ПРАКТИЧЕН ВОДИЧ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Проект:
“Подобрување на вклученоста и влијанието на граѓанското општество во јавните политики за безбедност и здравје при работа и при донесувањето одлуки како подршка на државата во процесите на пристапување кон ЕУ”

Проектот е финансиран од Европската Унија

ПРАКТИЧЕН ВОДИЧ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Проект:
“Подобрување на вклученоста и влијанието на граѓанското општество во јавните политики за безбедност и здравје при работа и при донесувањето одлуки како подршка на државата во процесите на пристапување кон ЕУ”

Скопје 2018

Издавач: Македонско здружение за заштита при работа

Автори:
Проф. Д-р. Лазар Јовевски

М-р. Милан Петковски, дипл. инж по ЗПР

Весна Ристовска, Менаџер на проект
Славица Јанкова, Координатор на проект

Графичко уредување:
Арт Деск - Скопје

Печати:
График Мак Принт - Скопје

Тираж: 350

Проект:
"Подобрување на вклученоста и влијанието на граѓанското општество во јавните политики за безбедност и здравје при работа и при донесувањето одлуки како подршка на државата во процесите на пристапување кон ЕУ"

Проектот го спроведуваат:

Оваа публикација е подготвена со поддршка на Европската Унија. Содржината на оваа публикација е единствена одговорност на Македонското здружение за заштита при работа и на никој начин не може да се смета дека ги претставува ставовите на Европска Унија.

СОДРЖИНА:

Предговор 5
Пристап кон водичот 6
ДЕЛ 1 Општи прашања и законски решенија 7
А. Основни принципи на граѓанското делување 8
1. Граѓанските организации како фактор на кохезија во општеството 9
1.1. Поим на граѓанска организација 9
1.2. Улога и значење на граѓанските организации во креирањето на политики и одржлив економски и социјален развој 9
Б. Правна рамка 10
1. Правниот режим на уредување и функционирање на граѓанските организации 10
1.1. Правна рамка за финансирање на граѓанските организации 10
2. Законски решенија 10
2.1. Закон за здруженија на фондации 11
2.2. Закон за донации и спонзорства 18
2.3. Закон за работни односи - Алатки и ресурси во ЗРО 21
2.4. Законот за волонтерство 26
2.5. Синдикати 30
2.6. Колективни договори 30
2.7. Мерки за вработување: Што важи за ГО? 30
3. Подзаконски акти и други нормативи 34
3.1 Правилници 34
3.2. Одлуки 35
3.3 Насоки 36
3.4 Анализи 36
ДЕЛ 2 Институционален и организациски развој – основни концепти 37
А. Организациско управување 38
1. Стратегиски менаџмент 38
2. Годишно планирање 38
2.1.Клучни компоненти на годишното планирање 40
2.2. Алатки и пристапи на годишно планирање 40
2.3. Анализа на окружувањето 41
2.4. Процес на стратешко планирање 42
3. Структура и водство 42
3.1. Примања на органи на управување на НВО 43
4. Финансиски менаџмент 44
4.1. Финансирање на граѓанските организации 45
4.2. Финансиско планирање во граѓанските организации 45
4.3. Знаци на финансиски проблеми во граѓанските организации 46
4.4. Процедури на сметководството 47
5. Раководење со човечки потенцијали 49
5.1. Раководење со вработени 50
5.2. Раководење со членство 51
5.3. Волонтери 53
Б. Застапување и управување со перформанси 55
1. Застапување и стратегии на застапување 55

1.1. Лобирањеи застапување 55
1.1.4. Зошто да се влијае врз моќта? 57
1.2. Три различни пристапи за застапување 57
1.3. Стратегии за успешно лобирање и застапување: Планирано лобирање и застапување 59
1.4. Соопштение за јавноста 60
1.5. Лобирање локални / владини функционери 64
1.6. Што да направите и што да не направите при лобирањето 65
1.7. ПРЕГОВОРИ 66
1.8. Вклучување на организацијата во застапувањето 68
1.9. Улогата на лобистите 68
1.10. Процес на застапување и лобирање – идентификација на проблемите за застапување и лобирање 69
2. Соработка, партнерства и вмрежување 71
2.1. Соработка 71
2.2. Дефинирање на партнерството 72
2.3. Коалиција - стратешки сојуз 72
2.4. Принципи на партнерството 72
2.5. Придобивки од партнерствата 73
2.6. Придобивки од сојузите 73
2.7. Потенцијални негативности од партнерства 73
2.8. Чекори при градење на партнерства 74
2.9. Препораки за градење на партнерства 74
2.10. Листа за проверка 74
2.11. Договори за партнерства 76
3. Комуникација 77
3.1. Видови комуникација 77
3.2. Воспоставување на ефективна формална комуникација 77
3.3.Комуникациски планови 78
3.4. Ефективна вербална комуникација 78
3.5. Како да се надминат комуникациските бариери? 78
3.6. Конфликти 79
4. Менаџмент со ефектот од работењето на организацијата 79
4.1. Процес на евалуација 79
4.2. Прашања за евалуација 79
4.3. SWOT анализа 80
4.4. Подготовка на план за комуникација 81
4.5. Основни елементи на Акциискиот план 82
ДЕЛ 3 Работа со проекти и добри практики 85
А. Проектни активности 86
1. Надзор (Мониторинг) и контрола 86
1.1.Надзорот (мониторингот) на проекти 87
1.2.Проектна контрола 88
2. Ресурси и капацитети 89
2.1. Чекори 89
2.2. Проценка и користење на вашите сопствени капацитети 89
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА: 92

Предговор

Во рамките на зајакнување на капацитетите на граѓанскиот сектор во Република Македонија и имајќи ја во предвид неговата кохезивна сила, се зафативме со подготовка и изработка на овој Водич, како дел од Европската агенда за активно вклучување на граѓанскиот сектор во процесот на креирање политики. Овој водич е дел од Европскиот проект за „Подобрување на вклученоста и влијанието на граѓанското општество во јавните политики за безбедност и здравје при работа и при донесувањето одлуки како поддршка на државата во процесите на пристапување кон ЕУ“, преку кој треба да се им се помогне на граѓанските организации во Република Македонија, во насока на нивен организациски, финансиски и структурен развој, како и нивна вклученост во процесот на креирањето на јавните политики. Целта на водичот е граѓанските организации од сите области и во сите области на делување активно да помогнат во изградбата на демократските капацитети на општеството, економскиот развој и социјалната кохезија.

Пристап кон водичот

Водичот е наменет за сите постоечки граѓански организации во земјата, како и за оние кои допрва ќе се формираат. Имајќи ги предвид целите на водичот кои сенотирани во Предговорот и се однесуваат на овозможување поголемо активно учество на граѓанскиот сектор во процесот на креирање на јавните политики во земјата, Водичот ќе биде добра алатка за помош на организациите при остварување на овие цели.

Водичот во првиот дел ја опфаќа, пред сè, нормативната рамка во земјата, која се однесува на постапките за формирање и функционирање на организациите, финасиското работење, вработувањето во граѓанскот сектор и т.н. овој дел е повеќе експликативен, каде преку опширен дескриптивен пристап дадени се информации кои се употребливи за секоја граѓанска организација.

Вториот дел од Водичот содржи иформации кои се директно апликативни за организациите и имаат за цел конкретно да помогнат во рамките на организациското управување и процесите на застапување и управување со перформансиите на организацијата. Во овој дел се користат методи, алатки и анализи кои се меѓународно признати и кои имаат за цел, преку нивна директна примена, да придонесат во изградувањето на организациите и нивните капацитети во процесот на активно вклучување при креирањето на јавните политики. Овој дел треба да се користи преку примена на алтките и методите кои се наведени.

Третиот дел од Водичот се кристи на начин што организациите директно можат да применат одредени методи и алатки кои се наведени во текстот и да направат преиспитување на резултатите и активностите кои ги преземаат.

1

ОПШТИ ПРАШАЊА И ЗАКОНСКИ РЕШЕНИЈА

A. Основни принципи на граѓанското делување

Моменталната состојба во нашата држава нè наведува на мислење дека постоењето на граѓанското општество не е можно без слобода. Па затоа, потребни се исцрпни дебати и дискусии, кога е нарушена слободата како основно човеково право. Во овие дебати и дискусии клучни единки и учесници се граѓаните, како поединци или организирано во граѓански организации здруженија, соочувајќи ги политичките моќници со барањата на незадоволните, и аргументите на противниците. Република Македонија е држава на рационални граѓани и државјани, од кои голем дел имаат намера да се мешаат во политичките и социјалните состојби на истата, да се бунтуваат доколку се создадат непогодности за нив и со тоа секојдневно да бараат подобри услови за живеење, а без при тоа да се соочуваат со последици.

Во секојдневните дебати за слободата и слободното изразување и делување, од кои како услови зависи довербата на граѓанското општество, втемелено на еднакви можности во секое време и за сите подеднакво, се обединуваат три принципи:

1. Правото на еднаквост на различностите;
2. Правото на спротивставување на авторитетите и влијателните луѓе во политиката, доведувајќи ги до прашање, а во дилема кај останатите граѓани нивните одлуки, нивното однесување и политиките кои ги водат;
3. Правото на слободно изразување на мислење, дури и тогаш кога мнозинството е несогласно со поединечните мислења.

Практикувањето на слободарските принципи како секојдневие, треба задолжително да биде вградено во образовниот систем преку лекциите за граѓансите слободи. На тој начин ќе се создаде еден континуитет на идни генерации, активни граѓани кои ќе ги имаат прифатено овие принципи како основни човекови права и ќе ги применуваат како такви.

Живееме во генерација, од каде што ја носиме историската улога за промена на досегашниот континуитет на послушност, како и почеток на практикување на правата на слободните граѓани, за тие дане бидат безгласни поданици, туку будни граѓани, кога станува збор за загрозување, а и заштита на јавниот интерес и нивните права.

1. Граѓанските организации како фактор на кохезија во општеството

1.1. Поим на граѓанска организација

Организација претставува секое здружение, фондација, сојуз, како и секој организациски облик на странска организација, како и друга форма на здружување.

Имот на организацијасе сите форми на сопственички и други стварни права што организацијата ги стекнува над движните и недвижните ствари и правата кои основачите ги вложиле во организацијата и кои организацијата ги стекнала со своето работење.

Во Република Македонија, граѓанските организации се дефинирани на сличен начин како и општоприфатената дефиниција и тоа како доброволни, непрофитни и приватни организации, кои се создадени со една глобална мисија, а тоа е поддршка, промоција, но и промена на различните општествени сегменти.

1.2. Улога и значење на граѓанските организации во креирањето на политики и одржлив економски и социјален развој

Односот помеѓу државата и граѓанското општество е многу важен елемент за да се направи анализа, а со цел да се оцени развојот на граѓанските општества, а со тоа и на граѓанските организации кои делуваат во нив.

Според Дарендорф,„Граѓанското општество не може да се развива без поддршка од државата, бидејќи тоа мора да има основа во зрела демократија и зрела политичка култура во кои има легитимни барања и се почитуваат граѓанските права. Истото пак, не може да биде сторено без соработка од државата“. Според ова, граѓанското општество во демократските режими, самото по себе бара соработка, а и придонес од државата. Додека во периодот на комунизмот, граѓанското општество претставува антагонистички одговор кон државата, со потенцијалот да ги примени односите на моќ, во демократски услови, тоа станува интегрален дел на системот, а ова по себе повлекува и поактивно делување на граѓанските организации во истото.

Граѓанскиот сектор, е наречен трет сектор. Како прв сектор важи владиниот сектор, втор сектор е бизнис секторот, а граѓанскиот сектор е на третото место (што не го карактеризира со негова најмала важност).Оттука, граѓанскиот сектор има за цел да влијае на општествените политики, односно со своето делување и придонес да оформува општество, кое ќе биде длабоко ќе биде втемелено на демократски вредности.

Б. Правна рамка

1. Правниот режим на уредување и функционирање на граѓанските организации

Законодавно – правната рамка за основање и работење на непрофитните организации во Република Македонија, ја сочинуваат позитивните, актуелни закони, подзаконските прописи и ратификуваните меѓународни договори. Основен законски пропис, столб на оваа област, е Законот за здруженија и фондации од 2010 години, а во сила и примена од 24 јули 2010, кој пошироко ќе биде разработен подолу во овој Водич. Други актуелни прописи, со осврт на статусот и работењето на непрофитниот сектор, односно граѓанските организации се:

1. Законот за сметководство на непрофитните организации;
2. Законот за донации и за спонзорства во јавните дејности;
3. Законот за работните односи;
4. даночните закони;
5. Законот за инспекциски надзор.

Во поширок опфат на законодавно – правната рамка, спаѓаат и прописите од трудовото и социјалното осигурување, волонтерството, прописите од царинско и девизно работење, а за некои одделни дејности и прописите од облигационите односи, трговијата и угостителството.

1.1. Правна рамка за финансирање на граѓанските организации

Покрај уредувањето на слободата на здружување и општите услови на делување, правната рамка ги утврдува и можностите за финансирање на граѓанските организации и притоа има директно влијание на развојот на истите во граѓанското општество. Во услови како денешните, каде што државата повеќе не е извор на финансиската поддршка на граѓанските организации (најчесто), правната рамка е онаа компонента која треба да ја регулира, односно да ја поттикне финансиската поддршка за развој на процесите на граѓанското општество. Во оваа смисла, законодавството за финансиската и даночната област треба да обезбеди олеснети даночни обврски за граѓанските организации.

2. Законски решенија

Како што беше потенцирано, основите за слободно делување на граѓанските организации се утврдени и гарантирани во Уставот на Република Македонија и специфично за здруженијата на граѓани и фондациите со Законот за здруженија и фондации како основни права. Другите форми на здружување се посебно и различно регулирани. Член 20 од Уставот на Република Македонија ја регулира слободата на здружување на граѓаните заради остварување и заштита на нивните економски, социјални, културни и други права и уверувања. Граѓаните можат слободно и по своја волја да основаат здруженија на граѓани, да пристапуваат кон нив, како и да истапуваат од истите.

Уште со донесувањето на Законот за здруженија на граѓани и фондации, донесен во 1998 година, детално е разработено правото на здружување на граѓаните, кое претходно е предвидено како основно право во Уставот на Република Македонија. Согласно со овој Закон, граѓаните можат слободно да здружуваат средства или самите да се здружуваат заради исполнување на социјални, културни, економски, научни, стручни, технички, спортски, хуманитарни, образовни и други уверувања и права, кои сметаат дека им припаѓаат.

2.1. Закон за здруженија на фондации

Законот за здруженија и фондации во однос на претходната предметна регулатива во правниот систем на Република Македонија (Законот за здруженијата на граѓани и фондациите "Службен весник на РМ", бр. 31/98 и 29/07), донесе повеќе новини во системот на здружувањето во контекст на хармонизирањето на македонското право со регулативите и добрите практики во Европската Унија. Најважната е давање можност, непрофитните организациите директно да се занимаваат со дејности со кои се стекнува добивка, а не исклучиво преку основање на деловни субјекти, како што беше дотогаш. На овој начин ЗЗФ создаде услови за директно само-финансирање на непрофитните организации, што е од особено значење за нивното ефикасно функционирање во реализирање на проектни активности и цели, но и за вработување на лицата кои непосредно ја вршат дејноста со која се стекнува добивка, што треба да придонесе доминантниот волонтаризам во непрофитниот сектор да се трансформира низ актуелните форми на вработување.[1]

Двете основни форми на здружување утврдени и предвидени со овој закон се здруженијата на граѓани и фондациите.

2.1.1. Предмет на Законот за здруженија и фондации

Со законот за здруженија и фондации се уредени начинот, условите, постапката за основање на здруженијата и регистрација на истите, нивниот престанок, престанок на фондациите, сојузите, организационите облици на странските организации, имотот со кој горенаведените располагаат, статусот на организациите од јавен интерес, нивните статусни промени и организационите облици на странските организации.

Во насока на постигнување на главната цел на овој водич, а тоа е зајакнување на капацитетите на граѓанските организации во Република Македонија, ќе се осврнеме на кратка анализа на Законот за здруженија и фондации и тоа во полето на граѓанските организации.

Најпрво, важно е да се посочи дека Законот, односно законодавецот прави разлика помеѓу здруженијата и другите форми на здружување, како што се политичките партии, синдикатите и слично. Правото на здружување кое е гарантирано со Уставот на Република Македонија, согласно овој Закон, се остварува меѓу другите форми на здружување, во здружување во здруженија и организации.

Правото на здружување, кое е уставна категорија, согласно овој Закон, се остварува преку здружување во здруженија, фондации, сојузи и организациони облици на странски организации (во понатамошниот текст организации). Со ова набројување, всушност се даваат сите облици на здружување, согласно овој Закон. Организациите се стекнуваат со својство на правно лице на денот на уписот во Централниот регистар.

2.1.2. Основни начела на дејствување според Законот за здруженија и фондации

Втората глава на Законот се однесува на начелата за делување на организациите. Овие начела се независност, транспарентност, јавност, непартиско делување и иницијативи во јавниот живот и непрофитност.

1. Непрофитноста се однесува на тоа што организациите не можат да се формираат со цел да стекнуваат добивка, но покрај ова, можат да вршат дејности со кои можат да се стекнат со добивка, доколку дејноста е поврзана со целите кои се предвидени со статутот на организацијата.Добивката остварена од дејностите со кои се стекнува добивка, мора да се употреби за остварување на целите и задачите предвидени во статутот на организацијата, односно во ниту еден случај, не може да се распределува на членовите на органите, основачите на организацијата, директорите или биле кое трето лице. Овде најчесто станува збор за готовите производи кои ги произведува организацијата, кои можат да се продаваат и од нив да се оствари добивка, најразлични услуги кои ги дава организацијата, исто така, во комерцијални цели за остварување добивка, која ќе биде употребена исклучиво за остварување на целите кои се утврдени во нејзиниот статут.
2. Нетранспарентност и јавност во организациите - Јавноста на работењето на НВО се остварува преку транспарентно објавување на статутите и другите акти на НВО во согласност со статутот на НВО.
3. Непартиско дејствување - НВО не можат да вршат активности на политичка партија, односно не можат да обезбедуваат директно или индиректно финансирање на конкретна политичка партија и да влијаат на изборите.
4. Иницијативи во јавниот живот - НВО можат слободно да ги искажуваат и промовираат своите ставови и мислења за прашањата од нивен интерес, да поведуваат иницијативи и да учествуваат во градење на јавно мислење и креирањето на политиките.
5. Независноста, последна, но не и најмалку важна, се однесува на тоа што организациите се независни во управувањето, определувањето и остварувањето на целите и дејностите утврдени со нивниот статут во согласност со Уставот и Законот.

2.1.3. Организациони облици на странски организации

Законот за здруженија и фондации предвидува дека, основачи и членови на организации можат да бидат и странски лица, кои ги имаат истите права и обврски, како и домашните лица во овој поглед, освен доколку со закон или со друг подзаконски акт поинаку не е определено. После основањето на граѓанските организации со оваа специфика, освен како основачи, странските организации можат да работат и така што ќе отвораат подружници и канцеларии во склоп на нивната организација. За оваа одредба каде што нашиот закон го дозволува и предвидува вклучувањето на странските лица во организациите и тоа како основачи и членови, тој се вбројува во либералните закони што се однесува до ова прашање. Оваа одредба е, пред сè, окарактеризирана како поволна, затоа што, со тоа што странските државјани работат во државата и тоа во согласност со нашето домашно законодавство, тоа остава простор за зголемување на конкуренцијата и го отвора влезот на големи странски организации.

2.1.4. Стекнување својство на правно лице – правен субјективитет

За стекнување на правен субјективитет и својство на правно лице, организациите мора да се регистрираат во Централниот регистар. Организациите кои се регистрирани на овој начин и согласно одредбите од овој Закон, имаат даночни и царински олеснувања. Оваа одредба се коси со законите од економската сфера, односно постои неусогласеност на овие закони со Законот за здруженија и фондации, така што во пракса организациите и покрај оваа одредба во Законот, не уживаат царински и даночни олеснувања.

Централниот регистар води посебен регистар на здруженија, сојузи фондации и организации. Регистарот има обврска задолжително да ја регистрира организацијата која доставила целосна документација за регистрација. Доколку под некои околности ова не се случи, се применува начелото „молчењето на администрацијата е одобрување“, така што, се смета дека организацијата е регистрирана и истата може да ги превзема сите дејствија, согласно нејзиниот статут. Посебен акцент на внимание, овој Закон има ставено,за случајот кога организациите прават промени на структурата, кога воведуваат или укинуваат орган, вршат промена на седиштето, промена на застапникот или промена на адресата. Сите овие наведени, треба да се запишат во Централниот регистар, во рок од 30 дена од нивното настанување. Доколку организациите ова него направат, следуваат многу големи глоби и тоа од 300 до 3000 евра, во денарска противвредност.

