

Estima

Knowledge Excellence.



**AMBASSADE
DE FRANCE
EN MACÉDOINE
DU NORD**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

ПОДОБРО УПРАВУВАЊЕ СО ИНВЕСТИЦИТЕ ВО ИНФРАСТРУКТУРА – ФАКТОРОТ ИНКЛУЗИВНОСТ

Ана КРСТИНОВСКА и Ардиан ХАНКАЈ

2023

ПОДОБРО УПРАВУВАЊЕ СО ИНВЕСТИЦИТЕ ВО ИНФРАСТРУКТУРА – ФАКТОРОТ ИНКЛУЗИВНОСТ

Автори: Ана КРСТИНОВСКА и Ардиан ХАЧКАЈ



**Март
2023**

Наслов на публикацијата:

Подобро управување со инвестициите во инфраструктура - факторот инклузивност

Издавач:

ЕСТИМА – Здружение за развој на стратегии, истражување, обука и промоција на меѓународни вредности, Битола

Автори:

Ана КРСТИНОВСКА и Ардиан ХАЧКАЈ

Дизајн и компјутерска обработка:

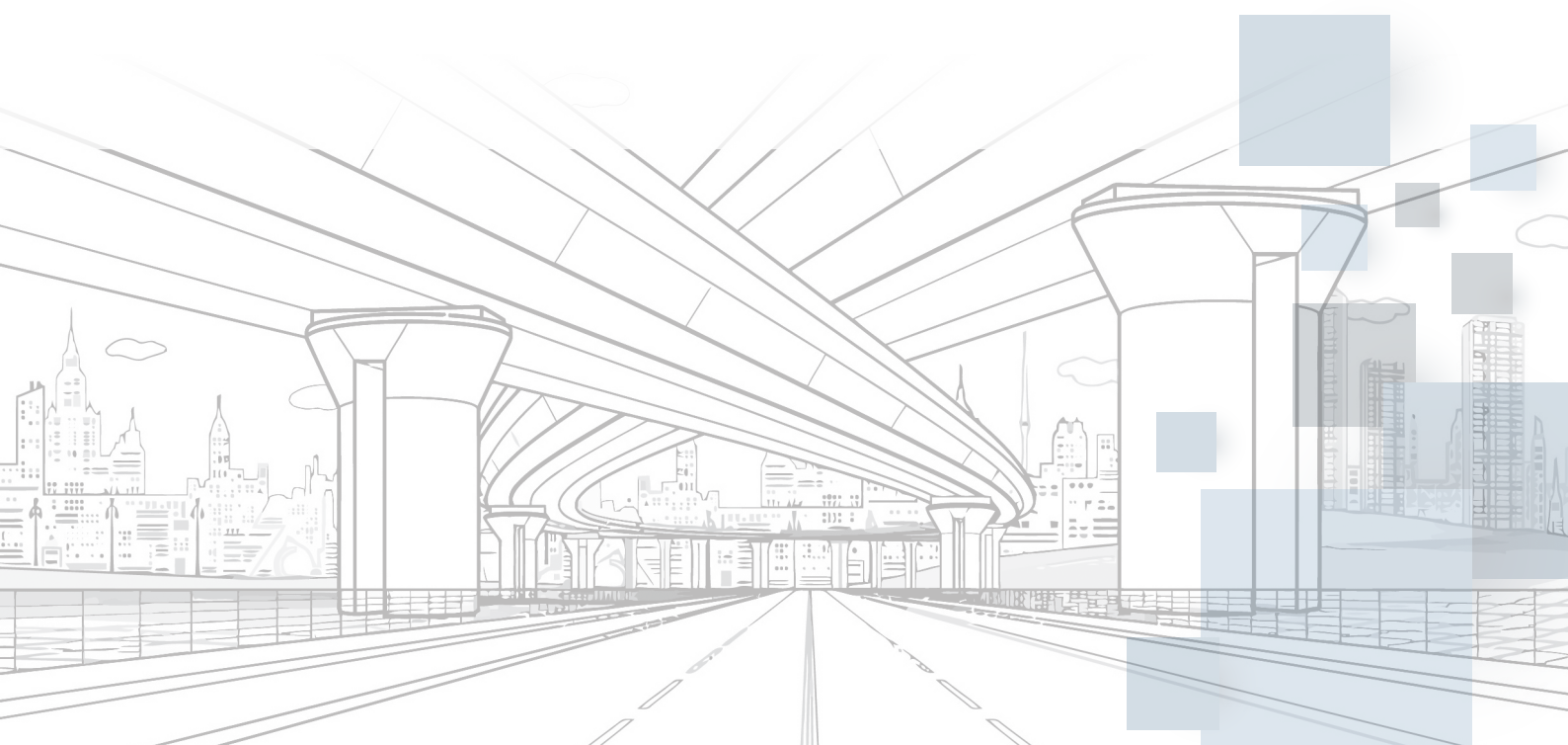
Винсент Графика

Март 2023

Публикацијата е подготвена во рамки на проектот: „Градиме подобро заедно: Подобрување на управувањето со големи инфраструктурни проекти“ (Building Better Together: Improving the Governance of Large Infrastructure Projects), финансиран од Амбасадата на Франција во Република Северна Македонија.

Мислењата и ставовите изразени во публикацијата се исклучиво на авторите и не ги одразуваат гледиштата на Амбасадата.

РЕЗИМЕ (МКД)	4
PËRMBLEDHJE (SHQ).....	5
SUMMARY (ENG).....	6
RESUME (FRA)	7
СПИСОК НА АКРОНИМИ И КРАТЕНКИ	8
ВОВЕД	9
I. ИНВЕСТИЦИИ ВО ИНФРАСТРУКТУРА ВО РС МАКЕДОНИЈА	11
I.1. Инфраструктурни потреби.....	11
I.2. Извори на финансирање.....	11
I.3. Процес на координација, донесување одлуки и управување со проектен циклус.....	13
II. ДОБРОТО УПРАВУВАЊЕ И ФАКТОРОТ ИНКЛУЗИВНОСТ	15
II.1. Идентификување на потребите и селекција на проекти.....	15
II.2. Проценка на проектот.....	16
II.3. Планирање и дизајн на документација	17
II.4. Тендерирање	18
II.5. Спроведување и извршување на договорот	18
II.6. Евалуација и ревизија.....	19
III. УЛОГА НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА И ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	20
III.1. Единици на локалната самоуправа	20
III.2. Граѓански организации.....	21
ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ.....	23
РЕФЕРЕНЦИ	25



Спроведувањето на големи инфраструктурни проекти (ГИП) е истовремено и основа за социо-економски развој и добросостојба на граѓаните, и процес со големи ризици и последици по јавниот интерес доколку соодветно не се управува. Имајќи ја предвид неговата сложеност и влогот за различни засегнати страни – државните институции, единиците на локалната самоуправа (ЕЛС), граѓанските организации (ГО) како застапници на јавниот интерес и партнерите во развојната соработка (донатори или меѓународни финансиски институции), потребно е континуирано да се работи на подобрување на управувањето со ГИП на сите нивоа и во сите фази од проектниот циклус.

Проблемите кои се јавуваат во управувањето со ГИП се резултат на системските слабости поврзани со кластерот „Темели“ во пристапниот процес за членство во ЕУ: владеење на правото, управување со јавни финансии, борба против корупција, јавни набавки, функционирање на демократските институции итн. Важен аспект за подобро управување е инклузивноста, односно вклучувањето на сите засегнати страни, пред сè на ЕЛС и ГО, во процесот кој е најчесто целосно воден од централните институции. Поголемо и суштинско вклучување на ЕЛС и ГО ќе води кон поголема транспарентност, отчетност, ефикасност, ефективност и квалитет во управувањето со ГИП. За таа цел, потребно е да се предвидат и обезбедат можности за вклучување на ЕЛС и ГО во сите фази на проектниот циклус каде тие се засегнати.

Конкретно, и ЕЛС и ГО би требало да се вклучат во дискусијата и координацијата за ГИП уште во фазата на идентификација на потребите и селекција на проекти за да се дискутираат приоритетите, да се разгледа влијанието на ГИП врз локалната заедница и економија и да се види како конкретен проект би можел да се прилагоди и подобри за да се максимизира неговото позитивно влијание. ЕЛС би требало да учествуваат во сите фази за ГИП кои ќе се спроведуваат на нивна територија, за да може правилно да се испланира спроведувањето и користењето на проектите во текот на целиот проектен циклус и животен век. ГО, како чувари на јавниот интерес, би требало да бидат вклучени и во следењето, и тоа и на подготовката и на спроведувањето на ГИП, со цел отворање на процесот, обезбедување поголема експертиза и навремено алармирање за потенцијални неправилности и ризици поврзани со успехот на проектите.

За да се овозможи непречено и суштинско учество на ЕЛС и ГО во процесот на управување со ГИП, потребно е да се работи на надминување на асиметријата во информации со која се соочуваат ЕЛС и ГО, да се поттикнат централните институции да ја прифатат идејата за поголема инклузивност, да се воспостават соодветни координативни механизми на сите нивоа и фази од проектниот циклус и да се обезбеди поддршка од партнерите во развојната соработка.

Realizimi i projekteve të mëdha infrastrukturore (PMI) është në të njëjtën kohë edhe baza për zhvillimin socio-ekonomik dhe mirëqenien e qytetarëve dhe një proces me rreziqe dhe pasoja të mëdha për interesin publik nëse nuk menaxhohet siç duhet. Duke marrë parasysh kompleksitetin e tij dhe investimin për palët e ndryshme të përfshira – institucionet shtetërore, njësitë e vetëqeverisjes lokale (NJVL), organizatat e shoqërisë civile (OSHC) si përfaqësues të interesit publik dhe partnerëve në bashkëpunimin zhvillimor (donatorë apo institucione financiare ndërkombëtare), është e nevojshme të punohet në vazhdimësi për të përmirësuar menaxhimin e PMI-ve në të gjitha nivelet dhe në të gjitha fazat e ciklit të projektit.

Problemet që paraqiten në menaxhimin e PMI-ve janë rezultat i dobësive sistematike që lidhen me klasterin Themelet në procesin e anëtarësimit në BE: sundimi i ligjit, menaxhimi i financave publike, lufta kundër korrupsionit, prokurimet publike, funksionimi i institucioneve demokratike, etj. Një aspekt i rëndësishëm për përmirësimin e menaxhimit është gjithëpërfshirja, respektivisht përfshirja e të gjithë palëve të përfshira, mbi të gjitha NJVL-ve dhe OSHC-ve, në procesin që zakonisht udhëhiqet plotësisht nga institucionet qendrore. Përfshirja më e madhe dhe thelbësore e NJVL-ve dhe OSHC-ve do të çojë në një transparencë, llogaridhënie, efikasitet, efektivitet dhe cilësi më të madhe në menaxhimin e PMI-ve. Për këtë qëllim, është e nevojshme të parashikohen dhe sigurohen mundësi për përfshirjen e NJVL-ve dhe OSHC-ve në të gjitha fazat e ciklit të projektit ku ato preken.

Konkretisht, si NJVL-të ashtu edhe OSHC-të duhet të përfshihen në diskutimin dhe koordinimin e PMI-ve që në fazën e identifikimit të nevojave dhe përzgjedhjes së projekteve për të diskutuar prioritetet, të shqyrtohet ndikimi i PMI-ve në komunitetin dhe ekonominë lokale dhe për të parë se si një projekt konkret mund të përshtatet dhe përmirësohet për të maksimizuar ndikimin e tij pozitiv. NJVL-të duhet të marrin pjesë në të gjitha fazat e PMI-ve që do të zbatohen në territorin e tyre, në mënyrë që zbatimi dhe përdorimi i projekteve të mund të planifikohet siç duhet gjatë gjithë ciklit të realizimit të projektit. OSHC-të, si roje të interesit publik, duhet të përfshihen gjithashtu edhe në monitorim, dhe atë si në përgatitjen ashtu edhe në realizimin e PMI-ve, me qëllim të hapjes të procesit, sigurimin e ekspertizës më të madhe dhe alarmimin në kohë për parregullsitë dhe rreziqet e mundshme që lidhen me suksesin e projektit.

