

**Локален консултативен механизам за ИПА 2**  
**EuropeAid/138660/ID/ACT/MK**



**Аналитички извештај:**

**Капацитети за искористување**

**и програмирање на**

**ИПА фондови на локално ниво**

**Студија на случај:**

**Општина БИТОЛА**

Пректот е финансиран  
од Европската Унија



Проект:

Локален консултативен механизам за ИПА2

Националната програма за помош при транзиција и градење на институциите (ТАИБ) 2013 - ИПА, EuropeAid/138660/ID/ACT/MK

Спроведуван од:

Фондација НВО Инфоцентар Скопје

Организација на жените на град Струмица

Аналитички извештај:

Капацитети за искористување и програмирање на ИПА фондови на локално ниво

Студија на случај:

Општина Битола

Подготвиле:

Марјан Степановски, аналитичар

Љупчо Петковски, истражувач

Датум:

мај 2018

Документот е подготвен во рамките на проектот „Локален консултативен механизам за ИПА2“, со финансиска помош од ЕУ и спроведуван од НВО Инфоцентар, во партнерство со Организацијата на жените од Струмица.

Содржината на овој документот е одговорност на НВО Инфоцентарот и не ги претставува гледиштата на Европската Унија.

Репродукцијата е дозволена за некомерцијални цели со наведување на изворот.

# Содржина

Содржина .....	3
Листа на кратенки .....	4
Опис на проектот .....	5
Вовед .....	6
Методологија и предмет на анализа .....	7
<b>Анализа на состојби – капацитети за искористување и програмирање на ИПА фондови.....</b>	<b>8</b>
Општина Битола и програмите на ЕУ .....	9
Стратешка рамка за локален развој: интервенции и влијание .....	10
Општина Битола и соработката со останатите актери .....	12
<b>Клучни наоди .....</b>	<b>15</b>
<b>Препораки .....</b>	<b>16</b>
<b>Референци и извори .....</b>	<b>17</b>
<b>Листа на анекси.....</b>	<b>18</b>
Анекс 1: Прашалник за интервју/ фокус група со општинска администрација .....	18
Анекс 2: Прашалник за ГО.....	20

# Листа на кратенки

Европска Унија	ЕУ
Инструмент за претпристапна помош	ИПА
Граѓански организации	ГО
Единици на локална самоуправа	ЕЛС
Сектор за економски развој, јавни дејности и информатичка технологија	СЕР
Програма за преку-гранична соработка	ППС

# Опис на проектот

Програма:	Националната програма за помош при транзиција и градење на институциите (ТАИБ) 2013 – ИПА		
Име на проектот:	Локален консултативен механизам за ИПА2		
Референтен број:	EuropeAid/138660/ID/ACT/MK		
Број на договор:	12-7455/1		
Времетраење:	18 месеци		
Дата за започнување:	19 декември 2017		
Дата на завршување:	18 јуни 2019		
Име:	Фондација НВО Инфоцентар Скопје	Министерство за финансии - ЦФЦД	Влада на република Македонија - Генерален секретаријат
Улога:	корисник	договорен орган	
Контакт лице:	Елена Симоноска	Елена Ристоманов	Драгана Колевска
E-mail:	elena@nvoinfcentar.org.mk	elena.veljanovska@finance.gov.mk	dragana.mitevaska@gs.gov.mk
Општа цел:	Да се зголеми вклученоста на локалните актери во механизмите за донесување одлуки поврзани со процесот на пристапување во ЕУ.		
Специфична цел:	Зголемување на вклученоста на општините и локалните граѓански организации од четири статистички региони во програмирањето, следењето и спроведувањето на фондовите на ИПА2.		
Очекувани резултати:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналитички извештаи од мапирањето на тековните состојби и соработката меѓу општините и граѓанските организации во програмирањето и учеството во фондовите од ИПА (во општините Битола, Струмица, Тетово и Градот Скопје)</li> <li>2. Студија на постојната состојба, потребите и политиките на граѓанските организации за искористување на ИПА фондовите.</li> <li>3. Зголемено знаење и подобрени способности на општините и на граѓанските организации за учество во програмирањето на ИПА фондовите и аплицирање за европско финансирање.</li> <li>4. Зголемено вмрежување меѓу граѓанските организации за да се следат заедничките стратегии за застапување кои ги одразуваат локалните интереси и потреби.</li> <li>5. Подготовка на акциски планови во општините кои предвидуваат постојани механизми за консултација меѓу општините, подобар придонес и учество на општините во програмирањето на фондовите и платформа за заеднички апликации за европски фондови.</li> </ol>		
Активности:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Идентификација на локалните предизвици и потреби, преку консултации, истражувања и анализи.</li> <li>2. Пренесување знаења преку обуки за општинската администрација и за граѓанските организации.</li> <li>3. Развој на општински акциски планови и воспоставување локални механизми за консултација.</li> </ol>		
Клучни засегнати страни	Локални граѓански организации, општини: Битола, Тетово, Струмица и Град Скопје		
Целни групи	Граѓански организации, локална администрација		

# Вовед

Овој аналитички извештај е дел од серијата студии на случај во кои се прави мапирање на постојните капацитети за искористување и програмирање на ИПА фондовите на локално ниво, и тоа во општините Битола, Тетово, Струмица и Град Скопје. За да се зголеми вклученоста на локалните актери во механизмите за донесување одлуки поврзани со процесот на пристапување во ЕУ, во овие анализи правиме проценка и нудиме препораки за зголемување на вклученоста на општините и на локалните граѓански организации од Скопскиот, Полошкиот, Пелагонискиот и Југоисточниот плански регион во програмирањето, следењето и спроведувањето на фондовите на ИПА 2. Овој аналитички извештај се однесува на Општина Битола.

За овој документ, подготвен според методологија применета во сите аналитички извештаи, беа реализирани низа подготвителни активности и иницијални контакти, кои во процесот на истражување и анализа послужија како основа за подетално собирање податоци за состојбата во Општина Битола во искористувањето на средства од ЕУ, како и нејзината соработка со граѓанските организации. Четирите аналитички извештаи, вклучувајќи го и овој за Општина Битола, даваат посебен осврт на секоја од целните локални заедници и се изработени врз основа на унифицирана методологија за собирање податоци и анализа. Преку засебна студија на случај, за секоја општина се даваат специфични препораки, по што ќе се извлечат и паралели меѓу различните локални контексти.

Дополнително, во мапирањето на актуелната состојба на општинските капацитети да аплицираат и да влијаат врз програмирањето на ИПА фондовите, истражувачкиот тим направи и проценка на потребите и капацитетите на локалните ГО. Дел од наодите за граѓанските организации во општина Битола се вклучени во оваа анализа, но подетално ќе бидат разработени и компаративно анализирани во засебен документ за јавна политика, заедно со наодите од другите три општини.

