И З В Е Ш Т А Ј

за спроведената обука на
Ex Ante финансиските контролори

Скопје, Август 2008

СОДРЖИНА

1 **Цели на обуката** 3
2 **Анализа на потребите од обука** 4
a) Анализата на докуменатцијата 4
b) Итервјуата со одговорните лица во ФЗ 5
c) Интерјвуата со Ex Ante финансиските контролори 5
d) Интервјуата со финансиските раководители во одделни здравствени установи 6
3 **Спроведување на обуката** 6
3.1 Опис на модулите 9
3.1.1 Модул 1 - Стратешко и бизнис планирање 9
3.1.2 Модул 2 - Буџет и контрола 10
3.1.2 Модул 3 – Читање и анализа на финансиските извештаи 11
3.1.2 Модул 4 – Закон за јавни набавки и процедури за спроведување 11
3.1.2 Модул 5 – Трошковно и управувачко сметководство 12
3.1.2 Модул 6 – Готовински тек и управување со ликвидоносен ризик 12
3.2 Методологија 13
3.3 Материјали за учесници 13
4 **Оценка на обуката** 14
5 **Анализа на учесниците** 17
6 **Заклучоци** 19
6.1 Модул 1 19
6.2 Модул 2 20
6.3 Модул 3 20
6.4 Модул 4 21
6.5 Модул 5 21
6.6 Модул 6 21
7 **Влијание на логистиката и организација на обуката** **22**
8 **Препораки за идни активности** 23

1 Цели на обуката

Основната цел на проектот е да обезбеди соодветно знаење и обука релевантна за Ex Ante финансиските контролори за новите модели на плаќање за примарната здравстздравсвена заштита и болнички услуги и договорните механизми кои ги остварува ФЗО со давателите на здравствена заштита.

Поконкретно, целта на проектот е градење на капацитетите на Ex Ante финансиските контролори од Фондот и подрачните единици на Фондот за ефективна контрола на трансакциите помеѓу ФЗО и ЈЗУ. Во текот на 2007 година за прв пат се спроведе ex ante финансиска контрола, чија основна цел е контрола на сите трансакции пред нивното настанување. Со тоа се обезбедува помош на менаџментот на ЈЗУ, со цел спречување на можните неправилности и непочитување на законската регулатива.

Контролата се однесува на документите со финансиски импликации. Финансиските трансакции по правило се последица и резултат на голем број претходни активности кои исто така треба да се исконтролираат. Заради тоа финансиските контролори треба да имаат широки познавања за да може да ги контролираат стратеките и бизнис плановите на ЈЗУ, процедурите и сприоведувањето на јавните набавки, буџетско и трезорско работење, финансиска оператива, контрола на сметководствените практики, финансиките извештаи, готовинскиот тек и движењето на готовината, како и оценка на ликвидациониот ризик.

Овој вид на контрола треба да обезбеди ефективно работење на ЈЗУ, наменско и ефикасно користење на средствата од Фондот, како и обезбедување најдоби можни услуги на корисниците на здравствени услуги. Оваа цел треба да се обебеди преку остручување на Ex Ante финансиските контролори за квалификувана контрола на документите, процедурите и трансакциите, подготовка на стандардизирани и навремени извештаи кон ФЗО и бележење на неправилносите и препораки за нивно надминување.

2 Анализа на потребите од обука

Проектот започна со истражување и анализа на потребите од обука на Ex Ante финансиските контролори, вработени во Фондот за здравсто на РМ и неговите подрачни единици.

Според договорот за пружање и плаќање на здравствени услуги за 2007 година е уредено прашањето на финансиска контрола ex ante. Врз основа на договорот, Фондот врши контрола во здравствените установи, а тие се обврзани на Фондот да му овозможат услови за вршење на овој вид контрола. Овој вид контрола е воведен во 2007 година од страна на Фондот во рамките на реформските процеси поврзани со Проектот за управување на здравствениот сектор во Република Македонија, како дел од активностите кои се во согласност со мисијата на Светската банка и препораките на ММФ.

Оваа функција подразбира извршување на Ex Ante финансиска конторла на јавните здравствени организации и подготовка на извештај. Со оглед на тоа што оваа функција е релативно нова, а изискува широки познавања на контролорите, се укажа потреба од нивно дообучување.

Со цел да се одредат потребите од обука на овие лица, проектот предвиде изработка на анализа на потребите од обука.

Анализата, согласно предложената табела на активности, опфати интервју со Ex Ante финансиските контролори, одговорните лица во ФЗ, како и анализа на документацијата на нивните задачи и одговорности.

а) **Анализата на докуменатцијата** им овозможи на експертите да ја разберат улогата и задачите на Ex Ante финансиските контролори.

Овој вид контрола има за цел навреме, пред да се случат финансиските трансакции да даде соодветна информација и да му укаже на менаџерскиот тим на здравствената установа и на менаџерскиот тим на Фондот за неправилностите и непочитувањето на законска регулатива која се однесува на соодветната финансиска активност, заради спречување на таквото дејство. Исто така, има за цел да го зајакне процесот на буџетското работење и почитување на буџетската и финансиска дисциплина во јавните здравствени установи.

Предмет на овој вид контрола е да се врши проверка на точноста и усогласеноста на документите што имаат финансиска импликација со законската регулатива и со својот потпис финансискиот контролор ex ante ја одобрува исправноста на документите како што се:

- Стратешкиот план за работа,
- Годишниот план за работа,

- Годишниот план за јавни набавки,
- Годишниот план за јавни набавки од мала вредност,
- Буџетот и финансиските планови,
- Договорите за набавка на стоки и услуги,
- Финансиски извештаи,
- Месечните буџетски извештаи и др.

