

LEADERSHIP BENCHMARK



СТАНДАРДИ НА ЕФЕКТИВНА И ДЕМОКРАТСКА ЛОКАЛНА ВЛАСТ
ЛИДЕРСКИ СТАНДАРДИ

ЛИДЕРСКИ СПОСОБНОСТИ

1

ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ

2

АНГАЖИРАЊЕ ВО ЗАЕДНИЦАТА

3



СТАНДАРДИ НА ЕФЕКТИВНА И ДЕМОКРАТСКА ЛОКАЛНА ВЛАСТ

..ЛИДЕРСКИ СТАНДАРДИ..



Програмата: "Стандарди на ефективна и демократска локална власт" се остварува со финансиска поддршка на Совет на Европа и јапонската влада



ЗЕЛС

Скопје, 2007

Како да се користат стандардите

Овие стандарди ќе им помогнат на локалните власти да бидат поефективни. Ќе и овозможат на локалната власт да пристапи кон ефективноста во три главни насоки - лидерски способности, обезбедување на услуги и учество на граѓаните. Власта ќе може да ги споредува резултатите од работењето со критериумите на идеална локална власт, воспоставени во стандардите. Резултатот ќе овозможи создавање основа за План за подобрување, кој ќе може да се користи од учесниците во локалната власт за подигање на нивните стандарди.

За трите насоки, Стандардите поставуваат 9 основни компетенции. Тие објаснуваат што би требала да прави локалната власт за да ја одигра успешно својата улога.

Во практика, локалните власти се на различно ниво во зависност од резултатите од работењето, меѓутоа секој од нив треба да настојува да ги подобрува резултатите до достигнување највисоко можно ниво. Затоа, стандардите го рангираат работењето во секоја од компетенциите од ниво 1 до ниво 5. На тој начин се овозможува локалната власт да има пристап до достигнатото ниво за секоја компетенција. За секоја од компетенциите, локалната власт ќе прикаже индикатори кои можат да бидат позитивни или негативни. Обезбедени се примери за такви индикатори. Индикаторите се доказ за работењето или за нивото на компетентноста. Следуваат и неколку прашања кои можат да бидат искористени при интервјуа и работилници како би се извлекле дополнителни докази за постигнувањата во секоја компетенција. Локалната власт може да ги применува Стандардите при работењето со помош на само-евалуација; има подготвен водич и прашалници за таа намена.

Меѓутоа, помокен процес за нивна примена е преку колеги - оценувачи. Локалната власт може да повика надворешна група (групата се состои од 3-4 обучени сениори, избрани претставници од друга локална самоуправа) за да им помогнат во подобрување на резултатите од работењето. Овој тим може да ги користи Стандардите за да започне со „Колеги - оценувачи” на локалната власт. На ваков начин изведено, оценувањето добива поголемо значење, со поголем степен на објективност; се поттикнуваат локалните власти да работат заедно и да учат едни од други.

Групата која е во посета, може да користи документи, да креира работилници, да прави интервјуа за да добие слика за работењето на локалната самоуправа, за нејзините слабости и предности, во период од околу 3 дена. Групата своите нацрт - заклучоци би требало да ги дискутира со градоначалникот на локалната самоуправа и заеднички да дадат препораки за акција.

Се препушта на локалната самоуправа сама да креира План за подобрување, користејќи ги сопствените предности, истражувајќи нови можности, и подобрување на работењето во областите каде има потреба.

Задача на ЗЕЛС ќе биде да раководи и управува со програмата во корист на општините кои сакаат да партиципираат.

Советот на Европа може да понуди стручност и прирачник за обука како поддршка на програмата.

Основни улоги и компетенции на ефективна локална власт

Улога бр. 1



Лидерски способности

1.1. Визија и стратегија

- Развивање на реална визија и сет на вредности во консултација со локалното население и организации, балансирајќи ги краткорочните и долгорочните барања.
- Развива политики и стратегии, ги поддржува придонесите од другите.
- Претставува пример за поставување високи стандарди на однесување и во работењето.