2.1.5. Средства за работа на организациите

Едно од најважните прашања, ако не и најважно, е финансирањето на организациите, со цел овозможување нивна егзистенција и понатамошно работење. Организациите, средствата за финансирање, ги добиваат од основачките влогови, на прво место, потоа од членарината, доброволните прилози, донациите, легатите, подароците – во пари, добрата или како имотните права, дејностите со кои се остварува некаква добивка, закупнината и киријата, приходите од каматите и заемите и на сличен друг начин за стекнување со финансиски средства, согласно со Законот. Како посебна одредба за финансирање, предвидено е финансирањето на организациите од буџетите на националните институции, општините и Градот Скопје. За средствата за ова финансирање, секоја единица на Локалната Самоуправа и државните институции,носат посебни критериуми, кои во општините се содржани во нивниот стаут и правилникот за работење.

Во Законот за здруженија и фондации, предвидена е и одговорноста за штета, која може да настане со работата на организациите. Доколку настане ваква штета, сите членови на органите на организацијата се лично и неограничено одговорни за штетата која ќе ја причинат, освен ако не се оградат од истата, односно ако нивното мислење не биде издвоено и тоа посебно на записник.

Организациите имаат должност на својата веб страна или на друг транспарентен начин, да ги објавуваат годишните извештаи за нивното финансиско работење, со цел тие да бидат достапни за јавноста. Оваа должност на организациите мора да им биде завршена до 30 април во тековната година, а за претходната година. Доколку не го сторат ова, организациите подлежат на прекршочни глоби.

Законот предвидува и располагање со средствата на организацијата во случај на престанок или ликвидација на здружението.

Доколку сакаат, организациите можат да имаат орган на надзор. Оваа обврска за формирање на ваков орган не е задолжителна. Сепак, доколку немаат надзорен орган, задолжен конкретно за надзор на работата на организациите, тогаш надзорот на работата на организацијата го вршат сите членови, преку достапност на увид во документацијата и финансиите.

Секоја организација подлежи на статусни промени, кои се предвидени во овој Закон. Статусните измени претставуваат поделба на организацијата, присоединување и спојување кон друга, напревена врз основа на одлука донесена од органот, во согласност со статутот на организацијата, а предвидени во Законот за здруженија и фондации.

1. Што се однесува на присоединувањето на организациите, тука организациите имаат случај на пренос на своите права и обврски, кон друга организација – онаа што превзема, а присоединувањето се врши врз основа на одлука и договор за присоединување. Ова присоединување задолжително се запишува во Централниот Регистар, а при нејзиното запишување, организацијата што се присоединува престанува да постои.

2. Спојувањето, пак претставува основање на целосно нова организација на која преминуваат сите права и обврски на две или повеќе граѓански организации, кои се спојуваат во една. Со спојувањето се формира целосно нова организација, од претходните што се споиле во истата, а организациите кои се споиле, престануваат да постојат.

3. Организацијата може да се подели на најмалку две организации, но и на повеќе. За оваа поделба се донесува одлука од организацијата која се дели, а таа одлука е со правно дејство на акт на основање. Организацијата која се дели и која е поделена, престанува да постои, а новонастанатите организации, се регистрираат во Централниот Регистар во вообичаената постапка опишана погоре, а согласно Законот за здруженија и фондации. Со барањето за регистрација на новите – поделени организации во Регистарот, тие поднесуваат и делбен биланс.

2.1.6. Организациско управување според Законот за здружување и фондации

Според членот 23 од Законот за здруженија на граѓани и фондации, задолжителни органи на здружението на граѓани се: собрание и извршен орган. Исто така, овој член дава можност здруженијата на граѓани во своите статути да предвидат и други органи. Законот го дефинира собранието како највисок орган на здружението на граѓани кое го сочинуваат сите членови на здружението.

Надлежности на собранието на здруженијата на граѓани, според Законот за здруженија на граѓани и фондации - Собранието на здружението на граѓани донесува: статут, програма и други акти; усвојува годишен извештај, насоки и план за работа; усвојува завршна сметка и финансиски план; одлучува за промена на целта на здружувањето; одлучува за здружување или разделување од друго здружение и зачленување во сојузи и меѓународни организации; констатира прием на нови членови и престанок на членувањето во сојузи и меѓународни организации; констатира прием на нови членови и престанок на членувањето; избира органи на здружението; одлучува за престанок на здружението со двотретинско мнозинство; одлучува и за други прашања кои не се во надлежност на други тела на здружението; врши и други работи во согласност со статутот и општите акти на здружението на граѓани. Изборот на извршниот орган, како

втор задолжителен орган во здруженијата на граѓани, го прави собранието. Во член 30 од Законот, предвидена е рамката на надлежности на извршниот орган, кој треба да биде во функција на спроведување на одлуките и политиката утврдена од собранието, да ја подготвува и олеснува работата на Собранието, да управува со имотот на здружението, да врши редовно и периодично известување за својата работа и слично. Дополнително, извршниот орган може да формира стручни служби и да ја контролира работата на стручните служби. Правата и должностите на вработените во стручните служби, според Законот за здруженија на граѓани и фондации, треба да бидат определени со статутот на здружението.

2.1.7. Организации од јавен интерес

Новина во Законот за здруженија и фондации е воведувањето на организации од јавен интерес. Законот таксативно ги наведува дејностите со кои треба да се занимава здружението/фондацијата во чл.74 и овие мора да бидат главна приходна шифра на организацијата, согласно Националната класификација на дејности (НКД).

Од наброените дејности во Законот, доаѓаме до увид дека сите организации можат да поднесат барање, со цел да добијат статус на организации од јавен интерес. Истите, потребно е да исполнуваат и други услови како што се:

1. Регистрација согласно со одредбите на овој Закон;
2. Дејноста од јавен интерес е главна приходна шифра во работењето на организацијата;
3. Нејзиното работење и дејствување е насочено кон поширокатa јавност и кон интересите на општеството и заедницата;
4. Ја има потребната организациска структура согласно со овој Закон;
5. Има кадровски капацитети потребни за дејност согласно со Законот за здруженија и фондации;
6. Организациите да имаат финансиски ресурси, односно вкупната вредност на целиот имот или на годишниот приход да изнесува најмалку 1.500 евра, во денарска противвредност, според моменталниот курс на Народна Банка;
7. Има пропишани правила за случаи на судир на интереси и обезбедување на јавност и транспарентност во работењето;
8. Организацијата не е во стечај и нејзината жиро сметка не е блокирана.

Точката 6, изрично предвидува, организацијата да има приход од најмалку 1.500 евра, во денарска противвредност, по моменталниот курс на Народна Банка и тоа во годината што и претходи на тековната година во која се поднесува барањето. Статусот на организација од јавен интерес се добива само по поднесено барање за добивање на ваков статус. Кон барањето се приложуваат потребните документи предвидени со Законот за здруженија и фондации. Она што законот сега го предвидува, е дека организациите од јавен интерес задолжително имаат орган на надзор. По претходно поднесеното барање за доделување на статус од јавен интерес на организацијата, одлучува Владата, преку посебна комисија надлежна за овие прашања – Комисијата за организации од јавен интерес. Оваа комисија

работи во склоп на Владата и формирана е од неа. Составена е од 10 члена, од кои 8 се претставници на засегнатите Министерства, а останатите двајца се членови на организациите од граѓанскиот сектор. По стекнувањето на статусот – организација од јавен интерес, има обврска за својата работа, еднаш годишно да поднесува деловен и финансиски извештај, одобрен од органот определен со статутот, за својата работа и тоа до Владата, за негово усвојување. Овој извештај треба да се поднесе најдоцна до 30 април во тековната година за претходната. Организацијата со статус од јавен интерес, која има поголем буџет, односно чиј годишен буџет е над 20.000 евра, во денарска противвредност,по средниот курс на Народната Банка, должна е да изврши годишна ревизија на своето финансиско работење. Доколку буџетот на организација е над 100.000 евра во денарска противвредност по средниот курс на Народната банка, има обврска да изврши ревизија во согласност со усвоените меѓународните сметководствени стандарди.

Бенефит за една организација, што има статус на организација од јавен интерес, е освен даночните и царински овластувања, споменати погоре, имаат и други олеснувања во согласност со Закон.

Причините предвидени за престанок на статусот од јавен интерес кој го има организацијата се:

1. По барање на здружението;
2. Кога организацијата престанала да ги исполнува претходно споменатите услови што се потребни за добивање на статусот од јавен интерес;
3. Доколку организацијата не формира надзорен одбор и не постапува согласно со статутот;
4. Ако не ги поднесе извештаите во роковите определени со овој Закон;
5. Со своето работење не го покажува јавниот интерес кој го врши, а за кој го добила статусот на организација од јавен интерес.

Решение за престанок на организацијата од јавен интерес, која престанала заради горенаведените причини, носи Владата. Организацијата има право да биде известена за забелешките во нејзиното работење и тоа за точките 2,3,4 и 5 од погоре набројаните, а потоа за истите, се одредува рок од 30 дена за нивно отстранување. Доколку организацијата не го испочитува овој рок и не ги отстрани забелешките, за кои претходно и било укажано, се донесува решение за престанок. Против решението за престанок може да се поднесе тужба до Управниот суд, во рок од 30 дена од денот на примањето на решението за престанок на организацијата.

Организациите од јавен интерес, на кои им престанал статусот на организации од јавен интерес, должни се во рок од 30 дена, да достават извештај до Комисијата за периодот од последниот извештај, до денот на престанување на статусот на јавен интерес.

Законот за здруженија и фондации дава можност за трансфер на овластувањата на организациите. Согласно овој Закон, тие располагаат со можност да им се довери вршење на јавни овластувања, со пренесување на задолженија и надлежности од некој орган на државната управа, од општините, општините на градот Скопје и градот Скопје или од други органи кои вршат јавни овластувања, согласно Законот. Јавните овластувања се

доверуваат врз основа на програмата на организацијата, според постапката и начинот за доверување на вршење на јавни овластувања, а по претходно објавен јавен повик, во средствата предвидени за јавно информирање. Критериумите, постапката и начинот според кои се доверуваат јавните овластувања, се утврдуваат со Закон, за специфичната област одделно. Ова е можност на организациите да придонесат кон квалитетно давање на услуги и кон своја одржливост, институционална и финансиска. Корист од трансферот на надлежности и задолженија имаат, како на страната на организацијата што ги превзема, така и на страната која ги доверува. Органите на државната управа која ги доверува надлежностите, обезбедува квалитетна услуга за граѓаните и заедницата, затоа што, од друга страна организациите на кои се доверени надлежностите се професионални во својата работа, а со тоа и во извршувањето на доделените надлежности и задачи, се занимаваат долго време со работа на ова поле и имаат како искуствени, така и компаративни знаења.Додека пак, од друга страна, државните органи кои ги доверуваат надлежностите, се преплавени од обврски и активности на други полиња и од засегнатата област немаат толку специјализирани и компаративни знаења и искуства. Овој трансфер на надлежности овозможува државните органи, а посебно општините, да ги алоцираат вработените на суштинските дејности од својата работа, а во исто време да се сигурни дека несуштинските дејности се квалитетно извршувани од организацијата на која и се доверени истите. Трансферот на надлежности не се употребува само во нашата земја, туку тој е широко прифатен во компаративното право, а најмногу во областите на давање социјалните услуги и заштита, здравството, исто така за згрижување на жртви од семејното насилство, згрижувањето деца без родители или раководството со домови за стари лица.

Законот за здруженија и фондации, исто така, во своите одредби ги предвидува и глобите, односно прекршочните казни. Во Република Македонија, парично се казнуваат, освен одговорното лице во организацијатаи правното лице. Глобите за прекршоци се од 200 до 300 евра во денарска противвредност.

Исклучоци од горенаведеното правило за казнување на организациите, а тоа се случај на глоба во висина од 300 до 3000 евра во денатрска противвредност за одговорно лице во организација од јавен интерес, во случај ако не поднесе финансиски и наративен извештај до Владата, во законски предвидениот рок. Вториот случај на исклучок е, ако во рок од 30 дена на настапување на промена во организацијата, застапникот на истата, не поднесе упис за променета која настанала во Регистарот, исто во висина на глобата од 300 до 3000 евра во денарска противвредност.

Цел на донесувањето на Законот за здруженија и фондации е да донесе поголем ред во функционирањето на граѓанскиот сектор. Во овој Закон одредбите се позитивни, а се однесува исклучиво на граѓанските организации, со што целта во широк обем е постигната. Во Законот, истакнати се основните начела за работа на граѓанските организации, што е меѓу поважните потенцирани одредби, детално е објаснета и разработена постапката за регистрација, која со себе носи круцијално значење за постоењето и делувањето на секоја поединечна граѓанска организација. Исто така, за прв пат во овој Закон се воведени организациите од јавен интерес, за кои, исто така, се објаснети нивните услови за формирање, постоење и работа, како и причините за нивен престанок.

2.2. Закон за донации и спонзорства

Донација е доброволна и безусловна помош во пари, добра и услуги која не создава директна корист за давателот ниту обврска за враќање од примателот на донацијата и која може да биде дадена за цели од јавен интерес или за поддршка на активностите на примателот.

Спонзорство е доброволна финансиска исплата, давање добра или услуги за конкретен проект и/или активност, кои овозможуваат директна корист на давателот како што се промоција на име, фирма и заштитен знак на давателот на спонзорството;

Јавна дејност е дејност во областа на заштита на правата на човекот и граѓанинот, образованието, науката, развој на информатичкото општество и пренос на електронски податоци, културата, спортот, здравството, социјалната заштита, заштитата на лица со инвалидитет, крводарителството, детската заштита, заштитата на животната средина и други дејности утврдени со закон како јавна дејност;

Јавен интерес според член 3 од Законот за донации и спонзорства, претставува:

- поддржување или промовирање на дејности во областа на заштитата на човековите права;
- промоција на културата, етиката, образованието и науката;
- развој на информатичкото општество и преносот на електронските податоци;
- развој на спортот;
- заштита на животната средина;
- поддржување на социохуманитарните дејности;
- развојот на граѓанското општество;
- промовирање на крводарителството;
- промоција на меѓународната соработка и други дејности утврдени со Закон.

Законот за донации и спонзорства содржи оредби кои го уредуваат примањето и давањето на спонзорства и донации, за кои давателот и примателот,за истите, имаат право да бараат даночни поттикнувања. Покрај оваа, која претставува главна карактеристика на Законот за донации и спонзорства, тој ги уредува и целта на давањето и примањето спонзорства и донации, предметот, користењето на истите, евидентирањето и контролата на донациите и спонзорствата. Законот е во примена од 2007 во Република Македонија и од тогаш, со помош на неговите одредби се овозможува добивање најразлични донации и спонзорства на примателите од непрофитен и јавен сектор – здруженија, фондации и државни институции, а во склоп на ова и даночни олеснувања на давателите и сето тоа, за постигнување цели од јавен интерес за граѓанското општество. Освен за јавниот интерес, со донациите и спонзорствата, се остварува придонес за подобрување на личниот и заедничкиот живот на граѓаните, како и на здруженијата и организациите, врз основа на кои граѓаните се здружиле, физичките лица - поединците, правните лица и сè ова за нивна економска благосостојба и остварување на социјална правда. При тоа, многу од невладините организации се вклучуваат во стекнување на донаторски средства и нивно користење за остварување на некој од наброените јавни интереси.

2.2.1. Класификација на приходите од донации и спонзорство

Сразмерноста на надоместот, во однос на тоа што давателот го добил, односно, пазарната вредност на слична трансакција на размена е основ за класифицирање. Според Законот за донации и спонзорства во јавни дејности, донација е доброволна и безусловна помош во пари, добра и услуги која не создава директна корист за давателот, ниту обврска за противисполнување од примателот на донацијата. Донацијата може да биде дадена за:

- цели од јавен интерес; или
- поддршка на активностите на примателот.

Предметот на донацијата мора да е во согласност со дејноста на примателот на донацијата. Спонзорство е доброволна финансиска исплата, давање добра или услуги за конкретен проект и/или активности кои му овозможуваат директна корист на давателот, како што е:

- Промоција на име на производ или фирма;
- Промоција на заштитен знак.

Предметот на спонзорството мора да е во согласност со дејноста на примателот на спонзорството. Реклама е добиен надомест за порака со која се врши промоција на име на производ или фирма или промоција на заштитен знак.

Нема дополнителни услови за рекламирање, освен репутацискиот ризик за давателот на услугата. Од горенаведеното, донацијата е неспорно непрофитен приход, а рекламата е неспорно профитен приход, бидејќи очекувано надо- местот за реклама е пазарен. Законот за донации и спонзорства воведува низа барања кои дефинираат кога одредени даночни олеснувања можат да се користат, а кога не. Сепак, класификацијата на донација, како непрофитен приход за примателот, не е под влијание на овој Закон, туку под влијание на фактот дали се работи за пазарна размена или не. Според тоа, истиот критериум треба да се примени на спонзорството и тој да се класификува како донација или како реклама во однос на сразмерноста на надоместот на дадената услуга.

2.2.2. Давател на донација и спонзорство

Давател на донација и спонзорство може да биде домашно и странско физичко и правно лице. Давател на донација и спонзорство не може да биде физичко и правно лице чие дејствување не е во согласност со Уставот, законите на Република Македонија и со меѓународните договори кои Република Македонија ги склучила или им пристапила.

2.2.3. Прима тел на донација

Прима тел на донација може да биде домашно правно лице. Како прима тел на донација може да биде и странско правно лице кое има непрофитен карактер за остварување јавен интерес во друга држава во случајите на елементарни непогоди, природни и хуманитарни катастрофи. Примателот на донацијата станува сопственик на донацијата и ја користи исклучиво за намената определена во договорот за донација од членот 4 ставови (1) и (2) од Законот за здруженија и фондации. Објавувањето на името на давателот на донацијата во периодичните и годишните извештаи, како и во извештаите за користењето на донацијата и во јавната промоција на донаторот, не го менува даночниот третман на донацијата.

2.2.4. Примател на спонзорство

Примател на спонзорство може да биде домашно правно лице, кое врз основа на применото спонзорство ги извршува обврските што произлегуваат од договорот за спонзорство. Правата и обврските од договорот за спонзорство мора да бидат во согласност со Уставот, законите на Република Македонија и со меѓународните договори кои Република Македонија ги склучила или им пристапила.

2.2.5. Корисници на даночни поттикнувања

Давателот и примателот на донацијата и спонзорството имаат право на даночни поттикнувања предвидени со овој закон.

2.2.6. Даночни поттикнувања кај персоналниот данок на доход

Физичко лице кое донира финансиски средства на правно лице, според одредбите на овој Закон, има право на намалување на персоналниот данок на доход утврден врз основа на неговата годишна даночна пријава, во висина од 20% од годишниот даночен долг на давателот на донацијата, но не повеќе од 24.000 денари. Персонален данок на доход не се плаќа на примањата по основ на примени донации во согласност со одредбите на овој закон.

2.2.7. Даночни поттикнувања кај данокот на добивката

На даночниот обврзник на данокот на добивка, износот на дадената донација во тековната година, според одредбите на овој Закон, му се признава како расход во даночниот биланс, во вкупна висина до 5% од вкупниот приход. На даночниот обврзник на данокот на добивка, износот на даденото спонзорство во тековната година, според одредбите на овој Закон, му се признава како расход во даночниот биланс, во вкупна висина до 3% од вкупниот приход.

2.2.8. Даночни поттикнувања кај данокот на додадена вредност

Прометот извршен за реализација на донацијата, според овој Закон, се смета како промет согласно со членот 3, став (3), точки 1, 2 и членот 6, став (3), точки 1, 2 од Законот за данокот на додадена вредност. Обезбедувањето средства од Буџетот на Република Македонија се извршува на ист начин како кај прометот извршен за реализирање на странските донации за финансирање на проекти, за кои Владата на Република Македонија има склучено договори. На надоместокот за влезници за културен, спортски или друг јавен настан не се пресметува данок на додадена вредност, без исклучување на правото на одбивка на претходниот данок, доколку целокупниот приход е наменет и се употребува за финансирање на активност од јавен интерес во дејностите од членот 3, точка 4, на овој закон.На надоместокот за комуникациска услуга, согласно Законот за електронските комуникации, кога корисникот со нејзиното користење донира парични средства за финансирање на активност од јавен интерес, во дејностите од овој Закон, не се пресметува данок на додадена вредност, без исклучување на правото на одбивка на претходниот данок. За спроведувањето на овој член, министерот за финансии донесува правилник во рок од 60 дена од денот на донесувањето на овој Закон.

2.2.9. Даночни поттикнувања кај даноците на имот

Донацијата во предмети и материјални добра е ослободена од данокот на наследство и подарок, кога давателот му го пренесува правото на плодоуживањеи користење на примателот. Донацијата во предмети и материјални добра е ослободена од данок на имот во наредните пет години, по годината во која е дадена донацијата. На странско правно и физичко лице, по негово барање, Управата за јавни приходи, му издава документ со кој се потврдува дека донирал или спонзорирал во дејност од јавен интерес во Република Македонија. Документот се издава со цел, давателот на донацијата и спонзорството, да добие даночно поттикнување за данокот на добивка во неговата земја.[ii]

2.2.10. Изземање од даночни поттикнувања

Даночните поттикнувања не можат да се остваруваат кога донацијата и спонзорството се употребени за:

1. активности на примателот насочени кон поддршка на политички партии и партиски кампањи и
2. давање од претпријатија на други претпријатија..

