



ROLUL ASOCIAȚIILOR AUTORITĂȚILOR PUBLICE LOCALE DIN SUD-
ESTUL EUROPEI ÎN FURNIZAREA DE INSTRUIRE (FORMARE) PENTRU
AUTORITĂȚILE LOCALE



Rolul asociațiilor autorităților publice locale din sud-estul Europei în furnizarea de instruire (formare) pentru autoritățile locale

Editor:

NALAS – Rețeaua Asociațiilor Autorităților Locale din Sud-Estul Europei

Redactor-șef:

Kelmend Zajazi , Director executiv NALAS

Editat de:

Andrea Warner, consultant GTZ

Marija Sobic, ofițer program NALAS

Zoran Gligorov, manager Centrul de Cunoaștere NALAS

Comitetul de redacție:

Centrul de Expertiză pentru Reforma Autorităților Locale, dl. John Jackson

ENTO, dl. Boris Bakota

KDZ, dl. Thomas Prorok

AAM și NALAS, dl. Fatos Hodaj

ZELS și NALAS, dna. Dusica Perisic

Corectura:

Emilz Ellis-Nikoloski

Design și imprimare:

Brigada DSGN

Număr de copii: 500

PUBLICAȚIA „ROLUL ASOCIAȚIILOR AUTORITĂȚILOR PUBLICE LOCALE DIN SUD-ESTUL EUROPEI ÎN FURNIZAREA DE INSTRUIRE (FORMARE) PENTRU AUTORITĂȚILE LOCALE” ESTE DISPONIBILĂ PE SITE-UL NALAS, CA PARTE A CENTRULUI DE CUNOAȘTERE: WWW.NALAS.EU/KNOWLEDGE/.

SE POATE COPIA, DESCHIDE, DEZVOLTA PORNIND DE LA ACESTE INFORMAȚII DIN ACEST DOCUMENT, DAR, TOTUȘI, E BINE SĂ SE MENȚIONEZE ÎNTOTDEAUNA CĂ SURSA INFORMAȚIEI ESTE NALAS.



CUPRINS

INTRODUCERE

RECOMADĂRI PENTRU POLITICI

RAPORTUL SONDAJULUI: Rolul asociațiilor autorităților locale în asigurarea instruirii la nivel local

Strategii de instruire în Sud-Estul Europei

Evaluarea nevoilor de instruire

Asigurarea serviciilor de instruire

Programe de instruire

Capacități de instruire

Surse de finanțare

CELE MAI IMPORTANTE EVOLUȚII ÎN PROCESUL DE INSTRUIRE A AUTORITĂȚILOR LOCALE ÎN SUD-ESTUL EUROPEI

Întrebări-cheie

CONCLUZIILE ATELIERULUI NALAS „ROLUL ASOCIAȚIILOR AUTORITĂȚILOR PUBLICE LOCALE DIN SUD-ESTUL EUROPEI ÎN FURNIZAREA DE INSTRUIRE (FORMARE) PENTRU AUTORITĂȚILE LOCALE”

LISTA MATERIALELOR DE INSTRUIRE DISPONIBILE ÎN CENTRUL DE CUNOAȘTERE AL NALAS

LEGĂTURI UTILE

PERSOANE DE CONTACT PENTRU ACTIVITĂȚILE DE INSTRUIRE ÎN ASOCIAȚIILE MEMBRE NALAS



FOREWORD

Principalul obiectiv al NALAS este acela de a întări capacitatea membrilor săi și de a-i ajuta pe aceștia să asigure autorităților locale servicii mai bune. Pentru a-și îndeplini acest rol, NALAS pune la dispoziția membrilor săi o platformă permanentă pentru schimbul de experiențe între aceștia și instituțiile partenere, face analize comparative și elaborează recomandări pentru membri săi în diverse domenii. Rezultatele acestor activități sunt publicate pe site-ul NALAS în Centrul de Cunoaștere, unde pot fi regăsite și diferite alte evenimente regionale.

Publicația NALAS privind Rolul Asociațiilor Autorităților Locale în furnizarea de instruire către nivelul local este realizată în cadrul programului NALAS: „Răspuns rapid”; acest program răspunde unei solicitări de sprijin venită din partea Uniunii Municipalităților din Muntenegru în pregătirea și implementarea Strategiei Naționale de Instruire. Fără a avea intenția de a stabili principiile generale ale instruirii furnizate de către asociațiile autorităților locale, această publicație prezintă experiențele asociațiilor membre NALAS și oferă sfaturi practice pentru ca acestea să se poată poziționa corespunzător pe piața serviciilor de formare asigurate autorităților locale. Această publicație este în corespondență cu Conferința Internațională „Către un sistem de formare durabilă și dezvoltarea unei capacități efective în administrația locală”, organizată de către Centrul de Expertiză al Consiliului European, contribuind astfel la dezvoltarea unor principii de bază ale sistemului de formare pentru autoritățile locale în Europa.

Această publicație cuprinde următoarele părți:

- u Rezultatele Studiului privind rolul asociațiilor autorităților locale în furnizarea de instruire către autoritățile locale (Secretariatul NALAS, februarie – martie 2008)
- u Un rezumat de recomandări, evoluții și provocări cu care se confruntă, în mod curent, membri NALAS; această parte prezintă rezultatele atelierului de lucru al NALAS pentru instruirea staff-urilor asociațiilor membre (Skopje, 6-7 martie 2008)
- u Recomandări de politici bazate pe concluziile atelierului de lucru
- u Informații utile: legături către organizațiile partenere care au ca activitate instruirea, persoanele de contact pentru instruire din partea tuturor membrilor NALAS, precum și legătura cu Centrul de Cunoaștere, unde pot fi găsite mai multe materiale de la asociațiile membre.

Publicația a fost revizuită de către Comitetul Editorial, constituit din membrii NALAS și alți parteneri activi în domeniul instruirii autorităților locale, cum ar fi Centrul de Expertiză pentru Reforma Administrației Locale din cadrul Consiliului Europei, ENTO (Rețeaua Europeană a Organizațiilor de Formare) și KDZ (Centrul de Cercetare pentru Administrația Publică). Așadar, NALAS dorește să mulțumească, în mod deosebit, membrilor Comitetului Editorial pentru calitatea acestei publicații:

- u D-nei Dusica Perisic – Director Executiv al Asociației Uniunii Autogovernării din Republica Macedonia, ofițer de legătură NALAS și trezorerier,
- u D-lui Fatos Hogaj – Secretar General al Asociației Albaneze a Municipalităților, ofițer de legătură NALAS, membru al Biroului Executiv,
- u D-lui John Jackson – expert al Consiliului Europei și Centrului de Expertiză pentru Reforma Administrației Locale al Consiliului Europei,
- u D-lui Boris Bakota – membru al Biroului ENTO, secretar general al Institutului pentru autorități locale din Croația și profesor asistent la Facultatea de Drept din Osijek,
- u D-lui Thomas Prorok – cercetător și consultant KDZ.

În cele din urmă, trebuie spus că publicația n-ar fi putut fi realizată fără contribuția valoroasă a informațiilor oferite de către asociațiile membre NALAS, a ofițerilor de legătură NALAS, precum și a ofițerilor (lectorilor) de instruire care au participat atelierul NALAS de instruire. Staff-ul NALAS a depus un efort remarcabil în culegerea și analiza informațiilor. De asemenea, experiența semnificativă în activități de instruire a partenerului lituanian, Centrul pentru Instruirea Autorităților Locale, ne-a ajutat în formularea recomandărilor prezentate în cadrul acestei publicații.

Kelmend Zajazi
Director Executiv NALAS

NETWORK OF ASSOCIATIONS OF LOCAL AUTHORITIES OF SOUTH EASTERN EUROPE

NALAS este o rețea care reunește 13 asociații naționale și reprezintă, în total, un număr de 4000 de autorități locale, alese prin vot direct de către un număr mai mare de 80 de milioane de cetățeni din această regiune. NALAS a fost creată în 2001 sub auspiciile Pactului de Stabilitate pentru Sud -Estul Europei (figura 1) și ale Consiliului Europei. Pe durata primului an de existență, NALAS a funcționat ca o organizație informală cu întâlniri regulate, seminarii și programe de instruire. În iulie 2005, NALAS a fost înregistrată oficial, cu sediul în Strasbourg. Secretariatul NALAS s-a stabilit în martie 2007, la Skopje.