1.2. Управување со човечки ресурси

- Ги цени сите вработени и избрани претставници, им помага со соодветни ресурси овозможувајќи да бидат конструктивни.
- Применува ефективни дисциплински мерки и промовира можности за наградување.
- Делегира надлежности каде тоа е соодветно и поддржува воведување нови методи и идеи.

1.3. Комуникација

- Контакттира со сите групи во заедницата, одржува дијалог и им помага да бидат поактивни во локалната власт.
- Ги информира сите избрани претставници, вработените и граѓаните за политиките и работењето, и ги консултира за своите планови.
- Избраните претставници се отворени за контакт и интересите на локалното население им се примарни.



Улога бр. 2 Обезбедување услуги

2.1. Планирање и проверка

- Има јасни планови за општината, деловното работење и нивото на услугите како за краток, така и за среден рок.
- Постои јасен механизам за контрола на услугите кои се обезбедуваат на локално ниво.
- Јавно известува за резултатите од работењето и идните планови.
- Секонсултира со избраните претставници, вработените и корисниците на услуги за креирањето на локалните услуги.

2.2. Воведување нови методи, идеи и промени

- Не прифаќа статус кво, воведува нови идеи и подобри начини за работење.
- Бара добра практика, дава примери и обезбедува можности за учење.
- Ефективно управување со проекти за воведување промени и постигнување специфични цели.

2.3. Управување со услуги

- Ефективно и ефикасно управува со услугите, на начин кој овозможува соодветна услуга за бараната цена, ги

поттикнува вработените да го дадат најдоброто и ги зема предвид препораките на корисниците.

- Користи цели, приоритети, показатели за резултатите од работењето, поставува стандарди за сите услуги, со цел подобрување на резултатите од работењето, редовно надгледува, информира за политиката, идните планови и покажува одговорност.

- Ги споредува резултатите со најдобрите во другите општини и поставува цели за подобрување.

- Спроведува неопходна проверка на резултатите од работењето за провизија на услугите со цел да обезбеди вистинско подобрување.

2.4. Управување со ресурсите

- Раководи отворено со финансиите постигнувајќи максимална корист, испорачува вистинска вредност за парите и избегнува неконтролирана опасност.

- Управува со општинскиот имот на најдобар можен начин.

- Раководењето со ресурсите одговара на приоритетите на локалната власт.

Улога бр. 3 Ангажирање во заедницата



3.1. Учество на граѓаните

- Редовно ги информира граѓаните; прашува, слуша и одговара на локалните барања, ги прифаќа информациите од корисниците на услугите.
- Создава можности за локално учество во креирањето и испораката на услугите.
- Бара начини за да ги вклучи граѓаните во процесот на донесување одлуки.

3.2. Коалицирање

- Гради јаки партнерски врски со локалните организации, НВО, деловниот сектор, со други институции или со власта.
- Создава можности локалните организации да придонесат за ефективна локална власт.
- Максимално ги користи интернационалните можности за соработка.

Лидерски способности

1

УЛОГА бр. 1

Улога 1 : Лидерски способности

Компетентност 1: Визија и стратегија

Дефиниција за компетентност:

Во соработка со сите групи во општината, развива реална визија за општината, за локална власт каква би сакале граѓаните на долг рок, развива практични стратегии и долгорочно планира за да ја реализира визијата.

НИВО НА КОМПЕТЕНТНОСТ (ВИЗИЈА, СТРАТЕГИЈА)

НИВО 1

1

- Почнува да ја дефинира визијата, но со мали консултации.
- Се обидува да постави стратегии, но планирањето е краткорочно и тактично.