2.3. Закон за работни односи - Алатки и ресурси во ЗРО

Во најголем дел, законите и политиките се применливи за граѓанскиот сектор. Но, општо земено, при креирањето на политиките речиси воопшто не се води сметка за спецификите на работењето на граѓанските организации и како регулативата ќе влијае на нив.

2.3.1. Анализа на законската и институционалната рамка за вработување во ГО - Законска рамка

Не постојат посебни предизвици во однос на применувањето на законската регулатива од ГО. Сепак, во Законот за работни односи постојат нејасности кои можат да предизвикаат недоумици и предизвици во работењето на ГО.

Законот за работни односи ја нормира заштитата на правата на работниците во случаји кога едно трговско друштво се спојува со друго или се трансформира и престанува да постои како правен субјект. Споредбено, Законот за здруженија и фондации забранува трансформација, но има одредби за присоединување, спојување и поделба на организации. Но, во Законот за работни односи не е пресликана соодветна процедура за ваквите случаи и правата на работниците во вакви случаи.

Законот за работни односи претставува основа за уредување на работниот однос. Со овој Закон се уредуваат работните односи меѓу работниците и работодавачите, кои се воспоставуваат со склучување на договор за вработување. Законот за работни односи се применува врз работните односи меѓу работодавачите, кои имаат седиште или престојувалиште во Република Македонија и кај нив вработените работници, кога работата постојано се врши на територијата на Република Македонија, како и во случаите кога работодавачот привремено ќе го упати работникот на работа во странство.

Во оваа смисла, имајќи во предвид дека Законот "оперира" со терминот работодавач, кој согласно истиот е дефиниран како "правно и физичко лице, како и друг субјект (орган на државна власт, орган на единица на локалната самоуправа, подружница на странско друштво, дипломатско и конзуларно претставништво), кои вработуваат работници врз основа на договор за вработување", произлегува дека. истиот има примена и за граѓанските организации и фондации регистрирани согласно Законот за здруженија и фондации, кои на пазарот на трудот се јавуваат како работодавачи.

2.3.2. Специфични алатки и ресурси во ЗРО

Законот за работни односи уредувајќи основни трудово – правни поими, претставува минимална правна гаранција која обезбедува почитување на правата кои произлегуваат од работниот однос, како за работникот, така и за работодавачот.

Со оглед дека овој Водич е посветен на граѓанскиот сектор и неговото делување преку форми регулирани со Законот за здруженија и фондации, во овој дел се осврнуваме на трудово – правните институти, предвидени со ЗРО кои имаат потполна примена и во граѓанскиот сектор, како дел од пазарот на трудот во Република Македонија.

2.3.3. Забрана на дискриминацијата во работниот однос

Од аспект на заштита од дискриминација, треба да се напомене дека Законот за работни односи, во член 6, изречно ја забранува дискриминацијата воопшто, извршена од страна на физички и правни лица, како во јавниот, така и во приватниот сектор. Истиот ги забранува сите форми на дискриминација, вклучително директната (член 7, став 2), индиректната (член 7 став 3) и вознемирувањето на кандидатот за вработување и на работникот. Законот за работни односи, согласно членот 9 и членот 9-а, прави разлика помеѓу вознемирувањето како општо дефинирано, сексуалното вознемирување и мобингот (психолошкото вознемирување во работната средина) како негови појавни облици, кои претставуваат дискриминација. Дискриминацијата е забранета во однос на условите за пристап до одредено вработување, самовработување или професија, вклучувајќи ги и критериумите за избор на кандидатите за вработување; напредувањето во работата; пристапот до сите видови и нивоа на професионални советувања, обуки, напредни професионални обуки и до-обуки, вклучувајќи и практично работно искуство; услови за вработување и работа, вклучувајќи плата и други надоместоци и отказ од работа; зачленување и учество во активностите на синдикатите и организациите на работодавците или други организации, чии членови се занимаваат со одредена професија, како и погодностите кои произлегуваат од тоа членување (член 7 став 4).[1]

2.3.4. Начин на обезбедување на потребата од работници

Со Законот за работни односи, уредена е постапката за вработување, односно регулиран еначинот на обезбедување на потребата од работници и тоа преку:

1. огласување на јавен оглас во дневниот печат или во други средства за јавно информирање печатени или електронски на товар на работодавачот;
2. објавување во службата надлежна за посредување при вработување, без наплата, согласно Закон;

1 Д-р Жанета Попоска, Д-р Лазар Јовевски, 2017 година. Антидискриминационо право, Мисијата на ОБСЕ во Скопје

3. посредување на службата надлежна за посредување при вработување преку упатување на лица за вработување од евиденцијата на невработените лица;
4. агенција за посредување при вработување со наплата од работодавачот, согласно Закон, со претходно внесување на јавниот оглас во електронскиот систем на Агенцијата за вработување на Република Македонија.

Принципот на недискриминација и половата еднаквост, е инкорпориран и преку одредбите од ЗРО, со кој се регулира постапката за вработување. Така, работодавачот не смее слободното работно место да го објави само за мажи или само за жени, освен ако определениот пол е неопходен услов за вршење на работата.

2.3.5. Полова еднаквост при објавување на слободни работни места

Принципот на недискриминација и половата еднаквост, е инкорпориран и преку одредбите од ЗРО со кој се регулира постапката за вработување. Така, работодавачот не смее слободното работно место да го објави само за мажи или само за жени, освен ако определениот пол е неопходен услов за вршење на работата.

2.3.6. Договор за вработување

Откако ќе биде завршен изборот на идните работници, кои ќе работат во организацијата, прв чекор кон засновање на работниот однос е **потпишување на Договор за вработување**.

Договор за вработување не смее да се склучи со лице помладо од 15 години (дете).

Договор за вработување може да се склучи и со странски државјанин или со лице без државјанство, под услови определени со посебен закон со кој се уредува вработување странци.

Договорот за вработување мора да биде склучен во писмена форма и тоа најмалку еден ден пред да се пријави работниот однос во Агенцијата за вработување на РМ и да биде потпишан од двете страни. Усни договори не важат.Не треба да се прифаќа вработување со потпишување Договор на дело. Договорот на дело не е Договор за вработување, со него се избегнува плаќање на придонесите од работен однос и не претсавува правен основ за остварување на права и обврски од работен однос.

Договорот за вработување може да се склучи на:

- Неопределено време (кога не е однапред определено колку време ќе трае работниот однос); и на
- Определено време (кога однапред е определено времетраењето на работниот однос)[2]. Работниот однос на определено време може да трае непрекинато најмногу до 5 години, а по истекот на тој период, ако работникот и натаму продолжи да работи, треба се трансформира во работен однос на неопределено време. Доколку работодавачот не го направи тоа сам, работникот треба да поднесе барање, а во краен случај и тужба.
- Полно работно време, кое не смее да биде подолго од 40 часа.
- Неполно работно време, кое е пократко од 40 часа, при што мора да се определи точниот број часови.

2 Обично договор на определено време се склучува во случај кога е потребен работник за замена на отсутен работник, поради зголемен обем на работа, заради ангажирање во некој проект и сл.

2.3.7. Волонтерски стаж - волонтерство

Потребно е да се прави разлика помеѓутерминот „волонтерски стаж“ во Законот за работни односи итерминот „волонтерски стаж“ од Законот за волонтерство. ЗРО предвидува волонтерски стаж, кога тој е услов за полагање на стручен испит или за самостојно вршење на дејност, во согласност со посебен закон, кој треба да се врши со склучување на договор за волонтерски стаж, меѓу работодавачот и волонтерот.

2.3.8. Начини на престанување на важноста на договорот за вработување

Според членот 62, од Законот за работни односи,се предвидуваат начините за престанок на работниот однос.Така, согласно ЗРО, наведено е дека договорот за вработување престанува да важи со изминување на времето за коешто бил склучен;со смрт на работникот или работодавачот (физичко лице); поради престанување на работодавачот согласно со Закон; со спогодбено раскинување; со отказ; со судска пресуда и во други случаи утврдени со Закон.

Пред да зборуваме за престанокот на работен однос со отказ, накратко да ги објасниме другите начини на престанок на работен однос.Така, кога се работи за договорот за вработување кој престанува да важи со изминување на времето за коешто бил склучен, да напоменеме дека овој случај се однесува за договор за вработување на определено време. Со истекот на времето предвидено во договорот за вработување, престанува и работниот однос.Одредбата од погорецитираниот член за престанок на работен однос со смрт на работникот или работодавачот (физичко лице), која одредба е сосема јасна и не треба посебно објаснување.

Кога се работи за престанок на работен однос поради престанување на работодавачот, согласно со Закон, оваа одредба се однесуваво случај на престанување на постоење на правното лице и тоа стечајна и ликвидациона постапка.

При престанок на работниот однос, со спогодбено раскинување, важно е да се напомене дека се работи исклучително за волја на работникот и работодавачот, за доброволно престанување на работниот однос со спогодба, која со потпишување на двете страни добива правна сила.

Престанокот на работниот однос со отказ, посебно е разработен во одредбите на ЗРО, како посебна глава што секако зборува за важноста на овој институт.Така, отказот од договорот за вработување може да биде даден од работникот, кога тој своеволно самиот дава отказ, без да ги образложи причините пред работодавачот и кога работодавачот на работникот му дава отказ.

Откажувањето на договорот за вработување може да биде со отказен рок и без отказен рок. ЗРО предвидува повреди на работниот ред и дисциплина, кои можат да доведат до откажување на договорот за вработување со отказен и без отказен рок. Ваквата поделба на повредите на работниот ред и дисциплина (едните доведуваат до откажување на договорот за вработување со отказен рок, а другите до откажување на договорот за вработување без отказен рок) упатува на тоа дека постојат, повреди од полесен и потежок карактер, а повреди на работниот ред и дисциплина.

Причините поради кои договорот за вработување се откажува со отказен рок, предвидени се во член 81 од ЗРО. Треба да се нагласи дека ЗРО предвидува можност работодавачот да го откаже договорот за вработување на работникот поради сторено

кршење на работниот ред и дисциплина, што не значи дека е обврска на работодавачот. Тоа е последица на фактот што работниот однос е договорен однос и работодавачот е слободен во одлучувањето, дали за него како работодавач е поповолно на работникот да му го откаже договорот за вработување или пак на истиот да му изрече парична казна, нешто што е предвидено во член 84 од ЗРО. Исто така, важно е да се каже дека, за работодавачот не е ограничен во бројот на изречените парични казни, па доколку тој смета дека одреден работник, иако повеќекратно го крши работниот ред и дисциплина, е работник кој е вреден да се задржи, тој за секоја сторена повреда на работникот, може да му изрече парична казна, без да биде обврзан за наредното кршење на работниот ред и дисциплина, на работникот да му го откаже договорот за вработување.Секако дека, со ваквото толкување е оставена слобода на работодавачот тој да одлучи кога ќе изрече парична казна на работникот заради кршење на работниот ред и дисциплина. При откажување на договорот за вработување поради вина на работникот, работодавачот е должен да го докаже кршењето на работниот ред и дисциплина од страна на работникот.

Кога зборуваме за откажување на договорот за вработување без отказен рок, причините се наведени во член 82 од ЗРО. Причините се однесуваат на определни дејствија и тоа ако неоправдано изостане од работа, три последователни работни дена или пет работни дена во текот на една година, го злоупотреби боледувањето, не се придржува кон прописите за здравствена заштита, заштита при работа, пожар, експлозија, штетно дејствување на отрови и други опасни материи и ги повредува прописите за заштита на животната средина, внесува, употребува или е под дејство на алкохол и наркотични средства, стори кражба или во врска со работата намерно или од крајно невнимание предизвика штета на работодавачот и оддаде деловна, службена или државна тајна.

Еден од начините за откажување на договорот за вработување еоткажување на договорот за вработување, од личната причина, согласно член 79 и член 80 од ЗРО. Личната причина за откажување на договорот за вработување постои во случаите кога работникот не ги извршува работните обврски утврдени со закон, колективен договор, акт на работодавачот и договорот за вработување, во случај кога му се обезбедени потребните услови за работа, дадени му се соодветни упатства, насоки или писмени предупредувања во врска со работата и доколку и по даденото предупредување во одредениот рок, од страна на работодавачот во предупредувањето, работникот не го подобри своето работење. Личната причина на страната на работникот не претставува кршење на работниот ред и дисциплина. Тоа е така, поради тоа што, личната причина е поврзана со личноста на работникот и неговиот однос кон работата, па доколку работникот неквалитетно ги извршува работните задачи, без значење е почитувањето на работното време од страна на таквиот работник. Но, без разлика на постоењето на личната причина на страната на работникот, доколку дојде до откажување на договорот за вработување работодавачот е должен да постапи согласно член 72 од ЗРО и да ја докаже основаноста на отказот на договорот за вработување.

Друг начин на престанок на работниот однос, е престанок поради причината на вина, претпоставува кршење на работниот ред и дисциплина. Во член 73 од ЗРО, предвидено е дека, пред откажувањето на договорот за вработување од причина на вина на работникот, работодавачот мора писмено да го предупреди работникот за неисполнувањето на обврските и можноста на отказ во случај на натамошни кршења на истите.

Со законот за работни односи, член 101, воведена е забрана работодавачот да го откаже договорот за вработување за време на бременост, раѓање и родителство, за време на

сместување на дете кај посвоител, отсуство од работа за родителство од страна на татко или посвоител на дете и скратено работно време, поради грижа за дете со развојни проблеми и посебни образовни потреби и спреченост за нега на дете до тригодишна возраст.

Понатаму е наведено дека, отказот на договорот за вработување за време на бременост, раѓање и родителство е ништовен доколку на денот на врачувањето на отказот, работодавачот бил запознаен со околностите со доставување на соодветна потврда од овластен лекар или надлежен орган. Меѓутоа, ова не се однесува на отказ на договорот за вработување на определено време, по истекот на времето за кое бил склучен договорот. Исто така, оваа забрана не важи во случај на потешки повреди на работниот ред и дисциплина, но само по претходно добиена согласност од синдикатот чиј член е работникот.

Третиот начин на престанок на работниот однос со отказ е од деловни причини, односно случајот кога кај работодавачот настануваат технолошки, економски, организациони и слични промени, поради кои престанува потребата од вршење на определена работа. Во ваквите случаји, со ЗРО, предвидено едека работодавачот може да му понудина работникот:

1. вработување кај друг работодавач без огласување, со преземање и склучување договор за вработување за вршење на работи кои одговараат на неговата стручна подготовка, односно квалификација;

2. стручно оспособување (обука, преквалификација или доквалификација за работа кај истиот или кај друг работодавач); или

3. нов договор за вработување.

Во ЗРО е предвидено, декаво случај на откажување на договорот за вработување од деловни причини, работодавачот е должен на работникот да му исплати испратнина во паричен износ.

Меѓутоа, предходно се поставува прашањето, дали кај граѓанските организации може да настанат деловни причини. Сметаме дека, иако не станува збор за типичен деловен субјект кој извршува стопанска дејност, деловни причини може да настапат како основа за откажување на договорот за вработување само на вработените. Тоа не значи дека граѓанската организација ќе „оди во стечај“ или ќе се „ликвидира“, туку едноставно настануваат организациони, технички или финансиски причини, според кои повеќе не е можно вработениот да остане на работното место.

2.4. Законот за волонтерство

Во граѓанскиот сектор развиен е концептот на волонтерство, кој пак е посебно регулиран со Законот за волонтерство, како активност од интерес за Република Македонија, која придонесува за подобрување на квалитетот на животот со активно вклучување на луѓето во општествениот живот, како и за развој на хумано и рамноправно демократско општество.

Законот за волонтерството го дефинира волонтерство како доброволно давањена лични услуги,знаења ивештини и/или вршење на други активности во корист на други лица, органи, организации и други институции, без надоместок.

Волонтерот е физичко лице кое дава услуги, вештини и знаења во корист на други лица, органи, организации и други институции, на доброволна основа и без финасиска или друга лична добивка.

2.4.1. Кој може да биде волонтер?

Волонтер може да биде домашно и странско физичко лице. Волонтер може да биде и малолетно лице, со писмена согласност од неговите родители или старатели. Договор за волонтирање со малолетни лица може да се склучи само со писмена согласност од неговите родители или старатели.

Странско лице може да волонтира во Република Македонија врз основа на претходно обезбедена согласност од Министерството за труд и социјална политика и регулиран престој во Република Македонија.

2.4.2. Кој може да биде организатор на волонтерска работа?

Организатори на волонтерска работа можат да бидат:

1. здруженија на граѓани и фондации,
2. верски заедници и религиозни групи,
3. јавни установи,
4. органи на државна власт и
5. единици на локалната самоуправа и градот Скопје.

Организаторот на волонтерската работа,ја утврдува потребата од ангажирање на волонтери, видот на услугите и начинот и постапката за обезбедување на истите, врз основа на програма за волонтирање. Со Законот точно се определени, кои субјекти можат да организираат волонтерска работа, а тие се главно од непрофитен карактер и од јавна корист, додека за стопанските субјекти и јавните претпријатија, тоа не е предвидено.

2.4.3. Права и обврски на волонтерот и организаторот на волонтерството

Волонтерот има право:

- во писмена форма да го добие описот на правата и обврските кои треба да ги исполни и да биде запознат со условите и опасностите поврзани за време на волонтирањето, пред започнување на волонтирањето,
- да биде запознат со општите акти на организаторот на услугите, односно на оние делови кои се однесуваат на волонтерските услуги, за кои е ангажиран,
- да користи средства за заштита при работа, согласно со прописите за заштита при работа,
- на обука, доколку истата е потребна за обезбедување на услугата која е предмет на договорот,
- на отсуство за време на волонтирањето, ако за тоа постојат оправдани причини, на дневен одмор,

- да биде консултиран и информиран при одлучување за начинот на давање на услугите,
- на надоместок на однапред договорените трошоци поврзани со волонтерството (трошоци за храна, трошоци за превоз до и од местото на волонтирањето, трошоци за службени патувања и трошоци за обука); и
- на заштита на приватноста и личните податоци.

Надоместокот на трошоците за храна и превоз, до и од местото на волонтирањето, се исплатува најмногу во висина до 15% од просечната месечна плата во Републиката, исплатена за претходната година, а трошоците за службените патувања и обуките, се исплатуваат во иста висина, како за вработените кај организаторот на волонтерската работа.

2.4.4. Обврски на волонтерот

Волонтерот е должен да:

- го извести организаторот на волонтерството за болеста или други причини за неможноста за давање на услугите,
- дава услуга согласно со Законот, договорот за волонтерство и општите акти на организаторот на волонтерството, со кои претходно е запознат,
- дава услуга лично и непосредно,
- учествува на обуки, со цел да се обезбеди квалитетот на давањето на услугата,
- ги чува доверливите податоци, односно класифицираните информации на организаторот на волонтерската работа, со кои е запознат пред давањето на услугата; и
- го извести организаторот на волонтерската работа за штетните последици за кои е запознат, кои можат да настанат за организаторот и за самиот себе или за трети лица..

2.4.5. Обврски на организатарот

Организаторот на волонтерската работа е должен да:

- обезбеди услови за вршење на волонтерската работа, согласно Законот и договорот за волонтерска работа,
- му издаде на волонтерот волонтерска книшка за волонтерската работа и во истата да ги наведе податоците пропишани со овој закон,
- обезбеди материјали и средства за вршење на волонтерската работа,
- обезбеди навремена исплата на однапред договорените трошоци,
- обезбеди тајност на податоците и заштита на приватноста,
- обезбеди други услови пропишани со овој закон или за кои меѓусебно тие се договориле; и

- обезбеди осигурување од професионални болести и повреда на работа за време на волонтирањето, согласно со прописите за пензиското и инвалидското осигурување и прописите за здравствено осигурување, доколку така е договорено.

2.4.6. Склучување на договор за волонтерство

Организаторот на волонтерската работа е должен со волонтер – домашно физичко лице, да склучи договор за волонтерство во писмена форма, доколку волонтерската работа трае повеќе од 40 часа месечно. Организаторот на волонтерската работа може да склучи договор за волонтерство и со волонтер – домашно физичко лице за волонтерска работа која трае помалку од 40 часа месечно.

Организаторот на волонтерската работа е должен со волонтер – странско физичко лице да склучи договор во писмена форма за волонтерство за сите волонтерски услуги.

2.4.7. Престанување на договорот за волонтерство

Договорот за волонтерство престанува:

- со истекот на временскиот рок за кој е склучен договорот или се исполнети условите за кои истиот е склучен;
- со спогодбено раскинување;
- кога организаторот на волонтерството престанува да работи без правен наследник;
- со денот на правосилна одлука за одземање на деловна способност на волонтерот; и
- со престанувањето на дозволата за престој во Република Македонија.

Волонтерот може да го раскине договорот пред да истече времето за кое е склучен, **со писмена изјава**, без обврска да ја наведе причината за раскинување на договорот, освен вослучај кога раскинувањето може да предизвика штетни последици во работењето наорганизаторот на волонтерската работа или на трети лица.