Që të mundësohet një pjesëmarrje e pandërprerë dhe thelbësore e NJVL-ve dhe OSHC-ve në procesin e menaxhimit të PMI-ve, është e nevojshme të punohet për tejkalimin e asimetrisë së informacioneve me të cilën përballen NJVL-të dhe OSHC-të, për të nxitur institucionet qendrore të pranojnë idenë e një gjithëpërfshirjeje më të madhe, për të vendosur mekanizma të përshtatshëm të koordinimit në të gjitha nivelet dhe fazat e ciklit të projektit dhe për të ofruar mbështetje nga partnerët në bashkëpunimin zhvillimor.

SUMMARY (ENG)

The implementation of large infrastructure projects (LIP) is at the same time a basis for socio-economic development and citizens' wellbeing, and a process which bears significant risks and consequences for the public interest if not managed properly. Given its complexity and the stakes for different stakeholders – state institutions, local government units (LGU), civil society organizations (CSO) as advocates for the public interest, as well as development cooperation partners (donors and international financing institutions), there is a need for constant improvement of the governance at all levels and throughout all the phases of the project cycle.

The issues which occur in the LIP governance are the result of the same weaknesses related to the Fundamentals cluster in the EU accession process: rule of law, public finance management, fight against corruption, public procurements, functioning of the democratic institutions etc. An important aspect for better governance is inclusiveness, that is the involvement of all concerned parties, first and foremost LGU and CSO, in the process which is usually entirely led by the central institutions. A bigger and more meaningful involvement of LGU and CSO will lead towards an increased transparency, accountability, efficiency, effectiveness and quality in LIP management. To that effect, it is necessary to envisage and ensure opportunities for the inclusion of LGU and CSO in all the phases of the project cycle where they are concerned.

Specifically, both LGU and CSO should be engaged in the LIP discussion and coordination, starting from the phase of needs identification and project selection, in order to discuss the priorities, consider the influence of LIP on the local community and economy and examine how a concrete project could be adapted and improved in order to maximize its positive influence. LGU should be included in all the phases of LIP implemented on their territory, in order to properly plan the implementation and operation of projects throughout their whole project and life cycle. CSO, as a watchdog of public interest, should also be involved in the monitoring, both of the project preparation and implementation phases, in order to make the process more open, ensure greater level of expertise and timely raise the alarm regarding potential irregularities and risks related to the projects' success.

In order to enable unhindered and meaningful participation of LGU and CSO in the LIP governance, it is necessary to work on overcoming the asymmetry in information that LGU and CSO face, encourage the central institutions to embrace the idea for greater inclusiveness, establish proper coordination mechanisms at all levels and in all phases of the project cycle and ensure support by the development cooperation partners.

La mise en œuvre de grands projets d'infrastructure (GPI) est en même temps une base pour le développement socio-économique et le bien-être des citoyens et un processus portant de grands risques et conséquences pour l'intérêt public s'il n'est pas bien géré. Ayant en vue sa complexité et les enjeux pour toutes les parties concernées – les institutions publiques, les collectivités territoriales (CT), les organisations de la société civile (OSC) dans leur capacité de défenseurs de l'intérêt public, ainsi que les partenaires dans la coopération au développement (bailleurs des fonds et institutions financières internationales), il est nécessaire d'œuvrer en permanence pour améliorer la gouvernance de GPI à tous les niveaux et dans toutes les phases du cycle de projet.

Les problèmes qui apparaissent dans la gouvernance de GPI sont le résultat des mêmes faiblesses systémiques liées au cluster Fundamentals dans le processus d'adhésion à l'UE : état de droit, gestion des finances publiques, lutte contre la corruption, marchés publics, fonctionnement des institutions démocratiques etc. Un aspect important pour une meilleure gouvernance est l'inclusivité, c'est-à-dire l'inclusion de toutes les parties concernées, surtout les CT et OSC, dans le processus qui est le plus souvent entièrement géré par les institutions centrales. Une inclusion plus importante et substantielle des CT et OSC mènera vers plus de transparence, responsabilité, efficacité, efficience et qualité dans la gestion de GPI. Dans cette optique, il est nécessaire de prévoir et d'assurer des possibilités d'inclusion des CT et OSC dans toutes les phases du cycle de projets où elles sont concernées.

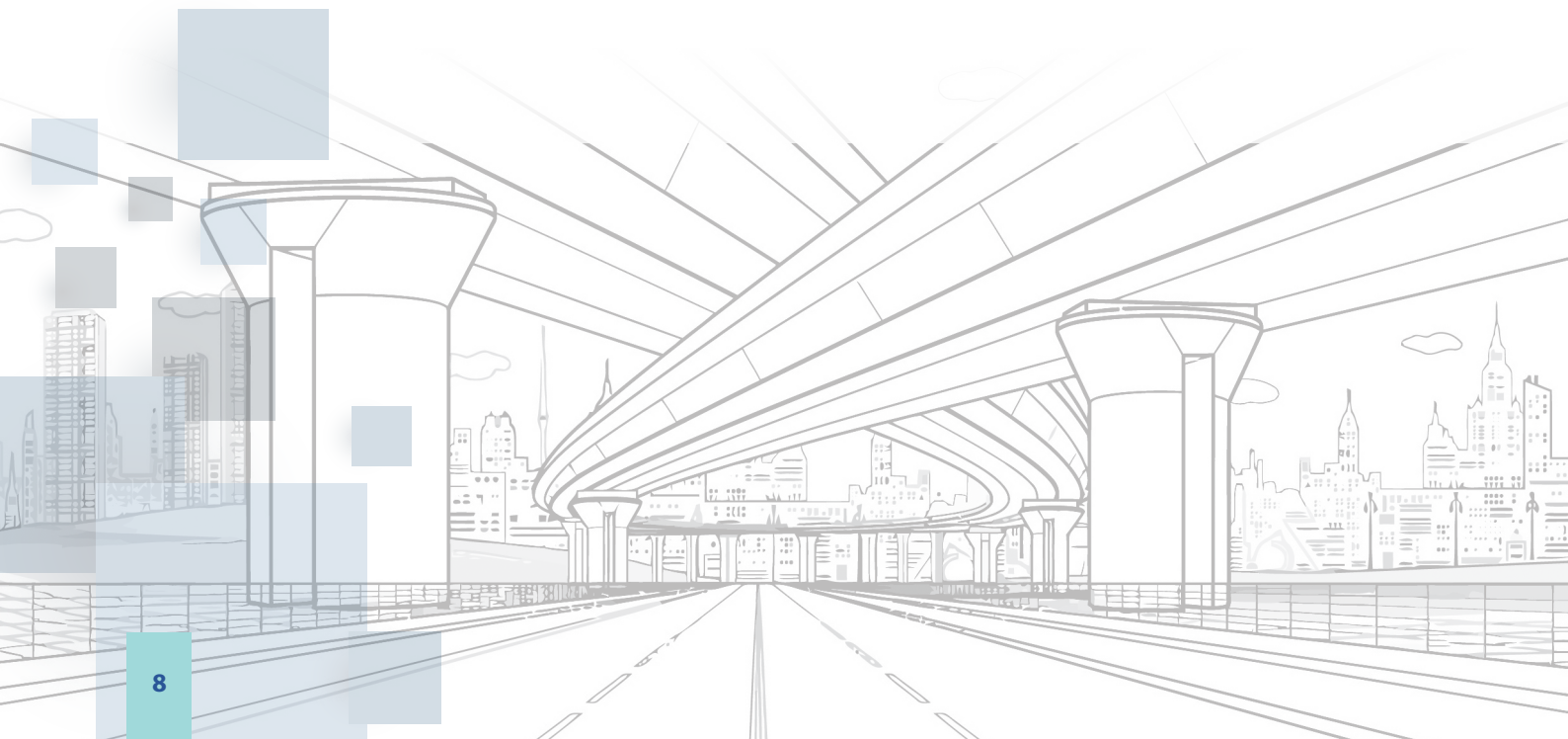
Plus concrètement, les CT et OSC devrait participer dans la discussion et la coordination sur les GPI dès la phase d'identification des besoins et sélection des projets, afin de discuter des priorités, d'analyser l'influence des GPI sur la communauté locale et de voir comment un projet spécifique pourrait être adapté et amélioré pour maximiser son influence positive. Les CT devraient participer dans toutes les phases de GPI qui sont mis en œuvre sur leur territoire, pour pouvoir bien planifier la réalisation et l'opération tout au long des cycles de gestion et de vie des projets. Les OSC, en tant que gardiennes de l'intérêt public, devraient participer dans le suivi de la préparation et de la mise en œuvre de GPI, afin rendre le processus plus ouvert, d'assurer un niveau d'expertise plus élevé et de tirer à temps la sonnette d'alarme pour avertir des irrégularités et des risques potentiels liés aux projets.

Afin de faciliter l'inclusion sans entrave et substantielle des CT et OSC dans le processus de gestion des GPI, il faut œuvrer pour surmonter l'asymétrie dans la possession des informations à laquelle sont confrontées les CT et OSC, encourager les institutions centrales d'accepter l'idée de renforcer l'inclusivité, établir des mécanismes de coordination à tous les niveaux et dans toutes les phases du cycle de projet et assurer le soutien des partenaires dans la coopération au développement.



СПИСОК НА АКРОНИМИ И КРАТЕНКИ

- ВБИФ** – Инвестициска рамка за Западен Балкан (Western Balkans Investment Framework)
- ГИП** – Големи инфраструктурни проекти
- ГО** – Граѓански организации
- ЕЛС** – Единици на локална самоуправа
- ЕСП** – Единствен список на проекти
- ЕССП** – Единствен секторски список на проекти
- ЕУП** – Единица за управување со проекти
- ЗБ** – Западен Балкан
- ИФИКО** – Канцеларија за координација на меѓународните финансиски институции
- ИПА** – Инструмент за прет пристапна поддршка
- МФИ** – Меѓународни финансиски институции
- ММФ** – Меѓународен монетарен фонд
- НВО** – Невладини организации
- НИК** – Национален инвестициски комитет
- НИПАК** – Национален ИПА координатор
- ОВЖСА** – Оценка на влијанието врз животната средина и социјалните аспекти
- ПЕР** – Програма за економски реформи
- ПиП** – Иницијатива Појас и пат
- ПГИИ** – Партнерство за глобална инфраструктура и инвестиции
- СРГ** – Секторски работни групи
- ТП** – Техничка помош



Инфраструктурата има клучна улога во зголемувањето на економскиот раст и поттикнувањето на социо-економскиот развој. Транспортната и енергетската инфраструктура (патишта, железници, гасоводи, електрична енергија итн.) има директно влијание врз подобрувањето на економските можности, додека социјалната инфраструктура (болници, училишта, установи за згрижување на деца и стари лица итн.) значително влијае врз квалитетот на животот на граѓаните. Во зависност од тоа како инфраструктурата се планира, нејзините придобивки може да се почувствуваат на различни начини во државата или регионот каде таа се гради.

Сепак, изградбата на добро испланирана, квалитетна и одржлива инфраструктура претставува предизвик за државите, дури и за добро развиените економии. Загубите поради неефикасност при изградбата и одржувањето на инфраструктурата се проценуваат во просек на третина од трошоците, а неефикасноста се должи на управувањето во процесот на донесување одлуки и реализација на инфраструктурни проекти.¹ Подобрувањето на управувањето може да придонесе кон намалување на загубите до половина.²

Чинителите кои се засегнати со спроведувањето на големите инфраструктурни проекти (ГИП) во Република Северна Македонија ги сочинуваат централната влада, претставувана од различните административни структури (вклучувајќи го Националниот ИПА координатор – НИПАК, Националниот инвестициски комитет – НИК, Министерството за финансии, Заменикот претседател на владата задолжен за координација на економските ресори, линиските министерства за транспорт, животна средина и економија); државните претпријатија; единиците на локалната самоуправа (ЕЛС); единиците за управување со програми/проекти (ЕУП); приватниот сектор; странските донатори, партнери во развојната соработка и меѓународните финансиски институции (МФУ); граѓанските организации (ГО) кои ги претставуваат интересите на граѓаните и одделни групи граѓани.

Поради самиот нивен обем, буџет и сложеност, ГИП се најчесто под целосна надлежност на централните власти. Учесството на ЕЛС најчесто се занемарува, и покрај фактот што тие се првите кои го чувствуваат влијанието на ГИП. Вклучувањето на ЕЛС во ГИП станува уште поголем предизвик ако се има предвид високото ниво на секторска експертиза потребна за учество во процесите на планирање, спроведување и следење, којашто честопати далеку го надминува капацитетот на ЕЛС.