НИВО 3

3

- Се консултира/ комуницира за визиите со внатрешните соработници, како и со надворешните, но се уште не се забележува поголемо влијание на крајниот продукт од услугите.
- Развиени јасни стратегии (пр. Код на однесување, обука, врски со организациите и др.), како и неколку (сè уште не многу ефективни) долгорочни планови.

НИВО 5

5

- Широко распространета и прифатена визија засилена со иницијативи и обука, со јасни улоги за вработените и избраните претставници (вклучувајќи ги и оние од другите партии) и заемна почит помеѓу нив.
- Стратегии за долгорочно планирање кои директно влијаат врз политиката и практиката; Активно партнерство со локалните институции; јасен фокус на решавање на општинските прашања (пр. вработување, услови за инвестирање, подобрување кое граѓаните го забележуваат.

Позитивни
показатели:

+

- изработен и применет добар стратешки план;
- партнерски организации/целосно вклучени институции;
- сите заинтересирани страни имаат пристап до информации, простории, советувања.

Негативни
показатели:

-

- слаба комуникација;
- одредени групи се чувствуваат исклучени;
- внатрешно несогласување, несоодветно однесување.

?

Прашања:

- Дали лидерството го разбира значењето на добра локална самоуправа? Што мислат граѓаните за тоа?
- Дали локалната власт е запознаена со основните стратешки прашања?
- Кои се придобивките од работење со надворешни партнери? Со какви резултати?
- Дали локалната власт го насочува вниманието на потребите на граѓаните (на пр. на младите) и проблемите (пр. со станбеното прашање)?
- Дали визијата се искажува во јасни цели, знаци, планови?
- Дали избраните претставници (вклучувајќи ги и опозиционерите) и вработените успешно работат заедно?

Улога 1 : Лидерски способности

Компетентност 2: Управување со човечки ресурси

Дефиниција за компетентност:

Ги почитува вработените и избраните претставници; поттикнува посветеност на локалната власт на внатрешно и надворешно ниво; го зајакнува професионализмот на вработените; раководи ефективно со вработените за да обезбеди нивен личен придонес за успешно остварување на визијата, политиките и програмата.

НИВО НА КОМПЕТЕНТНОСТ

(ЛИДЕРСТВО, ФУНКЦИЈА, РАКОВОДЕЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ, ОБУКА)

1

- Лидерството презема ограничена одговорност; неизградена лична стратегија.
- Нејасни задачи и одговорности за вработените и избраните претставници.
- Управувањето со вработените не е многу важно за раководителите.
- Плановите за обука постојат само на хартија.
- Централизирано раководење.

3

- Лидерството создава доверба и се работи според изготвена стратегија.
- Задачите се јасни и одговараат на индивидуалните способности.
- Нагласена тимска работа и поддршка од раководството; редовно се консултираат вработените; се поттикнува унапредување.
- Целосни упатства за членовите, обука зависно од компетенциите и евалуација на работата на сите вработени.

5

- Лидерството инспирира посветеност и ентузијазам; широко распространета стратегија која води до ефективни вработувања и задржувања на работното место.
- Се создава клима за соработување и учење; добри работни аранжмани помеѓу вработените и избраните претставници.
- Добра комуникација и тимска работа; се поттикнува воведување нови методи и идеи; се ценат достигнувањата.
- Силна мотивација за подобрување; вработените се чувствуваат почитувани.

Позитивни
показатели:

+

- средствата за комуникација;
- ефективна стратегија за обука;
- намалено ниво на отсуство од работа и боледувања и добра работна дисциплина;
- јасно поставување на признавањата на индивидуалните и тимските напори и применување добра практика.

-

Негативни
показатели:

- главниот извор на информации е неофицијален;
- отворени критики од вработените кон раководителите и организацијата;
- проблематични вработени, чести боледувања;

?