Организаторот на волонтерската работа, може да го раскине договорот за волонтерство:

- со престанување на потребата за волонтирање,
- кога не е во можност да ги обезбеди условите за волонтирање,
- кога ќе констатира дека волонтерот не ги исполнува договорените обврски и
- во случај на кршење на етичките норми, донесени за одделни облици на волонтирање.

Договорната страна е должна, писмената изјава за раскинување на договорот, да ја достави до другата договорна страна, во рок од пет дена пред да го раскине договорот.

Организаторот на волонтерската работа е должен да води евиденција на волонтерската работа за сите волонтери. На волонтерот му се издава волонтерска книшка. Волонтерската книшка содржи податоци за видот и времетраењето на волонтерската работа и видот на обуката за која волонтерот се оспособил за времетраењето на волонтирањето.

2.5. Синдикати

Вработените во граѓанските огранизации, можат да формираат свои синдикати и синдикално да делуваат, притоа заштитувајќи ги и афирмирајќи ги само правата од работен однос. Тоа подразбира и склучување на колективни договори.

2.6. Колективни договори

Во граѓанскиот сектор не постои Грански колективен договор. Во поглед на важењето и примената на општите колективни договори, толкувањето е широко, односно: „општите колективни договори се применливи за сите работници и работодавачи во земјата, без оглед на тоа дали тие се или не се членки на потписниците на договорот.“ Анализата покажа дека постојат различни неусогласени толкувања од страна на засегнатите актери околу важноста на колективните договори за граѓанскиот сектор. Не е јасно дали и под кој колективен договор спаѓа граѓанскиот сектор. Регулирањето на оваа материја во документ којшто се однесува на „приватен сектор“ и „стопанство“ е несоодветен приод, бидејќи не одговара на спецификите на работењето на ГО. Последниот колективен договор, којшто реферира на здруженија на граѓани, е Колективниот договор за општествени организации и здруженија на граѓани на Република Македонија од 23.10.1995 год. Истиот, како основа го зема тогашниот Општ колективен договор за јавните служби, јавните претпријатија, државните органи, органите на локалната самоуправа и други правни лица кои вршат нестопанска дејност, односно во диспозитивот црпи валидност од истечен колективен договор. Иако членот 228 став 2 на важечкиот Законот за работни односи, истакнува дека, ако со колективниот договор поинаку не е определено, по истекот на рокот на кој е склучен колективниот договор, неговите одредби и понатаму се применуваат до склучувањето на нов колективен договор, валидноста и имплементацијата на овој документ е дискутабилна, а пристапот на уредување на оваа материја е застарен со оглед на променетите специфики на граѓанскиот сектор, како и правната регулатива во овој домен. Повторно и во овој случај, регулирањето на проблематиката на граѓанскиот сектор во колективен договор поврзан со јавниот сектор е несоодветна и не ги рефлектира потребите на граѓанските сектор. Нејасностите поврзани со регулирањето на работните односи преку колективните договори, поврзано со граѓанските организации како работодавачи, се должи на тоа што граѓанскиот сектор и неговите особености не се земени предвид и не се соодветно застапени во процесите на регулирање и дефинирање на оваа материја.

2.7. Мерки за вработување: Што важи за ГО?

Соодветно, во РМ постои палета на програми и мерки за поттикнување на вработувањето. Еден дел од активните мерки за вработување се достапни и за ГО како работодавач. Во документите за мерките, во некои случаи, ова не е јасно дефинирано. Услугите за вработување коишто ги нуди Агенцијата за вработување на РМ, во најголем дел се наменети за невработени лица, но и за работодавачите. ГО како работодавач (правен субјект) можат да ги користат услугите за посредување при вработување и информирање. Центрите за вработување нудат услуги за посредување при вработување по барање на работодавачот.

Мерките во рамки на „Македонија вработува“ се подобни за користење, од страна на здруженија и фондации. Во дефинирањето на овие мерки во Оперативниот план за активни програми и мерки за вработување и услуги на пазарот на трудот за 2016 година,

се користи терминот „работодавач од приватниот сектор“. Во пракса ГО ги користат овие мерки, а АВРМ ги цени барањата од истите како подобни. Интерес од граѓанскиот сектор постои, но и загриженост за исполнувањето на условите на мерките. Мерката обука кај познат работодавач е достапна за ползување од работодавачите од граѓанскиот сектор. Се истакнува слаба искористеност на оваа мерка од ГО. Во 2015 е идентификуван само еден случај во којшто здружение на граѓани ја ползувало мерката.

Се забележува дека во јавните огласи на мерката објавен на 20.03.2015 се користи терминот „работодавач“, но во објаснувањето на процедурата истакнато е дека: „Сите фирми ќе бидат информирани за резултатите од селекцијата.“ Ваквата комуникација создава забуни кај организациите и повторно го отвора прашањето: Што важи за граѓанските организации?

Недостапноста на мерката за поттикнување на практикантство е формално истакната во 2014 година. Имено, во јавен оглас од 17.02.2014 е истакнато дека: „Програмата за практикантство не вклучува работодавачи од државни, јавни институции, единици на локална самоуправа и градот Скопје, невладини организации и здруженија на граѓани“. Следната година, иако во Оперативниот план за активни програми за мерки за вработување и услуги на пазарот на трудот, за 2015 се наведува дека, во рамки на мерката 4.6: Практикантство: „Право на учество имаат само работодавачи од приватен сектор“, во рамки на јавниот оглас од 24.02.2015 појаснето е дека: „учеството на невладините организации е прифатливо“ под одредени услови коишто огласот ги пропишува меѓу кои: барем едно вработено лице; во Статутот на организацијата да биде прецизирано некое од следните полиња на делување: родова еднаквост, семејно насилство и заштита на жртви од истото, еднакви можности, анти- дискриминација, заштита на деца и социјализација на ромската популација. Во пракса, мерките за практикантство се користат од граѓански организации под дадените услови.

2.7.1. Кон поволна средина за вработување во ГО

Граѓанските организации се работодавач вреден за поддршка. Секторот нуди реални работни места и постои потенцијал хонорарните работници да преминат во вработени на определено време, доколку постои поддршка во однос на придонесите за вработување. Краткорочните вработувања на проекти во граѓанскиот сектор, исто така, имаат голема вредност бидејќи им овозможуваат на работниците стекнување со специфични вештини, интегрирање на пазарот на трудот и развивање на меки вештини кои се неопходни за работниците во сите сектори. Стратешкото насочување на државата кон одржливоста на граѓанските организации е особено важна на среден и долг рок, земајќи го предвид постепеното повлекување на странските донатори, што ја отвора потребата од одржливост на секторот од локални ресурси.

За да се надминат идентификуваните предизвици потребно е:

1. Стратешки приод на државата во насока на поттикнување на вработувањето во ГО. Потребно е стратегиите, законите и мерките јасно да го препознаваат граѓанскиот сектор и неговите особености. ГО треба да бидат препознаени како еднакво важни актери во пазарот на трудот, како и другите работодавачи.

2. Отворање на сите постојни мерки за непречено ползување и од ГО. Обезбедување целосна отвореност на постојните мерки за вработување преку надминување на

бариерите во терминологијата и условите со што ќе се овозможи и поголемо користење на мерките од ГО.

3. Здружување на работодавачите од граѓанскиот сектор и синдикално застапување на работниците на ГО за застапување на нивните потреби пред институциите.

2.7.2. Препораки

Препораки за законодавецот, носителите на одлуки и институциите :

- Потребен е долгорочен и стратешки приод за зацврстување на позицијата на ГО како работодавач и земање предвид спецификите на финансирањето и работењето на секторот. За таа цел, носителите на одлуки, законодавецот и институциите, потребно е да го препознаат граѓанскиот сектор како работодавач вреден за поддршка. Целта на политиките за поддршка на граѓанскиот сектор треба да се формулираат во насока на: 1) зголемување на вработувањето во ГО; и 2) вклучување на ГО како работодавач во главните текови на пазарот на трудот.

- Терминолошка и концепциска дистинкција помеѓу работодавачи од профитен сектор, непрофитен и јавен сектор е неопходна за разликување на нивните потреби и специфики. Стратешките документи потребно е да вклучат анализа на потребите и спецификите на сите три сектори.

- Потребно е да се обезбеди целосна отвореност на постојните активни мерки за вработување за работодавачи од граѓанскиот сектор. Обезбедувањето на поволни услови за вработување во граѓанските организации би можело да се постигне преку:

    1. обезбедување на поповолни услови за граѓанските организации во рамки на постојните огласи, што би можело да вклучува: изземање од условите за задржување на бројот на вработени во ситуација на прекин на постоечки извор на финансирање; целосно отворање на мерката практикантство за сите ГО наместо пропишување посебни услови поврзани со статутарни карактеристики на ГО;

    2. дизајн на посебна мерка наменета за граѓанскиот сектор согласно нивните потреби како работодавачи.

- Веќе достапните можности за ползување на конкретни мерки од страна на субјектите основани согласно Законот за здруженија и фондации, треба јасно и прецизно да се определат и тоа да се рефлектира во стратешките документи, како и на оперативно ниво, особено во јавните огласи.

- Институциите да го поттикнат користењето на мерките од страна на граѓанскиот сектор, преку активна комуникација и активности наменети за презентирање на можностите пред граѓанските организации.

- Измени во Законот за вработување и осигурување во случај на невработеност (член 77), при што јасно ќе се нагласи дека, основањето на здружение како непрофитен субјект, нема да биде основ за престан на паричен надоместок поради невработеност, согласно Законот за здруженија и фондации, како и усогласување со Законот за волонтерство.

- Активно вклучување на граѓанскиот сектор во процесите на идни измени на законската регулатива, којашто се однесува на работните односи, ќе обезбеди препознавање на спецификите на субјектите основани согласно Законот за здруженија и фондации. Препораки за граѓанските организации:

- Граѓанскиот сектор е потребно попрецизно да се информира за нему достапните можности и да ги ползува достапните механизми за поддршка на вработувањето.

- Граѓанските организации да дефинираат и преземат активности за застапување, за нови активни мерки за вработување или за предефинирање на постојните, согласно нивните потреби. Ова особено треба да се разгледа во насока на трансформирање на хонорарните ангажмани на проекти во формално вработување.

- Потребно е претставување на граѓанскиот сектор како работодавач. За таа намена, потребно е во рамки на секторот, да се разгледаат можностите на здружено анализирање и дефинирање на потребите на секторот како работодавач, како и обмислување на заеднички активности за унапредување на секторот како работодавач, преку споделување на искуства во управувањето со човечките ресурси и работните односи. Дополнително, потребни се активности за застапување за подобри услови за вработување во ГО, што во име на секторот би ги имплементирала организациона структура (организација или мрежа) што ќе го претставува граѓанскиот сектор како работодавач.

- Потребно е вработените во граѓанските организации да ја препознаат потребата од синдикално здружување и да формираат синдикат, којшто ќе ги застапува работничките права и ќе определи посебно уредување на истите, преку регулирање на односите помеѓу работниците и работодавачите во секторот. На овој начин, ќе се обезбеди раздвојување на спецификите на граѓанскиот сектор и неговата дејност од останатите. Работодавачите во ГО треба да ги поттикнат ваквите иницијативи на вработените.

- Активно застапување на граѓанскиот сектор и неговите потреби при идни измени на законската регулатива поврзана со работните односи и политиките во овој домен.[3]

3 Здружение Конект Скопје, Никица Кусиникова, Виктор Мирчевски, Скопје, ноември 2015 Граѓанскиот сектор- невидлив работодавач

3. Подзаконски акти и други нормативи

Подзаконските акти се документи, одлуки и правилници, кои покрај Законот го доуредуваат најчесто техничкото делување на граѓанските организации. Најчесто, секоја организација засебно креира правилници, во врска со архивското работење, администрацијата, вработувањето и слично. Подзаконските акти, одлуките, документите, правилниците и слично, се во согласност со одредбите на Законот, чија област и материја ја доуредуваат.

3.1 Правилници

3.1.1. Правилник за архивско работење на граѓански организации, интерни регистри и книги за архивирање

Дефиниција: Организацијата води утврден процес за архивирање, чување и постапување со документите. Процесот се базира на законските одредби за архивско работење и содржи јасни чекори за усогласено водење на електронска и печатена архива.

Во однос на овој правилник, можно е да се појават некои прашања и дилеми, како на пример: Како изгледа нашиот процес за архивирање, чување и постапување со организациски документи; што опфаќа пишаната процедура за архивирање, чување и постапување со организациски документи; како изгледа електронската архива; кој е запознат со овие правила и колку се споделени; дали нашите вработени знаат да ја користат електронската и печатената архива?;

За одговор на овие прашања потребно е да се земат во предвид неколку обрасци и алатки, меѓу кои: мапа на процесот за архивирање; чување и постапување со организациски документи; пишана процедура за архивирање;чување и постапување со организациски документи; план за архивски знаци; софтвер за архивирање; шема на електронски фолдери.

3.1.2. Правилник за човечки ресурси и процедура за вработување, Етички кодекс, досиеја од спроведени процеси за вработување

Дефиниција: Организацијата води утврден процес за регрутирање, селекција и изборна вработени. Процесот вклучува чекори на транспарентно вработување преку јасно дефинирани критериуми и отворен повик за вработување.

Во однос на овој правилник, можно е да се појават некои прашања и дилеми како на пример: како изгледа нашиот процес за вработување нови членови на персоналот; дали тој процес е графички прикажан или запишан; колку останатите во организацијата се запознати со процесот на вработување и учествуваат во него?

За одговор на овие прашања потребно е да се земат во предвид неколку обрасци и алатки, меѓу кои: мапа на процесот за регрутирање; селекција и избор на вработени; пишана процедура за регрутирање; селекција и избор на вработени; образец за листа за оценување кандидати; записник од работна група/комисија за избор на вработени.

3.1.3. Правилник за финансиско и административно работење

Дефиниција: Организацијата располага со пишана политика и правила за финансиско и административно работење во кои се опфатени клучните организациски прашања. Овие

правила се базирани на законските одредби за граѓански организации за финансиско и административно работење и на добри пракси за управување со финансии и администрација.

Во однос на овој правилник, можно е да се појават некои прашања и дилеми, како на пример: Што опфаќаат нашите правила за финансиско и административно работење; дали нашите правила се запишани; кој е запознат со овие правила и колку се споделени; дали настапуваме со овие правила во преговорите со донаторите?

За одговор на овие прашања потребно е да се земат во предвид неколку обрасци и алатки, меѓу кои: преглед на клучни финансиски и административни прашања.

Со растењето на организација, таа станува и поуспешна. Нормално, тоа е времето кога организацијата се соочува со „болките на растењето". Се појавува потребата од ангажирање професионален персонал. Основачите најчесто се обидуваат да задржат максимум контрола врз организацијата, но тоа станува сè понесоодветно од аспект на правилниот развој на организацијата. Се јавува потреба од „деперсонализација" на организацијата, но најважно за секоја организација е дека се јавува потреба од јасно водство и етаблирање соодветни административни системи и процедури. Некои од основачите не можат да се помират со таквиот развој на настаните и се случува организацијата да се доведе до пропаст, токму од недостатокот на административни процедури во работењето на истата

3.1.4. Правилник за финансии и администрација, Пишана процедура за патување

Дефиниција: Организацијата има пишана процедура за утврдување на износот на средствата за патување која се применува секојдневно. Пресметката се заснова врз сет дефинирани критериуми за утврдување на висината на трошокот кој се рефундира (на пр. цена по литар потрошено гориво или износ на повратен автобуски билет). Постои и се применува утврден процес за враќање на средствата потрошени за патување.

Во однос на овој правилник можно е да се појават некои прашања и дилеми како на пример: Како се утврдува износот на трошокот запатување; кој е процесот за враќање на средствата за направен трошок за патување; дали утврдените критериуми за пресметка на износот на трошоците се адекватни на потребите и практиките на работењето на граѓанските организации; дали вработените и останатите во организацијата се запознати со овие правила?

За одговор на овие прашања, потребно е да се земат во предвид неколку обрасци и алатки, меѓу кои:Пишана политика за пресметка на износот на средства за патување; Образец за враќање на средствата од патување; Листа на потребни документи како доказ за направено патување[iii].

3.2. Одлуки

Основен предуслов да се отпочне со воведување на системот за управување со квалитет, е организацијата да донесе одлуки за негово воведување и да определи кој модел ќе се користи. Донесувањето одлуки подразбира членовите и вработените во организацијата да ја препознаат користа од воведување на ваков систем и да се обврзат на употреба на системот во секојдневното работење. Донесувањето одлуки, освен договор на вработените и членовите и избор на моделот, опфаќа и избор на методи според кои ќе

се утврдува нивото на исполнетост на некои до стандардите. Донесувањето на одлуките треба да биде направено од страна на Управниот одбор и формално поткрепено.

3.3 Насоки

Лидерите на сите нивоа усогласуваат промовираат единствени цели и насоки и создаваат услови во кои луѓето/вработените се ангажирани во постигнувањето на квалитативните цели на организацијата.

3.4 Анализи

За успешноста на секоја граѓанска организација потребно е да се праватанализи за спроведените активности, предвидени со статутот и програмата на организацијата, дефинирани како цели и успешноста на истите; како и анализи и следење на општествените промени, со цел поконструктивно предвидување на понатамошните активности на граѓанските организации за исполнување на целите.

2

ИНСТИТУЦИОНАЛЕН И ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ – ОСНОВНИ КОНЦЕПТИ

А. Организациско управување[4]

Организациското управување претсавува комплекс на активности, чекори, мерки, знаења и практично искуство, во однос на раководењето со граѓанската организација. Тоа во себе вклучува сет на правни елементи, економски знаења, но и социолошки и психолошки вештини, кои помагаат за успешно управување.

1. Стратегиски менаџмент

Стратегискиот менаџмент обично се поврзува со бинис секторот, но тој има своја примена и во рамките на управувањето и планирањето кај граѓанските организации. Па така, во рамките на ова,се земаат предвид методите и активностите на управување на членовите на извршниот орган на организацијата или поширокото членство во насока на внатрешно организирање и функционирање, како и во однос на подобрување на постигнувањата на организациите во нивните надворешни средини. Тоа подразбира одредување на мисијата на организацијата, визија и цели, развој на стратегии и планови, најчесто во смисла на проекти и програми, кои се дизајнирани за да се постигнат овие цели, а потоа и доделување на ресурси за спроведување на стратегии и планови, проекти и програми. Стратегискиот менаџмент е на ниво на раководните активности,кои имаат пред себе поставување на цели и повеќе тактики. Стратегискиот менаџмент го обезбедува целокупното раководство на организациите и тесно е поврзан со полето на активноститена организација.

Успехот на една организација, во најголема мера, зависи од квалитетот на лидерството и менаџментот на сите ниво во неа. Способноста да се водат луѓето и процесите е гаранција дека кои било предизвици и ситуации, низ кои ќе помине организацијата, ќе бидат надминати на најмудриот и најефикасниот начин. Вложувањето во развојот на клучниот раководен кадар е вложување во сегашноста, но и во иднината на организацијата.

Иако, често преку оправдување дека членовите (практиканти, волонтери, вработени)на организацијата не се на потребното ниво, се бараат причините за нецелосниот успех при работењето во некој проект или други активности. Сепак,мора јасно да се напомене дека светлите примери на организациите, во кои има изразено лидерство и менаџмент, покажуваат дека проблемот лежи на друго место. Со идеални ресурси и активисти и најслабиот лидер ќе постигне резултати. „Уметноста“ е со „слаби“ импути – човечки и финасиски ресурси (како што најчесто е во реалноста), да се постигнат максималните резултати, без оправдувања и наоѓање изговори. Од друга страна, парадигмата кај граѓанскиот активизам и делување преку изразување на тимската работа и заедништвото, како вредност и начин на делување, па така, не е толку неопходно постоење на „силни лидери“, туку хармонизирана тимска работа, со благо лидерство.

2. Годишно планирање

Годишното планирање, или уште нарекувано и стратешко планирање, е организациски процес, што се употребува за да се постават приоритети, да се постави фокус на енергијата и делувањето. Со годишното, планирање се поставуваат цели и на сите

4 Во одредени точки на оваа глава од Водичот користени се работни материјали од м-р Наташа Амдиу со нејзино одобрување.

членови во организацијата да им утврдува нивното работење, со цел постигнување на утврдените и конкретни цели.

Стратешко планирање претставува процес на определување на стратегија или на насока на дејствување на една граѓанска организација, како и процес на донесување одлуки за распределување на ресурсите со коишто располага дадената организација, за да може да се спроведе дадената стратегија. За да може да се одреди насоката по којашто ќе се движи граѓанската организација, неопходно е да ја разбира моменталната позиција кадешто се наоѓа, како и можните чекори коишто може да ги преземе при спроведувањето на одредена стратегија. Во најголемиот дел случаи, стратешкото планирање се соочува со барем едно од трите клучни прашања:

1. „Што работиме?“
2. „За кого работиме?“
3. „За колку време треба да сработиме?“

Во многу организации, ова се смета за процес на одредување во која насока ќе се движи една организација во текот на следната година или повообичаено, во текот на следните 3 до 5 години (на долгорочен план), иако некои организации ја продолжуваат својата визија и до 20 години.