Освен ЕЛС, и ГО остануваат на маргините на проектниот циклус за управување со ГИП поради неколку причини. Иако се активни во областите на дизајн на политики, на пример преку секторските работни групи (СРГ), ГО не се членови на консултативните форуми каде што се дискутира идентификацијата на проекти. Истовремено, ГО не се застапени во НИК, меѓуминистерското тело задолжено за подготовка и усвојување на Единствениот список на проекти (ЕСП) со приоритетни проекти на национално ниво. Нивниот најголем интерес и вклучување најчесто доаѓа во случаи каде што се појавуваат неправилности и законски прекршоци, додека „помали“ недостатоци и лошо управување најчесто им „поминуваат под радарот“.

Оваа публикација во форма на краток прирачник има за цел **да ја подигне свесноста за потребата да се пристапи кон континуиран процес на подобрување на управувањето со инфраструктурата, да укаже на приоритетите за подобрување, притоа фокусирајќи се на инклузивноста и важноста процесот да се отвори кон клучните чинители кои имаат потенцијал да придонесат кон подобрувањето, како и да препорача и покаже како тоа може да се постигне.** Притоа, фокусот ќе биде на ЕЛС и ГО во најширока смисла.

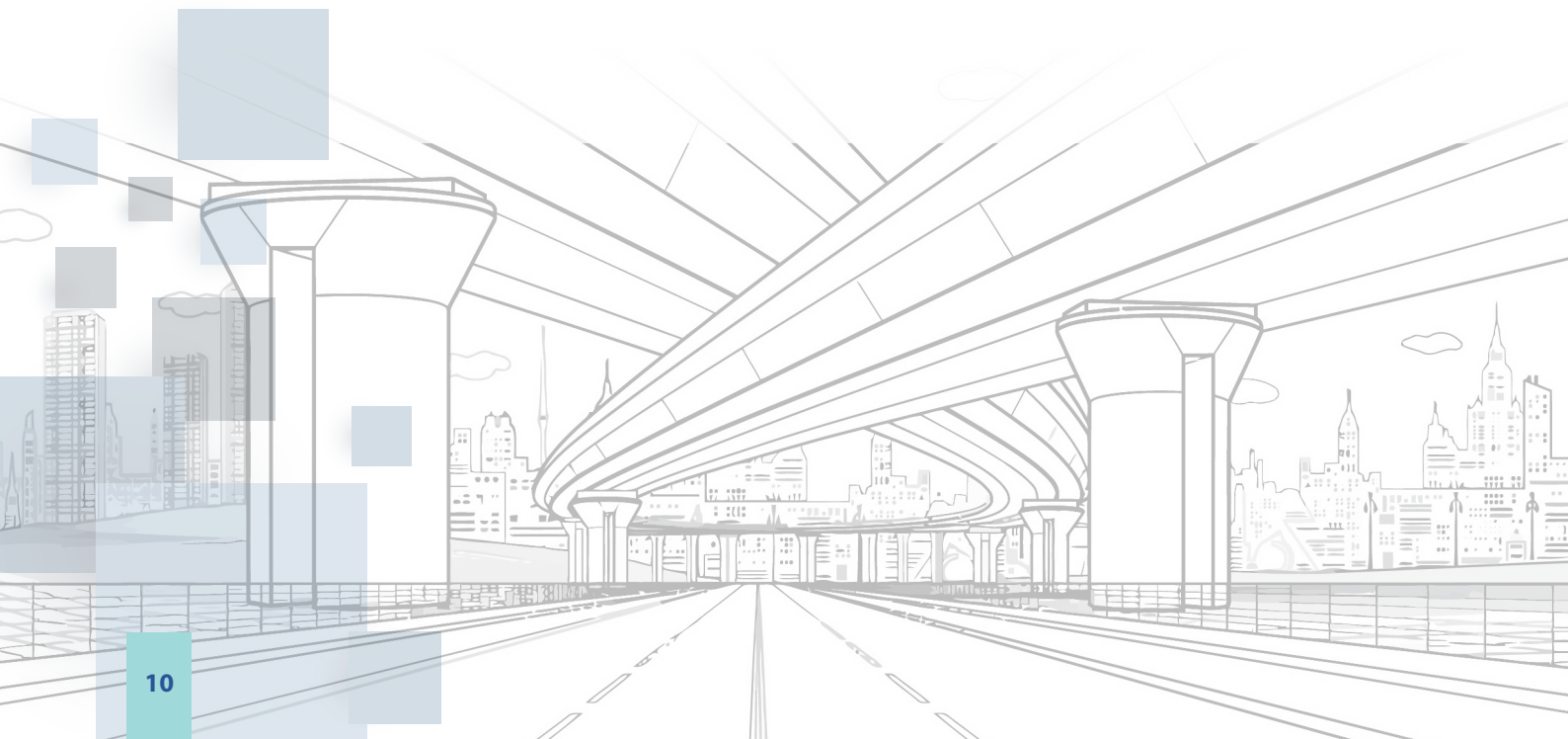
Прирачникот е наменет да послужи како ресурс за ЕЛС и ГО подобро да ги разберат и „одиграат“ своите улоги во проектниот циклус за ГИП, така што ќе им обезбеди конкретно знаење, алатки и влезни точки за да го зајакнат нивното проактивно учество. Тој исто така цели кон институциите од централната власт кои играат клучна улога во обезбедувањето

можности за инклузивност, но и во филтрирањето и преточувањето на придонесот од ЕЛС и ГО во суштинско влијание врз одлуките поврзани со проектите и политиките. За таа цел, Прирачникот ги истакнува придобивките од вклучувањето на ЕЛС и ГО во процесот воопшто и конкретно за носителите на одлуки на државно ниво. За крај, целта е и да се подигне свесноста меѓу донаторската заедница и финансиските институции дека поинклузивен процес дава подобри резултати и подобра „вредност за парите“, јакнејќи го нивниот легитимитет пред сопствените граѓани (даночните обврзници) и акционери (финансиери).

Прирачникот се надоврзува на претходни активности, спроведени претежно на ад-хок и регионално ниво, во Западен Балкан (ЗБ), за подобрување на инклузивноста на ГИП кои се финансираат преку програми на ЕУ, особено во контекст на спроведувањето на европскиот Економски и инвестициски план за ЗБ (ЕИП), како клучен инструмент за финансирање ГИП во програмскиот период 2021-2027. Дел од нив се објавувањето на [отвореното писмо](#) до институциите на ЕУ каде што 20 специјализирани ГО и тинк-тенк организации од ЗБ (меѓу кои и 5 од РС Македонија) се залагаат за зголемено вклучување на ГО; две колумни во реномирани европски медиуми - [Euractive](#) и [EU Observer](#), и настанот [Tirana Connectivity Forum](#) организиран во октомври 2021 година.

Од методолошка гледна точка, како појдовна основа се земаат препораките на Организацијата за економска соработка и развој,³ Меѓународниот монетарен фонд (ММФ)⁴ и Европската комисија во врска со препорачаните стандарди за добро управување со инфраструктурни проекти. Проектите кои се разгледани со цел обезбедување примери се избрани меѓу оние кои се во фаза на подготовка, спроведување или веќе завршени на територијата на РС Македонија.

Првиот дел дава преглед на различни аспекти поврзани со процесот на управување со инвестиции во инфраструктура: актуелната ситуација во државата во поглед на законска и институционална рамка, идентификуваните потреби и приоритети, изворите на финансирање, како и механизмите за координација, одлучување и реализација на ГИП. Вториот дел се осврнува на клучните предизвици во рамки на различните фази на проектниот циклус: идентификување на потребите и селекција на проекти; проценка; планирање и изработка на документација; тендерирање; спроведување и извршување на договорот; евалуација и ревизија. Тој содржи и опис на секоја од фазите и клучните чинители, фокусирајќи се на ЕЛС и ГО, на можностите за нивно поголемо вклучување, како и на можните ризици и проблеми илустрирани преку примери на претходни проекти кои покажале слабости во една или повеќе фази. Третиот дел се осврнува на улогата која ЕЛС и ГО би требало да ја имаат според меѓународните препораки за постигнување на што подобри резултати од инвестициите во инфраструктура. Последниот дел ги сумира заклучоците и дава конкретни препораки како РС Македонија може да се доближи до меѓународните стандарди и добри практики.



I. ИНВЕСТИЦИИ ВО ИНФРАСТРУКТУРА ВО РС МАКЕДОНИЈА

I.1. Инфраструктурни потреби ■■■■

Според Глобалниот индекс за конкурентност на Светскиот економски форум за 2019 година, РС Македонија е рангирана на 75-та позиција од 141 држава во однос на квалитет на инфраструктурата.⁵ Степенот на инфраструктурен развој пресметан преку транспортна инфраструктура (густина на патна мрежа, железнички пруги и број на патници во авиосообраќај), телекомуникациски мрежи и инсталирана моќност за производство на електрична енергија изнесува околу 50% од просекот на ЕУ.⁶ Иако јавните инвестиции како процент од бруто домашниот производ се повисоки од просекот на ЕУ (за периодот 2000-2015), според темпото на реализација во моментот се проценува дека ќе бидат потребни околу 33 години за да се стигне актуелниот европски просек,⁷ што укажува на тоа дека очигледно постои инфраструктурен јаз меѓу РС Македонија и ЕУ.

Еден начин да се пресметаат конкретните потреби од инвестиции во инфраструктура на национално ниво, вкупно и по сектор, е да се сумираат проектите во рамките на Единствениот список на проекти (ЕСП).⁸ Списокот претставува листа на приоритетни проекти во 5 сектори, определни како потребни од страна на државните институции и рангирани според методологија поддржана од страна на ЕУ и подготвена од Координативната канцеларија на меѓународните финансиски институции (ИФИКО). Според оваа методологија, еден критериум за оценување на проектите е зрелоста на проектното досие. Овој критериум разгледува дали техничката документација е комплетна, дали проектите се подготвени за финансирање и кога би можеле да започнат фазите на тендерирање и спроведување. Друг критериум е стратешка важност на проектите. На пример, прекуграничните проекти кои поврзуваат барем две држави и би задоволиле потреби на поширок регион имаат предност за финансирање од европските фондови пред проектите од општинско значење. Во контекст на војната во Украина, геополитичките потреби добиваат исто така огромно значење кога се рангираат според приоритет нови инвестиции во инфраструктурата.

Според проектите пријавени во ЕСП во 2022 година, потребите од инфраструктура по сектор се сумирани во следната табела:

СЕКТОР/ФАЗА	ПРОЕКТИ ВО ИЗВЕДБА	ЗРЕЛИ ПРОЕКТИ	НЕЗРЕЛИ ПРОЕКТИ	ВКУПНО ПО СЕКТОР
ТРАНСПОРТ	1.132.684.000	2.933.750.800	Не се буџетирани	4.066.434.800
ЕНЕРГЕТИКА	1.084.400.000	312.040.000	1.308.440.000	2.704.880.000
ЖИВОТНА СРЕДИНА	145.000.000	302.899.000	107.080.000	554.979.000
СОЦИЈАЛНА ИНФРАСТРУКТУРА	297.557.382	467.430.000	25.183.400	790.170.782
ДИГИТАЛНА ИНФРАСТРУКТУРА	/	88.131.586	/	88.131.586
ВКУПНО ПО ФАЗА	2.659.641.382	4.104.251.386	1.440.703.400	8.204.596.168

Табела 1: Проекти во ЕСП, по сектор и по фаза на проектен циклус

Извор: Претставување на авторите врз основа на податоците од ЕСП за 2022 година

I.2. Извори на финансирање ■■■■

Изворите за финансирање на ГИП најчесто се обезбедуваат преку националните буџети (претежно на централно, некогаш на општинско ниво), меѓународните финансиски институции и партнерите во развојната соработка (донатори). На овој начин се обезбедува пристап како до

неповратни средства, така и до кредити под поволни услови (бескаматни или со ниски каматни стапки), кои играат важна улога во инфраструктурниот развој. Повремено во процесот на финансирање учествуваат и приватни субјекти преку јавно-приватни партнерства и концесии.