Прашања:

- Дали вработените се задоволни со нивниот статус?
- Дали локалната самоуправа е добра организација за вработување?
- Дали има шема евалуација на вработените?
- Дали има добри резултати од работењето?
- Дали процесот на вработување ги привлекува најдобрите луѓе за таа позиција?
- Дали остануваат тука да работат?
- На каков начин вработените можат своите ставови да ги пренесат на раководителите/избраните претставници?
- Дали вработените се посветени на обезбедување високи стандарди за услугите?
- Дали вработените имаат доволно авторитет да одговорат добро на дадените обврски?
- Дали ова се одразува на распределување во буџетот?

Улога 1 : Лидерски способности

Компетентност 3: Комуникација

Дефиниција за компетентност:

Слуша, поттикнува повратна информација и континуиран дијалог со вработените, избраните претставници и сите сектори во општината; информира, убедува и има влијание, користи разни соодветни канали за комуникација; гради/користи мрежа за комуникација, поттикнува учество во комуницирањето.

НИВО НА КОМПЕТЕНТНОСТ

(РАНГ, ВНАТРЕШНИ И НАДВОРЕШНИ КОМУНИКАЦИИ)

НИВО 1

1

- Дава информации за општината; нејасна одговорност за комуницирањето
- Раководителите не го знаат мислењето на вработените.
- Обезбедува информации за одредени услуги, но добива малку повратни информации од корисниците на услугата.

НИВО 3

3

- Се комуницира преку бројни канали; јасна одговорност.
- Адекватна внатрешна комуникација во општината; Вработените, градоначалникот, избраните претставници ги разбираат политиките и ги знаат приоритетите.
- Обезбедени информации за услугите/членовите; се добиваат повратни информации од корисниците.

НИВО 5

5

- На комуницирањето му се дава стратешко значење како внатрешно, така и надворешно; временските рамки, целта и пристапите се управуваат соодветно.
- Добра комуникација помеѓу избраните претставници и вработените; овозможена обука и стручност; вклучување на сите вработени.
- Преземени чекори да се вклучи локалното население, со посебни напори кон тешко достапните групи како на пример заедниците, младите.

Позитивни
показатели:



- примери за остварена добра комуникација;
- групна стратегија за комуникација;
- користење на бројни канали за комуникација;
- механизми за поврзување со специфични групи.

Негативни
показатели:



- слаба комуникација со локалните медиуми
- за лидерите се смета дека не се доволно добри за комуникација;
- комуницирањето се користи за да се сведе на минимум критиката и за да се привлече внимание за достигнувањата;
- недоволна комуникација за важни прашања.



Прашања:

- Дали постои годишен извештај за достигнувањата и плановите, кој јавно се објавува?
- Дали вработените и избраните претставници се свесни за потребите од добра комуникација?
- Дали имале обука за комуницирање?
- Дали има добро разработена постапка за поплаки? Колку конструктивно се користат информациите?
- Како локалното население и организациите доаѓаат до информации? Дали се добро информирани?
- Кои се клучните цели на стратегијата за комуникации?





Обезбедување услуги

2

УЛОГА бр. 2

ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УСЛУГИ

2

Улога 2 : Обезбедување услуги

Компетентност 1: Планирање и проверување

Дефиниција за компетентност:

Системски планирања кои се врска помеѓу визијата и стратегијата со практично спроведување/обезбедување услуги. Резултатите постојано се проверуваат, а добиените резултати се користат за идни планрања.

НИВО НА КОМПЕТЕНТНОСТ

(ПРОЦЕС, ФОКУС НА РЕЗУЛТАТИТЕ, БАЗИРАЊЕ НА ПРОВЕРУВАЊЕ)

1

- Годишното планирање е краткорочно, обично само на хартија, и е задача за вработените.
- Внатрешното планирање почнува да се насочува кон подобрување на обезбедувањето услуги.

- Незадоволително ефективно проверување на работењето.

3

- Се планира краткорочно и на среден рок (3 години) и се поврзува со финансиското планирање за вработените.

- Планирањето овозможува распределување на одговорностите, показателите и целите.