Стратешкото планирање, суштински се фокусира на идната работа и предложени мерки на организацијата, што организацијата мора да ги постигне како нејзини цели. Планирањето, исто така, ја упатува организацијата кон нејзините цели, ревизија на постигнатите активности, како решенија и прилагодување на организацијата во случај на променети околности. Уште повеќе, планирањето го филтрира проблемот, што спречува растење и развивање на организацијата, и предлага одговарачки мерки и чекори кон надминување на овие пречки и проблеми.

Граѓанските организации треба да имаат во предвид дека планирањето е суштински процес за добро владеење и менаџмент. Без разлика дали е невладина организација, државна институција или пак приватни корпоративни организации, стратешкото планирање е препорачано од сите страни во процесот на делување.[iv]

Стратешкото годишно планирање е важно, но во исто време тоа може да биде комплексен проблем, посебно за новите и малите организации. Гледајќи во секторот на невладините организации, може да се заклучи дека многу граѓански организации немаат цврсто заснован годишен план, а некои од организациите имаат годишен план напишан на многу комплексен начин. Тие или се многу долги или многу комплицирани да се имплементираат во нивните програми и статути и така се ставени надвор од употреба, иако формално постојат.

Ефективното годишно планирање е резултат на дисциплиниран труд кој ја дефинира организацијата, формите и водичите на нејзините активности и функции, ги класифицира услугите на организацијата и потребите на третите лица за услугите кои истата ги нуди. Тоа ја поврзува целата програма на организацијата со неопходните активности кои треба да бидат превземени за развивање на организацијата, со начинот на кои ќе се постигнат целите.

2.1. Клучни компоненти на годишното планирање

Клучните компоненти на годишното, односно стратешкото планирање подразбираат разбирање на организацијата, на нејзината визија, мисија, вредности и стратегии.

Визија: Го истакнува тоа што организацијата сака да го претставува или тоа каков сака да биде светот во којшто таа работи (идеализиран поглед на светот). Станува збор за долгорочен поглед којшто се концентрира на иднината. Визијата може да има емотивна содржина и претставува извор на инспирација.

Мисија: Ја определува основната цел на една организација, притоа прецизно опишувајќи ја причината за своето постоење и активностите коишто ги презема за да ја реализира својата визија.

Вредности: Заеднички верувања на сите акционери на една организација. Вредностите се двигатели на културата и на приоритетите на организацијата и обезбедуваат рамка, според којашто се носат одлуките. Вредностите на една организација, се примери коишто и даваат приоритет на самостојноста во однос на зависењето од некој друг.

Стратегија: Стратегија, во буквална смисла, значи уметност на општото - комбинација на целите кон чиешто остварување се стреми организацијата и средствата (политиките) со коишто планира да ги достигне тие цели. Стратегија понекогаш се нарекува и автобилет – бидејќи ја покажува насоката на движење којашто води до остварување на крајната визија. Најважниот дел од спроведувањето на стратегијата е тимот во организацијата да биде сигурен дека се движи во правилната насока, односно кон реализација на својата крајна визија.

Организациите понекогаш прават збир од целите и задачите, којшто е содржан во извештајот за мисијата и/или извештајот за визијата. Други пак, започнуваат со визија и мисија и ги користат за да утврдат цели и задачи. Многумина не прават разлика помеѓу извештајот за визија и извештајот за мисија, такашто едноставно, некогаш едниот се користи како подолгорочна верзија на другиот. Меѓутоа, овие извештаи се создадени за да бидат доста различни еден од друг, кадешто визијата претставува описна слика на идна посакувана состојба, а мисијата претставува применлив извештај за мотивот на бизнисот, како сега, така и во иднина. Според тоа, мисијата одговара на средствата за успешно реализирање на визијата.За визијата и мисијата на една организација да бидат ефикасни, тие мора да проникнуваат во културата на самата организација. Тие, исто така, треба да бидат оценети од внатрешен и од надворешен аспект. Внатрешното оценување треба да се фокусира на тоа како внатрешните членови на организацијата го толкуваат нивниот извештај за мисијата.Надворешното оценување – коешто ги подразбира различните надворешни оцени во рамките на проектните активности или други активности - е од големо значење, бидејќи нуди една поразлична преспектива. Таквите разлики, помеѓу овие две оценувања, можат да овозможат увид во нивната ефикасност. Извештај за визијата е декларација за тоа во која насока сте упатени - вашата идна состојба - со цел да се создаде слика за тоа како ќе изгледа вашата организација во иднина и каде таа ќе се упати.

2.2. Алатки и пристапи на годишно планирање

Меѓу најкорисните алатки за стратешко планирање е ПСМЗ анализата (во странската литература, а се повеќе и кај нас позната како SWOT анализа) која во буквален превод

значи: Strengths - Предности, Weaknesses - Слабости , Opportunities – Можности, Threats - Закани.Главната цел на оваа алатка е да ги анализира внатрешните фактори на стратегија,предностите и слабостите коишто ѝ се препишуваат на организацијата, како и надворешните фактори коишто не се во контрола на организацијата, како што се на пример, можностите и заканите.

Други алатки вклучуваат:

- Избалансирани картички за запишување резултат, алатка со којашто се прави систематска рамка за стратешко планирање.

- Планирање на сценарио, алатка којашто најпрвин се користела во армијата, а неодамна се користи и од страна на големите организации, со цел да ги анализираат идните сценарија.
- ПЕСТ анализа (Политички, Економски, Социјален, и Технолошки).
- СТЕЕР анализа (Социо - културолошки, Технолошки, Економски, Еколошки, и Регулаторен фактор).
- EPISTEL анализа (Environment - Окружување, Political - Политички, Informatic Информациски, Social - Социјален, Technological - Технолошки, Economic - Економски и Legal - Правен фактор).
- АТМ пристап (Antecedent Conditions - Претходни услови, Target Strategies - Целна група на стратегии, Measure Progress and Impact - Мерење на напредокот и на влијанието).Откако ќе се утврди која е посакуваната крајна состојба, АТМ пристапот го користи методот на Анализа на причините за настанување на проблеми (Root Cause Analysis - RCA), со цел да се воочат заканите, пречките и предизвиците на патот до посакуваната крајна состојба. Меѓутоа, сите претходни состојби коишто се идентификуваат со методот на Анализа на причините за настанување на проблеми, не се изложени на директната и моментална контрола на организацијата за да се сменат. Оттука, со оглед на тоа, се врши преглед на организациските ресурси, како на човечките, така и на финансиските, со цел да се утврди на кои од претходните состојби ќе им се даде предност. Поврзувањето на стратегиите со претходните состојби се залага за тоа организацијата да не превзема несоодветни активности: активности коишто се сметаат за добри, но нема да ја одведат организацијата до посакуваните промени и до крајната состојба. Откако ќе се дефинира стратегијата, тогаш мерките и показателите на достигнувањето настојуваат да го придвижат напредокот во насока на достигнување на посакуваната крајна состојба.

2.3. Анализа на окружувањето

Кога се прават стратегии на годишно планирање, важна е анализата на организацијата и на нејзиното моментално окружување, како и тоа како таа би се развивала во иднина. Анализата мора да се изврши на внатрешно ниво, како и на надворешно ниво, со цел да се препознаат сите можности и закани коишто доаѓаат од надворешното окружување, како и да се утврдат силите и слабостите на организацијата.

Постојат неколку фактори за проценување на надворешото окружување:

1. Проекти,
2. Конкуренција,
3. Технологија,
4. Владеење на правото и влијание на државните субјекти,
5. Човечки ресурси,
6. Финансии,
7. Регулативното окружување – правен систем.

Ретко се случува сите седум фактори да бидат од клучна важност.

2.4. Процес на стратешко планирање

Постојат многу пристапи на годишното, односно стратешко планирање, но обично се користи еден од следните пристапи

Ситуација - Цел – Проект	Нацртај - Види – Размисли- Планирај
Ситуација - проценете ја моменталната состојба и како дошло до неа.	Нацртај - која е идеалната слика или посакуваната конечна состојба?
Цел - дефинирајте визии и/или цели (понекогаш познати како идеална состојба).	Види - каква е моменталната ситуација? Што недостасува за да биде идеална? Размисли - кои специфични акции мораат да сепреземат за да се пополни празнината којашто се наоѓа помеѓу моменталната ситуација и идеалната состојба?
Пат / Проект - зацртајте возможен пат до визијата/целта.	Планирај - кои ресурси се потребни за да се извршат активностите?

3.Структура и водство

Задолжителни органи на здружението на граѓани се: собрание и извршен орган. Секако, голем број граѓански организации имаат двојна структура која е својствена за компаниите/трговските друштва: надзорен одбор и извршен/управен одбор. Проблемот кој се јавува во ваквите структури во граѓанските организации од ЦИЕ е што, честопати, вработените се и дел од управниот/извршниот одбор, што доведува до мешање на неизвршните со извршните функции, а со тоа и до судир на интереси.

Неизвршните органи во една организација еволуираат и се развиваат заедно со развојот на организацијата во целина. Секоја организација поминува низ одредени фази во развојот. Не постои стандарден или генерички модел за идеална структура на управување и затоа, секоја организација треба да воспостави свој оптимален модел, секако во согласност со законските прописи. Во секоја фаза од „животниот циклус“ во развојот на граѓанските организации потребно е да се изнајдат соодветни пристапи,

стилови и стратегии за успешно функционирање на неизвршните органи.

Иако, Законот за здруженија на граѓани и фондации ги нуди основите за организациската структура и управувањето, сепак за одржливоста на секторот во контекст кој е неповолен, несомнено се наметнува потребата самите граѓански организации да одат чекор понапред и да воспостават повисоки етички стандарди, кои ќе значат развиена демократска структура, транспарентност, одговорност, отчетност, партиципативност.

Во моментов, во граѓанските организации од Македонија, не постојат механизми за балансирана поделба на моќта за донесување одлуки и внатрешна контрола на работата, иако има поразвиени граѓански организациикоиможатдаслужат какодобрипримеринавоспоставени внатрешни демократски органи. Според наодите од истражувањето „Цивикус - Индекс на граѓанското општество во Македонија“, од триесетина водечки организации од различни сектори во Македонија, 13% ја сменила раководната структура во последната една и пол деценија, преку избори на нови членови на управните одбори и/или собранијата. Овие процеси укажуваат на достигнување една фаза на созревање на внатрешната демократија кај одредени организации.

Што се однесува до водството во граѓанските организации, може да кажеме дека,додека управувањето е процес на донесување и спроведување одлуки, водењето на граѓанска организација е начин на управување во полза за потребите на членовите и други засегнати(општествени) страни, а засновано на интегритет и за општо добро. При раководењето на граѓанските организации,централна улога имаат високи етички стандарди (вредности, принципи) и поделба на моќта на одлучување.

3.1. Примања на органи на управување на НВО

Примањата на членовите на органите на управување на НВО, како надворешни лица, претставуваат лични примања, кои се предмет на оданочување со персонален данок, согласно со членовите 14 и 14-а на ЗПДД. Примањата на вработените членови на органите на управување на НВО се оданочуваат како плата, според истите членови на ЗПДД. Покрај надоместокот за управување, што претставува примање за членовите на органите на управување на НВО, предмет на оданочување со персонален данок се сите трошоци поврзани со вршењето на нивната функција во НВО, односно трошоци за платен превоз, хотелско сместување и слично.

Согласно со Законот за забрана и спречување на вршење на нерегистрирана дејност („Службен весник на РМ“, бр. 199/14 и 147/15), НВО може да ангажира надворешно физичко лице, по основ на договор за повремено или привремено вршење на услуги (т.н. договор за дело), доколку се работи за ангажман, којшто е надвор од редовните активности на НВО и не се одвива континуирано. Примањето на физичкото лице, по основ на договорот за дело, е предмет на оданочување со персонален данок (10%, односно 11,111% на нето износот), во категорија на лични примања согласно со членовите 14 и 14-а на ЗПДД. Сите поврзани трошоци (хотелско сместување/ превоз), кои според договорот треба да му се покријат на лицето заради вршење на услугата/ делото, се оданочуваат со персонален данок како дел од хонорарот.

4. Финансиски менаџмент

Кога станува збор за финансискиот менаџмент и финансиското управување на една граѓанска организација, најпрво мора да биде разјаснето едно од најчесто поставуваните прашања и дилеми во врска со нивното финансиско работење.

Дали може, здруженијата или граѓанските организации да извршуваат дејност со која се остварува добивка?

Секако дека да, но при тоа постојат органичувања. Ова прашање е регулирано и во Законот за здруженија и фондации, кој беше претходно разработен во детали, а кој предвиди дека едно здружение, фондација или организација може да оствари добивка - приход, но во услови на севкупна непрофитност на организацијата, односно под следниве услови:

1. Дејноста со која е остварен приходот (добивката), да е поврзана со целите на организацијата утврдени во нејзиниот статут;

2. Евентуалната остварена добивка мора да се употребува за исполнување на статутарните цели;

3. Остварената добивка не може да се распределува на органите и вработените во организацијата, ниту пак на лица кои се поврзани со нив, како награди, дивиденди, или дополнителни плати како процент за учество во добивката.

Притоа, приходот може да се употреби за финансирање на сите редовни активности на организацијата, вклучувајќи трошоци за редовните плати на вработените.Како второ прашање, кое се поставува,дали има предности за организациите од вршење дејност со која се остварува добивка? Одговорот е потврден, има повеќе предности, но и зголемени ризици. Основната предност е можноста да се финансираат од мешавина на приходи, како цена на услугите кои ги даваат, државна поддршка и локално и меѓународно прибирање фондови. Одредени организации можат да се основаат со цели директно по- врзани со подобрувања за заедницата во дејноста во која можат да остварат добивка (образование, здравство, информатички услуги). Одржливоста на организации кои успешно извршуваат дејност во која остваруваат добивка е значајно зголемена. Со зголемувањето на бројот на вработени, организацијата го зголемува своето значење за заедницата во која работи и своето влијание во неа, со што полесно ги исполнува задачите кои водат кон остварување на нејзините непрофитни цели. Секако, ваквата корист не доаѓа без зголемени ризици:

1. Дејноста која може да создаде добивка може да создаде и загуба; Профитните дејности обично имаат зголемени барања за усогласеноста со поедини прописи, неретко под закана за глоба;

2. Обврските на постојните управни и извршни органи се комплицираат и зголемуваат поради потребата да се усогласат со нови барања, да ги следат условите на пазарот за да можат да формираат пазарни цени, да го оценуваат влијанието на политиките и процедурите на дејноста и обратно, да носат одлуки засновани на корпоративна логика, која секогаш не е целосно иста како непрофитната.

Лесно достапните фондови од донаторите за граѓанските организации го насочија дејствувањето на секторот кон остварување на целите, зацртани во програмите на донаторите, кон мисиите на донаторските основачи и резултатите кои финансиерите ги очекуваа.Истражувањето на Македонскиот центар за меѓународна соработка – Скопје, во 2013 година, за довербата на граѓаните во граѓанското општество, истакнува дека довербата на граѓаните во секторот е во пораст, но, сепак, постои потребата од афирмирање на резултатите на организациите, за да се достигне задоволително ниво на доверба кај граѓаните.Генерализирањето на организациите во граѓанскиот сектор претставува и пречка кон развојот и афирмацијата на поединечните организации. Лесно достапните национални медиуми на организациите од главниот град доведоа до презентирање на свои видувања и мислења за одредени јавни политики, кои граѓаните ги перципираа како ставови и мислења на граѓанскиот сектор. Постојат т.н. силни организации во останатите градови во државата, но организациите кои работат во Скопје се повеќе присутни во медиумите, учествуваат во значајни настани организирани од донатори, 20 институции или други субјекти, додека останатите организации, кои не се во можност да одделат ресурси за присуство на овој вид на настани, заостануваат во вмрежувањето, достапноста на информациите, остварување на контакти и брза реакција во однос на некои јавни национални политики.

Во различни општини, на различни начини се распределуваат средствата од општинските буџети за поддршка на локалните граѓански организации. Иако, во некои општини постојат критериуми за распределба на средствата и објавуваат јавен повик за тоа, сепак се утврди дека средствата наменети за граѓанските организации од општинските буџети, генерално се распределуваат на нетранспарентен начин, без методологија за распределба според волјата на локалните власти.

4.1. Финансирање на граѓанските организации

Во Македонија, можностите за даночни олеснувања на ГО се сеуште минимални. Даночните олеснувања се неопходни за организациите од јавен интерес, поради што, нивното непостоење претставуваше една од клучните пречки за развој на граѓанското општество во Македонија. Во 2006 година беше донесен Закон за донации и спонзорства, чие спроведување е проблематично поради неусогласеноста со другите закони, како што е Законот за здруженија на граѓани и фондации. Со Законот за донации и спонзорства се предвидуваат даночни олеснувања за физички и правни лица за донации и спонзорства, дадени на ГО кои работат во јавен интерес.

Крајна цел на финансискиот менаџмент е максимизација и распределба на добивката на организацијата.

4.2. Финансиско планирање во граѓанските организации

Финансиското планирање претставува прва и главна компонента на финансиското раководење на секоја граѓанска организација, а и воопшто.

Секоја организација би требало да донесе финасиски план и развојна стратегија. Финансискиот план треба да биде тесно поврзан со стратешкиот план. Затоа, процесот на планирање при изготвувањето на стратешкиот план треба да опфати и:

- оценка на постојните и потенцијалните материјални извори;

- разгледување на внатрешните и надворешните околности кои влијаат врз организацијата и нејзините финансии;
- разгледување на трошоците и ефективноста на постоечките програми;
- разгледување на алтернативите и нивната финансиска имипликација.

Откако неизвршниот орган ќе ги одреди програмите, временските рокови и нивното вкупно чинење, тие, кои се задолжени за спроведување на овој план (вработените), добиваат задача да развијат буџет потребен за реализација на работата. Буџетот вообичаено се подготвува за временски период од една година. Заради големата значајност на овој процес, тој треба да се развие со внимание и да се потроши одредено време: вообичаено треба да се работи 6 месеци за да се конципира еден добар буџет.

Повеќегодишното финансирање на граѓанските организации е неопходно кога не е можно да се постигнат целите на програмите на ГО во една финансиска година, на пример, поради комплексноста на проблемот на природната временска рамка во спроведувањето на проектите во граѓанските организации. Во другите случаи, повеќегодишното финансирање можеби не е неопходно, но е поефективно и поекономично, на пример, кога потребата за програми на граѓанските организации продолжува (на пример, тековни социјални програми, активности за младите, лица со посебни потреби, спортски активности итн.), што значи се бараат слични активности на граѓанските организации од година во година. Во овие случаи, повеќегодишното финансирање ги намалува административните трошоци на годишните јавни повици и за државните финансиери и за граѓанските организации, а, исто така, придонесува кон поголем квалитет на програмите со обезбедување стабилност, која им е потребна на граѓанските организации за поефикасно финансиско планирање.

Исто така, при правењето на финансиските планови, треба да се земат во предвид одредени ризици, кои може да се јават при обезбедувањето на средствата и користењето на трошоците. Најнапред доколку организацијата финансиски е зависна од донатори, членарини и проекти, релативно тешко може да планира на среден и на долг рок, пред сè, заради неодржливоста и различната динамиката на финасиските приливи. Од друга страна, доколку организацијата користи средства или помош од јавни органи, спроведувајќи јавни општествено полезни активности (а, како дел од јавната политика на Владата), тогаш најчесто постои политички ризик при промена на власта или крај со остварување на целите на јавната политика, со што се исполнува целта на активностите и нема потреба од нивно продолжување. Оттука, најдобро е да се комбинираат изворите и методите на финансирање, за да може на среден и долг рок да се оствари финансиска одржливост на организацијата.

4.3. Знаци на финансиски проблеми во граѓанските организации

Намалување на изворите на приходи – секоја граѓанска организација зависи од неколку основни извори на средства. Една организација со широко членство,главно може да се потпре на приходите од членарина, од обуките и публикациите кои ги објавува. Приходите на една хуманитарна организација можат да бидат исклучиво од придонеси и донации. Овие клучни изовори треба внимателно да се набљудуваат. Секое големо намалување на овие приходи е сигурен знак дека има проблем. Зголемување на одредени трошоци - некои трошоци треба да се следат повеќе, за разлика од други: меѓу поважните се платите и придонесите на вработените, бидејќи во повеќето случаји овие

трошоци го сочинуваат поголемиот дел од годишните трошоци на една организација. Односот меѓу овие трошоци, за разлика од вкупните трошоци, може да биде еден многу вреден аналитички показател. Проблематичен трошок може да биде делот, т.н. „други трошоци“ во буџетот. Ако овој дел се зголеми многу, може да станува збор за лошо управување со сметководството или непредвидливи (скриени) трошоци. Еден друг,важен трошок, кој треба да се следи, се и хонорарите за консултантите. Ако овој трошок се зголемува многу, тоа значи дека за една таква активност, подобро е да се вработи нов човек. Освен ова, позади ова покачување на трошоците може да се крие некој конфликт на интереси кој не е откриен.