Овие документи се доставуваат до Фондот според утврдените буџетски процедури, пресметување, наплата и уплатата на партиципацијата, налозите за плаќање, вработувањата и исплатата на платите и надоместоците, одлуките и другите акти што имаат финансиски импликации, контрола на економично, ефективно и ефикасно работење во здравствените установи, наменско користење на финансиските средства, остварени од задолжителното здравствено осигурување.

b) **Итервјуата со одговорните лица во ФЗ** покажа дека Ex Ante финансиските контролори во досегашниот период не се обучувани за подготовка на извештаите, односно тие ги подготвуваат пред се врз основа на нивното досегашно искуство, како и со размена на искуства помеѓу нив. Во текот на 2007-ма година извршени се голем број контроли и подготвени соодевтни извешати. Извештаите од контролите укажуваат дека во последните месеци од 2007 година контролите се унапредуваат и се повеќе добиваат на содржина, се искажува поголема стручност при вршење на контролите. Извештаите се покомлексни, подетални и посеопфатни со обработка на повеќе сегменти, со утврдени фактички состојби, со дадени конкретни констатации и предложени предлог-мерки и препораки за постапување во согласност со законската регулатива.

Но, и покрај подобриот квалитет на извештаите од контролите, тие сеуште не се усогласени и искажуваат различни состојби кои зависат од затечената состојба во самата здравствена установа, од видот на контролните активности кои финансискиот контролор ex ante во овој период ги вршел и од согледувањата, приодот и начинот на вршење на контрола, односно од самиот контролор и неговата обученост, знаење и умешност.

c) **Интерјвуата со Ex Ante финансиските контролори** покажаа дека тие добро ја разбираат важноста на финансиската контрола и нивната одговорнот. Тие сметаат дека оваа функција е сеуште во почетна фаза и не е доволно добро разбрана од страна на менаџерите на ЈЗУ. Недоизградените капацитети во ЈЗУ како

човечки, така и организциони, не дозволуваат функцијата на Ex Ante финансиските контролори да ја обавуваат функцијата во целост. Нивните активности се сведуваат на контрола на месечните извештаи, финансиските извештаи и сл. На ова се надоврзува и проблемт со недостаток на кадар, како и недоволна обука на овие лица за постојната и новата законска регулатива. Она што најмногу им е потребно на Ex Ante финансиските контролори е воспоставување на процедури за нивното работење.

d) **Интервјуата со финансиските раководители во одделни здравствени нустанови** покажа дека сеуште нема воспоставен систем на взаемна поврзаност на контролорите со менаџерите на ЈЗУ. Менаџерите на ЈЗУ иако се запознаени за воспоставувањето на функцијата финансиски котролор ex ante, тие не ја гледаат потребата од нив, ниту пак во досегашниот период ги користеле нивните услуги, онака како што се законски дефинирани.

Врз основа на горенаведените сознанија, сумирајќи ги резултатите од анализираните состојби, експертите на БАСМЕ подготвија програма за обука за сејкоја од претходно дефинираните теми.

3 Спроведување на обуката

Обуката беше креирана согласно дадените упатаства во ТОР (проекната задача). Во проектната задача беа дефинирани 6 модули за кои требаше да подготват програми и да се достават до ФЗО на одобрување. Со оглед на краткиот временски период на спроведување на обуката, а и согласно ТОР, немаше можност да се изврши интервенција во времтраењето и темите за обука согласно заклучоците од ТНА.

Програмата, заедно со описот и целите на секој поединечен модул беа подготвени од страна на БАСМЕ и одобрени до Фондот за Здравство.

Обуката беше дефинрано да се спроведе во шест модули на следните теми:

1. Стратешко и бизнис планирање
2. Буџетирање и контрола
3. Читање и анализа на финансиски извештаи
4. Закон за јавни набавки и процедури за спроведување
5. Трошковно и управувачко сметководство
6. Готовински тек и управување со ликвидоносен ризик

Во подготовката на материјалите беа вклучени сите ангажирани експерти. Тие беа запознаени со резултатите од анализата на потребите од обука, како и со сите релевантни документи и материјали добиени од ФЗО. Тие беа

инструирани да подготват соодветни материјали и практични вежби, користејќи материјали и финансиски извештаи од ФЗО и ЈЗУ.

Во текот на подготовката на програмите на дефинираните модули, експертите ги користеа резултатите од анализта на потребите од обука, но и документите кои подетално ја објаснуваат работата на Ex Ante финансиските контролори, како што се:

- Упатство за работа на Ex Ante финансиски контролори,
- Опис на работното место на Ex Ante финансиските контролори,
- Годишен извештај на ФЗО за 2007 година
- План за работа
- Контролни листи за секој сектор кој го покрива финансискиот контролор
- Законски одредби кои го регулираат работењето на Ex Ante финансиските контролори

Тимовите експерти во координација со тимот за организација ги подготвија програмите за модулите. Секој модул беше имплементиран од тим од двајца експерти, со цел подобра експетиза заа темите и поголема интеракција со учесниците. Особено внимание се посвети на подготовка на практични вежби од секојдневната пракса на контролорите.

По одобрување на програмата од Фондот за здравство, експертите на БАСМЕ ја организираа и спроведоа обуката.

Обуката се одржа од до јули, во Скопје, во Хотел Водно, од 7 до 19 Јули. Во тек на две недели, во две паралелни сесии, за две групи учесници, се одржаа сите шест модули. Секој модул со времетраење од два дена содржеше теоретски и практичен дел, Учесниците покрај со теоријата за темите, имаа прилика заедно со експертите, на практични примери од нивната секојдневна пракса, да ги применат стекнатите теоретски знаења.

Применувајќи партиципативен метод, експертите покрај предавањата преку power point презентации, низ структуирана дискусија, ги осознаваа проблемите со кои се сретнуваат ЕАФК во секојдневното работење. Тие им го пренесоа своето знаење и искуство на учесниците, а преку практичните вежби им помогнаа да го применат.