Grupul de lucru NALAS pentru dezvoltarea asociațiilor membre (TF AD) reunește reprezentanții din conducerea asociațiilor membre. Activitățile TF AD se intersectează cu ale altor TF ale NALAS. TF AD este găzduit de către ZELS (Asociația Macedoniană a Autorităților Locale). Toate activitățile și programele NALAS care vizează consolidarea capacității instituționale a NALAS și a membrilor săi sunt dezvoltate prin TF AD. Unul dintre primele rezultate ale TF AD a fost programul „Răspuns rapid”, un serviciu nou, asigurat membrilor de către NALAS. Scopul acestui program este acela de a răspunde cu promptitudine întrebărilor sau solicitărilor urgente ale membrilor, într-o primă fază, utilizând informațiile deja existente în cadrul rețelei NALAS.



NALAS Member Countries

RECOMANDĂRI PENTRU POLITICI

PRIVIND ROLUL ASOCIAȚIILOR AUTORITĂȚILOR LOCALE ÎN FURNIZAREA DE SERVICII DE INSTRUIRE PENTRU AUTORITĂȚILE LOCALE

- u Asociațiile autorităților locale ar trebui să aibă un rol major în instruirea autorităților locale – având în vedere condițiile specifice fiecărei țări – deoarece asociațiile sunt cele mai apropiate și mai receptive față de oficialii locali și pot cel mai bine să se asigure că preluarea opiniilor și a punctelor de vedere se face în interesul autorităților locale.
- u Asociațiile autorităților locale ar trebui în primul rând să se concentreze pe formarea reprezentanților aleși și să dezvolte pachete speciale de instruire pentru aleșii care se află la primul mandat. Acesta este un domeniu de nișă pe piața de instruire și care aparține, în mod natural, asociațiilor autorităților locale. Asociațiile autorităților locale ar trebui să continue să se focuseze pe acest lucru, mai ales dacă piața națională de instruire oferă o calitate ridicată a serviciilor de instruire pentru conducerea autorităților locale și chiar dacă capacitatea asociațiilor de a oferi acest tip de serviciu este limitată. Cu alte cuvinte, în general, asociațiile ar trebui să ofere o arie mai extinsă de module de instruire de care au nevoie administrația locală și reprezentanții aleși ai acesteia.
- u Asociațiile autorităților locale ar trebui să promoveze crearea unui cadru legislativ favorabil instruirii administrației locale și a reprezentanților aleși ai acesteia. Se recomandă introducerea politicilor care să oblige și să motiveze administrația locală și reprezentanții aleși de a lua parte la instruire profesională și bugetarea acestor activități să se reflecte în mod continuu ca o linie bugetară în bugetele autorităților locale.
- u Evaluarea nevoilor de instruire este un pas important în procesul de pregătire și furnizare a serviciilor de instruire; ar trebui făcut cu regularitate, utilizând efectiv, încă inexpresive instrumente, cum ar fi forme de evaluare, discuții după seminarii, sondaje prin e-mail, întâlniri cu membri, etc.
- u În vederea asigurării calității serviciilor de instruire, asociațiile autorităților locale ar trebui să stabilească o plajă de instructori (lectori, trainers) care să cuprindă specialiști în formare profesională, dar și în practici ale autorităților locale. Asigurarea unui sprijin suplimentar pentru autoritățile locale pe perioada implementării cunoștințelor dobândite este un proces la fel de important ca procesele de pregătire și evaluare a instruirii. Ar trebui să se încurajeze identificarea celor mai bune practici și folosirea lor ca modele. Mai mult, asociațiile ar trebui să funcționeze ca bariere în calea instituțiilor care nu furnizează programe de instruire de calitate. Ar trebui să coopereze și să creeze parteneriate cu universități sau instituții similare în furnizarea de instruire.



ASOCIAȚIILE AUTORITĂȚILOR LOCALE AR TREBUI SĂ AIBĂ UN ROL MAJOR ÎN INSTRUIREA AUTORITĂȚILOR LOCALE

ASOCIAȚIILE AUTORITĂȚILOR LOCALE AR TREBUI ÎN PRIMUL RÂND SĂ SE CONCENTREZE PE FORMAREA REPREZENTANȚILOR ALEȘI

ASOCIAȚIILE AUTORITĂȚILOR LOCALE AR TREBUI SĂ PROMOVEZE CREAREA UNUI CADRUL LEGISLATIV FAVORABIL INSTRUIRII ADMINISTRAȚIEI LOCALE ȘI A REPREZENTANȚILOR ALEȘI AI ACESTEIA

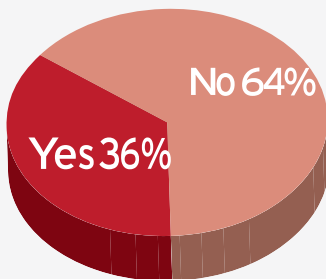
- u Asociațiile autorităților locale trebuie să fie conștiente de faptul că ele trebuie să inițieze și dezvolte subiecte noi. Aceasta înseamnă că, în cele mai multe cazuri, cei care asigură servicii instruire în mod tradițional au nevoie informații și inovație din partea asociațiilor (ex.: consecințele unei noi reglementări privind bugetul asupra autorităților locale).
- u Modelele organizaționale diferite corespund unor faze diferite de dezvoltare: de obicei, o asociația începe prin a-și înființa un departament special pentru instruire; când acesta este suficient dezvoltat, se poate înființa a companie-soră. Există cazuri în care chiar s-a înființat, ca ultim pas în dezvoltarea acestui departament, a unei agenții independente, un centru de formare generator de venituri, competitiv pe piața liberă, dar deocamdată această posibilitate nu a încă suficient analizată.
- u Principalul rol al guvernului central în furnizarea instruirii către autoritățile locale ar trebui să fie acela de a asigura un cadru legal adecvat, să asigure resurse financiare pentru instruire și experți în diferite domenii de instruire.
- u Asociațiile autorităților locale ar trebui să joace un rol activ în asigurarea utilizării fondurilor pentru instruire, evitând suprapunerile și răspunzând nevoilor reale ale autorităților locale, prin coordonarea activităților de instruire, prin întâlniri informale pentru schimburi de informații sau – mai bine – prin înființarea unui organism de coordonare la nivel național. Asociațiile trebuie să asigure independența proceselor de instruire locală, de alte nivele de instruire: guvernamentală, a unor companii private sau donori.
- u Asociațiile autorităților locale ar trebui să încurajeze competiția între furnizorii de instruire, pentru a permite accesul autorităților publice locale la servicii de calitate, la prețuri scăzute. Oricum, dacă instruirea este negavorabilă, asociațiile ar trebui să folosească o acreditare ca mijloc de control al calității. Dacă asociația însăși are nevoie să fie acreditată ca furnizor de formare (instruire), pentru a putea oferi certificate în urma programelor de instruire, atunci acesta ar trebui să-și caute un partener acreditat în acest sens (ex.: un institut superior de învățământ).

ASSOCIATION	ACRONYM
Albanian Association of Municipalities	AAM
Association of Municipalities and Cities of the Federation of Bosnia and Hercegovina	SOGFBiH
Association of Towns and Municipalities of Republic of Srpska	ALVRS
National Association of Municipalities of the Republic of Bulgaria	NAMRB
Standing Conference of Towns and Municipalities	SCTM
Association of Kosovo Municipalities	AKM
Association of the Units of Local Self-government of Republic of Macedonia	ZELS
National League of Associations of Mayors from Moldova	NLAMM
Union of Municipalities	UoM
Romanian Federation of Local Authorities	FALR
Association of Municipalities and Towns of Slovenia	SOS
Association of Mayors and Local Communities from Moldova	AMLCM
Union of Municipalities of the Marmara Region	UMMR



RAPORTUL SONDAJULUI: Rolul Asociațiilor Autorităților Publice locale din Sud Estul Europei în furnizarea de instruire (formare) pentru autoritățile locale

Este instruirea reglementată prin lege?



DA

Federația Bosnia și Herțegovina,
Kosovo, Macedonia, Muntenegru și
România

NU

Albania, Bulgaria, Serbia, Republica
Sârbă, Moldova, Slovenia

Analiza chestionarelor transmise membrilor săi de către NALAS

Pe durata lunii februarie, NALAS și-a sondat membrii săi pentru identificarea problemelor și a celor mai bune practici, a provocărilor și recomandărilor în vederea consolidării capacității lor de instruire.

La chestionarele care s-au transmis, din totalul de 12(1) membri ai NALAS au răspuns 11. Acest raport privind sondajul cu tema Rolul asociațiilor autorităților publice locale din Sud Estul Europei în furnizarea de instruire (formare) pentru autoritățile locale prezintă cele mai importante rezultate.

Chestionarele au acoperit câteva problematici importante, care au inclus: elaborarea și implementarea Strategiei de Instruire, Furnizarea de Instruire, Capacitatea de Instruire a Asociațiilor și finanțarea instruirii; s-au identificat exemple pozitive și negative de practici și au fost stabilite cele mai importante întrebări din aceste domenii.