- Планирањето произлегува од поставените цели кои редовно се проверуваат.

5

- Планирањето е видлив процес, активно ги вклучува сите избрани претставници и вработените, граѓаните, покрива краткорочни како и долгорочни периоди (до 10 години) и ги спојува областите за обезбедување услуги.

- Планирањето е поврзано со описот на работно место и со индивидуалното/тимското оценување на работењето.

- Редовно се користи евалуацијата при планирањето и информирањето.

НИВО 1

НИВО 3

НИВО 5

Позитивни
показатели:

+

- редовно на состаноците се дискутира за плановите и се огласуваат на огласна табла, ИТ системи, итн;
- плановите се реализираат;
- примери за подобрени услуги како резултат на проверката

- добра комуникација, соработка, изготвени планови за услугите.

-

Негативни
показатели:

- недостаток на планови или ненавремени/нереалистични планови;
- пренагласена централна контрола без вклучени раководители;
- на планирањето се гледа само како на годишна задача;
- избраните претставници се со негативен став кон проверка на резултатите;
- ограничување на пристап до информации.

?

Прашања:

- > Дали целите на локалните власти се јасни за сите ?
- > Дали избраните претставници се изјаснуваат позитивно за планирањето и проверката на резултатите од работењето ?
- > Дали има записи за плановите кои биле дискутирани на состаноците ?
- > Како влијаат мониторингот, евалуацијата и повратните информации од проверката на резултатите врз идните планови ?
- > Дали сите вклучени во локалната самоуправа еднакво и со ентузијазам учествуваат ?
- > Дали вработените чувствуваат дека работат за локална власт која знае што сака да постигне ?

Улога 2 : Обезбедување услуги

Компетентност 2: Воведување нови идеи и промена

Дефиниција за компетентност:

Способност да се размислува и дејствува надвор од дефинираните параметри, неприфаќање на статус кво и искористување на предностите; Прифаќање и раководење на промените со цел подобрување на услугите.

НИВО НА КОМПЕТЕНТНОСТ

(ЛИДЕРСТВО, СТЕПЕН НА ПРОАКТИВНОСТ, ПРИМЕРИ ЗА УСПЕХ)

НИВО 1

1

- Лидерството не гледа потреба за промена.
- Се зголемува свеста за новите форми на локалната власт, партнерства, раководење и обезбедување услуги.
- Се прават напори за планирање и спроведување на промените.

НИВО 3

3

- Лидерството поттикнува потреба за промена.
- Активно се поттикнуваат нови пристапи; се поттикнува учење од други места.
- Има примери за воведување нови идеи и неколку пилот проекти.

НИВО 5

5

- Лидерите демонстрираат персонална флексибилност и желба за промена, создаваат репутација за примена на воведување нови идеи во работењето;
- Ефективни аранжмани за евалуирање на нови пристапи; дисеминација на добра практика.
- Примери за воведување нови идеи.

Позитивни
показатели:



- примери за добра практика и воведување нови идеи;
- нови пристапи кон работењето со партнери;
- поддршка на промените;
- голем дел од вработените ангажирани за спроведување на промените.

Негативни
показатели:



- нема, или неколку примери за различни пристапи;
- не се охрабрува креативноста;
- слаба прифатеност на промените; се прифаќа статус кво;
- примери за промени кои имале мал ефект или не биле одржливи.

?

Прашања:

- > Колку е позната локалната власт во областа на воведување нови идеи? Во кои области?
- > Дали локалната власт поверува резултати од работење на услугите?
- > Дали локалната власт е дел од групите за стандардизација или во мрежата за најдобра практика?
- > Дали локалната власт ги зема предвид измените кои настануваат во националното законодавство и политика?
- > Дали локалната власт спроведува доволно промени за да постигне високи стандарди на услугите кои ги обезбедува?
- > Дали биле успешно воведени големи измени?