Четирите анализи ја прикажуваат актуелната состојба на избраните општини во поглед на нивните капацитети да аплицираат за ЕУ фондови и истовремено да ги апсорбираат и распределат средствата во служба на општинските и регионалните интереси и приоритети. Мерките и активностите кои можат да бидат реализирани со ИПА фондовите, подразбираат и соодветно планирање, па оттука, оваа анализа го оценува и постојното учество и влијание на посочените актери, во процесите на програмирање на европските фондови, кои се во согласност со клучните стратешки документи за структуриран и паметен локален и регионален развој (оние што се во сила и оние кои треба да се развијат во иднина).

# Методологија и предмет на анализа

**П**редмет на овој аналитички извештај е анализата на моделот и успешноста на учеството на Општина Битола во програмите ИПА на ЕУ, од актуелната (2014-2020) и претходната финансиска перспектива на ЕУ, како и успешноста на соработката меѓу општината и локалните ГО, во учеството и програмирањето на ИПА фондовите. За проценката на капацитетите на двете засегнати страни беа анализирани бројни примарни и секундарни податоци и документи.

Во подготовката на оваа анализа беше користен комбиниран методолошки пристап на истражување и анализа: прашалници/ онлајн истражувања за претставниците на ГО, полу-структурирани длабински интервјуа со клучните актери од општинската администрација и ГО, анализа на релевантни стратешки и референтни документи.

**Анализата на документи<sup>1</sup>**, вклучувајќи примарни и секундарни извори на информации, првично се фокусираше на клучните стратешки документи кои нудат информации поврзани со перформансите на Општината и локалните ГО, во поглед на нивното учество во програмирањето и спроведувањето на ЕУ / ИПА програмите.

Преку **полу-структурираните длабински**

**интервјуа** со претставниците на општинската администрација и локалните ГО и дополнително, со он-лајн истражување наменето за ГО (реализирани во текот на март и април 2018), се мапираше и идентификуваше контекстот на локалните развојни интереси и само-проценката на постојните капацитети на локално ниво. Во подготвителната фаза, пред да се спроведат интервјуата, беше развиен водич за интервју со конкретни насоки и области, вклучувајќи прашалници за интервјуирање (дадени како анекси во прилог на документов).

Интервјуирани беа раководителот и советниците за економски развој во Општина Битола, како и претставници на граѓанскиот сектор. Во согласност со изедначениот методолошки пристап, во секоја од избраните општини беа спроведени интервјуа со службениците задолжени за локален економски развој (ЛЕР советници/ специјалисти), службениците за соработка со ГО и службениците за меѓународна/ регионална соработка.

**Он-лајн прашалниците** беа развиени и споделени со ГО од Битола кои се дел од официјалната листа на регистрирани и активни организации, достапна на интернет-страницата на Општина Битола. Оваа листа содржи вкупно 87 ГО од вкупно 240 регистрирани организации<sup>2</sup> на територијата на општина Битола. Паралелно, беа спроведени и интервјуа со претставници на ГО од Битола, како клучни локални засегнати страни, со цел да се потврдат идентификуваните предизвици и искуства на ГО во реализацијата на ИПА програмите, како и нивното програмирање. На овој начин беше направено мапирање на актуелната состојба, особено на недостатоците кои бараат дополнителна поддршка и интервенција. На он-лајн прашалникот одговорија 13 активни граѓански организации.

<sup>1</sup> Релевантни референтни документи:

- Постојните стратешки рамки и програми, документите за планирање и соодветните акциски планови, како и останатите референтни национални стратешки документи, вклучувајќи ги и документите за програмирање на ИПА.
- Достапните публикации и истражувања поврзани со искуствата и вклучувањето на ГО во програмскиот период 2007-2013, како и информациите достапни за тековниот програмски период, заедно со објавените очекувања (достапни од процесите и фазите на програмирање на програмскиот период 2014-2020).
- Податоците за веќе поддржаните проекти во рамките на ИПА 1, како и потпишаните договори за спроведување на проекти од ИПА 2 (односно соодветното учество на ГО во програмирањето на програмите на ЕУ).

<sup>2</sup> Стратегија за соработка на Општина Битола со граѓанскиот сектор 2012-2015, Општина Битола

# Анализа на состојби – капацитети за искористување и програмирање на ИПА фондови

**З**а прецизна анализа на **перформансите, моделите на соработка и постојните капацитети за апсорпција на ИПА фондовите** беа анализирани наодите од теренските посети и интервјуа со клучните претставници од општинската администрација и граѓанските организации, како и референтите документи.

Анализата на документите опфати канцелариско истражување на постојните стратешки рамки и програми, документите за планирање и соодветните акциски планови, како и други референтни национални стратешки документи, вклучувајќи ги и документите за програмирање на ИПА (со осврт на ППС каде Општина Битола има најголемо учество). Истовремено, за оценка на перформансот и моделите на соработка, беа земени предвид и годишните програми и извештаи за работењето на Општина Битола (за периодот кој ги покрива претходната и тековната финансиска перспектива на ЕУ, односно периодите 2007-2013 и 2014-2020<sup>3</sup>).

Клучните стратешки документи преку кои се оценија постојните развојни рамки и програми, моделите на соработка, како и постојните капацитети за развојно програмирање се: Стратегијата за локален развој (за периодот 2014-2018 година, усвоена во 2014 година) и Стратегијата за соработка на Општина Битола со граѓанскиот сектор (за периодот 2012-2015 година, изработена и усвоена во 2011 година).

Достапните публикации и истражувања повр-

3 Програмите и извештаите за работењето на Општина Битола, од годината на доставување/ спроведување на првиот предлог-проект во рамки на ИПА за програмскиот период 2007-2013. До 2010 се уште се користеа средствата програмирани со претходните програми на ЕУ и како такви не се земени предвид во оваа анализа (Општина Битола спроведуваше проекти во рамки на програмата КАРДС до 2010 година).

зани со искуствата и вклучувањето на ГО, дадоа дополнителна перспектива за вкрстена анализа во поглед на моделите на соработка и вклучување на сите засегнати страни. Иако ограничени, дел од истражувањата на граѓанскиот сектор даваат преглед на искуствата од програмскиот период 2007-2013, како и информации за очекувањата од програмскиот период 2014-2020 (достапни од процесите и фазите на програмирање на ИПА 2).

Капацитетите за подготовка и спроведување на развојни проекти преку достапната надворешна помош се поврзуваат со податоците за проекти веќе финансирани од ЕУ и други меѓународни донатори кои општината ги спроведува (како носител или партнер). Конкретно, нотирани се проектите кои веќе се поддржани во рамките на ИПА 1, како и потпишаните договори за спроведување на проекти од ИПА 2. За целокупна оценка во поглед на подготовката на проекти за поддршка на локалниот развој, побаравме податоци и за сите предлог-проекти поднесени за донаторска поддршка (до ЕУ или други меѓународни донатори) кои не биле одобрени односно избрани за поддршка.

Преку интервјуата направивме валидација на наодите поврзани со успешноста на спроведувањето на стратешките документи (вклучувајќи ги и ефектите од Стратегијата за соработка со ГО за периодот 2012-2015) и на капацитетите за распределба на дополнителни средства преку програмите на ЕУ. Истовремено, во поглед на моделите и практиките на соработка меѓу општината и ГО, развивме клучни препораки за подобро заедничко дејствување и зголемување на директното учество во ИПА програмите.