Strategia de Instruire în Sud-Estul Europei

Numai 4 din cei 11 membri NALAS au deja adoptată o strategie națională de instruire. Guvernul din Moldova a adoptat strategia în anul 2007, în timp ce România și Bulgaria au adoptat și revizuit strategiile lor în 2006 și Albania în 2003.

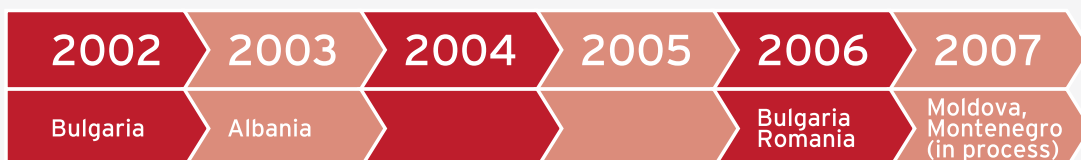
(1) Uniunea Municipalităților din Regiunea Marmara, Turcia (UMMR) a devenit a 13 – a asociație membră NALAS după realizarea acestui sondaj

Federația Autorităților Locale din România (FALR) și Asociația Națională a Municipaliților din Bulgaria (NAMRB) au identificat instituțiile de la nivelul administrației centrale și partenerii implicați în acest proces.

În Moldova și Albania, elaborarea Strategiei Naționale de Instruire a fost făcută de către Centrul de Expertiză pentru Reforma Administrației Locale de la Consiliul Europei, ambele asociații din cele două țări fiind implicate și ele în acest proces. În prezent, Muntenegru trece prin acest proces, strategia fiind de curând adoptată.

În ceea ce privește elaborarea strategiilor de instruire au fost identificate următoarele situații:

- u În unele cazuri, autoritățile locale/asociațiile acestora nu au fost implicate în proces sau li s-au cerut doar punct de vedere; strategia a fost elaborată în principal de către guvern și instituțiile de instruire de la nivel central;
- u În unele cazuri, nu s-a realizat o concentrare suficientă în elaborarea unui Plan de Acțiune realist și strategia nu a putut fi implementată.



Adoptarea strategiilor naționale de instruire

Nevoile de instruire

Când au fost întrebați cât de implicați au fost în procesul de identificare a nevoilor de formare (TNA), unele asociații: NAMRB, ALVR și SOS au răspuns că ele conduc acest proces pe baza unor reglementări. Asociația AAM conduce acest proces o dată la 3 ani. Altele (FALR, SCTM, UOM, ZELS, NLAMM și SOGFBiH) au început să facă acest lucru, dar fără a dispune de un cadru reglementat în acest sens. Așadar, se poate concluziona că, atâta timp cât asociațiile consideră că identificarea nevoilor de formare ca fiind un pas important în planificarea activităților lor de instruire, acest lucru poate fi făcut în diferite moduri, de la un proces complex și care solicită resurse financiare importante, până la cursuri de instruire.



Identificarea nevoilor de formare

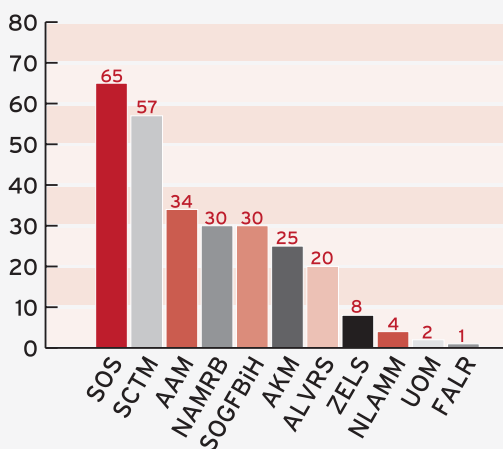


Procesul de Instruire

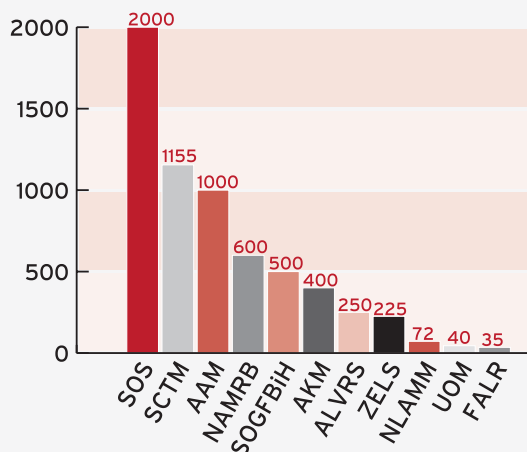
Asociațiile au fost chestionate despre numărul instruirilor pe care le-au furnizat în anul 2007 și numărul de participanți pe care i-au instruit.

SOS a fost cea mai activă dintre asociații, cu un număr de 65 de sesiuni de instruire și 2000 de cursanți, urmată de SCTM cu 57 de instruirii și 1155 de participanți la acestea.

Cele mai multe dintre programele de instruire s-au adresat angajaților de la nivelul municipal (73 din 80), unele s-au adresat doar aleșilor locali și persoanelor numite (6 din 80) și doar un singur program s-a adresat altor categorii profesionale (angajați din sectorul social).



Numărul instruirilor în 2007



Numărul persoanelor instruite în 2007

În total, asociațiile au avut un număr de 80 de programe de instruire implementate pe parcursul anului 2007, din care SCTM a implementat 21 de programe, SOS 17, AAM 12, NAMRB 9, ZELS 5, ALVRS 4, SIGFBiH 4, AKM 3, UOM 2, NLAMM 2 și FALR 1. Cele mai multe asociații au avut programe de instruire pe domeniul finanțelor (11 din 54), pe managementul intern și etici (10), pe servicii municipale (6). Alte arii comune de interes pentru mai multe asociații au fost: dezvoltare economică locală, managementul de proiect, relații publice și accesul la fondurile UE. SCTM a desfășurat important activități de instruire pe domeniul planificării strategice, în ce alte domenii (abilități, mediu, alimentarea cu apă) au fost acoperite doar prin 1 sau 2 programe.

TOATE ASOCIAȚIILE AU AVUT EXPERIENȚE POZITIVE UTILIZÂND EXPERTIZA EXISTENTĂ LA NIVEL LOCAL (LECTORI DE LA NIVELUL MUNICIPAL).

Programele de formare implementare în 2007 de către membri NALAS:

FINANȚE

- u Managementul proprietății
- u Formare pentru experți IT în administrarea impozitelor și taxelor locale ale municipiilor
- u Instruire pentru auditorii interni
- u Bugetul anual, întocmirea bugetului
- u Formarea personalului de conducere a departamentelor financiare
- u Instruire pentru colectarea taxelor
- u Instruiri în finanțe locale
- u Instruire pe domeniul achiziției publice
- u Colectarea veniturilor la bugetul local

MANAGEMENT MUNICIPAL ȘI ETICI

- u Instruire pentru consilieri municipali
- u Instruiri pentru consiliile locale din Armenia în cadrul proiectului FORECAST /HICD
- u Instruire pentru noii aleși locali (aflați la primul mandat)
- u Instruire pentru consilierii locali de la nivelul orașelor
- u Programe de dezvoltare a nivelului de conducere
- u Consolidarea parteneriatelor și a managementului intern

- u Instruiri HRM
- u Proceduri, metode și tehnici pentru Comitetul de monitorizare și comunicare
- u Etici publice la nivel local

SERVICIILE MUNICIPALE

- u Planificarea corporativă a serviciilor municipale
- u Asigurarea serviciilor și consolidarea parteneriatelor
- u Centre operative de asistență pentru cetățeni
- u Instruire în domeniul acordării licențelor
- u Emiterea autorizațiilor de construcții

DEZVOLTARE ECONOMICĂ LOCALĂ

- u LED Office organisation și abilități interpersonale
- u Instrumente de generare a afacerilor, tehnici și rol în infrastructură
- u Planificare și decizie în dezvoltarea economică locală
- u Dezvoltare economică, inclusiv rolul nivelului municipal în stimularea afacerilor private



MANAGEMENTUL DE PROIECT

- u Elaborarea și implementarea proiectelor finanțate din instrumentele structurale ale UE (fonduri structurale și de coeziune)
- u Scrierea cererilor de finanțare pentru proiecte, pregătirea documentațiilor pentru licitații
- u Pregătirea profesională pentru scrierea de cereri de finanțare
- u Managementul ciclului de proiect