Во рамки на изворите на финансирање кои не се дел од државниот буџет, за РС Македонија како и за поширокиот регион на Западен Балкан, ЕУ претставува најголем донатор со повеќе од 11 милијарди евра директни грантови и кредити со кои се мобилизирале околу 22 милијарди инвестиции во инфраструктура од 90-тите наваму.⁹ Конкретно за Македонија, од 2007 година,¹⁰ обезбедени се 1,2 милијарди евра неповратни средства од кои 1/3 во секторите транспорт и животна средина.¹¹

За програмскиот период 2021-2027 година, преку Економскиот и инвестициски план за Западен Балкан усвоен во октомври 2020 година, ЕУ намени фондови во износ од 9 милијарди евра од сопствениот буџет кои се очекува да мобилизираат дополнителни 20 милијарди евра инвестиции (од приватни извори или преку кредити). Средствата се наменети за справување со последиците од пандемијата на КОВИД-19 и поттикнување долгорочен и одржлив раст.¹² Освен тоа, во глобални рамки ЕУ ја најави иницијативата Глобална порта (Global Gateway) со која планира да обезбеди, од буџетот на ЕУ и државите членки, до 300 милијарди во инвестиции за инфраструктура до 2027 година.¹³

Во 2014 година, паралелно со почетокот на Берлинскиот процес, се формира Инвестициската рамка за Западен Балкан (Western Balkans Investment Framework – WBIF/ВБИФ). Овој т.н. „блендинг“ механизам обезбедува финансирање за ГИП на национално и регионално ниво, во вид на инвестициски грантови надополнети со кредити од европски банки. Грантови од ЕУ и МФИ може исто така да се користат за техничка помош во фазите на проценка на проектот, планирање и подготовка на техничка документација.

Средствата кои РС Македонија ги добила досега преку ВБИФ за проекти од национално значење, се сумирани во табелата подолу:

СЕКТОР/ФАЗА	ЗАВРШЕНИ ПРОЕКТИ	ПРОЕКТИ ВО ИЗВЕДБА	ПРОЕКТИ ВО ПОДГОТОВКА	ВКУПНО ПО СЕКТОР
ТРАНСПОРТ	/	517.749.582	653.802.924	1.171.552.506
ЕНЕРГЕТИКА	22.917.128	127.667.000	817.209.000	967.793.128
ЖИВОТНА СРЕДИНА	/	155.099.376	66.400.000	221.499.376
СОЦИЈАЛНА ИНФРАСТРУКТУРА	/	231.421.020	/	231.421.020
ДИГИТАЛНА ИНФРАСТРУКТУРА	/	/	57.131.586	57.131.586
ВКУПНО ПО ФАЗА	22.917.128	1.031.936.978	1.594.543.510	2.649.397.616

Табела 2: Проекти финансирани преку ВБИФ, по сектор и по фаза на проектен циклус
Извор: Претставување на авторите врз основа на податоците од ВБИФ од 4 септември 2022 година

Во поглед на секторите и бројот на проекти кои добиле техничка помош и/или инвестициски грантови, ситуацијата е претставена во табелата подолу:

СЕКТОР	БР. НА ПРОЕКТИ
ТРАНСПОРТ	10
ЕНЕРГЕТИКА	22
ЖИВОТНА СРЕДИНА	5
СОЦИЈАЛНА ИНФРАСТРУКТУРА	4
ДИГИТАЛНА ИНФРАСТРУКТУРА	1
ВКУПНО	32

Табела 3: Број на проекти финансирани преку ВБИФ, по сектор
Извор: Претставување на авторите врз основа на податоците од ВБИФ од 15 февруари 2022 година

Паралелно со средствата од националниот буџет, ЕУ, МФИ и држави членки на ЕУ, РС Македонија има можност да користи средства од други билатерални партнери преку различни инфраструктурни иницијативи со регионален или глобален карактер кои се достапни или најавени. Меѓу нив, конкретно беше искористено финансирање преку **Иницијативата Појас и Пат** (ПиП) на Народна Република Кина од 2013 година како обид да се подобри глобалната поврзаност и трговски проток, односно да се подобри инфраструктурното поврзување.¹⁴ Во рамки на оваа иницијатива, односно преку Платформата за соработка меѓу Кина и државите од Централна и Источна Европа, НР Кина обезбеди инфраструктурни кредити за регионот во износ од 10 милијарди УСД. Македонија повлече средства од оваа кредитна линија за изградба на автопатските делници Миладиновци-Штип (47 километри по должина на Коридорот 10) и Кичево-Охрид (57 километри по должина на Коридорот 8).¹⁵ Додека првиот беше завршен во 2019 година, вториот е сè уште во фаза на градба. Бројни проблеми поврзани со подготовката и спроведувањето на проектот доведоа до значително одлагање и надминување на првично планираниот буџет, како и до вкупна вредност на двата проекти која во моментот на пишување надминува 900 милиони евра.

На иницијатива на САД, во јуни 2022 година беше најавено **Глобалното партнерство за инфраструктура и инвестиции** (ГПИИ) преку коешто се планира да се обезбедат околу 200 милијарди УСД во грантови, кредити и приватни инвестиции од САД во следните 5 години.¹⁶ Тој износ би се надополнил од останатите држави од Г7 до вкупна сума од 600 милијарди УСД до 2027 година.¹⁷ Паралелно, неколку развиени економии, како **Обединетото Кралство и Јапонија**, поддржуваат инвестиции во инфраструктурата надвор од нивните граници, во пограничен износ.

1.3. Процес на координација, донесување одлуки и управување со проектен циклус ■■■■

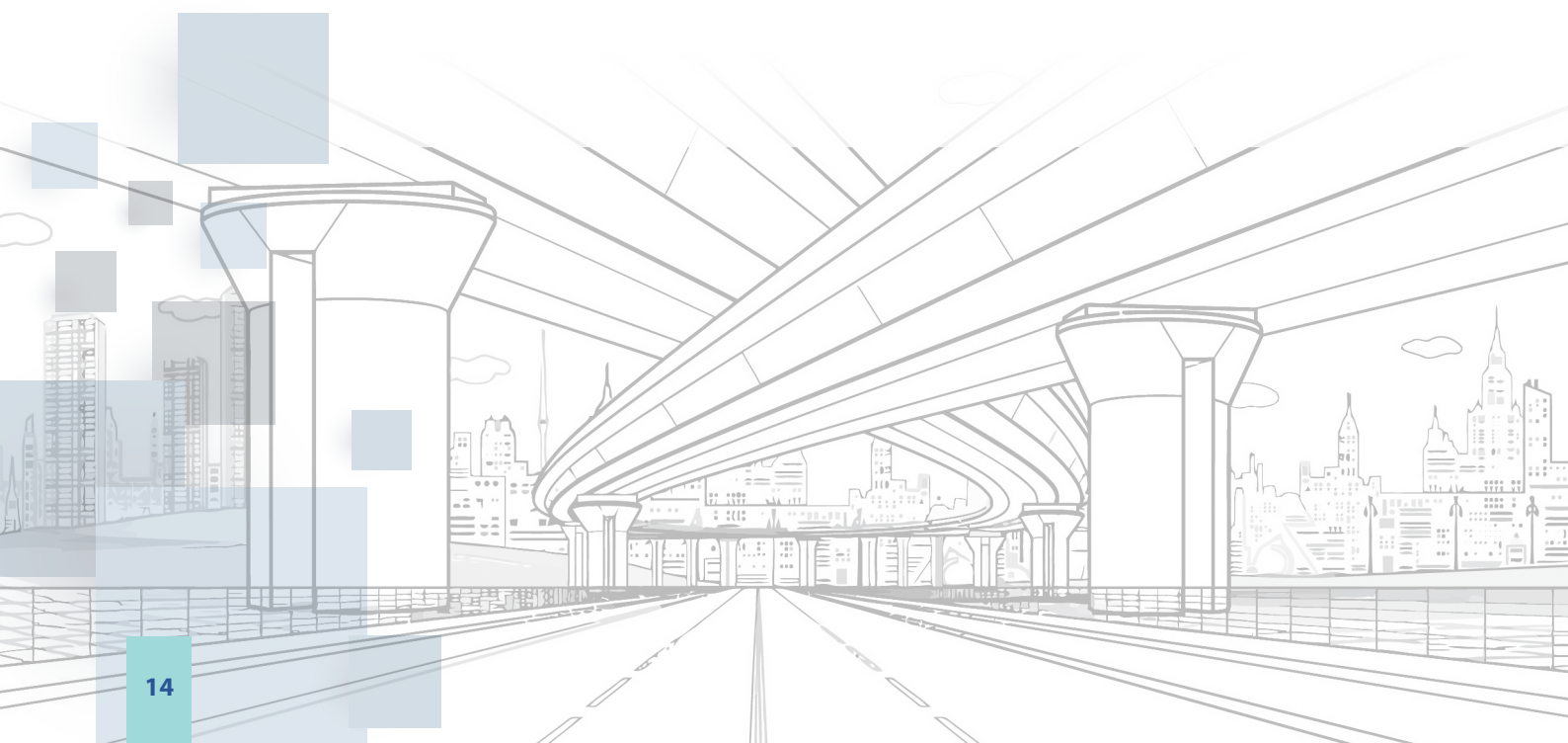
Механизми за координација кои најчесто се поврзуваат со процесот на носење одлуки и проектниот циклус за управување со инвестиции во инфраструктурата се Националниот инвестициски комитет (НИК), секторските работни групи (СРГ) и состаноците за донаторска координација.

НИК функционира од 2015 година како советодавно тело кое го дискутира и усвојува ЕСП, односно листата на приоритетни проекти врз основа на единствените секторски списоци (ЕССП) поднесени од државните институции во 5 сектори: транспорт, енергетика, животна средина, дигитална и социјална инфраструктура (образование, здравство и социјална политика). Целта е да се обезбеди поголема координација меѓу националните институции и усогласување со развојните цели и ресурси на најголемите донатори и финансиски институции кои обезбедуваат финансирање за ГИП. Со НИК ко-претседаваат Националниот ИПА координатор (НИПАК), односно потпретседателот на Владата задолжен за европски прашања и министерот за финансии. Освен на политичко ниво, НИК се состанува и на техничко ниво со цел следење на подготовката на проектите низ различните фази на проектниот циклус и обезбедување зрели, одржливи и стратешки важни проекти како приоритети за финансирање. Со техничкото ниво на НИК претседава државниот секретар од Секретаријатот за европски прашања на Владата.

Во основата на НИК, односно на секторско ниво функционираат СРГ кои ги дискутираат и планираат проектите во рамки на ЕССП. Во моментов формирани се 12 СРГ, кои покрај инфраструктурните проекти имаат задача да работат и на усогласувањето со европското законодавство во процесот на пристапување на РС Македонија кон ЕУ.¹⁸ Според деловниците за работа, СРГ би требало да ги вклучуваат и ГО во активна дискусија за сите прашања, додека ЕЛС остануваат надвор од оваа рамка. Ограничениот мониторинг кој се врши врз работата на СРГ покажува дека досега тие потфрлија во задачата да обезбедат суштинско вклучување на ГО во нивната работа воопшто,¹⁹ додека не постојат податоци дека воопшто се разговара со ГО за ГИП. Имајќи предвид дека не постои редовно известување за работата на СРГ (или НИК), ниту проактивна транспарентност од страна на клучните засегнати институции, нивната работа во голема мера останува непозната за останатите чинители и пошироката јавност.

Кога станува збор за донаторска координација, механизмот за програмски пристап кон координација и испорака на странска помош кој би требало да ги вклучи сите активни донатори во државата е воспоставен во 2009 година. Но, во текот на последните години донаторската координација се одвива претежно на ад-хок основа, кога има зголемени потреби за прилив на фондови поради различни причини: мигрантска криза, поплави, пандемија на КОВИД-19. Посистемска координација единствено се спроведува од страна на Делегацијата на ЕУ во државата и ги опфаќа само донаторите од држави членки на ЕУ.

Кога станува збор за Агендата за поврзување на ЕУ и пошироките насоки за спроведување, нејзината комплексна структура не предвидува механизам за директно вклучување на ГО или ЕЛС во проектниот циклус за ГИП. Теоретски, и двете целни групи – ГО и ЕЛС – треба да бидат консултирани во текот на: (i) подготовката на ЕСП и во рамки на националните консултативни механизми за идентификација и приоретизација на инфраструктурни проекти, и (ii) фазата на подготовка на студии за изводливост и ОВЖСА.



