор и контрола над градбите					
Урбанистичко планирање					
Регулирање на искористувањето на минерали					
Социјална заштита					
Социјална поддршка за сиромашните					
Социјална поддршка за стари лица во нивните домови					
Домови за стари лица					
Домови за деца без родители					
Услуги за инвалиди					
Установи за алкохоличари и наркомани					

Ви благодариме за одговорите. Вратете го одговорениот прашалник на лицето од кое истиот го добивте.

ПРИЛОГ 10

Литература поврзана со локалниот развој

1. Македонија

Прирачник за стратешко планирање, Влада на Република Македонија, Генерален секретаријат, Сектор за стратегии, планирање и мониторинг, 2007, 64 страни (само на македонски).

Ова е валиден прирачник за министерствата кој помага при подготовката на тригодишни стратешки планови за државната администрација.

Creating Local Economic Development Action Plans for the Municipalities in Macedonia, Битола, 2000, 92 страни (двојазичен прирачник на македонски и англиски)

Ова можеби е првиот прирачник за локален економски развој издаден од осамостојувањето на Македонија. Го дефинира значењето на локалниот економски развој и го претставува процесот во форма на стратешко планирање, презентира алатки за економски развој и анекси во форма на кредитни линии и корисни интернет линкови.

Прирачник за стратешко планирање на локалниот економски развој, УНДП Скопје, 2006, 80 с. (само на македонски)

Ова е необјавен нацрт прирачник. Составен е во јули 2007, а УНДП ја проценува потребата од негово печатење и превод на англиски. Се базира на практичното искуство на УНДП во врска со многу општини во Македонија.

Како добро да функционира локалниот развој, Документ за политики на УНДП, одбрани практики од Европа и новите независни држави, УНДП, 64 страни, (само на македонски)

Ова е македонски превод на клучниот прирачник на УНДП кој се употребува за локален развој на Балканот. Го прикажува пристапот кон локалниот и одржлив развој. Презентира како да се создаде основна стратегија, како да се дизајнира целосна стратегија и како да се употреби раководењето со квалитетот во имплементацијата.

Клаудија Памфил: Јавното учество во локалниот одржлив развој, УНДП, 2006, 98 страни. (само на македонски)

Овој прирачник е објавен како дел од двата проекта на УНДП: „Поддршка при подготовката на националната програма за развој 2005-2015 во врска со Милениумските развојни цели во Македонија и за Локализирање на одржливиот развој, Фаза II.

Guidelines for Municipal Strategic Planning, Техничка поддршка при имплементацијата и координацијата на процесот на децентрализација (Фаза II), ЛДК/Рамбол, Финална нацрт верзија, Скопје, 2007, 23 с. (англиски и македонски)

Овие нацрт начела се развиени на проектот финансиран од ЕАР и претставуваат практична алатка за општините да одговорат на потребите од стратешко планирање. Начелата појаснуваат што значи општинско стратешко планирање, ги објаснуваат фазите на стратешкото планирање и советуваат како да се постигне успешно стратешко планирање. Нацрт начелата не биле усвоени од МЛС и материјалот не се објавил.

Case studies of the LOPAD II, Local Economic Development Program, ЗЕЛС и ВНГ, 2007, 46 с. (англиски и македонски)

Овој прирачник дава краток севкупен пристап кон ЛЕР и сумирани искуства од соработката со 10 општини.

Глигор Стојков: Подобрување на имплементацијата на стратешките планови за локален економски развој во Македонија, Скопје, 2007, 106 с., само на македонски.

Овој прирачник дава преглед на темите и материјалите за три студии на случај, ЛЕР стратегии во Битола, Кочани и Тетово.

Project Cycle Management Guidelines, Volume 1, Европска комисија, март 2004, 149 с.

Ова се основни начела за подготовка на проекти финансирани од Европската комисија. Презентиран е пристапот до проекти, нивно определување, формулирање, имплементација, проценка и ревизија. Се презентира и пристап кон логичката рамка на проектот, како и начела за надзор, ревизија и известување на проектот, учество и подготовка на опис на работни задачи. Ова е најважниот прирачник за проектниот циклус на проектите финансирани од ЕУ. Достапен е на англиски и македонски.