INTEGRAREA EUROPEANĂ

- u Înțelegerea instituțiilor Uniunii Europene , a procesului de pre-aderare și a impactului acestuia asupra autorităților locale
- u Uniunea Europeană – cum să ne pregătim la nivel local?
- u Atelier informațional pentru fondurile IPA

PLANIFICARE STRATEGICĂ

- u Abordarea participativă în procesul de planificare strategică și dezvoltare durabilă
- u Introducere în planificarea strategică din domeniul protecției sociale
- u Strategia de monitorizare a dezvoltării durabile
- u Planul de acțiune

RELAȚII PUBLICE ȘI MARKETING

- u Relații publice
- u Construirea unei rețele pentru relațiile publice la nivel municipal
- u Marketing municipal

ABILITĂȚI

- u Medierea și facilitarea
- u Echipa de lucru și abilități de comunicare
- u Instruire pentru nivelul de conducere

ALTELE

- u Instrumente de mobilizare civilă
- u Prevenirea, combaterea și înlăturarea efectelor dezastrelor
- u Instruire pentru implementarea legislației de mediu
- u Instruire pe alimentarea cu apă
- u Prevenirea și controlul SIDA – pentru specialiști din domeniul medical și angajați din servicii sociale

Capacități de instruire

Cinci dintre asociații nu au personal responsabil doar cu activitățile de instruire, în timp ce altele au între o persoană și șase persoane angajate doar pentru aceste activități (NAMRB – 6, ZELS – 4, SCTM – 3, SOS – 2, AAM și SOGFBiH – 1). Doar două asociații au unități speciale pentru instruire (NAMRB și SCTM), în timp ce NAMRB are, de asemenea, un centru de instruire pentru autoritățile publice locale în centrul țării. Mai mult, NAMRB dispune și de o companie – soră, care printre alte activități pe care le desfășoară, organizează și instruirii și seminarii.

Șase asociații nu au o bază de date de trainerii (lectori), angajându-i ad-hoc pentru nevoile lor de instruire. Alte cinci asociații și-au dezvoltat corpul lor de lectori: combinând trainerii interni și externi asociației, cum ar fi NAMRB care poate angaja un număr de 55 de trainerii pentru a răspunde nevoilor autorităților locale, SCTM 48, ZELS 44, SOGFBiH 30 și AAM 24. Acest număr include și reprezentanți (oficiali) de la nivelul municipal, ceea ce conferă acestor asociații un avantaj valoros.

Experiențe pozitive și negative

Experiențe pozitive

- u Cursuri gratuite de formare (cu excepția faptului că acest exemplu poate deveni negativ dacă va conduce spre o lipsă de motivație și implicare, concentrare)
- u Monitorizarea permanentă a calității procesului de instruire
- u Îmbunătățirea modulelor de instruire
- u Instruire regională și off-site
- u Parteneriate cu instituții din domeniul instruirii
- u Utilizarea expertizei locale
- u Rețea profesională și schimb de experiență
- u Colaborarea în identificarea problemelor

Experiențe negative

- u Concurența puternică, în cazul în care acesta duce la standarde scăzute
- u Selectarea neadecvată a trainerilor de către autoritățile publice locale
- u Insuficienta cooperare cu guvernul central
- u Criterii slabe folosite de autoritățile locale în selecția trainerilor

Sursele de finanțare a instruirii în anul 2007

Comunitatea donoare este principala sursă de finanțare a instruirii în sectorul administrației locale.- FALR este complet dependent de donori și acest tip de dependență este similară pentru aproape toți membri NALAS. Numai SOS (fără fonduri de la donori) și NAMRB (40% din fonduri de la donori) au reușit să taxeze municipalitățile pentru instruirii, în timp ce altele au utilizat fonduri atât din taxa de participare la instruire, cât și din alte surse, cum ar fi taxele de membru, resursele financiare ale asociației sau din contribuții ale guvernului central.



Prin urmare, exceptând Slovenia și Bulgaria, cele mai importante surse de finanțare pentru instruire sunt donorii, acest lucru are avantaje și dezavantaje:

- u Toate instruirile sunt gratuite și de aceea gradul de participare este mare. Pe de altă parte, fiind gratuite, selecția participanților este la un nivel scăzut.
- u Dependența de donori nu poate asigura un caracter regulat activităților de instruire.
- u Dependența de fondurile de la donori reduce aria instruirilor.
- u Instruirile acoperă prioritățile donatorilor și acest lucru face ca nevoile locale de instruire să fie parțial/total acoperite
- u Fondurile de la donori ajută asociația să-și dezvolte capacitățile sale și programe de înaltă calitate, dar nu asigură sustenabilitatea pe termen lung.

Association	Donors	Mamber-ship fee	Central government	Paid by municipality	Association's own resources
AAM Albania	75%	10%	0%	5%	0%
SOGFBiH Bosnia and Herzegovina	95%	5%	0%	0%	0%
NAMRB Bulgaria	40%	0%	0%	60%	0%
AKM Kosovo	70%	30%	0%	0%	0%
ZELS Macedonia	70%	0%	20%	0%	10%
NIAMM Moldova	100%	0%	0%	0%	0%
UOM Montenegro	90%	0%	0%	0%	10%
ALVRS R. Srpska	87%	5%	5%	3%	0%
FALR Romania	100%	0%	0%	0%	0%
SCTM Serbia	90%	5%	0%	0%	5%
SOS Slovenia	0%	15%	0%	85%	0%

Surse de finanțare a instruirii în 2007

CELE MAI MULTE DINTRE ACTIVITĂȚILE DE INSTRUIRE ALE MEMBRILOR NALAS SUNT FINANȚARE PRIN PROIECTE CU FINANȚATORI DONORI

PRINCIPALELE EVOLUȚII ÎN ASIGURAREA FORMĂRII AUTORITĂȚILOR LOCALE DIN SUD-ESTUL EUROPEI ⁽²⁾

Country	Most important development	Main challenges
Republic of Srpska	Creșterea conștientizării autorităților locale cu privire la nevoia de educație permanentă	Inexistența unei legi relevante și a unui sistem de rețea de instruire
Albania	NTS probată Cooperare efectivă între părțile interesate	Identificarea nevoilor reale Asigurarea unei bune calități a programelor de instruire
Serbia	Multe programe de instruire de foarte bună calitate în acord cu nevoile de instruire identificate O bază de date bună curpinzând lectori (traineri) din diferite domenii relevante pentru sectorul administrației publice locale	Coordonarea cu diferite programe ale donatorilor Dezvoltarea NTS Definirea standardelor pentru asigurarea și dezvoltarea serviciilor de instruire
Federația Bosnia Herzegovina	Experți naționali/locali Identificarea printr-o analiză SWOT a nevoilor de instruire	Fonduri insuficiente (donori, municipalități) Lege și NTS nerelevante Opunerea la procesul de instruire, datorată absenței unei culturi a instruirii și datorită unei prea mari oferte de instruire (adesea de proastă calitate)

(2) Tabelul conține informații primite de la participanții la atelierul NALAS, de la Skopje, din martie 2008



Macedonia	Multe programe de instruire Centrul de instruire al ZELS Expertiză locală	Dezvoltarea NTS Fonduri pentru instruire
Romania	Piața liberă	Poate și/sau ar putea autoritățile locale să fie prezente/competitive pe această piață?
Montenegro	TNA (o clară identificare a nevoilor de instruire) Pregătirea NTS Sprijinul Consiliului Europei și al EAR	Autoritățile locale nu acordă un interes prea mare instruirii sistematice Sprijin insuficient din partea guvernului Finanțarea implementării NTS
Turcia	Academia pentru guvernare locală , academia asociațiilor autorităților locale	Internaționalizarea programelor de instruire și parteneriate cu alte țări

Pe baza experiențelor lor, partenerii NALAS din Uniunea Europeană au identificat următoarele evoluții în asigurarea de instruire pentru autoritățile locale:

Lituania	Programe de calitate, recomandate de asociațiile autorităților locale, certificate de absolvire a acestor programe Crearea unei baze de date pentru diferite oferte de instruire (probleme, trainerii, lectorii, prețuri, evaluare, alte informații)	Cooperarea cu ONG-uri, universități, instituții de stat Lectorii insuficienți pentru gama de instruire oferite
CoE	Dezvoltarea leadershipului, schimbul de bune practici, etici publice, management performant, NTS, cooperarea intermunicipală	
Austria	Competiție	Cunoașterea nevoilor clienților Capacitatea de a ajunge la potențialii clienți-participanți (bază de date)

Intrebări cheie

Intrebările cheie lansate de membrii asociațiilor NALAS pot fi sumarizate în 4 grupe:

Elaborarea Strategiei de Instruire: Curricula de instruire

- u Ce ar sta la baza elaborării unei strategii naționale de instruire?
- u Cum ar trebui/ar putea arăta un plan de acțiuni pentru Strategia Națională de Instruire?
- u Cum să îmbunătățești procesul de evaluare a nevoilor de instruire?
- u Cum să elaborezi curricula de instruire, având în vedere evaluarea nevoilor de instruire?
- u Cum să prezinți modulele de instruire pentru autoritățile locale deja dezvoltate și implementate?
- u Cum poate crește numărul programelor de instruire specializate în redactarea și implementarea proiectelor de pre-aderare și accesare a fondurilor EU?