II. ДОБРОТО УПРАВУВАЊЕ И ФАКТОРОТ ИНКЛУЗИВНОСТ

Доброто управување со инвестициите во инфраструктура е клучно за целосно остварување на потенцијалните придобивки од инфраструктурните проекти и максимизација на нивната „вредност за парите“. Државите со подобри системи на управување уживаат повеќе позитивни ефекти и резултати од реализираните проекти и инвестиции.²⁰ Но, ММФ го оценува управувањето со јавни инвестиции во регионот на ЗБ како процес кој покажува значителни слабости,²¹ кои ги нотира и ЕУ во годишните извештаи.

Доколку се осврнеме подетално, се забележува дека клучните фактори кои влијаат врз квалитетот на управувањето се должат на: слабости во управувањето, видливи преку недостатокот на административен капацитет во националните институции да осмислат, спроведат и користат ГИП, и политичка волја, што се гледа преку „заробувањето“ на политиките, главно во следните аспекти: i) осмислување на долгорочна, стратешка визија за инфраструктура, ii) соодветна проценка на нивната фискална одржливост, ценовна достапност и „вредност за парите“, iii) спроведување на транспарентно, системско и ефикасно учество на засегнатите страни, iv) промоција на кохерентна, предвидлива и ефикасна регулаторна рамка, и v) спроведување на единствен владин пристап кон законите по интегритетот (корупција, конфликт на интерес, „заробување“ на проекти од политичките и деловните елити).

Со други зборови, клучните слабости кои влијаат врз инфраструктурата се поврзани со кластерот „Темели“ во пристапниот процес за членство во ЕУ и би можеле да се решаваат преку посистемски пристап насочен кон подобрување на управувањето и обезбедување политичка волја, како две клучни состојки за да се постигне каков било успех, имајќи предвид дека големата сложеност на проектите е константа којашто не може да се промени.²²

Едно од решенијата донесени со цел надминување на слабиот институционален капацитет во регионот е да се поддржат клучните институции преку надворешна експертиза. Две големи програми за техничка помош (ТП) ја надополнија поддршката од ВБИФ во оваа насока: JASPERS, која има за цел обезбедување квалитетна ревизија на проектната документација и подготовката на стратегии и CONNECTA, насочена кон подготовката на инфраструктурни проекти и спроведувањето на реформи во Агендата за поврзување, претежно во транспортниот сектор. Предвидените т.н. меки мерки вклучуваат шеми за одржување на патишта и железници, реформа во железницата, безбедност на патиштата и интелигентни транспортни системи, како предуслов за успешно користење на инфраструктурни проекти во транспортот.²³

Но, додека овие решенија се осврнуваат на краткорочни проблеми преку обезбедување навремен, стабилен и квалитетен проток на документи кои се неопходни за комплетирање на зрели проектни досиеја, тие не можат да ги решат длабоко вкоренетите проблеми на слабо институционално управување и политичка волја во ЗБ. Иако договорите за ТП речиси секогаш вклучуваат компонента за јакнење на капацитетите за локалните корисници, поради недостигот на одржливо влијание, тие договори најчесто редовно се обновуваат, станувајќи практично компонента на локалната администрација.

Речиси ексклузивната улога на централните власти во циклусот на ГИП, во комбинација со сложеноста на самите проекти, не оди во прилог кон активно вклучување на ЕЛС и ГО. Сепак, во актуелниот контекст на политиката за проширување, пристапните реформи, Агендата за поврзување и регионална соработка, факторот инклузивност никогаш не бил поважен. Не само што помага за да се обезбеди систем на проверки на централната власт, туку истовремено обезбедува и извор на експертиза, локално знаење и видливост кои се очајно потребни. Резултатот на поголема инклузивност се пресликува во поголем легитимитет и видливост на потрошените ЕУ средства, како и поголема транспарентност и отчетност кон граѓаните.

За да ги илустрираме факторите кои влијаат врз инклузивноста во различни фази на ГИП, користиме пристап според фазите на инфраструктурниот проектен циклус.

II.1. Идентификување на потребите и селекција на проекти ■■■■

Оваа фаза го опфаќа утврдувањето на потребите и приоритетите на граѓаните и дефинирањето на најдобриот начин истите да се задоволат или решат. Во тој контекст, РС Македонија во текот на повеќе од една деценија нема Национален развоен план.²⁴ Во повеќе наврати националните власти ја споменувале улогата на националната Програма за економски реформи (ПЕР) како клучна развојна стратегија, но во реалноста таа програма не е соодветна замена. Тоа е особено случај кога станува збор за инфраструктурниот развој кој претставува само маргинален аспект во ПЕР, информациите во оваа област се недоволни, не се контекстуализирани и се поврзуваат само со макроекономските аспекти.

Актуелните механизми за идентификување на потребите и селекција на проекти се насочени само кон ограничен број параметри поврзани со микро-средината на проектот, а не ги земаат предвид неизбежните придружни фактори поврзани со политиките во конкретниот сектор, потребите на граѓаните, демографските и други трендови, трошоците за одржување и долгорочната одржливост и корисност. Засегнатите ЕЛС и ГО често не се вклучени во таа фаза.

На пример, актуелната тенденција да се финансира изградба и реконструкција на железнички пруги и станици се чини ги занемарува фактите дека и двете железнички претпријатија работат со значителна загуба, дел од железничките линии се привремено прекинати поради недостиг на интерес кај локалното население за превоз на патници, има растечки недостиг на квалификуван кадар, како и проблеми со одржувањето.²⁵ Друг пример е фактот дека речиси четири години по завршувањето на реконструкцијата на пругата од Битола до Креница, односно границата со Грција, во 2019 година, нема железнички сообраќај.²⁶ Ваквите ситуации го отвораат прашањето за корисноста на инвестициите и рационалноста на планирањето, поврзаноста на проектите и политиките, но и за опортунитетниот трошок.

Затоа, важно е да се вклучат ГО и засегнатите ЕЛС уште од моментот на подготовка на развојните политики кои ги исцртуваат контурите на развојот на определена територија. Главниот ризик кој треба да се избегне е „заробување“ на политиките и влијание на специјални интереси. Главните чинители ги вклучуваат линиските министерства, НИК, Канцеларијата на претседателот на Владата, Парламентот, регулаторните тела и други (лобисти, консултанти и потенцијални изведувачи). ЕЛС и ГО во оваа фаза треба:

- да ги искористат нивните правни надлежности и алатки за застапување за да го дадат нивниот придонес во подготовката на правни и стратешки документи, вклучително и националните развојни планови и секторски стратегии;
- да се осигураат дека конкретната одлука за јавна инвестиција се заснова на одобрените национални стратешки документи, регионални или секторски цели кои ги земаат предвид нивните интереси и придонес. Доколку тоа не е случај, да се осигураат дека тие ќе бидат вклучени во новиот проект;
- да лобираат со цел изборот на проекти да ги земе предвид интересите и приоритетите на граѓаните кои ги претставуваат.

II.2. Проценка на проектот ■■■■

Оваа фаза служи за утврдување на изводливоста и одржливоста на проектот, како и за оценка на влијанието коешто тој ќе го има врз животната средина и социјалните аспекти. Таа ја опфаќа изработката на студии за изводливост и за влијание кои најчесто ги подготвуваат надворешни компании и консултанти. Во тој контекст, меѓу клучните предизвици се вбројуваат обезбедувањето објективни, веродостојни и издржани студии кои нема да бидат под влијание на лобисти, политички влијанија или коруптивни зделки. Исто така во оваа фаза треба да се надмине и т.н. „пристрасноста кон оптимизам“ (optimism bias), односно тенденцијата (намерна или ненамерна) да се очекуваат натпросечни резултати и придобивки од проектите и да се потценува нивната сложеност, што води кон дополнителни трошоци и рокови за изведба, како и кон неоптимални ефекти и влијание.²⁷

Бидејќи оваа фаза служи за да се оцени изводливоста на инфраструктурниот проект, да се даде официјално одобрение и да се одреди како и од кого ќе се финансира, ризиците се релативно високи проектот да биде засегнат од I) поткуп, за да се поткопа постапката, II) лажни проценки, и III) промоција на проекти со висока цена.

Чинителите ги вклучуваат сите владини нивоа поврзани со проектот, компании, консултанти, лобисти и финансиски институции кои го поддржуваат проектот. ЕЛС во таа фаза ја имаат можеби најголемата можност да влијаат во проектниот циклус на ГИП преку ОВЖСА. Тие мора да се осигураат дека студиите за економската изводливост и ОВЖСА се објективни, веродостојни и професионални. За таа цел, мора да бидат кристално јасни во врска со придобивките и трошоците што проектот ги има за ЕЛС и нејзините граѓани, да ги информираат граѓаните за нив, да ги мобилизираат и да се погрижат граѓаните да учествуваат на сите расправи и состаноци за ОВЖСА, како и да ги насочат граѓанските движења кон истата цел: добивање што поголема корист од ГИП за локалната заедница.

Исто така, важно е да се осигура дека специјализираните ГО, со длабинско разбирање на управувањето со јавните финансии, животната средина и социјалните аспекти, особено во однос на специфичната територија (грасрут организации), исто така се вклучени во оваа фаза, за да ги добијат сите потребни информации и нивното влијание да биде сериозно земено предвид.

Пример за овој исход е реализацијата на проектот за изградба на автопатската делница Кичево-Охрид. Имено, оценките на западните донатори и финансиски институции беа дека изградбата на автопат не соодветствува на фреквенцијата на возила и дека би било поисплатливо да се изгради експресен пат. Но, поради политичката одлука да се гради автопат по секоја цена, проектот започна да се реализира со кредит од кинеската Експорт-Импорт банка и без подготовка на студии според сите стандарди и најдобри меѓународни практики.²⁸

Покрај тоа, тука спаѓа и целокупната идеја за поврзување со Албанија во регионот на Охрид, каде што проектите за изградба на автопат, железничка пруга и интерконектори за гас и струја се планирани индивидуално и без добра координација, така што се предвидува да поминуваат по различни траси низ охридскиот регион и зоната на заштита од УНЕСКО.²⁹ Имајќи предвид дека препораката од УНЕСКО е сите проекти да се групираат и да поминуваат низ единствена траса со цел да се намалат штетните влијанија врз животната средина, промена на првичната документација во износ од 7,7 милиони евра (средства обезбедени од европските фондови) би чинела дополнителни 3-5% од вредноста на новата рута, како и нови 100 милиони евра за да се изгради единствен тунел меѓу Струга и Прењас.³⁰

II.3. Планирање и дизајн на документација ■■■■

Оваа фаза се состои во транспарентна и фер подготовка на тендерската документација, вклучувајќи ги спецификацијата, проекцијата на трошоци и критериумите за евалуација за тендерската постапка. Притоа треба да се внимава да не дојде до наменско прилагодување на спецификацијата, манипулации со буџетот, поделба на договори, асиметричност во информациите и слични манипулации со цел да се создаде предност за одреден економски оператор, на сметка на другите. Вклучувањето на ЕЛС и ГО би можело да придонесе да не се прилагодуваат спецификациите под влијание на специфични групи на интерес, да се намали асиметријата во информациите и да се вклучат во проектниот дизајн потребите на локалните заедници за да се заштитат интересите на граѓаните.

Во оваа фаза ЕЛС треба да работат со други вклучени чинители, имено оние кои се „сопственици на проектот“ (т.е. јавните претпријатија за национални патишта/железници/енергетика, министерство за транспорт/економија и/или слични чинители), консултанти, потенцијални понудувачи и изведувачи. Ова е посебно релевантно бидејќи ЕЛС играат клучна улога во процесот на издавање дозволи, инспекции и други одобренија. Така, целите на ЕЛС треба да се насочат кон навремено обезбедување на сите потребни информации во врска со дизајнот на тендерската документација и спецификациите од централната власт и кон тоа тие да бидат дел од процесот на донесување одлуки.

Еден пример за илустрирање на недостатоците во оваа и во следната фаза е изградбата на автопатската делница Демир Капија – Смоквица по Коридор 10 од страна на грчката компанија Актор со европски средства. Во овој случај постоеја наводи дека тендерската постапка била прилагодена за да и обезбеди предност на грчката компанија пред италијански конкурент кој поднел понуда поевтина за 40 милиони евра.³¹ Сумата на тендерот била речиси двојно повисока од проценетите трошоци во студијата за изводливост – 271 наместо 150 милиони евра и Организацијата за економски развој и соработка предупредила на сомневања дека претставници на грчката компанија поткупиле македонски службеници/функционери за да го добијат договорот.³²

II.4. Тендерирање ■■■■

Фазата на тендерирање ги опфаќа поднесувањето понуди од страна на добавувачите, евалуацијата и изборот на најповолната понуда. Освен во случаите кога би имале претставник во комисијата за набавки, ЕЛС и ГО немаат улога во оваа фаза.