Обуката беше интензивна и се изведе во тек на две недели и тоа во две групи паралелено. Обуката се одвиваше со слениот распоред:

	07.07.	**08.07.**	**09.07.**	**10.07.**	**11.07.**	**12.07.**
Група 1	**Модул 1** Стратешко и бизнис планирање		**Модул 4** Закон за јавни набавки		**Модул 6** Готовински тек и управување со ризик	
Група 2	**Модул 4** Закон за јавни набавки		**Модул 3** Читање и анализа на финансиски извештаи		**Модул 1** Стратешко и бизнис планирање	

	14.07.	**15.07.**	**16.07.**	**17.07.**	**18.07.**	**19.07.**
Група 1	**Модул 3** Читање и анализа на финансиски извештаи		**Модул 5** Трошконо и управувачко сметководство		**Модул 2** Буџет и контрола	
Група 2	**Модул 5** Трошковно и управувачко сметководство		**Модул 2** Буџет и контрола		**Модул 6** Готовински тек и управување со ризик	

Ваквиот распоред овозможи обуката да се спроведе во зададениот рок. Местото на одржување на обуката (изолирано и мирно) обезбеди добри услови за работа. Учесниицте го одржаа присуството и концентрацијата за време на спроведување на обуката.

БАСМЕ КТ ангажираше два тима на експерти. Едниот тим беше составен од експерти со искуство во анализа на потребите од обука, како и поготвување на курикулуми за обука. Другиот тим беше составен од експерти во областите кои беа предмет на обуката, кои воедно имаат и искуство во спроведување на обуки, со цел тие да може да им понудат на учесниците теоретски знаења, но и практични искуства кои тие ги имаат.

Тимовите беа составени од следните експерти:

Тим за анализа на потребите од обука и подготовка на курикулуми	Бети Деловска	Влатко Данилов
Тим за спроведување на обуката		
Стратешко и бизнис планирање	Нинко Костовски	Епаминонда Главинац
Буџет и контрола	Максим Ацевски	Бранислав Гулев
Финансиски извешати	Саша Грујоски	Нинко Костовски
Јавни набавки	Анета Мострова	Кире Костовски
Трошковно и управувачко сметководство	Душко Апостоловски	Звонко Кочовски
Готовински тек и управување со ризик	Сашко Манаковски	Влатко Данилов

3.1 Опис на модулите

3.1.1. Модул 1 - Стратешко и бизнис планирање

Овој модул има за цел да даде основни познавања за процесот на планирање воопшто. Една од задачите на контролорите е верификација на стратешкиот план на здравствената установа. Со цел ЕАФК да можат да извршат контрола на стратешкиот (бизнис планот), како и спроведувањето на стратешките приоритети, овој модул беше дизајниран учесниците да:

- Го раберат местото и улогата на процесот на планирање во современите организациски модели,
- Ги идентификуваат нивоата на планирање, со фокус на стратепкото планирање,
- Се запознаат со методите за согледување и разбирање на почетната состојба (ситуациона анализа), како предулов за успешно стратешко планирање,

- Ги разберат чекорите во процесот на стратешкото планирање (верификација на мисија, креирање на визија, дефинирање на цели и развој на стратегија),
- Се запознаат со процесите на имплементација, следење и евалуација на стратешките планови.

Модулот на учесниците им овозможи да разберат:

- процесот на планирање во установата,
- што е стратешки план,
- која е неговата улога и функција во установата,
- како се подготува и верификува стратешкиот план,
- разлика и усогласеност помеѓу стратешки, оперативен и акционен план,
- контрола и мониторинг на извршување на планот,
- што е бизнис план, кои се неговите составни делови,
- кој и гога го подготвува.

Во текот на обуката беа изработени неколку вежби за подготовка на делови од бизнис планот, а посебно внимание се обрана на следењето на реализација на бизнис планот од следење на предвидените резултати од работењето.

3.1.2 Модул 2 - Буџет и контрола

Овој модул се оцени како потребен, особено заради фактот што од 01.01.2009 година предложено е сите јавни здравствени организации да станат буџетски корисници и трансакциите да ги извршуваат пркеу централниот буџет и трезорот.

Целта на овој модул е пренесување на основни познавања за трезорското работење и контролата и создавање на квалитетна контрола на извршување на буџетот.

Модулот ги опфати следните теми:

- планирње на буџетот на ЈЗУ согласно законската регулатива и интерните акти,
- контрола на процедурите при планирање на буџетот,
- контрола на наменскотот и законскотот извршување на буџетот,
- поуспешно прилагодување на процедурите пропишани за трезорско работење,

- контрола на квалитетот на дизајнираниот систем на интерни контроли, односно контрола во неговата имплементација,
- контрола во целосно и ажурно евидентирање на сметководтсвените трансакции во сметководствената евиденција и финанискиte извештаи.
- Теоретскиот дел беше поддржан со практични примери и вежби преку кои учесниицте имаа можност да се запознаат со процедурите, документите, постапките, надлежните органи за донесување и одобрување на буџетите, начините на контрола за извршување на буџетите.

3.1.2 Модул 3 – Читање и анализа на финансиските извештаи

Основната цел на овој модул е финансиските контролори да се запознаат со финансиските извештаи кои се во употреба во ЈЗУ, како и запознавање со општите правила за читање и контрола на финансиските извештаи. Знаењето кое го стекнаа за време на обуката ќе им биде од корист при контрола на здравствените установи и при оценка на финансиската состојба на фирмите со кои ЈЗУ стапува во деловни односи.
Со обуката беа објаснети причините за изработка на финансиски извештаи, основните и составните делови на меѓународните финансиски извештаи. Покрај ова, на обуката беа разработени и основните финансиски индикатори за анализа на ликвидноста, залихите и другите ставки од билансите на состојба и успех, како: односот на долгот и капиталот, профитабилност, ефикасност на вложениот капитал и сл. Анализата на билансите се вршеше преку зададени примери.

3.1.2 Модул 4 – Закон за јавни набавки и процедури за спроведување

Овој модул предизвика особено внимание кај учесниците, заради тоа што од почетокот на оваа година во сила е нов закон за јавни набаки. Со модулот беше опфатено следното:

- Примена на Законот за јавни набавки и подзаконските акти;
- Правила за ефикасни тендерски документации,
- Критериуми за доделување на договори за јавни набавки,
- Видови на постапки за јавни набавки и договори за јавни набавки се пропишани и утврдување дали истите соодветно се имплементираат,
- Постапки за доделување на договор за јавна набавка;

- Основи за спроведување на електронски јавни набавки,
- Посебните начини за доделување на договор за јавна набавка;
- Учесниците да се запознаат со видовите на секторските договори;
- Правна заштита во постапката за јавни набавки,
- Контрола, односно ревизијат на постапките за јавните набавки.