Улога 2 : Обезбедување услуги

Компетентност 3: Раководење со услугите

Дефиниција за компетентност:

Активно бара начини да ја подобри економичноста, ефективноста и ефикасноста на услугите на балансиран начин кој би овозможил излегување во пресрет на барањата на локалното население и организациите; вработените имаат доволно капацитет соодветно да одговорат на задачите и се охрабрани да го дадат најдоброто од себе; локалното население и организациите се консултирани.

НИВО НА КОМПЕТЕНТНОСТ

(НАЈДОБРА ПРАКТИКА, ПОКАЗАТЕЛИ, АНГАЖИРАЊЕ НА КОРИСНИЦИТЕ)

1

- Неколку (ад хок) обиди да се подобрат резултатите, но нема доволно показатели и јасно поставени цели; генерално задоволни со статус кво.
- Вработените не се доволно мотивирани.
- Мислењето на корисниците на услугите има мало влијание на испорачувањето на услугите.

3

- Мали подобрувања, но повеќе фокусот е ставен на самиот процес отколку на резултатите; работење со неколку партнери.
- Поставени целите, показателите, стандардите.
- Добро раководење со буџетот.
- Се користат мерки за мотивација на вработените.

5

- Вистинско настојување да се обезбедат високи стандарди на услугите, барање најдобра практика и споредба на резултатите.
- Информации за резултатите се изготвени, добро раководење со проектот, користење на ИТ, користење на повратни информации од корисниците за да се подобрат резултатите.
- Напори за приближување до граѓаните, корисниците и потенцијалните корисници. Активно вклучување на локалното население.

НИВО 1

НИВО 3

НИВО 5

Позитивни
показатели:

+

- сет на показатели за работењето, стандарди, цели користени за забрзување на процесите;
- бројни аранжмани за вклучување на граѓаните;
- проверки за овозможување подобрување по краток рок.
- услуги обезбедени преку партнерства со други организации

Негативни
показатели:

-

- ретко се користат показатели;
- не се земаат предвид локалните гледишта за дадените услуги;
- општоприфатен статус кво;
- нема партнерства со надворешни организации.

?

Прашања:

- > Дали показателите, стандардите и целите ги одразуваат интересите на корисниците?
- > Како се користат за подигање на стандардите?
- > На кој начин карактеристиките во клучните области се споредуваат со друга локална власт?
- > Колку ефективни се иницијативите за охрабрување поголемо учество на граѓаните?
- > До кој степен се проверуваат резултатите од услугите?
- > Колку се ефективни проектите за спроведување поголеми иницијативи? Дали има доволно експерти за управување со проекти?
- > Дали граѓаните имаат соодветен пристап до информациите за услугите? Како се користи ИТ - информатичката технологија за добивање информации за резултатите од работењето?
- > Дали има конструктивна постапка за поплаки?

Улога 2 : Обезбедување услуги

Компетентност 4: Раководење со ресурсите

Дефиниција за компетентност:

Активно управување со сите финансиски ресурси и средства за да се обезбеди максимална корист, соодветна вредност за парите и контролиран ризик; зголемување на капацитетите за да се постигне успешно спроведување на политиките и програмите и да се излезе во пресрет на потребите на граѓаните и корисниците на услугите; Системите и процесите се користат на најдобар можен начин.

НИВО НА КОМПЕТЕНТНОСТ

(ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА, АКТИВНО УПРАВУВАЊЕ, КОНСУЛТАЦИИ)

НИВО 1

1

- Потполно централизирано управување со буџетот.
- Буџетот се спроведува согласно регулативите.
- Локалното население е информирано за буџетот.
- Вработените немаат доволно ресурси за да можат соодветно да ја извршуваат работата.

НИВО 3

3

- Дел од одговорностите за буџетот имаат и раководителите;
- Локалните давачки, даноците, наплатата на долговите и сопственоста соодветно се управуваат; се создаваат дополнителни извори на приходи.
- Граѓаните се консултирани пред усвојувањето на буџетот.