Но, имајќи предвид дека при овие постапки може да се јават неправилности, како што се непочитување на критериумите за евалуација, утврдување неразумно кратки рокови со цел фаворизирање на определен поднесувач, поткуп, доставување неточни информации и/или лажни документи или договарање меѓу поднесувачите – ЕЛС и ГО мора да бидат подготвени да ги искористат сите правни и процедурални лекови кои им се на располагање за да ги заштитат интересите на граѓаните кои ги претставуваат.

Дополнително, некогаш се случува постапката за јавни набавки воопшто да не биде спроведена на начинот пропишан со домашното законодавство, односно да нема отворена, конкурентна и транспарентна постапка за избор на најдобрата понуда. Наместо тоа, се пристапува кон директни преговори или договарање „во четири очи“ со однапред одреден изведувач или добавувач и легитимизирање на таквата одлука со специјален закон изгласан во Собранието. Притоа, постои зголемен ризик од корупција и конфликт на интерес и потенцијално се добива неповолен сооднос на цената која се плаќа и реалната вредност на договорот. Тоа е примерот со изградбата на автопатиштата Миладиновци-Штип и Кичево-Охрид која беше доделена на кинеската компанија Синохидро, како и потенцијалниот ризик со изборот на турско-американската компанија Бехтел-Енка за изградба на автопатски делници по должина на коридорите 8 и 10.³³ За жал, во вакви ситуации ЕЛС не можат да направат ништо освен да лобираат, додека ГО, кои имаат улога на чувари на јавниот интерес, треба да бараат отчетност од Владата.

Во оваа фаза, главните чинители ги вклучуваат понудувачите, изведувачите, јавните власти и консултанти. За да се зголеми транспарентноста на процесот и да се намалат потенцијалните ризици во оваа фаза, би можело да се предвиди засегнатите ЕЛС и специјализирани, локални ГО да бидат вклучени како „набљудувачи“ на процесот во комисиите за евалуација и избор. Во тој случај, и ЕЛС и ГО треба да имаат соодветно ниво на знаења и информации за да се осигураат дека избраната понуда е најдобра. Тие би можеле да го искористат набљудувачкиот статус за да подготват извештаи од следењето на постапката, притоа почитувајќи ги доследно сите правила за доверливост, но укажувајќи на можни проблеми и погрешни процеси кои овозможуваат договарање меѓу понудувачите или фаворизирање на некој понудувач.

II.5. Спроведување и извршување на договорот ■■■■

Проблемите во претходните подготвителни фази, доколку не се адресираат соодветно, може да имаат негативно влијание и во фазата на спроведување, односно изградбата, одржувањето и функционирањето на проектите. Во случајот на проектот за изградба на т.н. кинески автопати, поправката на почетните пропусти поврзани со геолошките испитувања, лошо испланирани трошоци за експропријација и несоодветен технички дизајн придонесе за зголемување на вкупните трошоци за околу 200 милиони евра и одлагање од 3 години. Освен тоа, недоразбирања меѓу различните чинители вклучени во проектот, како на пример централните и локалните власти, исто така може да го попречат брзото спроведување на

инфраструктурни проекти. Еден пример е изградбата на пречистителната станица во Волково којашто започна во 2010 и требаше да заврши во 2012, но беше запрена речиси 4 години поради меѓусебно префрлање на одговорноста за изградба на пристапен пат.³⁴

Во оваа фаза, засегнатите ЕЛС може да се погодени од: i) прекршување на условите на договорот од страна на изведувачот; ii) повторно преговарање за условите по потпишувањето на договорот и отстапување од првичниот дизајн, со негативно влијание врз ЕЛС, и iii) лажирање при работата и создавање скриени проблеми што се појавуваат по примопредавањето на проектот. ЕЛС треба да ја искористат сопствената близина до локацијата на работите и да идентификуваат и откријат лажно известување, отстапување, неквалитетна работа и секое друго прекршување на договорот што негативно влијае на локалната заедница. За таа цел, локалните инспекциски служби треба да бидат зајакнати и да излегуваат на терен на редовна основа за спроведување на следење и инспекции (еколошки, трудови итн.) Покрај тоа, ГО со нивниот мандат на чувари на јавниот интерес треба да бидат активни и во улога на мониторинг, односно да ја следат реализацијата на проектите, да се залагаат за поголема транспарентност и отчетност, така што ќе бараат да се објавуваат потребните документи и ќе ги обелоденуваат сите неправилности кои би можеле да ги откријат.

Не е невообичаено да се појават проблеми во фазата на спроведување, кои, во најсериозната форма водат до повлекување или промена на изведувачи во текот на изведбата, како што беше случај со експресните патишта Градско-Прилеп или Ранковце-Крива Паланка, железницата меѓу Битола и границата со Грција или пречистителната станица за отпадни води во Прилеп. Во отсуство на официјални објаснувања, најчесто споменуваните причини се пречекорување на роковите за изградба, доцнење во исплатата кон изведувачите или подизведувачите, како и стечај на изведувачот во последниот случај.³⁵ Во повеќето случаи, поради ограничена транспарентност и информации, останува нејасно дали овие екстремни сценарија можеле да бидат избегнати, во интерес на граѓаните.

Иако нема сомневање дека ќе бидат ангажирани нови изведувачи и проектите на крај ќе бидат завршени, споровите со првичните изведувачи најчесто се решаваат преку меѓународна арбитража или судска постапка. Во случаите кога се покажува дека националните институции ги прекршиле нивните договорни обврски, тие треба да платат оштета која значително ги зголемува вкупните проектни трошоци. Но, во основа, според претходните искуства има многу малку следење и транспарентност на тие постапки и речиси нема отчетност, односно обид да се лоцира одговорноста (политичка, административна, техничка), со цел да се преземат соодветни мерки и да се извлече поука. Затоа, ГО (и медиумите) би требало да се охрабрат да ги истражуваат длабински причините за неуспешните проекти, како начин за конструктивен притисок врз сите засегнати страни да усвојат потранспарентен, одговорен и отчетен пристап и да испорачаат подобри резултати.

II.6. Евалуација и ревизија ■■■■

Бидејќи евалуацијата и ревизијата вообичаено се спроведуваат од страна на специјализирани тела, ЕЛС и ГО немаат никаква улога во оваа фаза. Меѓутоа, секогаш кога е можно, тие треба да ги информираат ревизорите за прашања кои, според нивната проценка влијаеле на проектот. Освен тоа, извештаите од евалуација и ревизија на ГИП треба да служат како алатки за ГО во подготовката на нивни сопствени извештаи за следење и документи за политики, со цел да ја зајакнат нивната аргументација и да го поддржат процесот на постојано учење и подобрување преку минатите лекции, грешки и добри практики.

III. УЛОГА НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА И ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Во основа не постои системска координација на хоризонтална и вертикална основа која ги вклучува сите различни чинители кои имаат изразен интерес за доброто управување со инвестиции во инфраструктура. Управувањето со големите инфраструктурни проекти, пред сè оние од национално или регионално значење, во голема мера претставува надлежност во која се вклучени само или најчесто државните институции. Останатите чинители се вклучуваат по потреба, на ад-хок, а не на системска основа.

Како што беше објаснето, поголема отвореност и инклузивност на процесот несомнено би придонела за подобро управување и според тоа поголема транспарентност, отчетност, ефикасност и позитивни придобивки од проектите. Тоа би водело кон намалување на ризиците поврзани со корупција, конфликт на интерес, злоупотреба и непродуктивно користење на јавните средства, во интерес на даночните обврзници и граѓаните. Би ја вратило „рамнотежата“ подалеку од централната власт и големите групи на интерес, кон локалните власти, периферните региони и граѓаните во локалните заедници каде се спроведуваат овие проекти.

Според тоа, ЕЛС и ГО како целни групи би требало директно да бидат вклучени во процесот, и тоа на системски начин и во сите фази на проектниот циклус, со цел подобро застапување на интересите на граѓаните и даночните обврзници. Притоа, треба да се води сметка да не дојде до „заробување“ на проектот поради интересите на една или друга група.

III.1. Единици на локалната самоуправа ■■■■

Од досегашното искуство, општините се најчесто вклучени во ГИП од аспект на издавање дозволи за различните активности, инспекциски служби, но многу често се и директни корисници на инфраструктурата или се засегнати од потенцијалните негативни последици на нејзината изградба. Не постои стратешка дискусија на редовна основа со ЕЛС за да се дискутираат приоритетите, да се разгледа влијанието на инвестициите во инфраструктура врз локалната економија и како конкретен проект би можел да се прилагоди за да се максимизира позитивното влијание, како за локалното население, така и за локалните економски чинители.

Исто така, засегнатите општини не секогаш се вклучени во планирањето на интервенциите во националната инфраструктура лоцирана на нивната територија. Како последица од тоа, може да се јават локални проблеми предизвикани од тешката машинерија за изградба на ГИП, загадување и различни нарушувања и непријатности на територијата на ЕЛС за време на фазата на изградба и користење на ГИП. Изведувачите и подизведувачите ги користат локалните патишта за да пристапат до оддалечени локации. Сепак, договорите на централната власт во врска со изградбата на ГИП најчесто вклучуваат проценка за влијанието само за национални патишта, додека влијанието врз локалните патишта не е соодветно проценето. Оттука, интервенциите на локалните патишта, бидејќи тие се во надлежност на ЕЛС, не се систематски вклучени во првичните проектни планови и додека централната власт може да бара надомест од изведувачот во врска со штета предизвикана врз нејзините добра (на пр. национални патишта), не постои механизам за да се надомести штетата на локалните добра.

Вклучувањето на локалните власти во пораните фази на консултација и селекција на проекти би помогнало да се антиципираат определени предизвици кои може да се јават при планирањето или изведбата на проектите, имајќи предвид дека тие најдобро ги познаваат спецификите на локалната територија и локалното население. На тој начин, со користење на веќе воспоставените механизми за консултација на локално ниво, би се постигнало порано информирање на локалните заедници и обезбедување нивна поддршка за проектот, како и надминување на потенцијални несакани состојби во поглед на искористувањето на ресурсите, секојдневниот живот и работа на локалното население, заштитата на животната средина, бучавата итн.

Отсуството на координација меѓу националното и локалното ниво на власт при идентификување на потребите на ЕЛС е исто така видливо на сите нивоа и во сите фази од проектниот

циклас, а потребите на локалните заедници се чини дека се на второ место, по она што го планираат централните креатори на политики од главниот град. Во случаите кога ЕЛС и нивните буџети се директно засегнати од работењето на ГИП, тие треба да имаат важен збор во сите фази поврзани со подготовката на проектот и да се размислува за целосниот животен циклус на ГИП. Ова особено треба да се земе предвид во дискусијата за оперирање и одржување на големите инфраструктурни проекти, што се случува понекогаш да создаде обврски и трошоци кои тие не секогаш можат да ги преземат, особено кога се работи за помали општини.

Имено, имајќи предвид дека ЕЛС ќе бидат директно засегнати со користењето и работењето на проектот, треба да се осигураат дека сите детали за користењето се разгледани во фазите на планирање и спроведување. На пример, пречистителната станица во Свети Николе не беше во употреба речиси 12 години по изградбата поради високите трошоци за струја.³⁶ Водоснабдителниот систем Злетовица беше во ограничена употреба 9 години поради несоодветната изградба на филтер станицата и само ги опслужуваше помалите општини, додека најголемиот град и главен корисник – Штип, не беше вклучен.³⁷ Освен тоа, проектот уште не е финансиски одржлив бидејќи треба да биде дел од поширок хидросистем кој вклучува систем за наводнување и 6 мали хидроцентрали кои треба да се изградат.³⁸

III.2. Граѓански организации ■■■■

Иако (некои од) ГО се формално вклучени во СРГ, нивното учество во процесите на одлучување, во ретките прилики кога е суштинско и видливо, е ограничено претежно на областа на јавни политики, но целосно маргинално и невидливо во дискусиите за ГИП. Тоа во голема мера се должи на односите на (не)доверба меѓу владините институции и ГО кои се сведуваат на формалност, а не на суштински консултативен процес во кој ќе бидат сериозно разгледани забелешките и предлозите на граѓанските организации и вклучени во процесите и документите секогаш кога тоа е можно.