На обуката учесниците се запознаа со целокупните постапки за јавни набавки: планирање, доделување на договори за јавни набавки, правна заштита и имплеметирање, односно реализирање на набавките, на финансиските котролори во областа на здраството. Обуката ќе им помогне на учесниците при самостојното вршење на контролата и спроведувањето на постапките за јавни набвки.

3.1.2 Модул 5 – Трошковно и управувачко сметководство

Овој модул разработува тема која еден дел од учесниците добро ја владеат, зарди тоа што имаат основни познавања од сметководство, но голем дел од нив се почетници во сметководството. И едните и другите особен интерес покажаа за пресемтка на плати и надоместоци од плати. Имено, на посебно барање на косрисникот, во модулот се венесоа и одредби од законот за работни односи и правата кои произлегуваат од овој закон, потоа начинот на пресметка на платите во ЈЗУ, како и одредбите од колективните договори за правата од работен однос во ЈЗУ.

Посебен осврт обуката даде и на ревизијата, па учесниицте се запознаа со основните принципи на ревизијата, содржина на извештаите и начинот на вршење на контролата. Преку практичен пристап од секојдневната пракса на учесниците, се разработија документите кои треба да се контролираат, со каква динамика се врши контролата, на што да се обрне внимание при контролата и како и со што да се спореди. Посебно внимание се обрна и на контрола на налозите за плачање, нивна усогласеност со фактурите, договорите и други документи, како и на контрола на фиансиските извештаи и примена на налитичките постапки кои с екористат при контролите.

3.1.2 Модул 6 – Готовински тек и управување со ликвидоносен ризик

Целта на овој модул е на учесниицте д аим се објаснат механизмите на готовинскиот тек и управувањетон со ликвидоносниот ризик, како еден од најважните ризици кој треба да биде контролиран од страна на финансискисте контролори.

Модулот им овозможи на учесниците да се запознаат со основните поими и значењето на готовинскиот тек, методите на пресметка на готовинскиот тек, какви и кои информации се потребни за механизмите на донесување на одлуки, како и кои активности се потребни да се спречи настанување на ликвидоносна криза.

Познавањето на готовинскиот тек и управувањето со ликвидност се од круциално значење за финансиските контролори, со цел спречување на настанување на загуби.

За да им се доближи оваа материја, на обуката с екористеа реални финансиски извештаи од ЈЗУ.

3.2 Методологија

За време на обуката се користеа повеќе методи, кои базираа на партиципативен методакој овозможува активно учество на учесниците во текот на обуката. Теоретскиот дел од обуката беше презентиран од страна на експертите преку Power Point презентации, но постојано беа користени практични примери и вежби, преку кои учесниците ијмаа можност да ги спроведат во пракса стекнатите знаења за време на обуката.

Со цел да им се доближат теоретските знаења, за вежбите беа користени реални финансиски извештаи од ЈЗУ, а примерите беа подготвувани од секојдневната пракса на финансиските котролори. Сите информации и извештаи од ЈЗУ беа обезбедени од страна на фондот за здравство.

3.3 Материјали за учесници

Учесниците за време на обуката добиваа материјали за секој модул, кои ги содржеа презентациите на експертите, примери и вежби и дополнителни материјали како закони, подзаконски акти и други корисни материјали. На крајот на обуката учесниците добија и диск со електронски запис на сите материјали кои ги имаа и во печатена верзија. Сите материјали претствауваат корисен прирачник кој на контролорите ќе им служи во секојдневното работење.

Покрај материјалите за обука кои содржат и законски и подаконски акти за одредени облати, експертите на БАСМЕ КТ ќе им бидат на распполагање на сите учесници и на ФЗО за појаснување на одредени нејаснотии и дилеми во текот на работењето, а кои се однесуваат на темите од обуката. Исто така многу корисно е размена на сопствените искуства помеѓу нив.

4 Оценка на обуката

За време на обуката повеќе пати се вршење оценка на обуката преку разговор за време на обуката, преку посебен лист за евалуација и на крајот на обуката, преку усна евалуација, односно сумирање на резулттаите од обуката.

Учесниците имаа можност да го искажат своето мислење за темите, организацијата, условите во кои се одвиваше обуката, тренерите, како и корисноста од обуката.

Во лисите за оценка на обуката учесниците преку оценка од 1 (најлошо) до 5 (најдобро) одговорија на следните прашања:

1. Дали обуката беше корисна?
2. Каква беше содржината на обуката?
3. Каква беше методологијата на обука?
4. Какви беа тренерите?
5. Какви беа условите во кои се одвиваше обуката?

Генерално, врз основа на сите горе навдени методи на оценување, се доби впечаток дека обуката беше многу корисна за учесниците. Темите на модуите беа добро одредени, материјалите за обука корисни, а се применуваа примери од секојдневната пракса на финансиските контролори. Учесниицте се изјаснија дека обуката требаше да се организира порано, во поголем временски период, со поголеми временски периоди помеѓу модулите. Тие исто така сметаат дека ова е само основа и дека им е потребна дополнителна обука по сите теми.

Мислењето на учесниците се поклопува во голем мера со мислењето на експертите, кои покрај горе наведените коментари сметаат дека е непоходно да с епродолжи со обуката, но и да воспостави систем на периодично мерење на постигнувањата од обуката. Тоа може да се направи преку квалитативна споредба на извештаие кои тие ги подготвуваат и доставуваат до Фондот, како и преку организирање на заеднички средби на кои учесниците на обуката ќе имаат можност да ги искажат своите видувања и постигнувања.

Во следната табела даден е приказ на оценките од евалуационите листи на учесниците, како и некои нивни коментари.