## Општина Битола и програмите на ЕУ

Република Македонија, како кандидатка земја за членство во ЕУ, а конкретно Општина Битола и Пелагонискиот плански регион, во рамки на ИПА 1<sup>4</sup>, во програмскиот период 2007-2013 година, како и во рамки на ИПА 2<sup>5</sup>, во програмскиот период 2014-2020 година, имаат пристап до програми за поддршка на прекугранична соработка. Основниот постулат на компонентата за ППР во рамки на ИПА поаѓа од капацитетите и ефикасноста во програмирањето и спроведувањето на прекуграничните програми. Регионите кои се во фокус на програмите за ППС, преку спроведување на проекти кои адресираат клучни локални проблеми што се во согласниот со програмскиот фокус на ППС, имаат можност суштински да го подобрат и промовираат прекуграничниот избалансиран развој со активности дизајнирани за одржливост<sup>6</sup>. Општина Битола и Пелагонискиот регион учествуваат во ППС со Грција и Албанија.

Фокусот на ППС Македонија - Грција, од ИПА 1, беше на економскиот развој, инфраструктурата за туризам и транспорт, како и подобрување на заштитата на животната средина и активностите „луѓе – луѓе“. ИПА 2, пак, дава пофокусиран те-

матски пристап за развој на локалната економија, вработувањето, мобилноста на работна сила, социјалниот и културен развој, развој на туризмот, промоцијата на културното и природно наследство, заштитата на животната средина и промоцијата на прилагодувањето, намалувањето, спречувањето и управувањето со ризиците од климатските промени, како и промовирање на одржливиот транспорт. Во рамки на трите повици од ППС Македонија – Грција, финансирани се вкупно 49 проекти во вкупна вредност од 9.538.046 ЕУР, од кои само еден е воден од граѓанска организација.

Во рамки на програмата за соработка Македонија – Албанија до 2013, фокусот беше на поттикнување на прекуграничниот економски, еколошки и социјален развој, со акцент на унапредувањето на туризмот, заштитата на животната средина, природните богатства и екосистеми, како и социјалната кохезија. Фокусот генерално остана ист и во следниот програмски период (2014-2020), но се прошири во насока на подобрување на конкурентноста, бизнисот, трговијата и инвестициите. Во текот на спроведувањето на оваа програмата, во рамки на трите повици, бројот на поддржани проекти е 51, со вкупна вредност од 3,913,921 ЕУР, од кои дури 23 проекти беа реализирани од страна на ГО.

Она што загрижува е нивото на искористеност на достапните ИПА средства во Општина Битола. Со вкрстување на податоците добиени од интервјуата, прашалниците и достапните податоци за склучените и реализирани договори за проекти во рамки на ИПА, како алармантна се наметнува состојбата на постојната искористеност на фондови преку предлог-проекти кои имаат целосно програмско и суштинско преклопување со стратешката рамка и наменските средства програмирани од ЕУ, во рамки на ИПА програмите.

Општина Битола, досега има спроведено само 5 ИПА проекти, во рамки на програмскиот период 2007-2013. Најголем дел од овие проекти се во рамки на ППС, што е и логично во поглед на пристапноста но и поставените стратешки цели и приоритети. Референтен документ за спроведените проекти е листата на проекти поддржани од надворешни донатори, доставена од Секторот за економски развој при Општина Битола. Во рамките на ИПА 2 (финансиска перспектива 2014-2020), конкретно во програмата за преку-гранична соработка со Република Грција, пак, Општина Битола направила забележлив исчекор со 3 одобрени предлог-проекти и еден предлог-проект ставен на резервна листа.

4 Регулативата (ЕЗ) бр. 1085/2006

5 Регулативата (ЕЗ) бр. 231/2014

6 Бројните анализи поврзани со учеството и успешноста на општините и ГО во рамки на ИПА 1 само ги потврдуваат предизвиците со кои се соочуваат општините и ГО како корисници и активни чинители во прекуграничната соработка. Република Македонија, во рамки на програмите за прекугранична соработка (2007-2013) воспостави соработка со Бугарија, Грција, Албанија и Косово, а исто така учествува и во Транснационалната Територијална програма за прекугранична соработка Југоисточна Европа. Дополнително, во програмскиот период 2014-2020, Македонија учествува во програмата Балкан МЕД и треба да се отвори и прекуграничната соработка со Србија.

Општина Битола, во рамки на ИПА 1, за програмскиот период 2007-2013 ги спровела следниве проекти:

- Уметност и култура без граници (Art and culture beyond walls), ППС со Грција, 2007 година;
- Граници без граници (Borders without boundaries), Буџет 83.550,00 ЕУР, ППС со Албанија, Општина Битола носител на проект, 2011 година;
- ТелеТерм (Know How Transfer for District Heating Application in Bitola and Novaci – Telethem); ППС со Грција, Буџет 267.322,93 ЕУР, Општина Битола носител на проект, 2011-2013 година;
- Реконструкција на Домот за стари лица Сју Рајдер (Renovation and reconstruction of the home for elderly Sue Raider, Pavilion 1&2 – Bitola), Буџет: 850.550,00 ЕУР, 2012 година;
- Заштита на животната средина преку промоција на биомасата како замена на фосилните горива за греење и електрична енергија – Биофос (BioFoss – Protection of the environment through the promotion of biomass for substitution of fossil fuels in heating and power generation), ППС со Грција, Општина Битола носител на проект, Буџет 453.913,00 ЕУР, 2015-2016 година.

## Стратешка рамка за локален развој: интервенции и влијание

Клучен стратешки развоен документ на Општина Битола е Стратегијата за локален развој за периодот 2014-2018. Документот дава развој на рамка и идентификува четири приоритетни области (економски развој, развој на туризмот, социјална заштита и заштита на животната средина), со соодветни приоритетни цели<sup>7</sup>, како клучни сегменти за интервенција со најголем потенцијал за развој и можности за унапредување на состојбите на локално ниво.

Анализата на Стратегијата и нејзината реализа-

ција покажува дека и покрај тоа што постои добро дефиниран план за паметен и инклузивен раст и развој на општината, таа парцијално се спроведува. Стратешките цели се усогласени со целите на ИПА програмите на ЕУ што претставува предуслов за апсорпција. Но, мерките и активностите за зголемување на искористеноста на надворешните фондови во служба на локалниот развој, дефинирани во овој стратешки документ, не се третираат како приоритетни и не се реализираат во целост.