Alternative cu privire la Finanțarea Instruirii

- u Instruirea ar trebui plătită sau nu de autoritățile locale?
- u Cum să explici autorităților locale necesitatea plății instruirii?
- u Cum să asiguri finanțarea în cât mai mare măsură a instruirii?
- u Cum să asiguri pe termen lung durabilitatea centrelor de instruire din cadrul Asociațiilor?

Implicarea celorlalți parteneri; Rolul administrației centrale/agențiilor

- u Cum să îmbunătățim cooperarea cu donorii?

Modele de furnizare a instruirii

- u Care este rolul centrelor de instruire ale asociațiilor autorităților locale în susținerea departamentelor de resurse umane ale autorităților locale ?
- u Ce exemple există pentru modalitățile de funcționare a firmelor înființate de asociații?
- u Cum pot asociațiile de autorități locale, ca institutii publice, juca un rol internațional în contextul legislației naționale existente?
- u Cum se poate urmări impactul sesiunilor de instruire, cu ajutorul participanților/ autorităților locale, privind implementarea cunoștințelor și abilităților dobândite?
- u Cum se poate îmbunătăți calitatea instruirii?
- u Cum se poate realiza certificarea și acreditarea furnizorilor de instruire/ instructorilor/ programelor de instruire?
- u Cum se poate realiza învățământul la distanță?
- u Care sunt avantajele diferitelor modalități de instruire: vizita de studiu, înfrățire, cooperare transfrontalieră etc?
- u Cum se poate extinde rolul asociațiilor de la un simplu coordonator la implementator?



CONCLUZIILE ATELIERULUI ORGANIZAT DE NALAS “ROLUL ASOCIAȚIILOR AUTORITĂȚILOR LOCALE DIN SUD-ESTUL EUROPEI ÎN FURNIZAREA DE INSTRUIRI PENTRU AUTORITĂȚILE LOCALE”

u STRATEGIA DE INSTRUIRE/CURRICULA

DE CE ESTE NECESARĂ IMPLICAREA ASOCIAȚIILOR AUTORITĂȚILOR LOCALE ÎN INSTRUIRE?

- u Asociațiile de autorități locale sunt cele mai indicate să transmită informația și să coordoneze furnizarea de instruire bazându-se pe nevoile identificate.
- u Asociațiile de autorități locale au cea mai bună cunoaștere a adevăratelor nevoi și probleme de la nivelul administrației publice.
- u Asociațiile de autorități locale mențin permanent legătura cu autoritățile locale.
- u Asociațiile de autorități locale pot stabili legături utile între instruire și advocacy prin generarea de politici în timpul instruirii.
- u Asociațiile de autorități locale pot asigura calitatea instruirii.
- u Asociațiile de autorități locale dețin cel mai bun acces la expertiza din practica administrației publice locale.
- u Asociațiile de autorități locale pot asigura conținutul instruirii astfel încât să reflecte interesele autorităților locale .
- u Furnizarea de instruire reprezintă un potențial venit - generând noi activități pentru asociațiile de autorități locale

ASOCIAȚIILE DE AUTORITĂȚI LOCALE AR TREBUI SĂ FURNIZEZE INSTRUIRE PENTRU:

- u Consilieri locali (reprezentanți aleși);
- u Personalul municipal;
- u Șefii de departament;
- u Managerii de întreprinderi municipale.

ASOCIAȚIILE DE AUTORITĂȚI LOCALE AR TREBUI SĂ FURNIZEZE INSTRUIRE ÎN SPECIAL ÎN URMĂTOARELE DOMENII:

- u Toate responsabilitățile autorităților locale;
- u Întocmirea și managementul proiectelor;
- u Problemele Uniunii Europene (integrare, finanțare, probleme relevante la nivel local);
- u Dezvoltarea democrației locale;
- u Dezvoltarea economiei locale;
- u Planficarea strategică;
- u Legislație;
- u Marketing;
- u Asigurarea serviciului municipal.

UNDE pot găsi membrii NALAS mai multe informații despre modulele de instruire?

- u O listă a programelor de instruire deja organizate de către asociațiile de autorități locale poate fi găsită în cadrul Sondajului privind Instruirea în Asociațiile de Autorități Locale membre NALAS (pagina 7 a acestei publicații).
- u Câteva modele de instruire existente se pot regăsi pe site-ul NALAS: www.nalas.eu/knowledge.

u EVALUAREA NEVOILOR DE INSTRUIRE

METODE POSIBILE (de la cea mai ieftină la cea mai costisitoare și consumatoare de timp)

- u Utilizând experiența/informația din cadrul asociațiilor (generată prin/bazându-se pe advocacy) într-un mod structurat.
- u O întrebare la sfârșitul fiecărui seminar (de exemplu, parte a formularului de evaluare): De ce altă instruire ai avea nevoie?
- u Sondajul în cadrul unor grupuri țintă diferite (ex. prin e-mail la șefii de departament).
- u Chestionare transmise prin curier/e-mail combinate cu vizitarea municipalităților.
- u Întâlnirea cu toți membrii, întâlniri regionale cu membrii și în cadrul altor evenimente (ex. Adunări Generale, întâlniri ale Consiliului Director, conferințe).
- u *Pe parcursul evaluării nevoilor de instruire organizate în 2006 de AKM cu suportul Guvernului Norvegian și al KS (Asociației de Autorități Locale norvegieni), una din metodele cel mai utilizate de colectare a datelor și de identificare a nevoilor de training a noilor concilieri aleși a fost metoda calitativă sub forma întâlnirilor cu grupurile țintă.*



- u Trimiterea experților pentru evaluarea performanțelor autorităților locale și identificarea zonelor de îmbunătățit.
- u Acțiuni de evaluare a nevoilor privind capacitatea (grupuri țintă + alte instrumente ca răspuns la planul de acțiune și strategia municipalităților).

NOTĂ: O BUNĂ FORMULARE A ÎNTREBĂRILOR ESTE FOARTE IMPORTANTĂ!

- u În anumite țări cum ar fi : Muntenegru, Albania, Moldova, evaluarea nevoii de instruire s-a realizat cu ajutorul Consiliului Europei constând într-o analiză complexă ce a utilizat mai multe instrumente:
 - u sondaj realizat pe baza unui chestionar pregătit cu atenție;
 - u interviuri și reprezentanții autorităților locale;
 - u analiza cadrului legal;
 - u analiza furnizorilor de instruire;
 - u ateliere de lucru/discuții bilaterale cu grupurile țintă.
 - u Sondaj complex (cantitativ și calitativ) + analize cu ajutorul altor instrumente (ex. analiza SWOT), incluzând de asemenea și analiza cadrului legal.
-
- u **SISTEMUL DE MANAGEMENT AL UNEI INSTITUȚII CARE FURNIZEAZĂ SERVICII DE INSTRUIRE**

INTEGRAT (DEPARTAMENT ÎN CADRUL ASOCIAȚIEI):

PRO:

- u • Control permanent
- u • Răspundere mai mare
- u • Legătură permanentă cu membrii
- u • Utilizarea cunoștințelor existente
- u • Acces la fonduri
- u • Cel mai simplu de inițiat (un avantaj pe piața liberă)

CONTRA

- u • Risc financiar
- u • Risc fiscal
- u • Dependența politică
- u • Necompetitivitatea (potențială)
- u • Creștere limitată (este necesar un efort sporit pentru a avea succes)
- u • Proces de decizie complicat

ASOCIAȚIILE DE AUTORITĂȚI LOCALE + FIRMA PROPRIE

PRO:

- u Firma poate face profit;
 - u Modul de administrare;
 - u Nu depinde de cotizația membrilor;
 - u Mai puțin risc pentru asociație;
 - u Conținutul instruirilor este dependent de asociație, membrii au rol important în stabilirea curriculei;
 - u O firmă este mult mai competitivă pe piața liberă a instruirii pentru administrația publică.
- u *Încă de sfârșitul lui 2005, în Girgini, municipalitatea Gabrovo, și-a început activitatea Centrul de Instruire pentru Administrația Locală al NAMRB. Centrul de instruire are câteva clădiri (centrul de instruire, hotelul, clădirea administrativă și un teren de sport) și este folosit pentru organizarea evenimentelor organizate de NAMRB. O echipă de experți, parte din staff-ul NAMRB, se ocupă de managementul activităților centrului de instruire. Atât timp cât Centrul de instruire nu a devenit în totalitate operațional, NAMRB organizează instruirile prin intermediul departamentului de instruire sau prin firma de consultanță înființată tot de asociație.*

CONTRA:

- u • Venituri insuficiente pentru firmă;
- u • Mai puțin control al asociației asupra firmei;
- u • Există riscul unei dispute pentru controlul firmei între managementul asociației și cel al firmei;
- u • Se poate pierde accentul pe nevoile administrației publice din cauza competiției existente pe piața de instruire.