		Модул 1	**Модул 2**	**Модул 3**	**Модул 4**	**Модул 5**	**Модул 6**	**Цела обука**
1	**Дали обуката беше корисна за вас**							
	Дали обуката ги исполни вашите очекувања	4,52	4,53	4,08	4,39	4,74	4,23	4,41
	Дали материјалите за обуката се соодветни	4,57	4,63	4,25	4,82	4,69	4,49	4,58
	Дали се постигнати целите на обуката	4,39	4,58	4,03	4,54	4,65	4,09	4,38
	Дали знаењето и информациите кои ги стекнавте може да ги искористите за подобрување на вашето работење	4,54	4,53	4,00	4,57	4,64	4,29	4,43
2	**Оценка на содржината на обуката**							
	Во која мера сте задоволни од содржината на обуката	4,35	4,59	3,56	4,50	4,76	4,32	4,35
3	**Оценка на методологијата**							
	Дали мислите дека материјалите се корисни (слајдови, вежби, порактични примери)	4,71	4,72	4,31	4,75	4,63	4,52	4,61
	Дали сте задоволни со методологијата воопшто	4,68	4,54	4,17	4,43	4,66	4,37	4,48
4	**Оценка на тренерите**							
	Презентациски вештини на тренерите и користење на визуелни средства	4,71	4,55	4,06	4,68	4,76	4,45	4,53
	Разбирливост на објаснувањата	4,70	4,81	4,19	4,82	4,83	4,48	4,64
	Интеракција со учесниицте, водење дискусија	4,71	4,46	4,44	4,89	4,73	4,55	4,63
	Флексибилност на тренерите при одговрање на прашања	4,79	4,73	4,42	4,89	4,78	4,63	4,71
5	**Оценка на условите на обуката**							
b)	Дали сте задоволни со времтраењето на дневниот распоред	4,14	4,36	4,22	4,40	4,45	4,60	4,36
v)	Дали сте задоволни од условите во кои се одвиваше обуката (локација, сала, орема)	3,71	3,78	3,44	3,00	3,80	3,83	3,59
g)	Дали сте задоволни со пијалоците и храната и пијалоците	3,33	3,96	3,33	2,93	3,60	3,45	3,43
6	**Општ впечаток за обуката**							
	Имајќи ги во предвид горе наведените критериуми во која мера сте задоволни од обуката	4,16	4,48	3,98	4,43	4,40	4,26	4,29

Некои коментари на учесниците:

Модул 1

- Одлично изведна обука за теми кои не се интерсни
- Обуката да биде поделена на неколку недели
- Дополнителни обуки кои ќе ги следат законските одредби
- Повеќе практични примери од здравството

Модул 2

- Вакви обуки се многу корисни
- Да се организира дополнителна обука по 3-4 месеци, на теми кои ќе ги предложат контролорите
- Да се користат примери од ЈЗУ, односно примери кои ке ги предложат контролорите
- Контрола на ДРГ методот
- Многу добро предавање
- Во јули не се организира обука

Модул 3

- Многу набиена програма, без можност за повеќе примери
- Повеќе конкретни примери
- Оваа тема бара повеќе време за обработка
- ДРГ системи и странско осигурување, да се обучат и помалите служби
- ДРГ организациона поставеност на здравството, ЕУ контриола на ПЗУ, ЈЗУ, пресметка на придонесот за здравство

Модул 4

- Дополнителна обука за контрола на јавни набавки за купување на медицинско возило, ехо апарат, инсулин, сл.
- На дополнителна обука да се вметната повеѓе практични примери од сите фази на јавните набавки
- Да се организираат и други обуки за контрола во здравството
- Потребна е постојана обука, бидејќи ова е жива материја

- Дополнителна обука соповеќе практични примери по 3-4 месеци, на друга локација
- Одлична обука

Модул 5

- Дополнителна обука за унифицираност на извештаите
- Многу добро објаснет модул
- Многу теми, малку време за објаснување

Модул 6

- Значајни теми, кратко време за објаснување
- Поконкретни примери од здравство

5 Анализа на учесниците

За време на обуката, експертите вршеа анализа и оценка на учесниците.

Заклучокот е следен:

1. Групите беа составени од мешани учесници: од фондот за здравство и од подрачните единици на фондот.
2. Учесниците покажаа исклучителна заинтересираност за сите теми, заради нивната релевантност со работата. Тие беа ориентирани и силно мотивирани кон остварување на целта на обуката.
3. Посебно треба да се истакне нивната посветеност и активност за време на обуката. Сите учесници покажаа голема активност и придонесоа во споделувањето на сопствените искуства со сите во групата и со експертите.
4. Концентрацијата на учесниицте не се намали за цело време на обуката, иако таа беше концентрирана и без паузи помеѓу модулите. Ова укажува на добар избор на темите и нивната релевантност за секојдневаната работа на финансиските контролор, но и на добар приод и примена на практични искуства и примери.
5. Групите беа хетерогени и учесниците имаа значително различни нивоа на познавања, предзнаења и искуство. Ова секако произлегува од фактот дека тие се нови на функцијата финансиски контролор и доаѓаат со различни искуства од претходните работни места. Разликата во нивото на познавања на темите во текот на обуката се намали заради

теоретските знаења со кои се стекнаа на обуката, но и заради остварената комуникација помеѓу учесниицте и експертите и размената на искуства помеѓу нив.