Во приоритетната област - економски развој, една од клучните цели се фокусира на „**развивање на меѓусебна соработка на општините, регионите и прекугранична соработка**“, преку поттикнување меѓусебна соработка на општините во Пелагонискиот регион и подобро искористување на претпристапната помош на ЕУ. Планирани се и активности кои ќе ја подобрат соработка на општините во промоција на стопанството во регионот и ќе овозможат услови за зголемена и ефикасна подготовка на регионални проекти за прекугранична соработка. Планираните активности стимулираат широка соработка помеѓу ЕЛС, ГО и релевантните локални институции, но без финансиски импликации во општинскиот буџет. Индикаторите за успешност за подготвените проекти на регионално ниво за прекугранична соработка, мерливи од аспект на бројот на изработени, аплицирани и добиени проекти (без никаква финансиска импликација), покажуваат алармантен расчекор меѓу политичката волја, во периодот на изработка на Стратегијата и подгот-

7 Стратегијата за локален развој на Општина Битола (2014-2018), својот фокус го стави на девет стратешки цели, според кои дефинираше и соодветен активности:

- Подобрување на социо-економската положба на населението;
- Подобрени јавни и приватни инфраструктурни системи кои придонесуваат за развој на општината;
- Развивање на меѓусебна соработка на општините, регионите и прекугранична соработка;
- Формирање на систем за управување со туризмот во Општина Битола;
- Битола - препознатлива туристичка дестинација;
- Еднакви можности, социјална инклузија и нулта дискриминација;
- Подобрување на квалитетот на сите медиуми на животната средина;
- Одржлив развој на системи за заштита на животната средина
- Организирање и работа на проектното одделение за изработка и спроведување на проекти во Општина Битола

веноста за собирање средства, во периодот на имплементација на Стратегијата, кој се поклопува со повиците на ИПА 1, односно, финансиската перспектива 2007-2013.

Исто така, Стратегијата ја регулира и организациската поставеност како предуслов за зголемена апсорпција на ИПА средства. Стратегијата посочува дека за да се воспостави систем за одржлив развој на Општина Битола потребно е организирање на проектно одделение за изработка и спроведување проекти. Но, не се предвидени буџетски средства за реализација на оваа значајна активност.

Оттука, воопшто не изненадува досегашниот слаб перформанс на Општина Битола во ИПА програмите на ЕУ. Предност е што СЕР и покрај ограничениот број вработени лица (согласно постојната систематизација во СЕР се предвидени 19 службеници), има неспорна експертиза и искуство кои треба да се стават во служба на ефективниот и ефикасен локален економски развој.

Капацитетите за подготовка и спроведување на развојни проекти се анализираа низ призмата на веќе спроведените проекти, финансиски поддржани од ЕУ и други меѓународни донатори. Земени се превид проектите кои општината ги спроведува како носител или партнер во рамки на ИПА 1, како и потпишаните договори за спроведување на проекти од ИПА 2. За целокупна оценка во поглед на подготовката на проектите за поддршка на локалниот развој, побарани беа и податоци за сите поднесени предлог-проекти кои не биле поддржани. Од Општината добивме одговор дека таква информација нема односно дека не се води прецизна евиденција на поднесени предлог-проекти.

Низата интервјуа и анализата на прашалниците ги потврдија практиките на ад-хок донесување одлуки за приоритизација на определни предлог-проекти, неусогласени со стратешките определби и постојните развојни рамки на општината. Дополнително, наодите укажуваат и на низа недостатоци во поглед на внатрешните процедури за следење и евиденција на поднесените предлог-проекти (во периодот од 2007 до денес). Иако нема официјална евиденција од каде може да се квантифицира успешноста на СЕР во подготовката и успешноста на предлог-проектите на Општина Битола, сепак СЕР и одделението за ЕР имаат увид во поднесените апликации и информации за нивниот статус (во рамки на електронските дата-бази и платформи за поднесување предлог-проекти). Со веќе воспоставени практики

на ад-хок следење на напредокот на состојбите, потребни се процедури за постојан мониторинг и евиденција на официјалната статистика за успешноста, по програми и повици (конкретно за донаторски средства), а споредено со стратешки приоритети на Општината.

Службениците од СЕР, инаку, клучни актери во спроведувањето на ИПА проектите, како најзначајни придобивки за општината, ги издвоија - пристапот до финансиски средства и поддршката на иновативни иницијативи. Исто така, како можна придобивка на општината од учеството во ИПА програмите, се наведува и поддршката за јавно-приватните партнерства, односно поддршката за новите модели на соработка со локалните бизниси во насока на поттикнување на локалниот развој.

Во поглед на расположливоста со капацитети, односно нивната стручна оспособеност за работа на проекти од програмите на ЕУ, СЕР и останатите сектори имаат потреба од дополнително оспособување и специјализирани обуки. Досегашните успешни приказни се поврзуваат, главно со соработка со надворешни консултанти во изработката на предлог-проектите. Оттаму, како нужна и приоритена се појавува потребата од надградба на постојните капацитети и вештини на вработените во Општината особено ако целта е поуспешно и пообемно привлекување и спроведување на ИПА проекти. Недостигот од стручна оспособеност кај вработените се поврзува и со ограниченото искуство во проектниот менаџмент, финансиското работење на проекти и набавките според стандардите на ПРАГ<sup>8</sup>.

Досегашното ограничено учество на Општина Битола во ИПА програмите се должи главно на отсуството на политичка волја за директно учество на Општината, како носител или партнер на проекти. Она што треба да се нотира е фактот дека во моментот, во Општина Битола постои политичката волја за подобрување на состојбата и таа може значително да влијае врз градењето капацитети и искористувањето финансиски средства од ЕУ, за забрзан локален развој.

<sup>8</sup> ПРАГ - Практично упатство за финансиско работење со средства од ЕУ (PRAG - Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions)

## Општина Битола и соработката со останатите актери

Иако, Општина Битола има воспоставено иницијална соработка со сите амбасади и конзулати во Република Македонија, како и со други меѓународни организации присутни во земјата, сепак, постои потреба за унапредување на оваа вмреженост. Истовремено, долгогодишната соработка со збратимените градови може дополнително да се искористи за создавање партнерства и размена на добри практики, во рамки на некои од програмите на ЕУ.

Формирањето на професионално проектно одделение во Општината кое би било задолжено за соработка со сите засегнати актери на локално ниво (граѓански организации, бизнис заедница), може значително да ја подобри соработката и апсорпцијата на донаторски средства наменети за стратешки локален развој. Ова одделение би работело во координација со сите сектори во Општината, како и со Центарот за развој на Пелагонискиот плански регион, особено во дефинирањето на приоритетите и изработката на развојни предлог-проекти. Сето ова би резултирало и со зголемена и подобрена прекугранична соработка. Дополнително, со донесувањето на новата систематизација на Општина Битола, може да се реализираат и други мерки и активности предвидени во стратешките документи.

Во поглед на потенцијалите за идни развојни партнерства, Општината оценува дека граѓанските организации можат да бидат најкорисни партнери во изработката и реализацијата на проекти во рамки на програмите на ЕУ. Досегашната практика, укажува на тоа дека граѓанските организации најчесто ѝ пристапуваат на Општината со предлози за партнерства на конкретни донаторски повици и проекти. Општината на овие предлози главно одговарала позитивно, но потребно е оваа комуникација и соработка да се интензивира двонасочно и да се канализира односно од ад-хок иницијатива да прерасне во добро испланирана и координирана стратешка соработка. На таков начин, Општината и граѓанските организации, заеднички ќе работат на проекти и ќе ги зголемат шансите за искористување на ИПА Фондовите, но и на другите донаторски средства и програми во функција на локалниот развој.