Лолита Ристова: Раководење со локалниот економски развој, магистерски труд, Економски факултет, Универзитет Кирил и Методиј, Скопје 2007, 178 с., македонски.

How to Make Local Development Work for All- A Human Rights-Based Approach to Local Development Planning, (BIM Tool 3), Лудвиг Божман, Институт за човекови права, нацрт верзија 2005, 56 с. (англиски и македонски)

Овој документ е поврзан со промоцијата за планирање на УНДП во Македонија. Се промовираат методи за планирање кои вклучуваат учество на загрозените и сиромашни групи граѓани во планирањето и имплементацијата на развојот. Презентира детали како може да се земат предвид интересите на жените, хендикепираните, малцинствата, Ромите, привремено раселените лица, бегалците, децата, постарите лица, жртвите на трговија со луѓе, мигранти, затвореници, ХИВ позитивните лица, хомосексуалците и бездомниците.

Јане Вртески: Вовед во Outsourcing и преглед на ЈПП во водниот сектор во ЕУ, АДКОМ, 2007

Михаел Јобст, Јане Вртески: Водич во реализација на јавно приватно партнерство (ЈПП) – Аутсоурсинг; можности за партнерство кај спортските објекти, пазарите и наплатата на комуналните услуги, АДКОМ, 2007

Frank Waltring: Recommendations for a National Strategy of Local Economic Development (LED) in Macedonia, 2005, документ, 6 с.

Frank Waltring: Summary of Workshop and Interview findings during the LED-Mission in Macedonia, 2005, документ, 12 с.

Training Manual, Volume 1, Participatory Planning, Градење на капацитетот на локалните самоуправи, граѓанските здруженија и домашниот бизнис сектор за учество во националните процеси за намалување на сиромаштијата и Милениумските развојни цели во Македонија, 2005, 38 с.

Прирачникот навлегува во теоријата и праксата на партиципативното планирање кон постигнување на Милениумските развојни цели. Прирачникот е наменет за општините во Македонија (англиски, македонски)

Совет на Европа, ЗЕЛС: **Раководни стандарди**, Стандарди за ефективна и демократска локална власт, раководни стандарди, 2007, 22 с, македонски.

Mojmir Mraql, Vanco Uzunov: EU Development Funds and the Republic of Macedonia, Сектор за европска интеграција, Генерален секретаријат на Владата на Република Македонија, 2005, 80 с. (англиски, македонски)

Оваа публикација дава вовед и презентација на ЕУ финансиите, економската и социјалната кохезија. Ги презентира достапните претпристапни фондови и инструменти и на интересен начин ги анализира капацитетите на Република Македонија за апсорпција на ЕУ фондовите. Слабостите во развојната програма и капацитетот за планирање на централно и локално ниво се дефинираат како клучни пречки за употреба на ЕУ развојните фондови.

Donors in the Republic of Macedonia, Секретаријат за европски прашања, Влада на Република Македонија, 2005, 91 с. (англиски, македонски)

Оваа публикација ги презентира насоките и соработката со клучните билатерални донатори, мултилатерални донатори и меѓународните финансиски институции во земјата во 2005.

Владини програми во Македонија:

Република Македонија: Национален развоен план 2007-2009, февруари 2007, 94 с.

Програма на Владата на Република Македонија (2006-2010), Скопје 2006, 40 с.

Програма за јавни инвестиции 2006 – 2008, март 2006, 192 с.

Претпристапна економска програма 2007-2009, ноември 2006, 240 с.

Програма за стимулирање на инвестициите во Република Македонија (2007-2010), Министерство за економија на Република Македонија, 2007, 83 с.

Ревидирана национална развојна стратегија за мали и средни претпријатија (2002-2010), Министерство за економија, 2007, 10 с.

2. Балкан

UNDP Policy Paper, How to Make Local Development Work, одбрани практики од Европа и новите независни држави, УНДП, Братислава, 2002, англиски, 61 с.