6. Учесниците се стекнаа со основни познавања од областите, но потребна им е дополнителна обука за да може непречено и самостојно да ја извршуваат контролата. Два дена обука за секој модул е прекраток период за подетална елаборација на темата. Но исто така и концентрираната обуката не дава сигурност дека стекнатите знаења ќе може да бидат добро систематизирани.
7. Учесниците свесни за големата одговорност при вршење на контролите, побараа понатамошни обуки, како и помош од експертите при врешење на контролите, за што БАСМЕ КТ им овозможи постојан контакт со сите експерти и советување во идниот период.
8. Споредувајќи ги изјавите на учесниците за нивното разбирање на и обврските со обврските кои произлегуваат од релвантните документи, произлезе дека постои висок степен на разбирање на работите. Но, постои и разлика во степенот на предзнаењата, како и неусогласеност во начинот на приодот кон работата. Согласно исказите на учесниците, ова произлегува од тоа што контролорите во секојдневното работење немаат доволно прецизни пишани процедури за работа, прирачници, како и воедначеност на начинот на контрола и подготвка на извешатај.
9. Имено, во описот на задачите на финансиските контролори има низа документи кои треба да бидат проверени од аспект на точност и усогласеност, за што е потребно пироко познавање на повеќе области кои не се само финансиски, туку и правни. Од тука се јавува потребата од продлабочување на знаењата за стратешко планирање, бизнис планирање, јавни набавки, систем на наплата на партиципација, начин на носење одлуки во ЈЗУ и др.Нереално е да се очекува еден контролор да има детални познавања од сите области, затоа контролорот треба да има општо познавање за темите, од аспект на контрола на документите кои треба да ги контролира. За да се олесни работата на финансиските контролори потребна е нивна постојана обука и унапредување во сите области во кои се активни.
10. Документите кои треба да ги контролираат финансиските контролори се регулирани преку голем број на закони и друг вид на регулатива, која постојано се менува и надоградува. Следењето и постојаното ажурирање на знаењата и постојана информираност на контролорите е од исклучително значење за ex ante финансиската контрола. Секоја промена во регулативата е значајна за нивната работа и тие треба постојано да се навреме информирани и инструирани за односот кон промените.
11. Од аспект на приодот кон работата, може да се каже дека ова е релативно нова функација во здравствениот сектор и секој контролор е

во фаза на изградба на сопствен стил на работење, но и сопствен приод кон контролата. Подготовка на прирачници и пишани процедури за контрола кои подетално ќе ги опишат задачите и одговорносите на контролорите, во голема мера ќе ги унифицира и хармонизира контролите.

6 Заклучоци

Обуката беше спроведена во утврдениот рок, во лимитиран временски период. Со оглед на исклучително краткиот времснки период за подготовка на материјалите, истите се подготвуваа пред и за време на спроведувањето на обуката. Прво се започна со темите за кои имаше обезбедено соодветни конкретни примери, а останатите модули последователно како беа обезбедувани примерите од ЈЗУ. Иако концентрирана, обуката во целост ја следеа сите учесници. Со оваа обука контролорите се стекнаа со основни знаења од повеќе области и истата претставува само вовед во обуката која им претстои. Спроведената обука претставува солидна основа од теоретски и практичен аспект за согледување на состојбите и планирање на серија нови обуки кои треба да се изведат во иднина. Во текот на обуката се согледаа потребите од воспоставувње на стандардна постапка и процедури за работа, како и потребата од допонителна оконтинуирана обука.

Врз основа на исказите на учесниците и на експертите, обуката ги постигна планираните ефекти, зголемување на нивото на знаења на учесниците. По завршената обука, тие својата функција ќе може да ја обавуваат на поефикасен начин и ѓе имаат повоедначено разбирање на документите кои се предмет на финансиска контрола.

Еден од битните фактори за успешна ex ante финансиска контрола е усогласеност на поимите, терминологијата и значењето на контролата помеѓу контролорите и ЈЗУ. Сметаме дека за успешно обавување на финансиската контрола од витално значење е обука на двете страни.

Ова особено е важно зради тоа што ЈЗУ досега немаат развиена јасна претстава за улогата на финансиските котролори и начинот на нивната работа (заклуќок од исказите на двете страни). Обуката ќе обезбеди подобра комуникација помеѓу нив и поефикасно обавување на работата.

Со цел да с едобие појасна претстава за спроведената обука, ќе дадеме коментар за секој модул поединечно.

6.1 Модул 1

Стратешкото планирање е една од областите која беше помалку позната на учесниците. За време на обуката тие добија јасна претстава за разликите помеѓу стратешки, оперативен и бизнис план,

деловите на стратешкиот и бизнис планот, како и упатства за контрола на овие документи.

Учесниците го разбраа концептот на двата документа, кое е нивното значење за работата на ЈЗУ, што е потребно да се подготват и како се имплементираат.

Сметаме дека учесниците добија само основни знаења за овие дикументи, кои според нивните искази не се доволни и истакнаа потреба од дообука на оваа тема. Основна причина е краткиот временски период од 2 дена, кои не дозволуваа подлабоко навлегување во темата. Дополнителната обука треба да се изведе за двете целни групи заедно (финансиски котролори и претставници на ЈЗУ).

6.2 Модул 2

Буџетирањето е тема за која во досегашниот период на работењето на финансиските контролори не била обработувана. Нејзината актуелност се зголемува со предлогот ЈЗУ од идната година да станат буџетски корисници.

Учесниците покажаа различно ниво на знаења за процесот на буџетирање, но во основа голем број од учесниицте немаат познавање искуство во подготвување, контрола и реализација на буџетите.

Тие исто така немаат познавања за треорското работење, па дообука во оваа област е од исклучително значењеза нив. Без дополнителна обука тие нема да можат адекватно да ја обавуваат својата функција во оваа област.

6.3 Модул 3

Читање и анализа на финансиските извештаи е тема од големо значење за финансиските контролори. Во текот на обуката учесниците се здобија со знаења за значењето и поврзаноста на финансиските извештаи, како и нивна анализа и користење во процесот на донесување на одлуки. Потребно е да се продлабочи знаењето на учесниците за разбирањето на финансиските извештаи за потребите и целите на менаџментот. Финансиските извештаи се корисна алатка која на Фондот може да му даде јасна и објективна слика за ефективноста и ефикасноста на работењето на ЈЗУ, со цел поефикасно алоцирање на средствата.

6.4 Модул 4

Системот на јавни набавки е тема која предизвика најголем интерес кај учесниците, делумно заради новиот Закон за јавни набавски, но делумно и заради тоа што оваа тема е најмалку позната на финансиските контролори, а претставува важна алка во системот на финансиска контрола.