4.4. Процедури на сметководството

Секоја организација треба да има еден правилник за сметководство. Овој правилник содржи упатства за процесирање на трансакциите и за одржување добра внатрешна контрола. Секој чекор во фискалниот процес треба да се анализира и за секој чекор треба да се даде соодветен опис. Добиениот документ опишува кој вработен е одговорен за кој чекор во процесот и кој може да го замени во случај на негово отсуство. Овој правилник треба да се подготви од стручњаци испоред потребата треба да се ревидира. Правилник треба да има и за управувањето со пари при купување или политика на инвестирање на организацијата.

Невладините организации се дефинираат како правни лица, основани заради остварување или заштита на непрофитни интереси на своите членови и основачи, односно остварување на одредена поширока општествена цел, без намери за создавање профит. Финансирањето на активностите на невладините организации се заснова на довербата на донаторите и другите финансиери. Затоа, посебно е важно работењето на организацијата, а особено нејзиниот финансиски дел, да биде јасен и транспарентен. Во таа смисла, улогата на законскиот застапник на невладината организација е да се грижи за организацијата на финансиското работење, како и да превзема соодветни мерки за законската употреба на нејзините средства. Пред сè, како и сите други правни субјекти, невладините организации се должни да водат сметководство и составуваат и поднесуваат финансиски извештаји. Законот за сметководството за непрофитните организации го уредува водењето на сметководството, деловните книги, сметководствените документи и обработката на податоците, признавањето на приходите и расходите, проценувањето на билансните позиции, ревалоризацијата, финансиските извештаи и нивното доставување, како и други прашања во врска со сметководството на непрофитните организации, а во нивни рамки се и здруженија на граѓани и фондации, други облици на здружување, странски и меѓународни невладини организации, ху- манитарни организации и здруженија и други форми на невладини организации. Поради непрофитната ориентација и специфичниот вид на финансирање, претежно од наменски средства, членарини, помош и дотации, кои се трошат за точно предвидени намени, проекти, цели и потреби, специфично е уредено и финансиското работење на овие субјекти. Освен Законот за сметководството, прописи кои поблиску го уредуваат работењето на непрофитните организации се:

1. Правилникот за сметководството за непрофитните организации;
2. Правилникот за Сметковниот план и билансите на непрофитните организации; и
3. Правилникот за содржината на одделните сметки во сметковниот план на непрофитните организации.

Со членот 20 од Законот за сметководството за непрофитните организации се обезбедува негова доследна примена, предвидувајќи глоби за непрофитната организацијата доколку:

- Не го води сметководството според овој Закон или неговите подзаконски акти;
- Внесува податоци во деловните книги од неуредна и неверодостојна документација;
- Не врши соодветно проценување на билансните позиции;
- Не ја врши ревалоризацијата според Законот;
- Не врши усогласување на состојбата на средствата и нивните извори со попис на 31.12;
- Не ги составува и не ги доставува финансиските извештаји (годишната сметка) до УЈП и до Централниот регистар, во законски определениот рок.

Покрај сметководствените прописи, во работењето на непрофитните организации се применуваат и даночните прописи: Законот за данокот на добивка и Законот за персоналниот данок на доход, а кај регистрираните ДДВ обврзници и Законот за данокот на додадена вредност. Исто така, доколку во своето работење субјектите вршат наплата за добра или услуги во готово, должни се, согласно со Законот за регистрирање на готовинските плаќања да регистрираат фискални уреди за наплата.

4.4.1. Невладини организации во системот на ДДВ

За ДДВ Обрска за регистрација за целите на ДДВ, согласно со членот 51 од Законот за данокот на додадена вредност, имаат сите „даночни обврзници" (физички и правни лица кои вршат стопанска дејност во вид на продажба на добра или давање услуги), чиј вкупен промет:

1. Надминал износ од 1.000.000 денари во изминатата календарска година;
2. Чиј вкупен промет се предвидува на почетокот од вршењето на стопанската дејност дека ќе го надмине овој износ; или
3. Во текот на годината го надмине износот од 1.000.000 денари.

Оваа обврска не важи само за оние категории субјекти, кои според Законот за ДДВ не се сметаат за „даночни обврзници", односно не се сметаат за вршители на стопанска дејност. Меѓу тие субјекти наброени се државните органи, органите на единиците на локалната самоуправа и другите јавно-правни тела, кои не се даночни обврзници, за оној дел од нивните дејности, што се ограничува на извршувањето на јавни функции, дури и ако во врска со тие дејности наплатуваат даноци, такси, придонеси или други давачки. Меѓутоа, според член 10 став 2 од Законот за ДДВ и невладините организации (како јавно-правни тела), доколку во рамките на одредена стопанска дејност вршат промет, кој според овој Закон е оданочив кај другите даночни обврзници и со тој промет го надминат прагот за регистрација, задолжително треба да побараат регистрација за ДДВ.

5. Раководење со човечки потенцијали

Раководење /менаџирање/ управување претставува процес на користење на ресурсите (технолошки, финансиски, природни и човечки) во организацијата за ефикасно постигнување на целите на организацијата, преку планирање, организирање, водење и контрола. Тоа е уметност на завршување на работите, кои треба да се завршат, преку други луѓе.

Менаџер /раководител/ управител е лице одговорно за надзор на користење на ресурсите на една организација за да постигнување на нејзините цели.

Човечки ресурси, кадровски ресурси или персонал, се луѓето во организацијата, кои имаат компетенции кои и се потребни на организацијата за таа да ги оствари своите цели.

Раководење со човечки ресурси - политиките и праксата, кои се потребни за да се извршат менаџерските задачи, поврзани со човечките ресурси во организацијата, а особено со вработување, обука, оценка, наградување и создавање безбедно и етички прифатливо, праведно опкружување за вработените.

„Менаџментот со човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели.“ (Армстронг, 2006)[v].

Граѓанските организации ангажираат волонтери и вработени (во помала мера). Во Македонија, на пример, во 858 организации членуваат вкупно 31.394 волонтери, а проценитe пак, за вработените во граѓанските организации во Македонија, се движат до околу 1.500 лица[vi]. Без оглед на тоа, дали станува збор за вработени или волонтери, очигледно е дека граѓанските организации мобилизираат значаен човечки капитал, за кој мора да се погрижат соодветно да се развива и мотивира. За таа цел, потребно е да се почитуваат основните концепти за Менаџментот со човечки ресурси, кои се валидни за секоја организација. Па така, потребно е да се внимава на тоа, вистинските луѓе да бидат ангажирани на вистинско место, да им се овозможи да се прилагодат на организацијата, на нејзините системи, процедури, вредности и култура, да им се понуди можност да стекнуваат нови знаења и вештини, нивниот труд да биде оценет и вреднуван на фер начин, да се воспостават системи кои ќе овозможат тие да бидат мотивирани и да уживаат во својата работа и на крајот да им се овозможи да „пораснат“ и да ја „надраснат“ организацијата, за да бидат нејзини пријатели и лобисти на други места и позиции.

Менаџментот, со човечките ресурси, оперира преку системи на човечки ресурси кои се спојуваат на еден кохерентен начин:

- филозофии за човечки ресурси кои ги опишуваат вредностите и водечките принципи, прифатени и инкорпорирани при самото менаџирање со луѓе;
- стратегии за човечки ресурси кои го дефинираат правецот во кој менаџментот со човечки ресурси има намера да оди;

- политики за човечки ресурси, кои се основните упатства, кои дефинираат како овие вредности, принципи и стратегии треба да бидат применети и спроведени во специфичните области на менаџмент со човечките ресурси;
- процесите за човечките ресурси кои се состојат од формалните процедури и методи користени за стратешките планови за човечките ресурси, да стапат на сила;
- практики за човечките ресурси кои се состојат од неформални приоди кои се користат при управување со луѓето;
- програми за човечките ресурси кои овозможуваат стратегиите, политиките и практиките на менаџментот со човечки ресурси да бидат спроведени според планот.

5.1. Раководење со вработени

Обучување кое е потребно за успешно работење

Со цел работата да се одвива добро, секој вработен треба да има потребно знаење, вештини и ставови за извршување на работата. Во случај еден од овие елементи да недостасува, овој недостаток може да се реши со повремени обуки. Сепак, треба да се има предвид дека обуката не е решение за сите видови проблеми. Ќе се создаде стресна атмосфера ако некои луѓе не знаат како да ја завршат својата работа, а пак други немаат доволно работа за да го пополнат времето. Планирањето на персоналот подразбира правилно планирање на работата во текот на годината и добар преглед во текот на целата работа што треба биде извршена, со што ќе се доведе до успех на организацијата и за исполнување на целите на истата.

Работата се состои од одреден збир поврзани задачи кои се извршуваат од едно лице за да се исполни одредена цел. На работата може да се гледа како на единица во организациската структура која останува непроменета, без разлика кој ја работи таа работа, но резултатите сепак зависат од способноста и мотивацијата на поединците, поради што, потребен е пофлексибилен приод кон развојот на вештини кај вработените, за да можат посоодветно да одговорат на новите побарувања на работата. Улога на вработениот е улогата која тој/таа ја исполнува при извршувањето на работата, поточно, улогата се објаснува во однос на однесувањето кое се очекува од вработениот. Улогата не асоцира на задачите кои вработениот треба да ги исполни, туку на очекувањата во форма на влезни и излезни резултати и потребната компетентност (знаења, вештини или начин на работа) и однесување, потребни за да се исполнат овие очекувања. Улогите се повеќе врзани за луѓето отколку за работата, затоа се важни флексибилноста и развојот.

Во воведниот период, добро е нововработените да добијат водич кој треба да содржи основни, кратки информации за организациската политика и нејзините регулативи: - краток опис на организацијата (историја, визија, мисија, продукти, организација и раководење); - извадоци од правилата за работни односи за редовното работење (часови поминати на работа, службен пат, одмори и отсуства, паузи, стручно оспособување и сл.); - надоместоци и други бенефиции за вработените (политика на исплаќање на надоместоците, кога се исплаќаат и како, одбитоци, вишоци, други бенефиции и сл.); - други правила (промоции, жалби и поплаки, дисциплински постапки); - правила за користење на опремата на организацијата и сл.

ЧЕКОРИ ЗА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Чекор 1: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им обезбедува јасно разбирање на нивните одговорности.

Чекор 2: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дава авторитет, еднаков на одговорноста која им е доделена.

Чекор 3: Менаџерот ги мотивира другите со поставување стандарди на одличност кои ги поттикнуваат да го остварат својот целосен потенцијал.

Чекор 4: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што ги развива нивните вештини и самодоверба кои им се потребни да ги остварат стандардите на одличност.

Чекор 5: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им обезбедува знаење и информации кои им се потребни за да донесат соодветни одлуки.

Чекор 6: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дава повратна информација за нивниот учинок.

Чекор 7: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им оддава признание кое ја јакне нивната самодоверба и ги мотивира да продолжат да работат најдобро што можат.

Чекор 8: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што верува во нив и им помага самите да веруваат повеќе во себе.

Чекор 9: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што им дозволува да згрешат.

Чекор 10: Менаџерот ги мотивира другите со тоа што кон нив се однесува со достоинство и почитување.

Отпуштањето на некои вработени не треба да биде изненадување, за никоја страна. Кога нема место за одреден вработен во организацијата, како последица на промените во потребите, вработените треба да бидат подготвени да си одат или да им се даде шанса да се доквалификуваат. На вработениот што треба да си оди, треба да му се овозможи да ја напушти организацијата со добри перспективи за неговата иднина. Истото се однесува и при пензионирање.

5.2. Раководење со членство

Менаџментот со човечки ресурси е холистички приод насочен кон комплетниот интерес на организацијата - интересите на членовите на организацијата се препознаваат, но се подредени на оние на организацијата.

5.2.1. Циклус на развој на неизвршните органи

Една од важните одговорности на неизвршниот орган е да обезбеди ангажирање квалификувани нови членови и да ги одржи активни во работата на организацијата. За да се гради силен неизвршен орган, треба да се посвети време и напор во градењето соодветен состав на неизвршниот орган, во согласност со потребите и стратешката насока на организацијата. Развојот на неизвршниот орган е процес кој трае и кој е

цикличен. За успешен развој на неизвршните органи, се препорачува следење на неколку чекори:

Чекор 1: Идентификување на потребите на неизвршниот орган (способности, знаења, перспективи, врски и други, кои се потребни за да се спроведе стратешкиот план).

Кој профил ни фали во неизвршниот орган?

Чекор 2: Култивирање потенцијални членови на неизвршниот орган. Се оди кон тоа, членовите на организацијата да се заинтересираат за истата, како и да бидат информирани за нејзините цели и постигнувања.

Чекор 3: Регрутирање перспективни членови.

Зошто е потребен потенцијалниот член?

Членот на неизвршниот орган да ги знае очекувањата на организацијата и корелативно со тоа, неговите одговорности, за исполнување на истите.

Чекор 4: Подготвена ориентација за новите членови на неизвршниот орган во организацијата - програмата, историјата, законите, проблемите, финансиите, организациската структура, правилниците, одговорностите на членот на неизвршниот орган, список на членовите на неизвршниот и на извршниот орган итн., се она што би му помогнало во извршување на нивните работни задачи. Секако, постојат работи кои не се веднаш достапни, а се поврзани со некои деловни тајни на организацијата.

Чекор 5: Активирање на сите членови на неизвршниот орган. Откривање на нивните потенцијали и области на интерес, како и можностите за исполнување на истите. Исто така, добро е членовите да бидат вклучени во работните тела (доколку организацијата има), со извршување на работни задачи и при тоа да даваат извештај и повратни информации.

Чекор 6: Едуцирање на неизвршниот орган. Обезбедување достапни информации од областа на дејствување на организацијата. Промовирање дискусии за прашања со голема важност за организацијата.

Чекор 7: Добро е членовите на неизвршните органи да се ротираат, со тоа што ќе им биде одреден временски мандат и истиот ќе биде спроведуван со цел менување на членовите. Автоматското менување на мандатот, не е препорачливо да се практикува од страна на организацијата. Потребно е да се развива ново раководство, а кога не се развива активно, да се размислува на развојот кој ќе следува. Треба, при тоа, да се земат предвид потребите на неизвршниот орган и индивидуалниот придонес на членовите. За жал, исто така, предвид треба да бидат земени и евентуални оставки за неактивните членови.

Чекор 8: Оценување на работата на неизвршниот орган и на членовите на неизвршниот орган поединечно. Ангажирање на неизвршниот орган во процесот на оценката во координација со претходните чекори.

Чекор 9: Славењето е најдобра терапија! Признавањето успех носи напредок. При тоа, предвид се зема придонесот на секој член на неизвршниот орган.

5.3. Волонтери

Волонтерството претставува доброволно давање лични услуги, знаења и вештини и/или вршење други активности во корист на трети лица, органи, организации и други институции, без надоместок.

Волонтер е физичко лице кое дава услуги, вештини и знаења во корист на третите лица, органи, организации и други институции, на доброволна основа и без финансиска или друга лична добивка.

Секоја граѓанска организација има потреба од волонтери, во некој стадиум од нејзиниот развој, па ова повлекува и одредени правила, како одговорните лица да ја раководат и менаџираат оваа работна сила. Добро менаџирање на човечките ресурси во поглед на волонтерите би значело:

- Варијации на описи на работата, за потоа да може соодветно да се огласат потребите на организацијата за човечки ресурси, што е можно пошироко;
- Добро направени планови за тоа зошто се потребни волонтери за специфичните улоги за кои се бараат и како би користеле истите за остварување на целите на организацијата;
- Известување (соопштение, најава) за работата;
- Проверка и изборен процес за волонтерите да бидат поистоветени со соодветните (пригодните и прифатливите) работи и одговорности за нив, во самата организација;
- Ориентациска програма и обука на самото работно место и запознавање со работните задачи.

Сепак, постои голема разлика помеѓу вработувањето кадар кој ќе биде платен и привлекувањето и задржувањето на волонтерите. Затоа, накратко ќе бидат потенцирани, поважните разлики помеѓу волонтерите и платениот кадар, започнувајќи со планот и стратегијата за волонтери:

1. Можеби некои работни задачи, ќе бараат да бидат разделени на повеќе компоненти за да се излезе во пресрет (со цел прилагодување) на волонтерите кои претпочитаат скратено работно време;
2. Добро е организациите да ја зголемат вклученоста и да го слушнат мислењето на веќе ангажираните волонтери при крајниот избор на новите волонтери, но не до тој степен за да биде крајната одлука нивна (сепак организацијата и одговорните лица за избор и вклучување на новите волонтери треба да ја задржат одговорноста за регрутацијата и избор на волонтерите);
3. Критериумите за избор и регрутација можат да се разликуваат во однос на повеќе фактори - ангажирање постари лица, кои можеби нема да можат да работат полно работно време, но ќе бидат ангажирани поради други причини,

како што се единственото знаење кое го поседуваат или нивната потреба да се социјализираат со другите членови на заедницата, нудејќи ги наедно своите компетенции;

4. Заедно со бенефициите од ангажирањето на волонтери, секако си доаѓаат и некои не толку добри страни на оваа појава, а тоа се моментите и ситуациите каде што волонтерот ќе откаже зададена работна задача во последен момент, од најразлични причини, а нормално и волонтерите да не се толку одговорни и ентузијастички настроени кон извршување на својата работа и дисциплина, како што е платениот кадар во организацијата;

5. Бенефициите и другите организациски погодности на редовните вработени нема да бидат исти и за волонтерите, па затоа ориентациската програма треба да ги одрази тие разлики. Би било пожелно, да може да се креира или да се испечати посебен прирачник за волонтери, со кој ќе бидат покриени сите правила и прописи кои се специфични за ангажирањето на волонтерите во организацијат.

Б. Застапување и управување со перформанси[5]

1. Застапување и стратегии на застапување

1.1. Лобирањеи застапување

Овој дел има за цел да ги запознае читателите со концептот на застапување и лобирање, видови на активности, различни пристапи и основните елементи, од кои треба се состои ефективното застапување и лобирање. Посебно внимание е посветено на основните принципи, за тоа како да се биде успешен во лобирањето и застапувањето, кои се потребните ресурси и капацитети за ефективно и ефикасно застапување и лобирање и како да се идентификуваат проблемите за застапување и лобирање. Воедно, да се направи анализа на засегнатите страни за идентификуваните проблеми, како и акциски план за веќе идентификуваните проблеми за застапување и лобирање.

Најпрво, треба да размислиме:

- Зошто да лобираме и застапуваме ?
- Кој може да го направи тоа?
- Кој треба да биде лобиран?
- Како да го правиме тоа?
- Што ќе се промени?

„Застапувањето“ означува организиран обид да се направат промени, преку презентирање на докази и аргументи, за тоа како и зошто треба да се случи промената.

Промената може да биде во политиките и законите, во спроведувањето на овие политики или закони или за подигнување на свеста на луѓето за политиките и нивните сопствени права.

„Стратешко застапување“ е серија од активности кои се внимателно развиени и планирани да се изведуваат од страна на актерите кои сакаат да постигнат одредена цел.

1.1.1. Клучни зборови, дефиниција

Дефиницијата за застапување различно се користи од разни организации. Па така, се среќаваат повеќе погледи меѓу кои:

1. Дејствување од страна на поединец или група, за поддршка на каузата или политиката за ефективна промена, со цел унапредување на каузата или подигнување на јавната свест (Националниот совет за самостојно живеење, САД);
2. Сведоштва и акции за промена на ставовите, политиките и практиките. Застапувањето е конкретно насочена активност кон поширокаата јавност,

5 Во одредени точки на оваа глава од Водичот користени се работни материјали од м-р Наташа Амдиу со нејзино одобрување.

членовите на граѓанското општество, владите, меѓународните институции и на бизнис секторот, со цел да се обединат двете популарни политичка партии за поддршка во реализирањето на конкретни промени. (Данска црковна помош);

3. Застапувањето е смислен процес (кој се прави свесно и намерно) со цел да се влијае на оние кои донесуваат одлуки во политиките (CARE).

ССе поставува прашањето дали има соодветен превод на зборот „застапување“? Одговор на ова прашање би дале преку следниот цитат: „Ние не сме сигурни дали имаме превод за „застапување“ или дали само треба да го користиме зборот “advocacy“ на англиски јазик. Дел од забуната е поради начинот на кој концептот е донесен од надвор, како да се работи за нова технологија – како досега да не сме знаеле за застапувањето. Историјата на Латинска Америка е полна со примери на луѓе соочени со моќ. Како може да мислиме дека застапувањето е нешто ново?”[6]

1.1.2. Што е застапување?

- Стратегија, која ќе ја направи вашата кауза дел од реалноста на другите луѓе;
- Алатка за ефикасно да се пренесе некоја порака, проблем во комуникација или кауза;
- Начин да се вклучат луѓето кои се подготвени да ги подржат вашите идеи, особено оние кои имаат потреба, но не се чувствуваат подготвени да дејствуваат самостојно;
- Вид на алатка за влијание врз креаторите на политиките, носителите на одлуки или финансиерите преку различни канали, на пример, конференции, самити и симпозиуми, вести, средби меѓу владите и граѓанското општество и сл.;
- Застапување на правата на одредена група/заедница;
- Многу често е едностранa комуникација;
- Цел за да победи за својата кауза (победи-изгуби);
- Напад и конфронтирање.