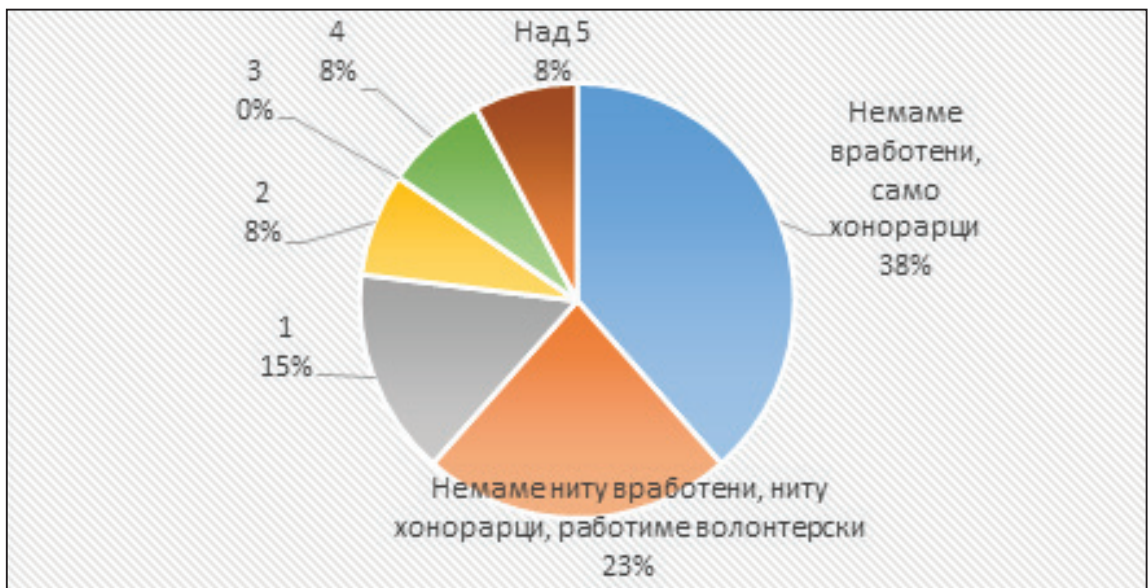
### Граѓанскиот сектор во Општина Битола: перспективи и предизвици

Општина Битола нема стратегијата за соработката со граѓанските организации, а не се најавуваат ниту активности за креирање нова стратешка рамка за унапредување на соработката меѓу општината и граѓанскиот сектор. Последната Стратегија за соработка со ГО на Општина Битола се однесувала на периодот 2012-2015 и нејзината главна цел била “да ја зајакне и унапреди соработката со граѓанскиот сектор и да придонесе кон поттикнувачка околина за граѓанско учество во креирањето на локалните политики и општо, развојот на локалната заедница”<sup>9</sup>.

Во моментот не постои систематизиран пристап и соработка на Општината со граѓанските организации, а не е назначено ни лице за контакт со граѓанските активисти во рамки на општинската администрација. Соработката е сведена на ад-хок активности и годишна програма за финансирање локални ГО во вкупен износ од само два милиони денари. Она што загрижува е програмирањето на доделените средства односно нивната несоодветност со клучните локални стратешки приоритети, како и недостигот од суштинска евалуација и модели на мониторинг на доставените проекти. Праксата на изедначување на сите проекти според принципот „еднаква поделба за сите“, без анализа на ефектите од активностите и нивната поврзаност со стратешките развојни цели и приоритети, не придонесува ниту за одржливост и развој на граѓанскиот сектор, ниту пак, придонесува за развојот на општината.

Што се однесува до самиот граѓански сектор, во последниве неколку години забележан е негативен тренд на граѓанските активностите во општината. Бројот на „професионални“ ГО е мал, наспроти оние кои се активираат на ад-хок основа и кои немаат ниту постојани активности, ниту пак, канцеларии и вработени односно ангажирани лица/ активисти. Со други зборови, во Битола, граѓанскиот сектор, во моментот, не е доволно активен и има мал капацитет за создавање одржливи и инклузивни проекти кои ќе влијаат врз развојот на локалната заедница и постојните развојни перспективи на градот, општината и регионот.

9 Стратегија за соработка на Општина Битола со граѓанскиот сектор 2012-2015, Општина Битола

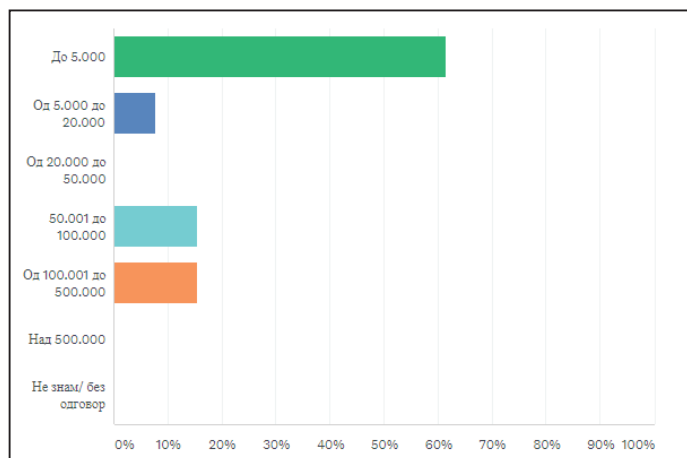


Клучните предизвици со кои се соочуваат граѓанските организации во Битола се поврзани со ограничените можности за финансиска одржливост и недостигот од човечки ресурси за нивен натамошен развој. Иако овие предизвици биле нотирани и во Стратегијата 2012-2015, во реалноста не само што не е забележан никаков напредок, туку, се констатира и опаѓање на бројот на активните граѓански организации.

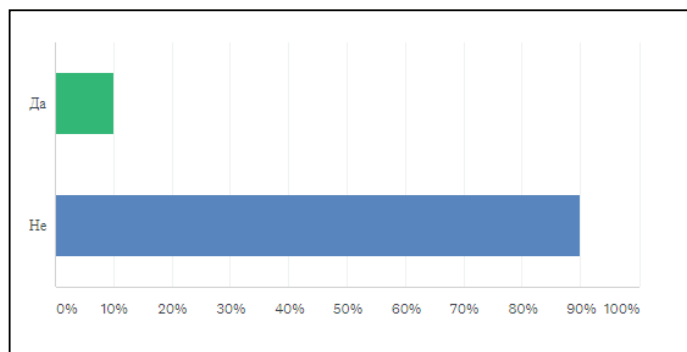
Од 13-те ГО кои одговорија на нашиот он-лајн прашалник, со исклучок на една организација која може да се стави во категорија на активна и одржлива организација (има над 5 вработени и континуитет во спроведување на ИПА проекти), останатите организации немаа вработени и не спроведуваат ИПА проекти. Речиси 60% од овие организации, своите активности ги спроведуваат со хонорарци и со волонтери.