Ова е клучниот прирачник на УНДП кој се употребува за локален развој на Балканот. Го прикажува пристапот кон локалниот и одржлив развој. Презентира како да се создаде основна стратегија, како да се дизајнира целосна стратегија и како да се употреби раководењето со квалитетот во имплементацијата.

Talk is Cheap, Turning Local Economic Development Strategies into Reality in Transition Countries, Bosnia and Herzegovina, Macedonia and Moldova. Едитиран од Гвен Свинбрн, Институт отворено општество, Будимпешта 2007, 247 с, англиски.

Книгата дава краток вовед во стратешкото планирање на локалниот развој и меѓудругото вклучува национален извештај од 64 страници, подготвен од страна на Глигор Стојков, Подобрување на имплементацијата на развојните стратегии за локален економски развој во Македонија.

Guide to Strategic Economic Development Planning, Winning Cities, Jobs and Economic Development, 2004, GRASP/DAI/Berman Group, Романија, 49 с.

Овој прирачник е составен со цел да им помогне на лидерите на заедниците во централна и источна Европа да го разберат стратешкото планирање и да управуваат со процесите за стратешко планирање на економскиот развој на заедницата. Тука се интегрирани искуствата од САД, Чешка,

Полска, Словачка и Романија, а истите се употребени во проектите финансирани од УСАИД низ Македонија. Прирачникот детално го презентира процесот на стратешко планирање.

Local Economic Development Guidebook, 8-step Strategic Planning Process, RTI-International под водство на програмата за поддршка на локалните власти – LGA Romania, УСАИД, 2000, 68 с.

Овој прирачник е наменет да ги прикаже чекорите од процесот за економски развој. Дизајниран е за заедници кои се заинтересирани за подобрување на локалната економија преку развој на бизниси и вработување. Прирачникот вклучува опис на секој чекор и список со применливи искуства, а истите се употребени во проектите финансирани од УСАИД низ Македонија.

Capital Investment Planning and Budgeting Toolkit, Governance Reform and Sustainable Partnerships Program (GRASP), УСАИД, Романија, 2004, 31 с.

Збирката ги советува општините во остварување на плановите за капитални инвестиции за период на планирање од 6 години. Еден типичен план се состои од список со тековни проекти и детална оправданост на капиталните програми. Оваа збирка до одреден степен е употребена во советувањето околу развојот на плановите за проектите финансирани од УСАИД низ Македонија.

Inter-municipal Cooperation in Planning and service Delivery: Analysis and Recommendations, УНДП, Братислава, 2006, нацрт верзија, 111 с.

Овој извештај го презентира концептот на меѓуопштинска соработка, придонеси и предизвици, модели и примери, анализи, начела и препораки за меѓуопштинска соработка. Анексите од извештајот вклучуваат правни материјали од Финска, Македонија, Романија и Швајцарија и преглед на соработките остварени во европските земји, во нивните општини, градови и села.

Formulation of Municipal Support Programme in North-East Serbia, Background Report 2005, 171 с.

Овој извештај не е прирачник за планирање, но вклучува преглед на планирањето на локалната власт во Србија и 29 страници опис на развојот на локалната економија во Србија.

3. Друга меѓународна литература

Practical Guide to contract procedures for EC external actions (PRAG), EuropeAid 2007, 131 с. плус анекси.

Ова е основно начело за набавка на опрема за проектите финансирани од Европската комисија. Процедурите треба да се применуваат на сите проекти финансирани од Европската комисија. Тие треба да се земат предвид при планирањето и дизајнот на проектите.

Building Bridges, between citizens and local governments to work more effectively together Through Participatory Planning, УНЦХС (Хабитат), Фред Фишер со експерти од Унгарија, Словачка, Романија, САД и УНЦХС, 140 с.

Овој прирачник е дизајниран за широка меѓународна употреба од страна на УНЦХС (Хабитат), главно за обука на институции од земјите на ЦИЕ/ЈИЕ. Овој прирачник се состои од седум поглавја: Перспективи и партиципативно планирање, Главни карактеристики на партиципативното планирање, Вовед во процесот на партиципативно планирање, Градење на продуктивни партнерства, Постигнување и фокусирање, Знаење факти и анализи и Планирање на текот на активностите.