Еве неколку општи примери: именувања и засрамување, тужби, демонстрација, јавно говорење, спроведување на дело и објавување истражување или анкета, медиумски кампањи, петиција, подеми/падови, штрајкови со глад, итн.

Конкретен пример на застапување: „*Кампања за користење на органски производи*“

- Придонес кон работа за поставување на високи органски стандарди во производите наменети за нега на тело;
- Запирање на ширењето на болеста кравјо лудило, преку универзално тестирање и забрана за хранење на животните со отпад од кланица на животни;
- Намалување на изложеноста на децата на пестициди и брза храна;

6 www.justassociates.org, Перуански активист, 2001.

- Промовирање на органски производи и фер-трговијата во секторот за облека, меѓу земјоделците, потрошувачите и компаниите;
- Подигање на свеста на пазарот за побарувачката на вистински органски производи, збогатени со природни витамини и други растителни додатоци;
- Создавање на синергија помеѓу анти-военото движење, движењето за климатска промени и заедницата за органски производи.

1.1.3. Што е лобирање?

Може да се каже дека лобирањето е само еден вид на застапување. Не секое застапување е и лобирање, но **секое лобирање е застапување**. Тоа е една од алатките за системски да се влијае врз носителите на одлуки главно, преку неформални напори (на пример, измени на закони). Исто така, тоа е планирана стратегија која води кон градење на односи на подолг период (активностите **не се случајни** и не се ад хок). Многу често не се вклопува во формалните процедури и по можност тоа да се прави пред носителите на одлуки, со цел јавно да ги откријат своите формални ставови.

- Носители на одлуки: целна група се луѓето со моќ;
- Целта е да се постигне win-win решение;
- Убедување и соработка;

Додека трае процесот на лобирање, се работи во насока на развивање на конструктивни аргументи, заеднички проекти, заеднички развој на политики, лични средби, итн.

1.1.4. Зошто да се влијае врз моќта?

Ова е потребно за да се обезбеди:

1. Партиципативна демократија;
2. Претставување специфични (маргинализирани) групи на лица во релација со државни и меѓународни организации;
3. Директната поддршка веќе не е доволна;
4. Повеќе може да се постигне резултат од страна, отколку со директна поддршка.

Целта при влијанието на субјектите од граѓанскиот сектор, на оние кои одлучуваат е да се има учество во процесите на креирање на политики. Тоа особено е потребно, доколку со актуелните политики е повредена одредена целна група или пак, доколку актуелните политики занемаруваат одредена целна група, ако постои недостиг на одредена политика и доколку не постои или има ограничување во спроведувањето на политиките.

1.2. Три различни пристапи за застапување

Често, корисно е да се комбинираат различни пристапи за лобирање и застапување, со цел да се постигне одредена цел. Табелата подолу илустрира три различни пристапи и секој се карактеризира со одредени актери и видови на активности. Комбинирањето на трите нивоа најчесто ќе ги зголеми шансите за успех, секој од нив има свои предности и ограничувања.

Во трите различни пристапи претставено е:

1. Застапување од страна на самите засегнати страни;
2. Застапување кое се врши заедно со засегнатите страни; и
3. Застапување кое се врши од страна на другите за засегнатите страни.

КАКО?	Застапување ОД самите засегнати страни	Застапување од други ЗАЕДНО со засегнати страни	Застапување од други ЗА правата на засегнати страни
КОЈ?	- Членови на локалната заедница; - Лидери на заедницата;	- Активисти во заедницата; - Локални организации; - Верските лидери; - Заедно со членовите на локалните заедници;	- НВО; - Професионалци; - Синдикатите; - Верските лидери;
ЗОШТО? **- достигнувања:**	-Подигнување на свеста на заедницата за локални проблеми на заедницата; -Внимание од носителите на одлуки за проблемите во локалната заедница;	-Подигнување на свеста на луѓето за правата и можностите; - Зголемување на капацитетот на луѓето за застапување и лобирање; - Градење на мрежи и поврзување со истомисленици од други групи и невладини организации;	Промени во законодавството и политиките; Усогласеност со законската регулатива од страна на властите и другите; Создавање услови на луѓето да се запознаат со надворешниот свет;
ШТО? **- активности:**	-мобилизирање на заедницата околу локалните прашања; - Кампањи, на пример, во општините;	Градење на капацитетите за пристап на пример, кон локалните владини институции, давателите на услуги и др.; - Подигнување на свеста за правата на луѓето итн.; - Остварување контакти меѓу локалните заедници и креаторите на политики и влијание врз политиките;	- Мониторинг на властите за почитувањето на законодавство; - Лобирање на сите нивоа на носители на одлуки; - Комуникацијата преку средствата за јавно информирање итн.;

1.3. Стратегии за успешно лобирање и застапување: Планирано лобирање и застапување

Стратегијата за планирано лобирање и застапување може да се реализира во 10 чекори:

Чекор 1. Појаснување на целите на вашата организација, мрежа или коалиција
Мисија, цели и додадена вредност.

Чекор 2. Дефинирање на вашата целна група.
За кого го правите ова?

Чекор 3. Изберете ја вашата цел за лобирање и застапување и поставете цел(и).
Што сакате да се промени: Што е главниот проблем? Реално решение?

Чекор 4. Дефинирајте кои се носителите на одлуки.
Носители на одлуки? Позиција? Влијание/моќ?

Чекор 5. Подгответе ја вашата организација, мрежа, коалиција за процесот на лобирање и застапување. Внатрешна поддршка, капацитет, ресурси?

Чекор 6. Идентификувајте други засегнати страни?
Сојузници и конкуренти? Неутрални актери? Простор за соработка?

Чекор 7. Проверете каде е можно лобирање и застапување?
Дали лобирањето и застапувањето е сеуште најефективниот метод за да се влијае?

Чекор 8. Направете акциски план за лобирање и застапување.
Дефинирајте методи, пораки, ресурси, одговорности, временска рамка.

Чекор 9. Спроведете акциски план за лобирање и застапување?
Имплементација на акциски план за лобирање и застапување!

Чекор 10. Обезбедете мониторинг, евалуација и следење на вашите активности?
Практични системи за мониторинг и евалуација, приспособени, да бидат флексибилни и да научат!

Целите за лобирање се поставени со цел да ја променат политиката, програмите или позициите на носителите на одлуки (на сите нивоа, од локалната самоуправа (општините) до премиерот/претседателот или на меѓународно ниво).

- Вашето лобирање ќе дефинира што сакате да промените, за кого, кој ќе ја направи промена, за колку и до кога.

Постојат повеќе стратегии меѓу кои ги издвојуваме следните:

- Јавен повик;
- Лобирање претставници на локалната власт;
- Преговори.

1.4. Соопштение за јавноста

Соопштение за јавноста е едноставна приказна напишана на едноставен стил. Порано беа препознатливи како известувања до медиумите, но со оглед на тоа што електронските медиуми почнаа да бараат повеќе вести од економијата и опкружувањето, што се должи на зголемување на бројот на програми, известувањата станаа познати како соопштенија за јавноста.

Доколку соопштението не е посветено на одредена личност, би можело да ја заинтересира редакцијата и уредникот би можел да го разгледа, но само доколку изгледа доволно интересно во првиот параграф, тој или таа ќе продолжат со читање на истото.

1.4.1. Правилни и погрешни работи во (првиот параграф) на јавните соопштенија

▶ ПОГРЕШНО

Петар Стојановски, директор на "Play initiative" од Валандово, ќе сече лента по повод отварањето на новото игралиште на улица „Волгоградска" во Вторник во 11: 00 часот.

▶ ПРАВИЛНО

Проблемот на вработените родители од Валандово за спортски активности на нивните деца преку летото е сега решен, благодарение на локалната невладина организација "Play Initiative", која отвора ново игралиште денес (Вторник) во 11:00 часот на улица „Волгоградска".

▶ ПОГРЕШНО

Данпол Центар спроведе истражување на своите 2.500 корисници, а резултатите ќе бидат објавени денеска.

▶ ПРАВИЛНО

Речиси 95 проценти од луѓето кои го користат Данпол центар се фатени во замката на сиромаштијата, според резултатите од истражувањето што ги објави денес.

▶ ПОГРЕШНО

Приврзаниците на засолништето за кучиња "Коска", собраа речиси 20.000 денари во текот на минатата недела.

▶ ПРАВИЛНО

Над стотици кучиња сега ќе ја добијат својата Божиќна вечера, благодарение на љубезноста на локалните жители, кои донираат речиси 20.000 денари минатата недела.

▶ ПОГРЕШНО

ГрГрупата за борба против сиромаштијата во Велес го одржа својот годишниот состанок вчера, со пратеникот Петкана Филипова, како почесен гостин.

▶ ПРАВИЛНО

Влијанието на сиромаштијата во Велес лесно може да се намали со двојното зголемување на фондот на Групата за борба против сиромаштијата. Ова е ставот на пратеничката Петкана Филипова, која се обрати на стотина гости на годишниот состанок на групата.

▶ ПОГРЕШНО

Кампањата за подобрување на состојбата на жените од Тетово, денеска го објави својот годишен извештај за 2013 година, документ на 25 страници, кој содржи делови за здрава храна, за женските здравствени проблеми и активности во текот на годината.

▶ ПРАВИЛНО

Во текот на 2013 година, кампањата за подобрување на состојбата на жените од Тетово придонесе за подобрување на здравјето на жените во областа, обезбедување помош и совети за повеќе од 2.000 жени преку систематски прегледи, диети и вежбање.

СОВЕТ: ***Кога се пишува соопштение до јавноста, вклучете и цитат од споменатата личност. Весниците прават така, бидејќи мислат дека така ќе ги придобијат своите читатели, со тоа што ќе мислат дека весникот навистина ја интервјуирал таа особа, иако само преку хартија тие можат да го искористат во своја полза вашето соопштение!***

Затоа, доколку располагате со такви информации, добро е да специфицирате од каде е превземен тој цитат!

Постојат правила за тоа, како треба да биде напишано добро јавно соопштение. Многу добри соопштенија, на крај завршуваат во ѓубре, бидејќи не се следени правилата и не можат да бидат искористени во весник, затоа доколку сакате вашето соопштение да има максимални шанси да биде објавено/испечатено, мора да бидете сигурни дека изгледа онака како што треба да изгледа едно соопштение до јавноста.

Еве неколку правила за добро соопштение до јавноста:

- Секогаш двојно простор за вашето соопштение - за да го направи полесно за читање и уредување.
- Користете широки маргини - со цел да има простор за уредување или за новинарот да стави забелешки и упатства за помошникот уредник.
- Користете само една страна од листот - никогаш не печатете од двете страни на хартијата и секогаш ставете тип/печатење на вашето соопштение.
- Користете А4 формат на хартија, **меморандум на правата страна** и чиста хартија за останатиот дел од соопштението.

- Да не се користи луксузно форматирање – нагласување, ставање на зборови во заграда, користење на сите големи букви, сето тоа ја отежнува работата на уредникот, кој доколку сака да стави коментар, ќе мора да го отстрани форматирањето од вашето соопштение.

- Не ги делете зборовите помеѓу страните. Идеално, не дозволувајте параграфот кој е започнат на едната страна да заврши на другата страна.

  Спојте ги страните заедно – доколку има потреба, ќе биде полесно да бидат разделени од стана на редакцијата.

  Соопштението треба да ја одигра својата улога.

  Да направите соопштението да изгледа само убаво не е доволно.

  Тоа исто така мора да биде:

  Кратко: мора да биде кратко (не подолго од една-две страници) и концизно, не епски роман.

Долгите соопштенија генерално не се читаат, со оглед на тоа дека редакцијата има премногу работа што треба да направи и уредниците страдаат од преоптоварување со информации. Ако треба да се вклучат голем број на информации, ставете ги на посебен лист хартија како анекси или како материјал со дополнителни информации.

Јасно: користете јасен, позитивен јазик, кратки реченици и зборови.

Релевантно: Реферирајте ги само основните работи и не објаснувајте се – обезбедете доволно информации за неинформираните читатели да можат да разберат за што е соопштението.

Без жаргони: избегнувајте жаргони, клишеа, необјаснети акроними и несигурни факти.

Дополнителни работи на кои треба да се обрне внимание во соопштението:

- Секогаш ставајте датум на соопштението. Бидејќи, доколку не ставите, уредникот ќе го отфрли сметајќи го како стара вест.
- Ставајте најмалку едно лице за контакт и телефонскиот број. Лицето за контакт треба да биде лесно достапно и добро информирано. Запишете мобилен телефонски број, исто така, за да бидете лесно достапни, со оглед на тоа дека новинарите работат континуирано и може да бидат нетрпеливи. Дури и ако тие сакале да го објават вашето соопштение, тие брзо ќе ги отфрлат вашите вести, во случај ако никој да не одговори на телефонските повици по неколку обиди.

- Не обидувајте се да се напишете мудри или паметни наслови за националните весници - тие ќе бидат променети. На слободните весници не им пречи игра на зборови во насловот, ако насловот звучи добро.
- Користете ембарго само доколку морате – тие може да бидат иритирачки за новинарите. Сепак, ембаргото може да биде од корист на вас и на вашата организација. Тие имаат вредност кога се користат за сложени случаји, како што се истражувања, извештаи, годишни извештаи, кога новинарите сакаат да добијат некоја направена работа однапред, пред објавувањето на вашиот извештај. Запомнете дека, секогаш постои опасност од кршење на ембаргото, иако тие генерално се почитуваат.

Што добивате вие со објавувањето?

- ▶ Се зголемуваат шансите за поголема слобода во пишувањето и позитивен публицитет.
- ▶ Тие ќе го запомнат името на вашата организација.
- ▶ Многу помалку иритира од телефонските повици на новинарите за да им дадете информации кои сакате да ги имаат.
- ▶ Заштедувате време.
- ▶ Имајте доказ (копија ако постои потреба за понатамошни правни мерки, во случај новинарот да ја дисквалификува или замени вашата приказна).
- ▶ Полесно е за читање и логично е посуперiорно, отколку белешките напишани од новинарот.
- ▶ Тука се помали шансите да се погрешат имињата или да се даде поголема важност на неважни работи.

Основен постулат на граѓанското делување е да се мисли ГОЛЕМО. Но, не премногу големо.

Кога имате добра приказна со медиумски потенцијал, дали треба да ја насочите да биде објавена национално, регионално или локално ниво? Нема одредена формула за тоа!

Општо земено, за мали хуманитарни и добротворни организации, вашиот контакт треба да бидат локалните медиуми, особено весниците. Тоа е полесно отколку да соработувате со националните весници, бидејќи ќе има помала веројатност за успех. Но, сеуште не ги отфрлајте национални медиуми, ако имате нешто навистина вредно. Многу мали организации можат да имаат вести од национално значење, иако тоа може да се случи само еднаш во животот ...

Читајте ги весниците каде што ги праќате соопштенијата, со што ќе бидете поблиску до тоа да дознаете каков тип приказни објавуваат тие и каков тип фотографии користат.

1.5. Лобирање локални / владини функционери

Понекогаш е потребно да се напише писмо до вашиот законодавец. Доколку го знаете законодавецот, наведете го во првиот параграф .Ова ќе ја предупреди личноста која ја доставува поштата да го достави писмото со посебно внимание. Со цело почитување, користете го името на законодавецот доколку сте воспоставиле таков вид на комуникација и потпишете се само со вашето име. Некои законодавци ја деградираат важноста на писмата доколку тие сметаат дека писмото е мотивирано од страна на организација, како дел од некоја кампања, така да, писмо испечатено на обичен канцелариски материјал или на вашите лични или бизнис меморандуми, може да добие поголемо внимание или како писмо само со потпис од вашата невладина. Како и да е, спомнете ја вашата невладина организација, доколку навистина сметате дека тоа ќе го зајакне влијанието на вашето писмо. Законодавците многу често не одговараат. Замолете го законодавецот да ви одговори и побарајте многу директно да ви одговорат, дали тој или таа ќе ја поддржат вашата позиција. Бидете колку што е можно подиректни, но останете љубезни. Како и секој друг и на законодавците не им се допаѓа заканувачки тон. Имајте ја на ум старата изрека дека може да се фатат повеќе муви со мед, отколку тоа да се направи со оцет. Бидете сигурни дека името на законодавецот е напишано правилно и дека адресата е точна. Ковертите нека бидат затворени и притоа ставете повратна адреса на писмото. Бидете сигурни дека вашиот законодавец ќе го добие писмото пред донесувањето на одлуката. Заблагодарете му се на Законодавецот. Вработените во законодавните институции постојано тврдат дека законодавците ретко добиваат благоданост. Тоа е одличен начин да ја зајакнете вашата комуникација. Но, исто така, напишете му на законодаведоцот да има до знаење дека го одобрувате начинот на кој тој или таа одлучуваат, за одредени прашања. Така, сигурно ќе го добиете нивното внимание! Обезбете ги сите копии од одговорите кои ги добивате од лидерите и од владините комитети до вашата невладина. Тоа е потребно за да можете постојано да ги информирате и потсетувате за актуелностите или за да извршите притисок врз нив.

1.5.1. Совети за пишување на писмо до вашиот законодавецот

- Писмото да биде на една страница.
- Користете ваши зборови и избегнувајте задебелување на зборовите и жаргони.
- Користете ги само оние акроними за кои сте сигурни дека законодавецот ги знае.
- Покријте само еден проблем во едно писмо.
- Во првиот параграф, прашајте за акцијата која сакате да ја преземе вашиот законодавец.
- Пратете и прилог – анекс, доколку мислите дека се потребни повеќе информации.
- Релевантни колумни и вести од локалните весници во областа на законодавството веднаш ќе го привлечат неговото или нејзиното внимание.
- Наведете го законот на којшто реферирате, вклучително и бројот на истиот (од Службен Весник) доколку го знаете.
- Потпишете се под вашето напишано име.

1.6. Што да направите и што да не направите при лобирањето

АКЦИЈА	НАПРАВЕТЕ	НЕ ГО ПРАВЕТЕ
ТЕЛЕФОН	• Понудете да се јавите повторно во некое погодно време; • Искористете го добро вашето време;	• Раговор помалку од 10 минути; • Разговор за време на вечера;
ЛИЧНО	• Зборувајте на кратко за вашиот проблем - Понудете да закажете состанок; • Запомнете - од врата до врата не е добро за детални дискусии;	• Мислите вашиот проблем е единствен проблем; • Навредувајте; • Им вршите притисок доколку не ви посветуваат доволно внимание;
ЕЛЕКРОНСКА ПОШТА	• Испратете писмо; • Додадете во прилог уште три писма за подршка од пријатели;	• Испраќате разгледница; • Испраќате циркуларно писмо; • Испраќате петиција;
НАПРАВИ ГО ТВОЈОТ СЛУЧАЈ	• Насмејте се; • Бидете грациозни; • Поврзете се со нив на лично ниво; • Ценете го нивното време;	• Заканувате; • Монополизирате; • Сте неучтиви; • Кажувате дека само ви го трошат времето;
ПРАТЕТЕ ЈА ПОРАКАТА ДО КАДЕ ШТО ТРЕБА ДА СТАСА	• Понудете да се вратите повторно. Заблагодарете се; • Дајте им причина зошто да ви вратат на пораката; • Направете забелешка за вас за времето и текот на дискусијата; • Ако не постои комуникација по три месеци, обидете се повторно;	• Заборавате да се надоврзете • очекувавте од нив на вас и вашиот проблем да се сеќаваат без да ги потсетите; • Очекувате премногу или премалку;
ЦЕЛ: Станете незаменлив ресурс		

1.7. ПРЕГОВОРИ

Преговорите се прават со друго лице или група, со цел да се дојде до решавање на некој конфликт. Преговорите се корисни за решавање на конфликти, кога двете страни споделуваат иста цел, но има некои разлики, а сепак се во можност да тргуваат со работи кои ги ценат и едните со другите. Ако двете страни имаат заедничка цел и нема разлики, преговорите можат да доведат до решавање на проблемот. Ако тие имаат само разлики и се без заеднички цели, преговарањето нема да биде продуктивно. Меѓутоа, во случај на сомнеж, преговарањето ќе открие дали двете страни имаат иста цел.

Клучот за успешни преговори е договорот (писмен или усмен) што значи дека е постигнато заемно прифатливо решение за одреден конфликт. Ако преговарачките страни мора да продолжат да работат едни со други, за преговорите да се сметаат за успешни, направениот договор треба да биде прифатлив и за двете страни.

Од друга страна, ако преговорите се водат меѓу политички партии кои нема да комуницираат едни со други по завршувањето на договорот, секоја страна може едноставно да се обиде да добие се што може, додека се постигне предвиденото во договорот, без да се грижи за тоа дали е задоволна и другата страна. Пример за ова е продажба и купување на недвижен имот или бизнис.

Што треба да се направи за да бидете успешен преговарач?

1. Најважно: темелно да се подготвите за преговорите;
2. Никогаш не влегувајте во преговори кога сте уморни, гладни или лути;
3. Бидете отворени и за можноста да не се постигне договор;

Како да се подготвите за сесијата преговори?