Времетраењето на обуката не доволи подлабоко навлегување во законските одредби, процедурите и системот на набавки, заради што учесниците се запознаа само со оснобите на законските одредби кои ја регулираат оваа проблематика. За ефикасно оабавување на контролната функција од оваа облсат, потреба подетална обука која би опфатила и разработка на конкретни практични примери од ЈЗУ, како и симулација на комплетен процес на јавна набавка, од одлука за јавна набавка, до спроведување на јавната набавка, заедно со жалбените постапки и финансиските импликации.

Посебена тема која треба да се разработи за идна обука на финансиските контролори е ЈПП – јавното приватно партнерство и законските одредби кои ја регулираат оваа област. Обуката

6.5 Модул 5

Модулот на тема трошковно и управувачко сметководство претставува една од основните области на контрола. Контролата се врши на документите, нивната евиденција , книжењето и извештаите кои ЈЗУ ги подготвуваат. За оваа тема дел од учесниците имаа напредни знаења, како резултат на нивните претходни работни искуства, а дел од нив немаа големи познавања.

За време на обуката се разработија и основните принципи на ревизорска контрола која е блиска со онаа која ја обавуваат Ex Ante финансиските контролори.

6.6 Модул 6

Овој модул ја разработуваше темата за готовински тек и управување со ризик. За дел од учесниицте беше од исклучителен интерес, но дел од нив не чувствуваат потреба од дополнителна обука.

Ова произлегува од тоа што извештајот за готовински тек сеуште го нема добиено потребното значење и примена, ниту кај финансиските контролори, ниту кај ЈЗУ. Но, со оглед на тоа што движењето на готовината и ликвидноста се основни за нормално функционирање

на секоја организација, сметаме дека оваа тема треба да биде основа за идните обуки, каде планирањето на средствата однапред за неколку години ќе биде основна тема.

7 Влијание на логистиката и организација на обуката

Организацијата на обуката се одвиваше во координација со Проектната единица. БАСМЕ КТ беше одговорна за спроведување на модулите, подготовка, печатење и дистрибуција на материјалите за обука, како и за обезбедување на експерти за непречено одвивање на обуката. Проектната единица го организиараше контактот со учесниците, просторот за обука, сместувањето на учесниците и потребната опрема за реализирање на проектот.

Коментарите и заклучоците сврзани со овие прашања се:

- Многу теми и информации за краток временски период. Според теоријата на учењето памтењето е обратно пропорционално со апсорбирање то на количината на информации во даден временски период. Тоа значи дека доколку премногу теми се обработат за краток временски период, голема е веројатноста ефикасносноста на учењето да биде намалена. Истатото важи и за премногу информации и премногу материјал од една тема во краток временски период. Со овој ризик се соочивме при дефинирање на временскиот план, но кој неможеше да се избегне, со оглед на големата концентрација на обуката. Наше видување е дека темите беа добро дефинирани, но дека времетраењето на секој модул е прекратко за детално и длабинско разбирање на темите и дека е потребна допонителна обука.
- Темите на модулите обезбедија широк спектар на знаења, но со оглед на тоа што се изведуваа последователно, без пауза помеѓу нив, немаше доволно време за систематизирање на стекнатите ззнаења за секоја поединечна тема. Сметаме дека овој фактор ја намали ефикасноста на спроведената обука.
- Местото на одржување на обуката, хотелот Средно Водно, обезбеди голем степен на золација на учесниците, што позитивно се одрази на обуката, преку зголемена концентрација и постојано присуство на учесниците. Логистиката беше добро организирана и немаше поголеми попречувања на обуката, така што таа се овиваше непречено. Учесниицте од Скопје се соочуваа со проблем на редовност, заради секојдневните обврски на работното место, но тоа не влијаеше врз одвивањето на обуката.

- Обуката се одржуваше во текот на летниот период, во јули, кога вообичаено се користат годишни одмори. Предлагаме идните обуки предлагаме да бидат организаирни во друг временски период, со поголема временска разлика помеѓу модулите.
- Учесниците сместени во хотелот имаа можност за подобро запознавање меѓусебе и воспоставување на подобра комуникација, што во голема мера ќе влијае врз идната размена на искуства помеѓу нив. Предлагаме, а тоа е и предлог на учесниицте, идните обуки да се организираат на изолирано место за сите учесници (на пример Охрид, Маврорво и сл). Така ќе се создаде можност за поголемпо дружење и комуникација.

8 Препораки за идни активности

Во наредниот период Ex Ante финансиските контролори ќе имаат многу важна улога во остварувањето на стратешките цели на Министерството за здравство и во остварување на плановите на ФЗО за ефикасно користење на средствата и максимизирање на ефектите преку обезбдеување квалитетни здравствени услуги на корисниците.

Од тие причини сметаме дека обуката која ја поминаа Ex Ante е корисна, но не и доволна за тие да можат веднаш да одговорат на задачите и целосно да ги извршуваат.

Заради тоа предлагаме разработка на систем на **континуирана обука**, која постојните контролори ќе ги доведе до потребното ниво и обем на знаења (теоретски и практични) за да можат да подготвуваат комплетни извештаи кои ќе овозможат ФЗО да ги оствари своите зацртани цели. Системот за постојано унапредување на капацитетот на контролорите треба да биде разработен во форма на **мултидисциплинарна програма за обука**, со јасно утврдени цели, теми поред практичните потреби на контролорите и однапред утврден календар на обуки. Истиот систем на обука треба д абиде во состојба да ги прифати и новите контролори и да им обезбеди ориентација и брзо вклучување во работењето. Системот исто така треба да обезбеди и следење на сите релевантни измени на регулативата и нејзина соодветна примена и последици, како за ЈЗУ, така и на ФЗО.

Обуката во иднина треба да биде редовна и практична и да им овозможи на учесниците да ги споделат своите мислења и дилеми со колегите и експертите од релевантните области. Спроведената обука во рамки на овој проект содржеше минимален дел од теоријата која ја разработува проблематиката на активностите кои ги обавуваат контролорите. За оваа целна група идната обука треба да содржи теоретски и практичен дел.