НИВО 5

5

- Раководителите /избраните претставници активно го развиваат буџетот и раководат со средствата/обврските да ги исполнат приоритетите при обезбедувањето услуги. Ефективно се користи ИТ;
- Се спроведува најдобрата практика во финансиското управување.
- Активно се бараат алтернативни извори на финансирање.
- Вработените и локалното население имаат активно влијание врз одредувањето на приоритетите во буџетот.

Позитивни
показатели:



- интегрирани финансии, вработени, планирање на услуги;
- трансфериран дел од финансиските одговорности;
- јасни финансиски информации / податоци за карактеристиките;
- современи постапки.

Негативни
показатели:



- недостаток на ресурси и многу долгови;
- високи стапки на задолженост, неадекватна споредбена анализа на трошоците;
- сметководствено базиран пристап;
- неадекватно управување со сопственоста.



Прашања:

- > Дали локалната власт има репутација за добар финансиски раководител?
- > Дали има добра внатрешна ревизија?
- > Колку придонесува ИТ за достапноста на финансиските информации?
- > Дали има јасна стратегија како да изгледа буџетот?
- > Колку финансиски средства од дополнителни извори успева да извлече локалната власт?
- > Дали има примери за значајно намалување на трошоците преку поинаков пристап?
- > На кој начин се консултираат граѓаните за финансиските прашања?
- > Има ли примери за заедничко работење со партнерски организации кое резултирало со зголемување на ресурсите?
- > Колку се користи воведувањето нови методи и идеи врз сопственоста на локалната власт?



Ангажирање во заедницата

3

УЛОГА бр. 3

Улога 3 : Ангажирање во заедницата

Компетентност 1: Учество на граѓаните

Дефиниција за компетентност:

Разбирање за потребното поврзување со сите оддели во заедницата; имање слух за ставовите на корисниците на услугите и организациите, за да се научи како да се подобрат политиките и карактеристиките; нивно активно вклучување во процесот на донесување одлуки;

НИВО НА КОМПЕТЕНТНОСТ

(ИЗБРАНИ ПРЕТСТАВНИЦИ, СТАВОВИ, МЕТОДИ НА ВКЛУЧУВАЊЕ)

1

- Избраните претставници се активни во одредени области.
- Не се многу загрижени за вклучување на граѓаните; консултирањето се подразбира како средство за информирање на граѓаните.
- Се користат само традиционални методи.

НИВО 1

3

- Обучени поголем дел од членовите и активно застапување на интересите на граѓаните.
- Изработена стратегија за поттикнување и вклучување на локалното население;
- Ад хок консултации, но со воведување нови методи; обуки.

НИВО 3

5

- Близок контакт помеѓу локалната власт и сите оддели во заедницата.
- Култура на консултирање и охрабрување на учество на граѓаните, особено на специфичните групи;
- Широко распространето користење на технологија, секоја општина има своја интернет-страница; промовирање на учество на граѓаните во процесот на донесување одлуки.

НИВО 5

Позитивни
показатели:

+

- примери за учество на нови методи;
- посебни мерки за мотивација на малцинствата;
- примери за влијанието на процесот на донесување одлуки во општината.

Негативни
показатели:

-

- не се спроведуваат анкети за испитување на јавното мислење;
- избраните претставници не се видливи во општината;
- граѓаните се разочарани од локалната политика.

?

Прашања:

- > Какви механизми се користат за да се ангажира локалното население?
- > На кој начин локалната власт се консултира со специфичните групи (пр. малите бизниси, малцинствата, младите)?
- > Што мислат граѓаните за нивните искуства од консултирањето?
- > Како се вклопуваат резултатите од консултирањето во приоритетите, политиките и плановите на локалната власт?
- > Дали се отворени средбите? Дали одлуките се донесуваат отворено, или однапред тајно се одлучува?
- > Дали советниците бараат да имаат ексклузивно право да зборуваат во името на граѓаните, или ги поттикнуваат самите да зборуваат за себе?
- > До кој степен се вклучени граѓаните во решавањето на проблемите со кои се соочуваат?