Try it This Way, Checklist, ECTP Good Practice Guide on Planning for Sustainable Development, Европски совет на градските планери, 26 с.

Овој прирачник го опфаќа одржливиот развој, вклучувајќи еколошки, економски и социјални фактори во просторното планирање.

Local Economic Development, A Primer, Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans, Фондација Бретелсман и Светската банка, Вашингтон, 2002, 69 с.

Planning, Creating Local Development Frameworks, Прирачник за ППС12, Канцеларија на заменикот премиер, Обединето Кралство, 2004, 143 с.

Ова е национален документ за планирање на локалниот развој во Обединетото Кралство наменет за субјектите поврзани со локалното планирање. Ги презентира главните принципи за поставување на рамката за локален развој, нејзините компоненти, главните фази од процесот, содржината на рамката и на планот за локален развој, раководење со програми и проекти, управување на вклученоста на заедницата, документи за планирање, ревизија на рамката за локален развој, објавување и дистрибуција на документот.

Planning for Change, A Handbook on Strategic Planning for Local Development Partnerships, Агенција за борба против сиромаштијата, Ирска, 1995, 52 с.

Guidebook to Proposal writing in CEE and Former Soviet Union, Highlighting Local Government and Public Administration Projects, Институт отворено општество, Будимпешта 1995, 62 с.

Овој прирачник дава преглед на достапните финансиски извори во 1995. Во 2007, прирачникот е веќе застарен и не е валиден за Балкан.

Strategic Planning for Local Government, International County Management Association, ICMA, 1993, САД, 119 с.

Книгата е наменета за општините во САД. Ги дефинира стратешкото планирање, анализите, програмите, ревизијата на плановите, организација, предвидување, водење и десет прилози во форма на студии на случај од САД.

Janet Shapiro: Strategic Planning Toolkit, Civicus, Стратешко планирање, 52 с, Планирање на активности 51 с.

Ова е меѓународно употребуван материјал за обуки во врска со стратешкото планирање и планирањето на активностите.

Timo Linkola: Strategic Planning in the Russian Municipality, Tacis, 2000, 96 с.

Овој прирачник е наменет за руските општини. Вклучува вовед во клучната терминологија и пристап кон стратешкото планирање, како и документи од неколку плана за руските општини. Овој прирачник бил објавен на руски јазик, но оригиналниот текст е достапен и на англиски.

Berman Group: Winning Cities: Jobs and Economic Development, A Guide to Strategic Planning, 2001, 46 с.

Ова е меѓународно употребуван материјал за обуки за стратешкото планирање на локалните власти.

Integrated Development Planning System, General Overview, Оддел за провинцијално и локално владеење, Јужна Африка, 66 с.

Овој прирачник е наменет за јужноафриканските општини. Се базира на европско и африканско искуство, а истовремено бил употребуван и на меѓународно ниво.

Integrated Development Planning for Local Authorities: A User-Friendly Guide, Оддел за провинцијално и локално владеење, Јужна Африка, 31 с.

Овој прирачник е наменет за јужноафриканските општини. Се базира на европско и африканско искуство, а истовремено бил употребуван и на меѓународно ниво.

Integrated Development Planning, A Practical Guide to Municipalities, Дополнување на ИДП водичот на Одделот за провинцијално и локално владеење, Асоцијација на јужноафриканската локална власт, 2001, 143 с.

Овој прирачник е наменет за јужноафриканските општини. Се базира на европско и африканско искуство, а истовремено бил употребуван и на меѓународно ниво.

Local Economic Development, A resource Book for Municipal Councilors & Officials, Оддел за провинцијално и локално владеење, Јужна Африка, 2001, 64 с.

Овој прирачник е наменет за јужноафриканските општини. Се базира на европско и африканско искуство, а истовремено бил употребуван и на меѓународно ниво.

Nick Wates: Community Planning, Handbook, Еартскен публикации, Лондон, 2000, 234 с.

Оваа книга е наменета за глобална употреба на ниво на заедници, а не само на локални самоуправи. Детално опишува како луѓето можат да ги креираат своите заедници и да почнат со обликување на својата околина. Книгата вклучува многу практични процеси и совети.