Според самата природа на делување на ГО, некои од нив, како НВО и тинк тенк организациите, треба да имаат улога на чувари на јавниот интерес и во процесот на следење (мониторинг) и во процесот на донесување одлуки, и тоа уште од фазата на утврдување на потребите. Имајќи ја предвид нивната близина до граѓаните и директната информираност за потребите на локалните заедници, како и за потенцијалните предизвици, активното вклучување во сите фази на проектниот циклус има потенцијал да го зголеми легитимитетот на одлуките и да го подобри квалитетот и ефикасноста на ГИП.

ГО досега не покажале поголем интерес и ангажман за вклучување во проектниот циклус за реализација на ГИП, со исклучок на ад-хок случаи во кои биле констатирани поголеми ризици за доброто управување, животната средина, владеењето на правото или јавниот интерес (како на пример случајот „Актор“ или изградбата на т.н. „кинески автопати“). Но, несомнено постои и асиметрија во поседувањето информации, што не секогаш им овозможува на ГО навремено да бидат вклучени и да дадат квалитетен придонес. Освен тоа, се наметнува и предизвикот поврзан со поставување приоритети и финансирање, којшто е клучен бидејќи повеќето НВО и тинк тенк организации во РС Македонија работат врз основа на проекти и финансиски зависат од донаторски средства.

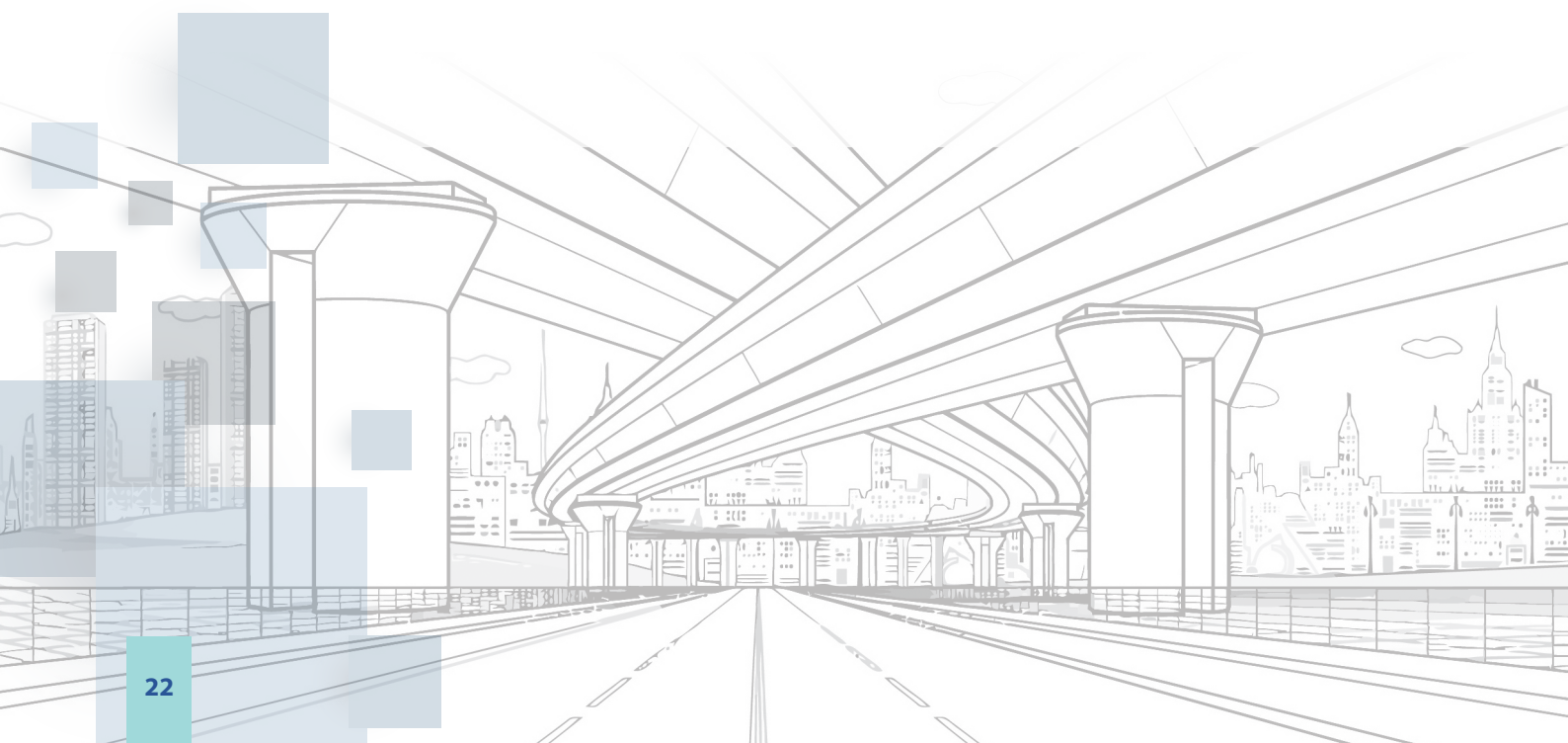
Затоа, кон прашањето за вклучување на ГО треба да се пристапи од аспект и на „понуда“ и на „побарувачка“. Имено, од една страна треба да се работи на подигнување на свеста и јакнење на капацитетите на ГО за суштинско вклучување и давање придонес во процесите на координација и носење одлуки. Од друга страна треба да се поттикнат државните институции како поставувачи на агендата и предводници на процесот да обезбедат услови за непречено вклучување на ГО, но и донаторската заедница да го поддржи тоа.

Конкретно, ГО кои делуваат на национално ниво и имаат експертиза и интерес би требало да се вклучат како набљудувачи во техничкото ниво на НИК и во определени тела на ВБИФ, или пак наменски состаноци би требало да се организираат со цел нивно навремено информирање и вклучување. Освен тоа, ГО кои делуваат на локално ниво би требало да се вклучат во дискусии на ниво на плански регион при ажурирањето на ЕСП, најмалку на годишна основа, но и да се поттикнат и обучат да го следат спроведувањето на ГИП во своите средини

на редовна основа. Експертизата на ГО во областа на родовите прашања би требало да се искористи со цел осмислување и изградба на родово-чувствителна инфраструктура која по добро ќе одговори на различните потреби на жените и мажите во различни области. ГО со експертиза во областа на животна средина и климатски промени би требало да бидат вклучени за да дадат експертиза во развојот на инфраструктура која ќе го ублажи или отстрани негативното влијание врз животната средина и климата.

Стопанските комори, како посебен дел од граѓанското општество исто така би требало да бидат повклучени во процесот, како уште еден начин за зајакнување на локалната сопственост на ГИП. Нивните членови, односно деловната заедница, се јавуваат во двојна улога кога станува збор за ГИП. Од една страна тие се директни корисници на инфраструктурата: квалитетна инфраструктура им е неопходна за да можат да ги произведат, пласираат и извезуваат нивните производи и услуги на македонскиот и на странски пазари. Од друга страна, тие би можеле да бидат вклучени и во планирањето, проектирањето и изведбата на инфраструктурата како изведувачи или подизведувачи, во користењето и одржувањето на проектите, особено кога станува збор за јавно-приватно партнерство и концесии, но и во различни процеси на обезбедување добра и услуги во синџирот на снабдување за потребите на проектниот циклус.

Дискусиите и активностите со стопанските комори би требало да им овозможат на домашните компании постепено да ја јакнат конкурентноста со цел поголемо вклучување на пазарот на инфраструктура од сите аспекти и на тој начин да придонесат за зголемување на позитивните влијанија од инвестициите врз локалната економија и вработување. Притоа, особено внимание треба да се посвети да се избегне „заробување“ на процесот од страна на големите корпоративни играчи и да се обезбеди недискриминаторски и отворен пристап за сите компании.



Предизвиците кои влијаат врз спроведувањето на инфраструктурни проекти во РС Македонија се во суштина истите структурни проблеми со коишто државата се соочува и во други области: слабости во управувањето со јавни финансии и постапките за јавни набавки, корупција и конфликт на интерес, непочитување на владеењето на правото и селективна правда, недостиг на институционален капацитет и координација. Со цел нивно надминување, од една страна потребно е да се зајакне системскиот пристап кој го засега целото општество и излегува надвор од рамките на инвестициите во инфраструктура, како и од опсегот на овој документ. Од друга страна, она што е можно да се направи се конкретни чекори во определени сектори каде што најчесто се реализираат ГИП, со цел намалување на негативните влијанија од системските слабости.

Токму затоа, вклучувањето на различните засегнати групи, пред сè ЕЛС и ГО би придонело за поголем позитивен притисок врз националните власти да се направи целиот процес на управување со инвестиции во инфраструктура потранспарентен, поефикасен и поотчетен, односно поприлагоден на потребите и интересите на граѓаните и даночните обврзници.

За таа цел, би можело да се развие национална јавна база на податоци за ГИП (по примерите на wbif.eu или euprojects.mk) каде националните власти ќе објавуваат информации за сите имплементирани и тековни ГИП, според однапред дефинирани полиња и со приложување на сите релевантни документи. Дatabазата може да послужи како главен извор за ГО и медиумите да ги спроведуваат своите редовни активности за следење и да им овозможи да ги поставуваат вистинските прашања.

Формуларите за апликација за ГИП на некои донатори, имено ЕУ, сè повеќе го земаат предвид контекстот на ЕЛС и ГО во фазите на утврдување на обемот и ОВЖСА при планирањето и подготовката на проектот. Сепак, таквите добри практики треба да се усвојат од сите развојни партнери, МФИ, како и од централната власт во случаите кога проектите се финансираат од националниот буџет.

Донаторската заедница и МФИ треба да го поддржат вклучувањето на ЕЛС и ГО во различни фази од циклусот на ГИП, бидејќи зголемената транспарентност и инклузивност би можеле да ја зајакнат легитимноста и да го максимизираат односот цена-придобивки на проектите. Заеднички упатства (одделни за вклучувањето на ЕЛС и ГО) би можеле да се развијат за таа цел за да се обезбеди доследна примена на овие принципи во рамки на сите ГИП кои се спроведуваат во земјата.

Во идните планови за ГИП, засегнатите претставници на ЕЛС треба да бидат присутни при преговарањето на договори од самиот почеток, бидејќи централната власт не може правилно и секогаш да ги брани интересите на ЕЛС. Тие исто така треба да бидат вклучени во проценката на потребите и изборот на проекти преку зголемена соработка помеѓу ресорните министерства/СРГ/НИК и претставниците на ЕЛС/планските региони.