Улога 3 : Ангажирање во заедницата

Компетентност 2: Коалицирање

Дефиниција за компетентност:

Препознавање на потребата да се соработува со централната власт, локалните организации и другите општини во корист на општината; работење со партнерски организации, НВО, деловниот сектор, со цел да се поттикнува и спроведува политиката и програмата заеднички или во координација; интернационална соработка.

НИВО НА КОМПЕТЕНТНОСТ

(КОМУНИЦИРАЊЕ, СТРУКТУРИ, СВЕШНОСТ, РЕЗУЛТАТ)

НИВО 1

1

- Повремено се комуницира со други сектори (централна власт, НВО, организациите во општината, приватниот сектор и други институции од јавен сектор).

НИВО 3

3

- Проактивен пристап за вклучување на другите сектори.
- Воспоставени структури кои би овозможиле различни сектори да работат заедно.
- Свест за влијанието на партнерството врз структурата и одговорностите на локалната власт.

НИВО 5

5

- Партнерствата даваат позитивни резултати; интернационални партнерства.
- Чувство за одговорност и доволно стручност помеѓу вработените и избраните претставници за заедничко работење.
- Ефективно планирање на општинско ниво со учество на сите оддели; докази за заеднички донесени одлуки; здружување на ресурсите, заедничко управување.

Позитивни
показатели:



- добар, сеопфатен план за општината;
- форум на локално ниво / успешно функционирање на партнерските тела.
- заеднички стратегии за клучните прашања (на пр. подобрување на здравството, развој на деловното работење итн.)

Негативни
показатели:



- неколку обиди да се комуницира со други оддели;
- нема знаци за партнерско работење;
- некои оддели се исклучени од општината;

?

Прашања:

- > Колку добро локалната власт е ангажирана со централната власт, другите институции од јавниот сектор, НВО, приватниот сектор како и другите организации во општината?
- > Кое е нивото на инвестирање на локалната власт (напорите, вработените, опрема) и стручноста во партнерското работење?
- > Кое е нивото на инвестирање во другите сектори при работењето во партнерство со локалната власт?
- > Дали има успешни примери за работење со партнери?
- > Каква разлика се забележува во општината?
- > Дали има примери за заедничко обезбедување услуги или добиени ресурси?

Стандарди на ефективна и демократска локална власт **ЛИДЕРСКИ СТАНДАРДИ**

Издава:

Заедницата на единиците на локалната самоуправа на Република Македонија - ЗЕЛС
1000 Скопје

ул. Ристо Равановски, 3

тел: +389 (0)2 30 99 033

факс: +389 (0)2 30 61 994

www.zels.org.mk

e-mail: contact@zels.org.mk

За издавачот:

Душица Перишиќ, извршен директор на ЗЕЛС

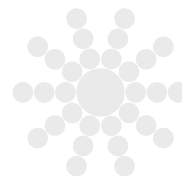
Проектот е поддржан од:

Советот на Европа и јапонската влада

графички дизајн: АРХИУМ

печати: ДАТАПОНС

тираж: 255



CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски" Скопје

352.075.076 (035)

Стандарди на ефективна и демократска локална власт (лидерски стандарди). - Скопје : Заедница на единиците на локалната самоуправа на Република Македонија - ЗЕЛС, 2007. - 22 стр.; 23 цм

ISBN 978-9989-186-14-1

а) Локална самоуправа - Менаџмент - Прирачници
COBISS.MK - ID 69282058



www.zels.org.mk

ЗЕЛС

1972



2007

35 години

претставник на интересите
на единиците на локалната самоуправа

www.zels.org.mk