Council of Europe, Economic Intervention by local and regional authorities, Локални и регионални субјекти во Европа, бр. 57, 1995, Стразбург, 57 с.

Публикацијата презентира анализи на економските интервенции на локалните и регионалните субјекти во 25 европски земји, за нивната улога во економскиот развој, за нивните претпријатија и за обезбедувањето услуги во соработка со претпријатијата. Публикацијата е интересна, но во 2007 година е делумно застарена.

The Context for LED, Училиште за владеење Атенео, Модул на обуки за локален економски развој, 2003, 8 с.

Pawel Swianiewicz: Local Governments and Development; What works and What Does Not ? Анализи, политики, препораки и материјали за обука за земјите од централна и источна Европа. Хрватска, Полска, Украина – компаративни заклучоци, 8 с.

Светска банка: **Social and Environmental Sustainability of Agriculture and Rural Investments: A Monitoring and Evaluation Toolkit**, 2007, 182 с.

Европска комисија: **Indicative Format for Terms of Reference for a Feasibility Study**, 2000, 9 с.

Овој нацрт документ е наменет да обезбеди директиви во примената на принципите на раководењето со проектниот циклус и подготовката на опис на работни задачи за физибилити стидиите.

ПРИЛОГ 11

Корисни линкови

Генерални информации

Association Poitou - Charentes Europe -
Association Poitou - Charentes Europe

WEB адреси

<http://www.apce.org>

EU official documents

<http://www.eudor.com>

EU official publication server

<http://www.eur-op.eu.int>

Euroguide

<http://www.euroguide.org>

Europe server

<http://www.europa.eu.int>

European funding opportunities

<http://www.eblul.org/ia/funding.htm>

From A to Z Europe

<http://www.euro-know.org/dictionary/index.html>

Funding opportunities

http://www.europa.eu.int/comm/secretariat_general/sgc/aides/en/index.htm

Information Society - The most recent legal
regulations

http://europa.eu.int/comm/information_society/policy/framework/index_en.htm

Life III. Regulations and Info Pack

<http://europa.eu.int/comm/life/life3.htm>

Market competition policies

<http://www.europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/>

New Environmental Action Plan

<http://europa.eu.int/comm/environment/newprg/index.htm>

New information about enterprises

<http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/index.htm>

Законодавство на ЕУ

CELEX (password)

<http://www.europa.eu.int/celex>

EUR-LEX - (free of charge)

<http://www.europa.eu.int/eur-lex>

Official journal „S" series

<http://www.eur-op.eu.int/indexen.htm>

PRE-LEX (free of charge)

<http://www.europa.eu.int/pre-lex>

Бази на податоци:

WEB адреси

BACH (enterprises)

http://europa.eu.int/comm/economy/finance/databases/bach_en.htm

CORDIS (research - development)

<http://www.cordis.lu>

ECLAS (electronic library database)

<http://europa.eu.int/eclas>

EUDOR (EU publications on the Internet)

<http://eudor.eur-op.eu.int>

IDEA (Who is who in the EU?)

<http://158.169.50.70/idea/ideaen.htm>

SCADPLUS (EU policies)

http://www.europa.eu.int/scadplus/scad_en.htm

TED (tender database)	http://ted.eur-op.eu.int
TED ALERT SERVICE	http://www.tenders.com
Информациско општество, Телеком	WEB адреси
Data protection	http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/media/dataprot/news/index.htm http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/media/dataprot/news/index.htm
EU Domain information	http://www.ec-pop.org
Information Market Observatory (I am Europe)	http://www2.echo.lu/
Information Society	http://europa.eu.int/comm/dgs/information_society/index_en.htm
Information Society Project Office	http://www.ispo.cec.be
The European IT Forum 2000 will Europe leapfrog the US in e-business? - URL:	http://emea.idc.com/forum/forum2000
Институции и агенции	WEB адреси
Committee of the Regions	http://www.ces.eu.int
Council of the European Union	http://ue.eu.int
Court of Auditors	http://www.eca.eu.int
Delegations in EU member states	http://europa.eu.int/comm/represent_en.htm
Economic and Social Committee	http://www.esc.eu.int/
EU inner reforms	http://db.consilium.eu.int/cig/default.asp?lang=en
EU institutions and addresses	http://www.europarl.eu.int/dg7/address/en/addrinst.htm#ec
Europarl	http://www.europarl.eu.int
European Agency for Safety and Health at Work	http://europe.osha.eu.int/
European Agency for the Evaluation of Medicinal Products	http://eudraportal.eudra.org/
European Central Bank	http://www.ecb.int
European Centre for the Development of Vocational Training - (CEDEFOP)	http://www.cedefop.gr
European Commission	http://www.europa.eu.int/comm/index_en.htm
European Commission Directorate General	http://www.europa.eu.int/comm/dgs_en.htm
European Court of Justice	http://www.curia.eu.int/en/index.htm