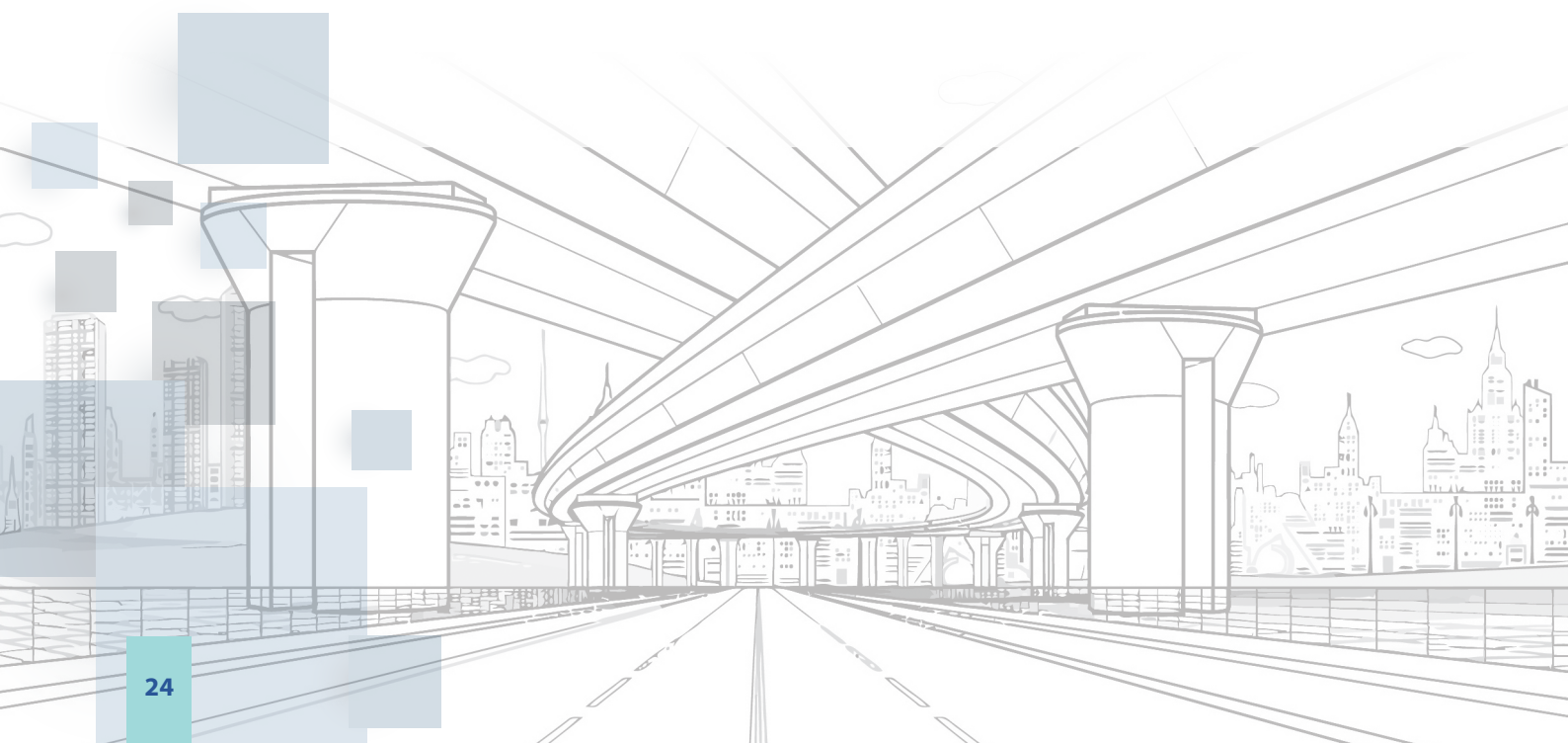
Се чини дека постои корелација помеѓу големината/економскиот развој на ЕЛС и износот на добиените инфраструктурни инвестиции и проекти, што од своја страна пак гради искуство и експертиза кај ЕЛС во областа на ГИП. Од друга страна, за ЕЛС и особено помалите општини, да можат да имаат корист од ГИП имплементирани на нивна територија, треба да добијат помош во насока на зајакнување на нивните капацитети, но и практични совети и поддршка во фазата на идентификација на потребите и селекција на проекти, преговарање со централните институции, донатори и МФИ, надзор, итн. Создавањето на регионални ЕУП би можело да се предвиди како поддршка за ЕЛС да ја извршуваат својата улога во текот на животниот циклус на ГИП.

Специјализираните ГО треба да бидат вклучени во состаноците на НИК на техничко ниво и да им се обезбедат сите неопходни услови за да имаат непречено учество и потенцијално суштинско влијание со цел да се искористи нивното продлабочено знаење и експертиза.

Треба да се поттикне трансфер на знаење, преку стопанските комори, меѓу странските изведувачи и домашните компании со цел да им се помогне на домашните компании

подобро да ја извршуваат својата улога, без разлика дали станува збор за проектирање, надзор или подизведба.

Искусвата и процесот на имплементација на ГИП, доколку правилно се управуваат, не само што би можеле да ги намалат ризиците и да ги спречат неуспесите во проектите, туку и да дадат дополнително позитивно влијание врз локалниот контекст, кое не секогаш може да се предвиди или квантифицира, но се изразува преку промени во начинот на размислување и работните практики, партнерствата и создавањето нови можности. Тој процес и неговите придобивки имаат потенцијал да одат во двата правци, од горе надолу до ЕЛС и ГО, како и од долу нагоре до централните влади и финансиери.



1. Schwartz, Gerd, Manal Fouad, Torben Hansen, and Geneviève Verdier, eds. 2020. *Well Spent: How Strong Infrastructure Governance Can End Waste in Public Investment*. Washington, DC: International Monetary Fund. 30.
2. Ibid.
3. OECD. 2016. *Integrity framework for public infrastructure*, <https://www.oecd.org/corruption/ethics/integrity-framework-for-public-infrastructure-brochure.pdf>
4. IMF website. *Public Investment Management Assessment Framework*. <https://infrastructuregovern.imf.org/>
5. Schwab, Klaus. 2019. *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum. 435. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
6. Atoyan, Ruben et al. 2018. *Public Infrastructure in the Western Balkans: Opportunities and Challenges*. International Monetary Fund. 13. <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/IMF-Infrastructures%20Balkans.pdf>
7. Ibid. 14.
8. Единствен список на проекти. Вебсајт на Секретаријатот за европски прашања. <https://www.sep.gov.mk/data/file/WBIF/SPP%202022-revised.pdf>
9. European Commission. 2020. *Economic and Investment Plan for the Western Balkans*. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/default/files/communication_on_wb_economic_and_investment_plan_october_2020_en.pdf
10. Во 2007 беше воведен Инструментот за претпристапна помош како главна алатка за обезбедување европски фондови за државите кандидати и потенцијални кандидати за членство во ЕУ.
11. <https://euprojects.mk/>
12. European Commission. 2020. *Economic and Investment Plan for the Western Balkans*.
13. Повеќе информации се достапни на: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/global-gateway_en
14. China Power project. 2019. *How Will the Belt and Road Initiative Advance China's Interests?* Center for Strategic and International Studies. Washington DC. <https://chinapower.csis.org/china-belt-and-road-initiative/>
15. Krstinovska, Ana. 2022. *China's Aid in the Western Balkans: Supporting Development, Undermining Good Governance*. China Observers. Association for International Affairs (AMO). Prague. <https://chinaobservers.eu/chinas-aid-in-the-western-balkans-supporting-development-undermining-good-governance/>
16. The White House. *President Biden and G7 Leaders Formally Launch the Partnership for Global Infrastructure and Investment*. 2022. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/06/26/fact-sheet-president-biden-and-g7-leaders-formally-launch-the-partnership-for-global-infrastructure-and-investment/>
17. Ibid.
18. Фондација за европски дијалог. *Дијалог кон ЕУ*. <https://dijalogkoneu.mk/%d1%86%d1%81%d0%be-%d0%b4%d0%b8%d1%98%d0%b0%d0%bb%d0%be%d0%b3/%d1%81%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%be%d1%80%d1%81%d0%ba%d0%b8-%d1%80%d0%b0%d0%b1%d0%be%d1%82%d0%bd%d0%b8-%d0%b3%d1%80%d1%83%d0%bf%d0%b8>

19. Макпрес. 2022. *Ниту една од 12-те секторски работни групи не го исполнила заданиот минимум за одржување на годишни пленарни седници*. 23.05.2022, <https://makpress.mk/Home/PostDetails?PostId=483087>
20. Schwartz et al. eds. 2020. *Well Spent: How Strong Infrastructure Governance Can End Waste in Public Investment...* 7.
21. Atoyan et al. 2018. *Public Infrastructure...*
22. Cooperation and Development Institute. 2021. *Integrity Compliance in Infrastructure Projects*. Discussion paper prepared for the Civil Society and Think Tank Forum: Road to Berlin, 2021. https://wb-csf.eu/docs/CSF_Paper_WG-H.pdf.pdf
23. Повеќе информации се достапни на: <https://connecta-info.eu/about-us/>
24. Во тек е подготовка на Национална развојна стратегија којашто ја спроведува и координира УНДП, <https://www.undp.org/north-macedonia/blog/towards-national-development-strategy>
25. Телма. 2022. *Поради недостиг на машиновозачи трпи жезничката линија*. 27.07.2022, <https://telma.com.mk/2022/07/27/poradi-nedostig-na-mashinovozachi-trpi-zheznichkata-linija/>
26. Фактор. 2022. *Ќе биде ли конечно пуштена во употреба пруга од 22 милиони евра во Македонија?* 27.04.2022. <https://faktor.mk/kje-bide-li-konechno-pushtena-pruga-od-22-milioni-evra-vo-upotreba-vo-makedonija>
27. Извор: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/576976/dft-optimism-bias-study.pdf
28. Krstinovska. 2019. *Exporting Corruption? The Case of a Chinese Highway Project in North Macedonia*. China Observers. Association for International Affairs (AMO). Prague. <https://chinaobservers.eu/exporting-corruption-the-case-of-a-chinese-highway-project-in-north-macedonia/>
29. Блажевски, Бојан. 2019. *Пругата Македонија – Албанија на слеп колосек поради лошо избраната рута, заканата за Охридското езеро и цената*. META. 16.08.2019. <https://meta.mk/prugata-makedoni%20a-albani%20a-na-slep-kolosek-poradi-losho-izbranata-ruta-zakanata-za-ohridskoto-ezero-i-czenata/>
30. Блажевски, Бојан. 2021. *УНЕСКО: Пругата, автопатот, гасоводот и далноводот кон Албанија да се градат по една траса*. META. 21.01.2021. <https://meta.mk/unesko-prugata-avtopatot-gasovodot-i-dalnovodot-kon-albanija-da-se-gradat-po-edna-trasa/>
31. Мирчески, Владимир. 2017. *Случај „Актор“ – скандали од почеток до крај*. 360 степени. 09.06.2017. <https://360stepeni.mk/sluchaj-aktor-skandali-od-pochetok-d/>
32. Ibid.
33. Повеќе информации за проектите се достапни на <http://istrazifakti.org.mk/kako-avtopatot-miladinovci-stip-pos/>, <https://okno.mk/node/85747>, <https://www.dw.com/mk/%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D1%82-%D0%B1%D0%B5%D1%85%D1%82%D0%B5%D0%BB-%D0%B8-%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0-%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D1%9A%D0%B5-%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D1%80-%D0%B8%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80/a-58197959>
34. Војновска, Оливера. 2016. *Изградена пречистителната станица во Волково, се прави пристапната улица*. Вистиномер. 03.06.2019. <https://vistinomer.mk/izgradena-prechistitelnata-stanitsa-vo-volkovo/>
35. Повеќе информации се достапни на следните линкови: <https://sdk.mk/index.php/makedonija/vo-januari-tender-za-firma-koja-ke-prodolzhi-da-ja-grad-i>

prvata-faza-od-ekspresniot-pat-gradsko-prilep/, <https://faktor.mk/i-ekspresniot-pat-prilep--gradsko-se-davi-vo-problemi>, <https://vistinomer.mk/prugata-bitola-kremenitsa-stasa-samo-do-prviot-kilometar/>, <https://apla.mk/direktno/item/2237-zavrshi-izgradbata-na-prugata-bitola-kremenica-se-ocekuva-prviot-voz-foto-i-video>, <https://meta.mk/italijancite-si-zaminaa-se-bara-nov-izveduvach-za-dovrshuvanje-na-ekspresniot-pat-rankovce-kriva-palanka/?fbclid=IwAR0aHq8q2e6iMqKd3-kYbVwMocntECRTyUkdQv-K5sEFT93h9Fu6RI-PqCc>

36. Општина Свети Николе. 2020. *Свечено пуштање во употреба на реконструираната пречистителна станица за отпадни води во Свети Николе*. 23.06.2020. <https://svetnikole.gov.mk/svecheno-pushtane-vo-upotreba-na-rekonstruiranata-prechistitelna-stanitsa-za-otpadni-vodi-vo-sveti-nikole/>
37. Јовановски, Т. 2022. „Исар“ ќе ја преработува водата од хидросистемот „Злетовица“ и ќе се користи за снабдување на Штип. Сакам да кажам. 16.02.2022. <https://sdk.mk/index.php/dopisna-mrezha/isar-ke-ja-prerabotuva-vodata-od-hidrosistemot-zletovitsa-i-ke-se-koristi-za-snabduvane-na-shtip/>
38. Кожинкова, Виолета. 2020. „Злетовица“ и по девет години од завршувањето на изградбата на браната се уште е нерентабилна. 24 Вести. 08.02.2020. <https://www.24.mk/details/zletovica-i-po-devet-godini-od-zavrshuvanjeto-na-izgradbata-na-branata-se-ushte-e-nerentabilna>