Негативниот тренд на граѓанските активности, се гледа и во висината на просечните годишни буџети на организациите. Над 60% од активните ГО во Битола кои одговорија на нашиот он-лајн прашалник, имаат годишен буџет до 5,000 евра, а ист процент на ГО никогаш не поднеле предлог-проект за ИПА програмите на ЕУ.

**Графикон 1:**  
Пресек на ГО кои имаат вработени, хонорарци и волонтери



**Графикон 2:**  
Просечен годишен буџет на ГО во Битола



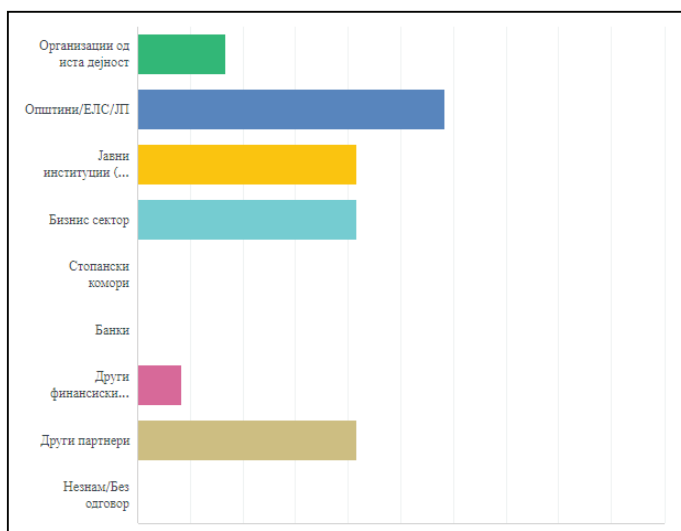
**Графикон 3:**  
Процент на соработка на ГО со Општина Битола, во ИПА програмите

Речиси 90% од ГО кои одговорија на он-лајн прашалникот, никогаш не соработувале на проект со општина Битола, односно, своите активности ги реализирале со други партнерски организации.

Во поглед на потенцијалот за соработка на граѓанските организации и Општина Битола, активистите се едногласни дека партнерството треба да постои и да се гради. Преовладува ставот дека во Општината, засега, нема голема волја за соработка со граѓанскиот сектор, па оттаму, се залагаат за изработка на нова Стратегија која ќе предвиди мерки и активности за подобрување на взаемната соработка.

Активистите сметаат дека Општината и граѓанските организации треба во иднина заеднички да подготвуваат и аплицираат проекти во рамки на ИПА фондовите. Ваквото партнерство ќе биде од корист и за двете страни. За граѓанските организации, тоа меѓу другото, ќе значи и обезбедување средства за ко-финасирање од страна на Општината.

Над 50% од ГО кои го пополнија он-лајн прашалникот, не можат да обезбедат кофинансирање и затоа, не аплицираат на ИПА програмите, додека останатата половина, можат само делумно да обезбедат кофинансирање. Токму затоа, над 60% од организациите, Општината ја посочуваат како можен извор на кофинансирање.



**Графикон 4:**  
Потенцијални извори на кофинансирање според ГО



# Клучни наоди

Генералната оценка за досегашниот перформанс на Општина Битола, во поглед на нејзините капацитети за искористување и програмирање на ИПА фондовите, во служба на локалните развојни приоритети, се карактеризира со многу низок процент на искористеност на достапните средства. Тоа се должи на пасивниот и стратешки нефокусиран пристап.

Иако, поставената стратешка рамка на Општина Битола, целосно соодветствува со програмските приоритети на ИПА програмите, како клучен услов за досегашното ограничено учество во ИПА програмите се нотира отсутството на политичка волја за директно учество на Општината во ИПА проекти.

Исто така, немањето континуитет во стратешката определба за градење на капацитетите дополнително ја отежнува веќе неповолната позиција за искористување на ограничените внатрешни човечки ресурси и искуство, кои значително влијаат врз абсорпцијата на ЕУ фондовите.

Постојните модели на соработка со засегнатите чинители на локално ниво, не бележат значајни успеси. Стагнира и промоцијата на придобивките од учеството на Општината во ИПА програмите на ЕУ, преку кои, заедно со јавните претпријатија, ГО и бизнис секторот може да се реализираат низа стратешки развојни иницијативи.

Она што треба да се нотира е фактот дека, во моментот, во Општина Битола постои политичката волја за подобрување на состојбата. Предност е тоа што и покрај ограничениот број вработени лица, има неспорна експертиза и искуство кои треба да се стават во служба на ефективниот и ефикасен локален економски развој.

Општината оценува дека граѓанските организации можат да бидат најкорисни партнери во из-

работката и реализацијата на проекти во рамки на програмите на ЕУ. Во моментот не постои систематизиран пристап и соработка на Општината со граѓанските организации, а не е назначено ни лице за контакт со граѓанските активисти во рамки на општинската администрација. Соработката е сведена на ад-хок активности и годишна програма за финансирање локални ГО во вкупен износ од само два милиони денари.

И активистите се едногласни дека партнерството треба да постои и да се гради. Преовладува ставот дека во Општината, засега, нема голема волја за соработка со граѓанскиот сектор, па оттаму, се залагаат за изработка на нова Стратегија која ќе предвиди мерки и активности за подобрување на взаемната соработка.

Активистите сметаат дека Општината и граѓанските организации треба во иднина заеднички да подготвуваат и аплицираат проекти во рамки на ИПА фондовите. Ваквото партнерство ќе биде од корист и за двете страни. За граѓанските организации, тоа меѓу другото, ќе значи и обезбедување средства за ко-финасирање од страна на Општината.

Клучните предизвици со кои се соочуваат граѓанските организации во Битола се поврзани со ограничените можности за финансиска одржливост и недостигот од човечки ресурси за нивен натамошен развој.

# Препораки

**П**остојната политичка волја во Општина Битола треба да биде преточена во конкретни мерки и активности кои ќе водат кон зголемено искористување на фондовите што ги нуди Европската Унија.

Општината треба да креира и спроведува континуирана и системска промоција на придобивките од учеството во ИПА програмите на ЕУ, како за општината, така и за јавните претпријатија, граѓанските организации, бизнис секторот и граѓаните во целина.

Пристапот до ИПА фондовите подразбира преземање низа подготвителни чекори, вградени во кохерентни развојни рамки, во кои прецизно ќе се идентификуваат потребите за надградба на постојните капацитети. За таа цел, Општина Битола треба континуирано да ги гради капацитетите на општинската администрација. Во моментот, приоритетни области за надградба се: детално запознавање на општинската администрација со програмите и фондовите на ЕУ, проектен менаџмент и спроведување ИПА проекти, запознавање и примена на процедурите за набавки според ПРАГ, финансиско раководење, комуникација и промоција на проектни резултати, јавно застапување и креирање политики базирани на докази и др.