European Environment Agency	http://www.eea.eu.int/
European Industrial Relations Observatory	http://www.eiro.eurofound.ie/
European Investment Bank	http://eib.eu.int/
European Investment Fund	http://www.eif.org/
European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia (EUMC)	http://www.eumc.at
European Monitoring Centre for drugs and drug addiction	http://www.emcdda.org/
European Ombudsman	http://www.euro-ombudsman.eu.int
Office for Harmonization in the Internal Market	http://www.oami.eu.int/
Parliament	http://www.europarl.eu.int/sq/tree/en/default.htm
Reports of the European Parliament	http://www.europarl.eu.int/plenary/en/default.htm

Новости

WEB адреси

Enlargement weekly	http://europa.eu.int/comm/enlargement/docs/weekly_arch.htm
EU news, forums	http://www.euractiv.com
Eur-Op News	http://www.eur-op.eu.int/general/en/opnews.htm
Europe by Satellite	http://www.europarl.eu.int/dg3/audiouv/en/ftv.htm
European Information Service (EIS)	http://www.eis.be
European voice	http://www.european-voice.com
Information and communication services	http://europa.eu.int/en/comm/dg10/infcom/contents.html
Press and Communication	http://europa.eu.int/comm/dgs/press_communication/index_en.htm

Македонија

WEB адреси

Влада на република македонија	www.vlada.mk
Министерство за надворешни работи	www.mfa.gov.mk
Министерство за финансии	www.finance.gov.mk
Министерство за економија	www.economy.gov.mk
Министерство за транспорт и врски	www.mtc.gov.mk
Министерство за животна средина и просторно планирање	www.moepp.gov.mk

Министерство за труд и социјална политика	www.mtsp.gov.mk
Министерство за образование и наука	www.mon.gov.mk
Министерство за локална самоуправа	www.mls.gov.mk
Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство	www.mzsv.gov.mk
Министерство за информатичко општество	www.mio.gov.mk
Секретаријат за европски прашања	www.sep.gov.mk
Агенција за информации	http://www.sinf.gov.mk
Агенцијата за млади и спорт	http://www.ams.gov.mk
Агенцијата за развој и инвестиции	http://www.adi.gov.mk
Државен завод за статистика	http://www.stat.gov.mk
Службен весник на Република Македонија	http://www.slvesnik.com.mk/
Делегација на Европската комисија во Република Македонија	http://www.delmkd.ec.europa.eu

Мултилатерални донатори

ЕЦХО – Канцеларија за хуманитарна помош	http://www.delmkd.ec.europa.eu/mk/eu_programmes/ECHO-3.htm
ФАО - Организација на ОН за храна и земјоделство	http://www.fao.org
ММФ - Меѓународен монетарен фонд	http://www.imf.org/
ИМГ - Интернационална менаџмент група	http://www.img.org.mk
OSCE	http://www.osce.org/skopje
УНДП - Програма за развој на Обединетите нации	http://www.undp.org/
УНДП - Програма за развој на Обединетите нации (Македонија)	http://www.undp.org.mk/
УНЕСКО	http://www.unesco.org
УНХЦР	http://www.unhcr.ch
УНИЦЕФ	http://www.unicef.org
Светска банка	http://www.worldbank.org
СЗО - Светска здравствена организација	http://www.who.org