Практичниот дел предлагаме да биде базиран на организирање на работилници на разни теми на кои користејќи методи на модерација и фасилитација ќе се поттикнува разработка на темите помеѓу учесниците и експертите. На работилниците ќе се бидат истакнати проблемите со кои контролорите се сретнуваат во секојдневното работење, како и предлозите за нивно надминување. Тие треба да претставуваат поле на размена на искуства на контролорите и експертите кои ќе бидат поканети со цел со своето знаење и искуство да придонесат кон поефикасно функционирање на Eks Ante контролата. На тематските работилници треба присуствуваат и претставници од ЈЗУ.

Теоретскиот дел предлагаме да се обавува преку работилници на различни теми кои ќе покријат повеќе области кои се потребни за ефикасно обавување на функцијата. На овие рабтилници треба да учествуваат и претставници на ЈЗУ, со цел подбро заедничко разбирање, зајакнување на капацитетите на сите учесници, како и подобрување на перформансите на организациите. Обуките треба да ги опфатат сите веќе обработени теми (и за почетници и за понапредно ниво), како и теми за подобрување на интраперсоналните вештини на контролорите. Таа обука предлагаме да опфаќа развивање на комуникациски и преазентациски вештини, тим и тимска работа, управување со време, ефикасно водење состаноци, справување со стрес, справување со тешки ситуации, идентификација и управување со засегнатите страни, управување ос проекти и сл. Работилниците покрај теорија, треба да содржат и практични вежби и симулации, преку кои учесниците ќе можат подобро да ги унапредат соодтветните техники и да го подигнат нивото на занења.

И двата вида обуки треба да бидат наменети за двете целни групи, заради тоа што обука само на финансиските контролори без обука на финансиските работници во ЈЗУ нема да даде целосни резултати. Оптимална варијанта е финансиските контролори и претставниците на ЈЗУ да зборуваат условно кажано со ист јазик, односно да имаат исто разбирање на поимите, процесите, процедирите, законите и сл. Со тоа ќе се обезбеди поедноставување на контролата, оптимизирање на резултатите, намалување на времето на контрола и поефикасно користење на средствата кои Фондот ги одвојува за Ex Ante финансиска контрола.

Покрај обука, на финансиските контролори потребна им е и помош во **воспоставување на пишани процедури за работење**. Воспоставување на јасно пишани процедури ќе помогне во воспоставување на стандардизирани финансиски котроли и извештаи, кои во услови на непишани процедури се спроведуваат различно од страна на контролорите, зависно од нивните предзнаења, услови на терен и сл. Процедурите треба да овозможат воедначени критериуми, конзистентност и унифициран пристап и извештаи.

За секој дел од работењето потребно е да се подготви јасно пишана процедура која ќе опфаќа:

- потребни документи (закони,подзаконски акти, правилници и сл),
- потребни чекори за вршење на контролата (од каде да се почне, што да се контролира, како да се заврши и сл),
- динамика (календар) на активности (кога се врши контролата),
- урнеци за налог за контрола, процедура, извештај.

Во подготвовката на пишаните процедури, покрај финансиските контролори, трба да се вклучат и ЈЗУ, со цел тие да бидат подготвени за Ex Ante финансиската контрола (да знаат кои документи се потребни, што треба однапред да подготват, да известат и сл). Фондот за здравство треба да има клучна улога во воспоствауввањето на пишаните процедури за работа на Ex Ante финансиските контролори, заедно со претходните учесници. Постапката треба да биде водена од страна на надворешни експерти.

Сметаме дека само на овој начин може да се воспостави систем на Ex Ante финансиска контрола кој ќе биде ефикасен и транспарентен и кој ќе придонесе кон поголема ефикасност на користење на средствата на Фондот.

За постигнување на поголема ефикасност на Ex Ante финансиската контрола, треба да се зголеми нивото на информираност на сите учесници во овој процес. Еден од начините за постигнување на ова е воспсотавување на **елктронска база на закони и прописи** кои им се потребни на контролорите во текот на работењето, која редовно ќе се ажурира, со цел обебедување на ажуритани податоци и регулатива.

За потребите на ФЗО, но и за потребите на Ex Ante финансиските контролори потребно е да изработи софтвер со кој во една база би се складирале сите извештаи од Ex Ante финансиската контрола, финансиските извештаи на ЈЗУ, како и други корисни податоци. Оваа база ќе служи за споредба (benchmarking) на финансиските ефекти од работењето на ФЗУ. Базата на финансиски извештаи би дала одговор на многу прашања за нивото на ефикасност во работењето на ЈЗУ, споредувајќи ги едни со други. Софтверот автоматски ќе ги пресметува сите потребни индикатори од работењето, како и следење на трошоците, цените на услугите, ефикасноста на работењето и сл.

Покрај горенаведените општи препораки, предлагаме и неколкуе конкретни активности кои е потребно да бидат преземени согласно нашите видувања за време на обуката, но и според барањата на учесниицте. Имено и двете целни групи (Ex Ante финансиските контролори и претставници на ЈЗУ) треба да добијат продлабочени знаења за следното:

- Обука за подготовка на стратешки план со посебен осврт на контрола на планот и воспоставените приоритети,
- Подготовка на урнек (template) за стратешки план на ЈЗУ, или прифаќање на некој постоечки сеопфатен урнек,

- Обука за подготовка на бизнис план според дадениот урнек, каде во детали би се разработиле сите елементи, со посебен акцент на контрола на остварување на бизнис планот,
- Дообука за процесот на јавни набавки, преку разработка на процедурите и постапките на јавните набавки, како и подготовка на детално упатство и процедура за контрола на јавните набавки,
- Сметководство во ЈЗУ за потребите на Ex Ante финансиските контролори,
- Обука за донесување на менаџерски и инвесициски одлуки врз база на финансиските извештаи и утврдување на нивната исправност,
- Буџетирање и трезорско работење за двете целни групи Ex Ante финансиските контролори
- Обука за јавно приватно партнерство