Капацитетите за искористување и програмирање на ИПА фондови на локално ниво, треба да бидат соодветно систематизирани и во служба на стратешките развојни приоритети на општината. Затоа, потребен е ефикасен интерен систем, соодветна организациска поставеност, соодветни човечки ресурси и мандат за следење, мониторинг и надградба. Всушност, Општина Битола треба да воспостави систем за одржлив развој, преку проектното одделение за мапирање на локалните приоритети и соодветна изработка и спроведување проекти.

За унапредување на соработката со граѓанските организации, Општината треба да воспостави двонасочен постојан дијалог со граѓанскиот сектор, а треба и да назначи лице за комуникација со граѓанските активисти. Потребна е и изработка на стратегија за соработка и поддршка на ГО. Нејзиното изготвување и нејзината реализација мора да бидат инклузивни односно со директно и постојано учество на граѓанските организации.

Општината треба да го стимулира партнерството со ГО во рамки на ИПА програмите, како и да ја поддржи одржливоста на граѓанскиот сектор. Општината треба да развие модели на вклучување на ГО во спроведувањето на локалните развојни мерки.

Постојната програма за поддршка на ГО треба да има јасно дефиниран систем на селекција, мониторинг и евалуација, а поддржаните проекти мора да соодветствуваат со стратешките приоритети на Општината.



# Референци и извори

## Документи

- Стратегија за локален развој на Општина Битола 2014-2018, Општина Битола, 2014
- Стратегија за соработка на Општина Битола со граѓанскиот сектор 2012-2015, Општина Битола, 2011
- Macedonia – Albania IPA CBC programme 2007-2013
- Macedonia – Greece IPA CBC programme 2007-2013
- Macedonia – Albania IPA CBC programme 2014-2020
- Macedonia – Greece IPA CBC programme 2014-2020
- Multicountry indicative strategy paper (2014-2020)
- Cross-border cooperation: European priority and political objective of the EU
- Analysis of CSOs involvement in Cross-border cooperation programmes, Summary of the draft report for conference participants

## Интернет-страници

- Официјална интернет-страница на Централната база на податоци за странска помош при Владата на Република Македонија <http://cdad.sep.gov.mk/>
- Официјална интернет-страница на Општина Битола <http://bitola.gov.mk/>
- Официјална интернет-страница на Министерството за локална самоуправа <http://mls.gov.mk/>

# Листа на анекси

## Анекс 1: Прашалник за интервју/ фокус група со општинска администрација

1. Наведете во кои Програми на ЕУ сте учествувале (биле корисници) како Општина (во периодот од 2007 до денес)?

2. Број на поднесени предлог-проекти (во периодот од 2007 до денес)?

3. Број на имплементирани проекти (во периодот од 2007 до денес)?

4. Кои се главните придобивки од учеството на Општините во програмите на ЕУ?

- Развој на партнерства низ различни сектори фокус и нивоа
- Работа со партнери (во национални рамки и од други држави) и размена на искуства и знаења
- Финансиски придобивки и финансирање на иновативни иницијативи
- Поддршка за јавно-приватни партнерства (нови модели на соработка со локалните бизниси)

5. Како би ја оцениле стручната оспособеност на вработените кои работат на проекти од програмите на ЕУ?

- Целосно оспособени
- Потребно е дополнително оспособување/обуки
- Минорна оспособеност/информативно ниво на оспособеност
- Недоволна оспособеност и искуство
- Немам информација/без одговор

6. Каде го лоцирате недостигот на стручна оспособеност кај вработените?

- Искуство
- Проектен менаџмент
- Познавање на странски јазици
- Формално образование
- Дополнителни обуки

7. До која мера сметате дека внатрешни капацитети и искуство влијаат врз апсорпцијата на ЕУ фондови?
- Целосно влијае врз апсорпцијата на средства од ЕУ
  - Многу влијае врз апсорпцијата на средства од ЕУ
  - Воопшто не влијае врз апсорпцијата на средства од ЕУ
  - Незначително влијае врз апсорпцијата на средства од ЕУ
8. На кој начин сметате дека би можело да се зголеми учеството на Општината во програмите на ЕУ?
- Обуки, семинари, работилници и сл.
  - Зголемени активности на националните тела за поддршка
  - Зголемена промоција на програмите и придобивките од истите
  - Подобрена меѓу-секторска соработка за изработка на предлог-проекти согласно реалните локални потреби
  - Соодветно планирање и поврзување на локалните и националните стратегии со финансиските перспективи/програми на ЕУ
9. Кои од наведените потенцирани/постоечки партнери ги сметате за најкорисни при изработка и имплементација на проекти од програмите на ЕУ?
- Јавни институции/претпријатија
  - Бизнес сектор
  - Граѓански организации / фондации

## Анекс 2: Прашалник за ГО

1. Во која општина е регистрирана вашата организација?
  - Струмица
  - Скопје
  - Тетово
  - Битола
  
2. Генерално земено, каков е програмскиот фокус односно нивото на делување на вашата организација? Која од подолу наведените опции најдобро го отсликува тоа што го работите?
  - Локален (град, општина)
  - Регионален (во рамки на планскиот регион)
  - Национален (Македонија)
  - Меѓународен (ИИЕ/меѓународен)
  - Друго, ве молиме наведете
  
3. Која е областа на делување (секторски фокус) на вашата организација? Ве молиме, одберете од листата подолу (можни се најмногу два одговора).
  - Децентрализација
  - Социјални политики и вработување
  - Демократија
  - Владеење на правото и темелни права
  - Култура
  - Медиуми
  - Млади и младински политики
  - Земјоделе и рурален развој
  - Одржлив и економски развој
  - Туризам
  - Спорт
  - Образование
  - Услуги (за приватен/јавен сектор)
  - Друго, ве молиме наведете
  
4. Дали и колку вработени има во вашата организација, во моментов?
  - Немаме вработени, само хонорарци
  - Немаме ниту вработени, ниту хонорарци, работиме волонтерски
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - Над 5