AGENȚIE INDEPENDENTĂ

PRO:

- u Aduce în ecuație și alte persoane sau instituții interesate;
- u Acces la un cadru mai larg de expertiză;
- u O gamă mai largă de produse și servicii;
- u Face profit;
- u Este competitivă pe piața liberă de instruire pentru administrația publică.

CONTRA:

- u • Este costisitoare;
- u • Conducere și proprietate reduse.

MODELE ORGANIZAȚIONALE DIFERITE CORESPUND UNOR FAZE DIFERITE DE DEZVOLTARE: DE OBICEI, O ASOCIAȚIE DE AUTORITĂȚI LOCALE ÎNMCPE PRIN A-ȘI CONSTITUI UN DEPARTAMENT DE INSTRUIRE. DUPĂ CE SE DEZVOLTĂ, SE CONSTITUIE O FIRMĂ PE LÂNGĂ ASOCIAȚIE CARE FURNIZEAZĂ SERVICIILE RESPECTIVE CĂTRE ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ. AGENȚIA INDEPENDENTĂ POATE FI ULTIMUL PAS ÎN DEZVOLTAREA UNUI CENTRU DE INSTRUIRE CARE SĂ ADUCĂ PROFIT ȘI CARE SĂ FIE COMPETITIV PE PIAȚA LIBERĂ DE INSTRUIRE PENTRU ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ.



u CONTROLUL CALITĂȚII

Cum se garantează calitatea instruirii?

- u Sistemul de raportare: evaluarea trebuie făcută atât de către participanți cât și de către instructori.
- u *ZELS primește informații despre nevoile de instruire ale autorităților locale prin contactul direct cu membrii, dar și ocazional prin chestionare. Personalul asociației identifică nevoile urgente ale asociației: în mod curent, cele mai multe municipalități din Macedonia au nevoie de instruire în folisirea fondurilor IPA, interpretarea legislației, pregătirea de planuri urbanistice, transparență, responsabilitate și participare cetățenească.*
- u Executivul asociației de autorități locale participă la instruire.
- u *Cele mai multe asociații își trimit reprezentanți ai personalului executiv să organizeze instruirile și, în același timp, să participe la aceste evenimente dedicate autorităților locale organizate sau co-organizate de către asociații. Un exemplu este instruire axată pe Integrarea în Uniunea Europeană la nivel local organizată de către SCTM cu suportul Fondului pentru o Societate Deschisă: personalul SCTM – membrii ai comisiei asociației axată pe Uniunea Europeană – au participat la instruire ca lectori (abordând subiectul rolului asociațiilor de autorități locale în procesul de integrare în Uniunea Europeană), dar în același timp au ajutat departamentul de instruire la organizarea evenimentului și au participat activ la instruire. Tot acest proces le-a permis să identifice foarte clar nevoile autorităților locale în acest domeniu și să planifice activități viitoare.*
- u Testarea instructorilor (se solicită agenda detaliată, recomandări), inclusiv evaluări ale altor instructori.
- u Se pot vizita participanții la instruire din când în când după instruire pentru a se analiza cât de utilă a fost formarea pentru ei.

Cum se poate îmbunătăți calitatea instruirii?

- u Implicarea celor mai buni experți în pregătirea curriculei instruirii
- u *NAMRB a instaurat tradiția de a organiza ateliere de formare de formatori în diferite domenii de activitate, pregătind astfel experți care să lucreze ca instructori în diferite zone ale țării. În acest fel, se crează o rețea de experți locali bine pregătiți în diferite domenii care pot astfel oferi asistență colegilor lor din alte autorități locale.*
- u Se folosesc instructori profesioniști

Asistență după instruire (asistență oferită persoanelor instruite sau autorităților locale pentru implementarea cunoștințelor și aptitudinilor dobândite).

- u Oferirea de asistență suplimentară persoanelor instruite sau autorităților locale în perioada în care implementează cunoștințele și aptitudinile dobândite.
- u Liste de adrese de e-mail prin care se trimit informații către participanții cu regularitate.
- u *După instruirea axată pe Uniunea Europeană organizată de SCTM la care au participat reprezentanți din mai mult de 70 de municipalități (din cele 167 existente în Serbia), comisia asociației constituită pentru acest domeniu și compusă din membri voluntari, a creat o listă cu adresele de e-mail ale participanților (la cele 10 sesiuni de instruire) și le-a trimis informații legate de Uniunea Europeană, respectiv linii de finanțare și procesul de integrare a Serbiei.*
- u Forumuri și site-uri.
- u *Proiectul „Cursuri de instruire pentru municipalități”, o componentă a Exchange Programme, a fost implementat în cooperare cu asociația din Serbia – SCTM de către firma de consultanță Luis Berger SAS, finanțat de către Uniunea Europeană și administrat de către Agenția Europeană pentru Reconstrucție. Programul a creat și furnizat servicii de instruire în 8 domenii identificate de către membrii asociației ca fiind prioritare: planificare corporatistă a serviciilor publice, pregătirea profesionistă a proiectelor de finanțare, managementul ciclic al proiectului, dezvoltare economică, inclusiv rolul autorităților locale în stimularea sectorului privat, instituțiile Uniunii Europene, procesul de pre-aderare și impactul acestora asupra autorităților locale, centrele de asistență a cetățenilor, managementul proprietății și crearea imaginii autorităților locale, marketing urban. Toate materialele de instruire au fost postate pe o secțiune specială a site-ului Exchange Programme <http://www.exchange.org.yu/training>, iar forumuri au fost deschise pentru toate domeniile – <http://www.exchange.org.yu/training/msgboard>. manuale de instruire au fost create și distribuite către toți participanții/ autoritățile locale participante și departamentul de instruire al asociației a preluat sarcina de a disemina în continuare toate materiale și de replica instruirile.*



CERTIFICAREA + ACREDITAREA FURNIZORILOR DE INSTRUIRE/ A INSTRUTORILOR/ PROGRAMELOR DE INSTRUIRE

PRO:

- u Stabilește standarde;
- u Ajută autoritățile locale să aleagă o anume instruire;
- u Furnizează un control al calității extern;
- u Încurajează competitivitatea – instruirile autorizate sunt folosite pentru cariera participanților (certIFICATE valide și recunoscute).

CONTRA:

- u Certificarea nu este un proces ușor;
- u Recomandări informale din partea munici-palităților poate fi suficientă;
- u Există tendința de monopolizare;
- u Instructorii buni nu au nevoie de acreditare;
- u Procesul autorizării durează prea mult.

DACĂ SE CONSIDERĂ AUTORIZAREA SAU ACREDITAREA CA O METODĂ DE CONTROL AL CALITĂȚII, ATUNCI ESTE BINE SĂ SE ÎNCEAPĂ PROCESUL.

DACĂ AI NEVOIE SĂ FII ACREDITAT CA FURNIZOR DE INSTRUIRE PENTRU CĂ AI NEVOIE SĂ OFERI PROGRAME DE INSTRUIRE CERTIFICATE, ESTE RECOMANDAT SĂ SE ÎNIȚIEZE PARTENERIATE CU ALTE INSTITUȚII SAU FURNIZORI ACREDITAȚI (CUM AR FI UNIVERSITĂȚILE).

Cum se pot aduce cele mai potrivite persoane la instruire?