5. Колкав е вашиот годишен просечен буџет, во последните 5 години (во €) ?
- До 5.000
  - Од 5.000 до 20.000
  - Од 20.000 до 50.000
  - 50.001 до 100.000
  - Од 100.001 до 500.000
  - Над 500.000
  - Не знам/ без одговор
6. Дали вашата организација некогаш поднела проектна апликација за финансирање од ИПА фондовите, било во својство на апликант или партнер?
- Да, само во својство на апликант
  - Да, само во својство на партнер
  - Да, сме поднесувале и како апликанти и како партнери
  - Не, никогаш не сме поднеле апликација за ИПА
7. Според вас, кои се главните придобивки од учеството на вашата организација во ИПА програмите на ЕУ? (можни се повеќе одговори)
- Финансиски придобивки
  - Пристап до фондови за проекти за кои нема национално финансирање
  - Финансирање на иновативни иницијативи кои не би постоеле без ЕУ поддршка
  - Развој на нови партнерства низ повеќе сектори и нивоа
  - Работа со и учење од партнери/сродни организации од други држави
  - Чувство на припадност кон Европа
  - Не знам/Без одговор
8. Кој од наведените општи услови/ фактори би придонеле за поголемо користење на ИПА средствата од ЕУ? (можни се повеќе одговори)
- Информираност за проектни можности од ЕУ извори
  - Поактивна поддршка на носечките институции (министерства, контакт точки, општини и др)
  - Развивање и промоција на култура на јавно-приватни партнерства
  - (Поголема) достапност до надворешни извори за кофинансирање
  - Подобра информираност и едукација за развојните цели на ЕУ
  - Не знам/Без одговор
9. Наведете ги клучните предизвици кои влијаат врз успешноста на изработка на предлог-проекти за ИПА програмите? (можни се повеќе одговори)
- Апликациите се на англиски јазик
  - Сложени и долготрајни процедури за апликација за проекти
  - Несоодветни критериуми за оценување на проектните апликации
  - Недоволно транспарентен процес на оценување на проектните апликации
  - Недостаток на соодветни проектни партнери (за заедничко аплицирање и имплементација на проекти)
  - Проблеми со сопственоста врз проектите
  - Голема конкуренција за ограничени средства
  - Висок процент на сопствено учество (кофинансирање) на проектите
  - Сложени и нефлексибилни процедури на мониторинг, известување и евалуација на проектите
10. Дали спроведувате / некогаш сте спроведувале проект финансиран од ИПА фондовите?
- Да
  - Не

11. Колку ИПА проекти сте спровеле? (вклучително со тековните, доколку евентуално ги имате).
12. Дали проект(ите) кои сте ги спровеле, сте ги спроведувале како...
  - Само како апликант / носител
  - Само како партнер
  - Сме спроведувале проекти и во двете својства
13. Во партнерство со кој/и од следните типови на ентитети сте спровеле проект? (можни се повеќе одговори)
  - Единици на локална самоуправа (општини)
  - Невладини организации
  - Центри за регионален развој
  - Јавни претпријатија
  - Приватен сектор
  - Друго, ве молиме наведете
14. Од која програма биле ИПА проектите кои ги имате спроведено / ги спроведувате?

IPA Cross Border Programme (ИПА 1, компонента: Прекугранична соработка)

- IPA Operational Programme for Human Resources Development (ИПА 1, компонента: Развој на човечки ресурси)
  - IPA Civil Society Facility (Програма за граѓанско општество, вклучувајќи и под-грантови од оваа програма)
  - IPA II
  - Друга програма, ве молам, наведете...
15. Дали имате вработени во вашата организација кои се одговорни за подготовка и имплементација на предлог-проекти од ИПА Програмите на ЕУ?
    - Да
    - Не
    - Друг модел, наведете
  16. Колку вработени од вашата организација се одговорни и оспособени за подготовка и имплементација на предлог-проекти од ИПА Програмите на ЕУ?
    - 0
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - над 5
  17. Како би ја оцениле стручноста на вработените кои се одговорни за подготовка и имплементација на ИПА проекти?
    - Целосно оспособени
    - Потребно е малку дополнително образование и оспособување
    - Знаењето за програмите е само на информативно ниво, оспособеноста е недоволна
    - Недоволно искуство
    - Без искуство
    - Не знам/ без одговор
    - Друго, наведете

18. Доколку сметате дека вработените не се доволно стручни и оспособени, каде ги лоцирате стручниот недостаток и недоволната оспособеност? (можни се повеќе одговори)
- Познавање на странски/англиски јазик
  - Образование и обука
  - Познавање на проектен менаџмент
  - Искуство
  - Не знам/ Без одговор
  - Друго, наведете
19. Според вас, кој треба да се погрижи за градењето капацитети на кадарот во вашата организација за подготовка и имплементација на ЕУ проекти? (можни се повеќе одговори)
- Вашата организација
  - Јавни институции (Влада)/институции задолжени за ЕУ интеграции
  - Јавни институции (Влада) и вашата организација
  - Јавни институции (Влада), вашата организација и останатите партнери
  - Вработените кои (ќе) работат на ова поле
  - Не знам/Без одговор
  - Друго, наведете
20. Ако ниеден вработен не работи на изготвување на проекти, дали вашата институција би:
- Би обучила постојни вработени
  - Би ангажирала надворешен консултант/и
  - Би вработила квалификувано лице/а
  - Не знам/Без одговор
  - Друго, наведете
21. Еден од предусловите за црпење средства од ИПА програмите на ЕУ е финансиско учество на корисниците. Како би ја оцениле финансиската кондиција на вашата организација?
- Можеме самите целосно да обезбедиме кофинансирање
  - Можеме самите да обезбедиме само мал дел од кофинансирањето
  - Не можеме да обезбедиме никакво кофинансирање
  - Не знам/ Без одговор
22. Како би го оцениле пристапот до извори за кофинансирање на ИПА проекти?
- Постојат доволно надворешни извори на кофинансирање
  - Постојат премалку надворешни извори на кофинансирање
  - Воопшто не постојат надворешни извори за кофинансирање
  - Не знам/ Без одговор
23. На кои (потенцијални) партнери можете да сметате при кофинансирањето на проекти на вашата организација? (можни се повеќе одговори)
- Организации од иста дејност
  - Општини/ЕЛС/ЈП
  - Јавни институции (на национално/регионално ниво)
  - Бизнес сектор
  - Стопански комори
  - Банки
  - Други финансиски институции
  - Други партнери
  - Не знам/Без одговор

24. Со кои од наведените активности може да се надминат пречките за поголемо користење на ИПА средства од ЕУ? (можни се повеќе одговори)
- Обуки, семинари, работилници и сл.
  - Поедноставување на правилата кај ИПА Програмите на ЕУ
  - Активности на националните тела за поддршка (помош во изнаоѓање на проектна можност, во изнаоѓање на партнери и подготовка на апликациите)
  - Активности за промоција на Програмите (повеќе публикации, инфо-денови)
  - Основање на наменски фондови за кофинансирање на ЕУ проекти
  - Пристап до поволни извори на кофинансирање (банки, други финансиски институции итн.)
  - Поедноставување на процедурите за администрирање и финансиско управување со проектите
  - Поедноставени процедури за апликација, известување и ревизија за проектите
25. Дали сте соработувале со ЕЛС/Центар за регионален развој/ЈП во подготовка или спроведување на проект од ИПА програмите на ЕУ?
- Да
  - Не
  - Доколку да, наведете со која Општина/Центар за регионален развој/ЈП
26. Дали сте биле вклучени (како граѓанска организација или претставник на граѓанскиот сектор) во процесите на програмирање на ИПА програмите или некоја од програмите на ЕУ?
- Да
  - Не
  - Доколку да, наведете во која форма – консултативни состаноци/процеси, контрибутор и сл
27. На кој начин сметате дека би можело да се зголеми учеството на вашата организација во ИПА програмите на ЕУ?
28. Наведете какви обуки би биле корисни за подобрување на капацитетите на вашата организација за зголемена апсорпција на ИПА фондовите?
29. Дали имате предлог како би можела да се поттикне соработката меѓу граѓанските организации, општините и другите чинители, за заедничка соработка на ИПА програмите?