- u Fii cât mai specific în formularea invitației: care este grupul țintă către care ne adresăm?
- u Sfătuiți conducerile autorităților locale despre care persoane sunt cele mai potrivite să participe.
- u Lucrați permanent la procesul de conștientizare a conducerilor municipalităților.

u CUM SE FINANȚEAZĂ INSTRUIREA ÎN ȚĂRILE DIN SUN-ESTUL EUROPEI ȘI ALE UNIUNII EUROPENE

Opțiuni:

- u Taxe pentru instruire.
 - u *NAMRB, SOS și ALVRS au experiențe pozitive în ceea ce privește taxarea reprezentanților autorităților locale pentru participarea la instruirile organizate de ei. ZELS a început de asemenea să taxeze reprezentanți ai municipalităților; primele servicii de instruire plătite de către membrii ZELS a fost o instruire pentru 20 de consilieri locali ai unei municipalități pe tema finanțelor publice locale. Instruirea a fost organizată la un hotel și participanții au plătit costurile instruirii, inclusiv experții, materialele și costurile de cazare.*
- u Cotizațiile membrilor.
 - u *În cazul SCTM, 90% din costurile cu instruirea sunt acoperite din fonduri oferite de donori, 10% fiind contribuția SCTM însemnând logistică, personal, facilități, etc. Acestea sunt finanțate din cotizația membrilor, în timp ce costurile cu transportul participanților sunt acoperite de municipalitățile respective.*
- u Cotă parte din costurile rămase (acoperite de membri sau participanți).
- u Contribuția în natură a membrilor.
- u Fonduri ale donatorilor.
- u Contribuția partenerilor.
- u Finanțare de la administrația centrală
 - u pe bază de proiect depus spre finanțare (cazul Lituaniei);
 - u pentru grupuri de municipalități (prin proiecte);
 - u din diferite linii ale bugetului.
- u *ALVRS are statutul de organizație de interes public; ca atare este eligibilă să aplice pentru fonduri de la bugetul de stat pentru implementarea unor anumite activități printre care și cele de instruire.*
- u Resursele proprii ale asociației.
- u Din profitul obținut prin furnizarea unoe alte servicii către piață (cum ar fi cele de consultanță):
 - u vânzare instruiți către alte părți (de exemplu către partidele politice);
 - u scriere de proiecte;
 - u cercetare;
 - u închiriere echipamente sau spații.



- u Sponsorizări din partea firmelor private.
- u Organizarea instruirii în cadrul altor evenimente (cum ar fi adunarea generală) și astfel, scad costurile.
- u Integrarea unor teme specifice în instruirile organizate de către alți furnizori de instruire.
- u Din bugetul autorității locale, reglementat prin lege: de exemplu în Turcia, 1% din buget local este dedicat instruirii.

Cum se poate explica autorităților locale că trebuie să plătească pentru instruire?

Cum se poate vinde o instruire?

- u Primul pas este impunerea unei taxe simbolice sau foarte mici, pentru a obișnui autoritățile locale să introducă în bugetele locale sume pentru instruire; apoi, aceste sume sunt mărite puțin câte puțin.
- u Tot la început se verifică existența în bugetul locale/ național a unei linii dedicate instruirii.
- u Asociațiile trebuie să inițieze activități de marketing pentru a sensibiliza autoritățile locale cu privire la importanța instruirii și la motivele pentru care ar trebui să plătească pentru instruire.
- u Trebuie oferite instruirii bazate pe cererile autorităților locale.
- u Trebuie convinși primarii și managementul de vârf al administrației prin:
 - u întâlniri cu consiliile locale;
 - u discuții cu reprezentanții lor în adunarea generală;
 - u vizite în municipalități;
 - u analize SWOT;
 - u forumuri pe teme profesionale.
- u Invitați organizații internaționale recunoscute ca parteneri în organizarea instruirii respective, pentru a crește profilul asociației ca furnizor de instruire.
- u Demonstrați că asociația este o organizație non-profit dar care oferă servicii membrilor săi.
- u Arătați că piața liberă nu oferă neapărat instruirii adaptate la nevoile municipalităților și nici subiecte de interes pentru autoritățile locale; în același timp, instruirile oferite de asociații trebuie să fie:
 - u mai ieftine decât cele oferite de piața liberă,
 - u mai scurte,
 - u unice,
 - u bazate pe nevoi reale,
 - u susținute de către cei mai buni experți și practicieni.

- u Identificați o nișă pentru asociație pe piața de instruire, cum ar fi noii aleși locali sau finanțele publice locale.
- u Nu oferiți servicii de instruire numai de dragul de a le face, alegeți cele mai bune subiecte și asigurați calitatea procesului.

Cum se poate asigura sustenabilitatea pe termen lung a departamentului de instruire al asociației?

- u Asigurați o nivel de calitate înalt instruirii (mai bun decât celelalte oferte), astfel încât beneficiul alegerii instruirii oferite de asociație să fie vizibil.
- u Organizați activități de continuare a instruirii, cum ar fi asistență tehnică.
- u Nu este suficiente instruirii de calitate pe piața formării pentru administrația publică; asociația ar trebui să marească gradul de conștientizare al autorităților locale și să creeze o cultură a instruirii.
- u Oferiți un serviciu unic pentru primari.
- u Asociația poate crea o nouă piață de instruire prin crearea de formuri dedicate profesioniștilor din administrație (exemplu juriști) și trebuie să susțină schimbul de experiență, discutarea problemelor, identificarea de soluții și oferirea de noi informații despre instruire.
- u În unele cazuri, alte forme de educație pot fi mai potrivite pentru autoritățile locale (de exemplu programele academice specifice) .
- u Asociațiile nu trebuie să ofere servicii de instruire numai de dragul de a le face, alegeți cele mai bune subiecte și asigurați calitatea procesului.

u COOPERARE CU PARTENERI

Parteneri posibili:

- u donori:
 - u partide politice;
 - u fundații politice;
 - u ONG-uri internaționale;
 - u Organizații bilaterale și internaționale.
- u asociații partenere din alte țări.
- u asociații profesionale;
- u mass media;
- u autoritățile locale;
- u administrația centrală:



- u Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial Managementul Resurselor Umane;
 - u Ministerul Administrației și Internelor;
 - u ministerele de resort;
 - u Agenția Națională a Funcționarilor Publici.
- u furnizorii de instruire:
- u academii de administrație publică;
 - u institute de înalte studii;
 - u agenții de instruire;
 - u alți furnizori de instruire (cum ar fi alte ONG-uri).
- u *Numărul de evenimente de instruire organizate de NAMRB în cooperare cu diferite organizații partenere, inclusiv cu universități, crește constant ca număr. Ca rezultat al relațiilor de parteneriat pe care le are, NAMRB organizează instruirii de foarte înaltă calitate pentru membrii săi în cooperare cu Departamentul de Administrare a Afacerilor din Universitatea "Sv. Kliment Ohridski" din Sofia, cu Școala de Finanțe Publice a Ministerului de Finanțe, cu Universitatea Liberă din Varna "Chernoriyets Hrabar", cu Noua Universitate Bulgară, cu Universitatea de Arhitectură, Inginerie Civilă și Geodezie, etc. În cadrul diferitelor proiecte comune – atât naționale cât și internaționale – NAMRB a implicat reprezentanți ai municipalităților bulgare în multe instruirii, organizate pe baze modulare. Aceste instruirii sunt organizate în parteneriat cu Institutul de Instruire pentru Administrația Locală al Adunării Departamentelor Franceze, Biroul Internațional Britanic pentru Administrație Locală, Regiunile Italiene Lazio, Abruzzo și Sicilia, Departamentul Națiunilor Unite al Afacerilor Economice și Sociale al UNDP (UNDESA).*

CARE AR TREBUI SĂ FIE ROLUL ADMINISTRAȚIEI CENTRALE?

- u Soluționarea problemelor.
- u Departamentul de resurse umane al guvernului poate ajuta instruirile în chestiuni generale (aptitudini).
- u Finanțare (parțială)
- u Furnizare de instruire în funcții delegate sau funcții comune sau împărțite.
 - u *Împreună cu administrația centrală ZELS organizează instruirii pentru administrația locală: de exemplu, beneficiind de susținerea financiară a Ministerului mediului și planificării urbane, ZELS organizează instruirii axate pe problematica mediului. 4 astfel de instruirii au fost organizate în noiembrie-decembrie 2007 pentru 70 de persoane.*
- u Participă în procesul de identificare a nevoilor.
- u Oferă expertiză și instructori.
- u Furnizează instruirii axate pe legislație (nu elaborarea curriculei instruirii).
 - u *SOS organizează în mod regulat instruirii axate pe diferite legi noi și dedicate reprezentanților municipalităților. Aceste sesiuni de instruire sunt de obicei plătite de autoritățile locale. Pe lângă alții, lectori sunt și reprezentanți ai ministerelor relevante, având în vedere și obligația legală de a informa municipalitățile despre legislația nouă.*
- u Oferă cadrul legal pentru certificare, acreditare.
- u Evită posibilele conflicte de interese între administrația locală și cea centrală. Dacă instruirea este furnizată de administrația centrală cu instructori din sistem, interesele administrației locale trebuie luate de asemenea în considerare și pozițiile divergente trebuie clarificate.

Cum se coordonează activitățile diferiților donori?

- u Se organizează întâlniri cu donorii cărora li se prezintă planurile asociației.
- u Prin crearea unei baze de date cu furnizorii de instruire și prin acționarea ca un filtru, pentru a evita duplicarea și contradicțiile.
- u Motivarea autorităților locale de a informa asociația despre instruirile la care au participat.
- u Crearea unui grup de lucru cu donorii cheie pentru coordonare.
- u Semnare de parteneriat cu donorii prin care aceștia să fie obligați să informeze asociația despre instruirile pe care le furnizează către administrația locală.



- u Aveți în vedere misiunile pe termen scurt dedicate identificării de proiecte și studiilor de fezabilitate și încercați să le influențați.
- u Faceți o analiză a tuturor instruirilor furnizate și planificate și trimiteți-le către donori.
- u Faceți referiri la Declarația de la Paris.
- u Aplicați la fonduri (ale Uniunii Europene) care să fie direct administrate de către asociație.
 - u *În cadrul proiectului “Dezvoltarea capacității SCTM – faza a doua”, SCTM a constituit Programme Advisorz Group – PAG din reprezentanți ai donorilor cheie, orașelor și municipiilor și Ministerului Administrației Publice și Autonomiei Locale. Pe lângă alte sarcini ale PAG, el reprezintă posibilitatea pentru departamentul de instruire al SCTM de a coordona inițiativele și activitățile diferite de instruire. Departamentul de instruire al SCTM produce în mod regulat analize ale activităților de instruire terminate, în derulare sau planificate dedicate administrației publice locale.*

Cum se poate schimba rolul asociației de autorități locale din coordonator în organizator?

- u Urmărirea îndeaproape a instruirilor furnizate de către donori, prin
 - u trimiterea personalului asociației la instruirii
 - u obținerea curriculei instruirilor
 - u obținerea de fonduri.
- u Concentrare pe programe specifice care nu pot fi organizate de către alții și folosirea resurselor existente pentru implementarea acestora (personalul propriu, al municipalităților și în anumite cazuri al administrației centrale).

Cum se pot implica alți parteneri?

- u Asociația trebuie să devină instrumentul de coordonare.
- u Asociația trebuie să fie profesionistă și atractivă pentru parteneri.

LISTA MATERIALELOR DE INSTRUIRE DISPONIBILE ÎN CENTRUL DE CUNOȘTINȚE NALAS

Moldova

- u Evaluarea nevoilor de instruire;
- u Strategia Națională de Instruire 2007-2010;
- u Planul de acțiune pentru implementarea Strategiei Naționale de Instruire.

Kosovo

- u Instruire pentru noii aleși locali, Parteneriate public-privat;
- u Raportul procesului de evaluare a nevoilor de instruire, în limba engleză.

Serbia

- u Raportul procesului de evaluare a nevoilor de instruire, 2007
- u Privire de ansamblu asupra programelor de instruire;
- u Module de instruire organizate în cadrul proiectului Exchange.

Munte negru

- u Raportul procesului de evaluare a nevoilor de instruire, 2008.

Albania

- u Strategia Națională de Instruire pentru Administrația Locală în Albania 2004-2006;
- u Manual pentru primari, dezvoltat de către AAM în cooperare cu CoE și OSCE.

Macedonia

- u Manualul „Către o municipalitate transparentă”;
- u Selectarea de bune practici în unitățile administrației locale.



General:

- u Manuale de instruire create de UN-HABITAT

(Aleșii locali, Dezvoltare economică locală, Managementul conflictelor și planificare participativă, Bugetare participativă, Finanțe municipale, Transparență, Învățământ la distanță, Evaluarea impactului instruirii)

- u Instrumentarul CoE: “Către o asociație de autorități locale modernă”
- u Despre cum să asiguri calitatea instruirilor pentru administrația locală, CoE și UNDP
- u LOGON Reader 2004, partea 1: Dezvoltarea și instruirea resurselor umane, Asociația Austriacă de Orașe și Municipii

LINK-URI UTILE

- u Centrul de Expertiză pentru Autoritățile Locale al Consiliului Europei: www.coe.int/local.
- u Rețeaua Europeană a Organizațiilor care furnizează Instruire (ENTO): www.ento.org.
- u KDZ – Centrul pentru Cercetarea Administrației Publice, Austria: <http://www.kdz.or.at>.

PERSOANE DE CONTACT PENTRU ACTIVITĂȚILE DE INSTRUIRE DIN ASOCIAȚIILE MEMBRE NALAS

Nume	Organizația	E-mail
Sanja Milovic Zivkovic	UOM (Montenegro)	uom@cg.yu
Sejla Hasic	SOFGB&H (Federation BiH)	sejla@sogfbih.ba
Ivan Milivojevic	SCTM (Serbia)	ivan.milivojevic@skgo.org
Ivana Ilic Sunderic	SCTM (Serbia)	ivana.sunderic@skgo.org
Rakic Goran	ALVRS (Republic of Srpska)	goranr@alvrs.com
Slavica Stanisic	ALVRS (Republic of Srpska)	slavicas@alvrs.com
Marko Juvancic	SOS (Slovenia)	marko.juvancic@siol.net
Ana Qirko	AAM (Albania)	aam@albmail.com
Erind Kraja	AAM (Albania)	aam@albmail.com
Ada Ilia	AAM (Albania)	a_ilia06@yahoo.com
Viorel Furdui	NLAMM (Moldova)	furduiviorel@yahoo.com
Viorel Chiviriga	NLAMM (Moldova)	viorel@mee.md
Sazan Ibrahimimi	KM (Kosovo)	sazanibrahimi@komunat-ks.net
Adrian Miroiu	FALR (Romania)	adrian.miroiu@falr.ro
Ardita Dema	ZELS (Macedonia)	ardita.dema@zels.org.mk
Anita Nikoleska	ZELS (Macedonia)	anita.nikoleska@zels.org.mk
Kristina Andreeva	NAMRB (Bulgaria)	k.andreeva@namrb.org
Murat Daoudov	UMM (Turkey)	info@marmara.gov.tr

ORGANIZAȚII PARTENERE

Partenerii NALAS care au susținut publicarea acestei lucrări sunt:

Centrul de Expertiză a oferit expertiză și ghidare, în cooperare cu alte organizații internaționale și naționale, pentru Ministerele responsabile cu administrația locală și pentru Asociațiile de autorități locale printr-o gamă largă de programe de creștere a capacității bazate pe experiențe Europene. Acestea includ dezvoltare de strategii naționale de instruire, dezvoltarea capacităților de conducere, managementul performanței, etică publică, implicarea comunității și diferite programe de instruire.

ENTO este o rețea europeană de organizații care furnizează instruire și autorități regionale din cadrul a celor 46 state membre ale Consiliului European. ENTO organizează una sau două instruirii în fiecare an dedicate structurilor de management din autoritățile locale și regionale, axate în special pe implicațiile activităților de instruire.

Centrul **KDZ** pentru Cercetare în Administrație Publică a fost creat ca organizație non-profit în 1969 la inițiativa Asociației Austriece a Municipiilor și Orașelor și a Municipiului Viena și a Băncii Austria. KDZ contribuie la buna guvernare, managementul de excelență și valorile democratice în administrația publică și generează valoare adăugată pentru știință și administrație publică prin combinarea cercetării științifice cu consultanța și cu instruirea în Austria, Uniunea Europeană și țările Europei de sud-est. KDZ are ca membri numeroase instituții naționale, cum ar fi Cancelaria federală Austriacă, Asociația Austriacă de municipii și Orașe, Administrația municipiului Viena, alte câteva administrații regionale și peste 130 de municipalități. KDZ este de asemenea membru în diferite rețele internaționale.

ORGANIZAȚII , PARTENERE

Organizațiile și instituțiile care oferă un suport semnificativ NALAS-ului și asociațiilor membre NALAS sunt recunoscute drept parteneri NALAS. Susținerea lor poate include, fără a se limita numai la asta, acțiuni de lobby pentru NALAS și membrii săi, expertiză și suport. NALAS s-a dovedit a fi o resursă valoroasă pentru acești parteneri, prin oferirea experienței regionale sau prin coordonarea activităților ce au fost implementate în țările membre.



Council of Europe
Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe, Strasbourg
Tel: +33 388413018, Fax: + 33 388413747 / 27 51
Internet: www.coe.int/congress



Swiss Agency for Development and Cooperation
Internet: www.sdc.admin.ch



Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Internet: www.gtz.de



Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Internet: www.bmz.de



Open Society Institute
Internet: www.osi.hu