1. Дефинирајте ги: вашите сопствени цели, целите на конкурентот и конфликтот;
2. Одредредете ги целите кои ви се заеднички со вашиот конкурент;
3. Дефинирајте ги работите за кои сте подготвени да ги размените и нивната вредност за конкурентите. Направете го истото и од другата страна: што би можеле тие да ви понудат на вас и колку тоа навистина е вредно за вас.

Според ова:

- Предвидете ги и алтернативните сценарија и подгответе ваша тактика.
- Дефинирајте ги Вашите НАПД (најдобра алтернатива за постигнување договор). Ова ќе ви покаже колку е важно за вас да се постигне спогодбено решение.
- Обидете се да разберете дека не сте послаби или посилни од вашите конкуренти. Двете страни имаат исти цели и двете страни се подготвени да тргуваат за да ги постигнат своите цели.

Што треба да се направи за време на сесијата преговори?

1. Понудете се да фаќате забелешки: да го забележите тоа за што се сложиле сите. Најчесто, оној кој што ги фаќа забелешките е и оној кој што е задоволен од резултатите;

2. Ако другата страна пројави неразумно барање, бидете подготвени на очајничко извикување «Што?!» Ако е потребно, излезете надвор. (Но, направете го тоа на начин, секогаш да можете да се вратите назад.);

3. Кога правите отстапка во вашите барања, почесто паветe отстапки во малите суми. Никогаш не правете отстапки во големите суми;

4. Никогаш не давајте нешто за ништо. Тргувајте со тоа што е евтино за вас, но вредно за другата страна или за она што е вредно за вас, но евтино за нив;

5. Зборувајте помалку, повеќе слушајте: запомнете дека со молчење нема многу да постигнете. Искористете го периодот додека молчите, за тоа што се предлага и кажува од другата страна. Помислете на тоа каква размена сакате да им понудите;

6. Пронајдете друга алтернатива;

7. Направете пауза;

8. Ако планирате напад, нападнете жестоко и без предупредување;

9. Обидете се да постигнете договор, но не инсистирајте на тоа. Крајниот резултат би можел да биде: договор, договор кој ќе биде постигнат подоцна или крај на преговорите;

10. Ако почуствувате притисок за разрешување на преговорите, бидете свесни за тоа дека најверојатно и другата страна чувствува сличен притисок.

Што треба да се потенцира?

1. Повторувајте ги целите кои ги делите со вашиот конкурент, од време на време;

2. Држете се до вашата позиција постојано;

3. Разјаснете ги позициите. Повторете што рекоа тие. Поставувајте прашања.

Што треба да запомните?

Речиси за се може да се преговара. Дури и кога другата страна ќе каже: „Ова е мојата последна понуда!“ и за тоа, исто така, може да се преговара.

Што треба да избегнете?

1. Не правете отстапки прерано;

2. Кога веќе правите отстапка, избегнете големи отстапки. Направете другата страна да ги заслужи вашите отстапки кои ќе ги добијат;

3. Избегнувајте да ја иритирате или налутите другата страна;

4. Не прифаќајте краен рок за постигнување договор.

1.8. Вклучување на организацијата во застапувањето

Едуцирајте: Информирајте ја вашата организација за тековните политики и проблеми кои влијаат врз одредена група/изборна единица.

Оценете: Оценете ги мисијата и целите на организацијата и времетраењето на тековните програми кои вклучуваат застапување како средство за решавање на проблемите во заедницата. Или, како би можело застапувањето да одигра поголема улога во програмите на организацијата.

Соработувајте: Работете во коалиција со групи чија филозофија и цели соодветствуваат со вашите. Заедно, здружете го персоналот и ресурсите и вклучете ги во коалицијата сите политички партии и други заинтересирани страни, кои се подготвени да ги преземат работите во свои раце, преку кампањи за промена.

1.9. Улогата на лобистите

Лобистите се тие кои што создаваат врски помеѓу граѓанското општество и носителите на одлуки. Потребно е преку лобингот да се едуцираат законодавците - на експерстко ниво, за тоа што треба да знаат за одредени проблеми. Треба да се има во предвид дека, донесувачите на одлуки - законодавците се само луѓе кои се нашле во позиција да донесат одредена одлука во тој момент. Најчесто, тоа е само обично работно место за нив и тие ретко се: директно засегнати (позитивно или негативно) од одлуката кои тие ја донеле, во врска со одредени јавни политики или пак, имаат конкретни проблеми кои се решаваат преку јавните политики и за кои тие донесуваат одлуки. Затоа, не се многу заинетересирани (и реално немаат многу време) да ги читаат целите анализи, студии итн. Поради тоа, се случува да носат одлуки врз база на непотполни и/или не доволни информации.

Дефинирање на просторот за лобирање

Лобистот треба да ги идентификува (двете страни):	**Основни принципи/услови**
Интереси	Легитимност
Видувања	Кредибилитет
Процедури	Влијание

Запомнете неколку работи...

- Ваша цел е да се најде win-win решение, но не е можно секогаш да се постигне сè.
- Носителите на одлуки се тие кои одлучуваат за просторот во кој вие ќе можете да влијаете.
- Можеби вие ќе можете да создадете повеќе простор.
- Вие самите не сте на власт и почитувајте ја таа позиција.
- Компромисот многупати е решение.

1.9.1. Помалку притисок врз носителите на одлуки - поголеми шанси вашиот предлог да биде прифатен

Потребно е целите за застапување и лобирање да се постигнуваат развојно, а не револуционерно. Не треба да се бараат комплетно радикалнии револуционерни промени, бидејќи законодавците/носителите на одлуки се државни службеници и тие не се револуционерни луѓе по својата природа. Затоа, потребно е да се дејствува постепено, чекор по чекор.

1.9.2. Ограничувања во лобирањето на граѓанските организации

Во рамките на лобирањето може е да се јават неколку органичувања и пречки. Еве неколку од нив:

1. **Пристап:** недостатокот на можности за пристап до повеќето претставници од високата политика;
2. **Финансии:** нееднакви ресурси на пример, во споредба со бизнис заедницата, кои можат да мобилизираат значителни средства и луѓе;
3. **Експертиза:** често е тешко научната експертиза да се развие врз база на докази и аргументи;

1.10. Процес на застапување и лобирање – идентификација на проблемите за застапување и лобирање

Најнапред, потребно е да се направи селекција на проблемите за застапување и лобирање. Проблемите кои се избрани во проектите за застапување и лобирање, најчесто се поврзани со проблемите со кои се соочува одредена група луѓе.

- Како е возможно проблемот со кој се соочува одредена група луѓе да биде и проблем за решавање преку проект? Асоцијацијата за здравствена заштита Онтарио во Канада нуди објаснување за ова: Проблем е ситуација која создава потешкотии за поединец или група. Еден проблем станува проблем кога е доведен до вниманието на јавноста и станува од јавен интерес.

Проблемот мора да се дефинира.

1. Дали е лесно да се разбере;
2. Ги соединува и ги тера луѓето да дејствуваат;

1.10.1. Селектирање на проблемите за застапување релевантни за луѓето на кои сакате да им помогнете

- Колку се релевантни и важни одредени проблеми, од кои се засегнати луѓето? Дали е тоа навистина од интерес или од корист на некого?
- Политичките каузи обично се именуваат како проблеми поврзани со политиките, од страна на организациите за застапување и креаторите на политиката. Политичките проблеми може да се однесуваат за отсуство на политика, негативна или неадекватна политика или неправилно извршување на политиката.

- На пример, креаторот на Програмата за образование на жените, кој се обидува да ги идентификува проблемите во политиката, може да ги истражи со следниве прашања:
- Дали политиките го промовираат образованието на жените?
- Дали политиките кои промовираат образование на жените, едукацијата на жените соодветно се спроведува?

Секогаш бидете принципиелни за решавање на проблемот на засегнатите страни. Анализата на политиките треба да го истакне проблемот (што?), специфичната причина на проблемот (зошто?), и луѓето засегнати од проблемот (кој и каде?).

Идентификувањето на проблемите поврзани со јавните политики, исто така, вклучува и подлабока анализа за причините за нивното појавување. Тоа е важно за да го дознаете, кога и под кои околности, политика е одобрена или блокирана; кој ја предложи, поддржи или е против, како и историјата на сите претходни обиди за промена на јавната политика.[7]

1.10.2. Анализа на релевантни чинители за застапување и лобирање

Кои се релевантни чинители?

- Луѓето кои се директно засегнати од одреден проблем?
- Луѓе кои имаат интерес од проблемот?
- Луѓето кои можат да влијаат на проблемот?

Зошто се тие толку важни?

- Дали тие се сојузници, неопределени или конкуренти?
- Може ли да се влијае врз нив?

Анализа на релевантни чинители

- Анализа на релевантни чинители е идентификација на клучните и засегнатите страни во процесот на планирање или промена, како и проценка на нивните интереси и на начинот на кој овие интереси ќе влијаат врз процесот на планирање. Тоа им помага да се развие план и да се идентификуваат соодветните форми на учество на релевантни чинители[8].

Зошто се прави анализа на релевантни чинители?

- За да се извлече интересот на релевантните/засегнатите страни од проблемот кој се решава (факторот „зошто“).

7 Водич и алатки за застапување, Кеар интернешенел, 2001

8 Алан Роџерс и Питер Тејлор, Партиципативниот развој на наставните програми во земјоделското образование, 1998, Рим.

Да се идентификува конфликтот на интереси.

- Да се идентификуваат односите помеѓу засегнатите страни, кои понатаму можат да се надградуваат.
- За да се процени на соодветен начин учество на засегнатите страни во различни фази во процесот на планирање.
- Учеството на засегнатите страни, треба да им овозможи на заинтересираните страни, да одиграат активна улога во донесувањето одлуки и во последователните активности кои влијаат врз нив.

Како резултат на тоа :

- Постои поголема веројатност да се постигне целта; и
- Активностите веројатно ќе бидат повеќе одржливи.

2. Соработка, партнерства и вмрежување

Постојат повеќе модели на вмрежување, соработка, создавање на партнерства и стратешки сојузи. Еве неколку од нив:

- **Начин на поврзување:**

1. Соработка;
2. Преговори;
3. Вмрежување;

- Преку:

1. Партнерства;
2. **Стратешки сојузи** (**коалиции**);
3. **Мрежи;**

2.1. Соработка

Моќта на соработката доаѓа од комбинирањето на клучните компетенции/вештини на партнерите за меѓусебна подршка. Успешната соработка создава подобра синергија и резултати преку:

1. Зголемен легитимитет и основна поддршка;
2. Пристап до различни целни групи;
3. Пристап до специјални надлежности;
4. Зголемена економија, зголемено влијание;
5. Градење на капацитети едни на други за стекнување со нови вештини и компетенции.

2.2. Дефинирање на партнерството

Во прилог неколку елементи на дефинирањето партнерство:

- **Долгорочна, взаемно корисна врска помеѓу две (или повеќе) лица**, каде што секој се потпира на другиот за да обезбеди стоки, услуги, информации или друга поддршка, што е од клучно значење за нивниот одржлив успех.
- **Партнерство** е договор за соработка помеѓу две или повеќе организации, заснован врз обострани и компатибилни цели.
- **Партнерство** може да се заснова заради одреден проблем или некој друг поширок заеднички интерес или цел.
- **Партнерство** може да се заснова на одреден временски период или на неопределено време.
- **Партнерство** може да постои во било кое време од неформална/мрежна/ размена на информации, до целосна заедничка соработка.
- **Партнерствата** го зголемуваат капацитетот и ги зајакнуваат организациите, го зголемуваат учеството на јавноста и го олеснуваат опстанокот/одржаноста на една организација или иницијатива.

2.3. Коалиција - стратешки сојуз

Коалицијата е соединување на луѓе и организации кои работат со цел да влијаат на резултатот на одреден проблем. Коалициите се корисни за постигнување на широк спектар цели, кои се постигнуваат надвор од капацитетот, на било кој поединец или организација членка. Овие цели се постигнуваат со::

1. Размена на информации; (и/или)
2. Координација на услуги;
3. Образование на заедницата;
4. Застапување за големи еколошки или политички (регулаторни) промени.

2.4. Принципи на партнерството

Како основни принципи на партнерството, без кои истото не може да функционира, се следните:

- Заедничка визија;
- Специфична причина;
- Јасно поделени улоги;
- Меѓусебно договорени права и одговорности;
- Транспарентност и отчетност;
- Отвореност и споделување;

- Меѓусебното почитување и одржување на сопствениот интегритет;
- Взаемност и комплементарност;
- Долгорочна посветеност.

2.5. Придобивки од партнерствата

Партнерствата им овозможуваат на организациите да се здобијат со влијание кое не можат да го постигнат самите. Најчесто се постигнуваат видливи резултати, кои не би ги постигнале самите. Исто така, се зголемува ефективноста од дејствата. Од друга страна пак, заедничките дејства придонесуваат за премостување на разликите, кои една организација сама не може да го направи. Исто така, овозможуваат организациите да откријат други можности, ефикасно да одговорат на потребите на организацијата и да промовираат дијалог и соработка со други клучни актери. Покрај тоа, се избегнува било какво дуплирање на работата и напорите (па така и трошоците) за истата област. Партнерството овозможува комуникацијата со други групи и организации со заеднички цели (на пример, подобрување на стандардите во руралните училишта) и тоа е идеален начин за:

- Размена на стручност, знаења и практики (добивање на пристап до нови идеи);
- Градење на стручност на различните партнери, преку создавање на еден заеднички извор на ресурси специјализиран за различни области; и
- Меѓусебна соработка на повеќе основи.

2.6. Придобивки од сојузите

Градењето сојузи со други сектори, овозможува подобра размена на информации, подобро координирање на стратегиите и мобилизирање на поголема поддршка на прашањето. Тие придонесуваат во подготовката, примената, надгледувањето и оценувањето на програмите и дејствата за јавна поддршка. Исто така, може да придонесе за поголемо разбирање помеѓу различните видови на засегнати страни.

2.7. Потенцијални негативности од партнерства

Како негативности на партнерствата се издвојуваат следните:

- Поголема организација и сè посложени, во споредба со независните и индивидуални активности. Можеби ќе има повеќе ресурси, принципи, агенди, итн. кои треба да се координираат со поголем ризик или судир;
- Коалициите можат да бараат компромиси за приоритетите или принципите, при што добивките од компромисот мора да ги надвладеат негативностите;
- Создаваат дисбаланс на моќта или ги утврдуваат интересите на поголемиот, повлијателен партнер. Ова зависи од видот на заснованите партнерства (формални, неформални, за соработка, интегрирани, итн.) и од видот на активностите кои се изведуваат (лобирања, кампањи, истражувања, итн.);
- Ризик од компромитирање на организација, нејзиното име и углед или од поврзување со некои негативни аспекти на партнерите;

- Партнерството може да одземе премногу време;
- Барем еден од партнерите треба да ги преземе логистичките задачи и да има улога на секретаријат/движечка сила; и
- Организациите во партнерство можат да бидат изложени на финансиски ризик.

2.8. Чекори при градење на партнерства

За меѓусебна комуникација и партнерство потребен е чекор по чекор пристап:

ЧЕКОР 1 Подгответе се (откријте ги проблемите, причините и корените, можните решенија);

ЧЕКОР 2 Лоцирајте ги актерите (откријте ги вашите потенцијални партнери, нивните капацитети, можните препреки);

ЧЕКОР 3 Одберете модел на партнерство (формално, неформално, за соработка, интегрирано, долготрајно, итн.);

ЧЕКОР 4 Засновајте го партнерството (договор);

ЧЕКОР 5 Оценете го и уверете се дека тоа е одржливо.

Клучна порака:

Кога се размислува да се стапи во партнерство, секогаш треба да се имаат предвид целите и потребите на вашата организација.

2.9. Препораки за градење на партнерства

- Бидете јасни во врска со вашите цели и зошто влегувате во партнерство.
- Градете го партнерството врз основа на јаките страни на партнерите.
- Развивајте доверба преку отвореност, транспарентност и чесност.
- Бидете јасни во врска со улогата на секој партнер и одговорностите што ги има.
- Комуницирајте отворено и бидете подготвени за надминување на разликите, како што се појавуваат.

2.10. Листа за проверка

Што треба да знаат организациите при влегување во партнерство?

- Кои се проблемите што треба да се решат?
- Кои се локалните проблеми (вклучувајќи ги и нивните причини и ефекти, ако е можно) и потреби?
- Зошто да се биде партнер? Што ќе Ви донесе партнерството? Каков вид на партнерство сакате? (какви задачи, колку големи, едноставни/една или повеќе/

комплексни задачи, временски период, колку партнери, формални/неформални, степен на партнерство - соработка, кои се отворени за соработка , интегрирани)?

- Дали има веќе постоечки иницијативи? Дали има постоечки интернационални (на пример: ILGA, ENAR, AGE, Форуми за хендикеп, etc.)/национални (дајте некој пример од вашето опкружување, земете го примерот со Ромите)/локални партнертства? Со кого?
- Кои се придобивките на организациите од заедничкото здружување?
- Дали партнерството може да ви овозможи одредено влијание и постигнување власт?
- Кои вештини можат да се разменат? Која заедничка корист ја имаат двете организации?
- Дали со партнерството ќе се овозможи размена на информациите и експертизата? Како?
- Колкав ќе биде периодот на времетрење на партнерството?
- Какви компромиси треба да се постигнат/направат? Колку се прифатливи и за двете страни?
- Какво треба да биде управувањето?
- Кои се финансиските ризици?
- Кои се негативните аспекти/ ризикот од губењето на бизнис интегритетот преку партнерството со невладините граѓански организации или други организации, кои немаат доволно кредибилитет, не делат исти вредности, политизирани се или се припадници на политички партии?
- Кои се клучните актери?
- Кои се потенцијални партнери? Кој би можел да биде нивниот придонес во патнерството?
- Дали некои локални актери веќе имаат идеи, во кои проекти е можна соработка? Која е нивната мотивација? Кои се нивните постоечки искуства во однос на заедничката соработка и што ги довело до тоа?
- Кои актери веќе имаат Европски/национални/локални контакти?
- Кои актери се веќе вклучени во активности со надворешни партнери?
- Кои ќе бидат на улогите на секој од партнерите во заедничкото здружување?
- Зошто главните актери кои треба да пристапат кон партнерство, на крај одлучуваат да не бидат дел од партнерството?

Дали постојат други алтернативи за да се осигура нивното учество?

- Кои се вредностите, принципите, интересите на потенцијалните партнери?
- Кои се очекувањата на партнерите? Кои се општите/локални очекувања и кои дополнителни вредности треба да им ги донесе партнерството?
- Која е заедничката основа? Заедничка визија, цели или резултати кои треба да се постигнат?
- Која е стратешката визија на партнерството?
- Дали партнерството ќе овозможи чувство на ко-сопственост и еднакви придобивки?

2.11. Договори за партнерства

Главните договори за работата на партнерството (кои вклучуваат вредности, приоритети и принципи), пожелно е да се направат како договори во писмена форма. Степенот на формалност може да зависи на очекуваното времетраење на партнерството. Формалното партнерство звучи сложено и со големи барања, но ова ќе помогне да се потврди посветеноста на сите партнери, а исто така да се намалат можните потешкотии и судири.

2.11.1. Партнерски договор или меморандум за соработка

Меморандумот за соработка не е правно обврзувачки и вообичаено нема финансиски импликации, доколку не се испочитува некој дел од договореното. Партнерскиот договор е правно обврзувачки документ, каде се дефинирани:

- Целите кои треба да се исполнат преку партнерството;
- Дефинирање на улогите и обврските на секој партнер (вклучително и финансиските обврски);
- Дефинирање на оперативните процеси (донесување на одлуки, начин на комуникација и разрешување на конфликти);
- Постапка за оценување и евалуација;
- Постапка за прекин на партнерството и решавање на евенуални спорови;

Што би можело да го загрози партнерството?

- Доказ дека некои партнери имаат скриени агенди;
- Нереални цели или не јасна цел;
- Недостаток на комуникација;
- Еден од партнерите манипулира или доминира;
- Историја на конфликтот меѓу клучните актери;
- Клучните актери не се вклучени во партнерството;

- Разлики во начинот на работење;
- Нееднаква и неприфатлива нерамнотежа на моќ и контрола;
- Финансиските обврски и временските ограничувања ги надминуваат потенцијалните придобивки од партнерството.

3.Комуникација

Комуникацијата претсавува ефективна алака за разбирање, градење партнерства и разрешување на одредени проблеми. Зошто е важна ефективната комуникација помеѓу партнерите? Затоа што:

1. Сите страни вклучени во партнерството се навремено информирани за она што се случува;
2. Создава доверба;
3. Креира продуктивна средина;
4. Промовира пријателски работни односи;
5. Се избегнуваат конфликти;
6. Ја зголемува посветеноста кон партнерството;
7. Им помага на партнерите да ги постигнат своите цели;
8. Води кон обезбедување на подобри услуги, односно исполнување на целите;

3.1. Видови комуникација

Постојат повеќе видови на комуникација. Како некои од основните видови, ги среќаваме формалната комуникација, неформалната комуникација (вербална), комуникација помеѓу парнерите, комуникација помеѓу партнерите и јавноста, целните групи и другите заинтересирани страни.

3.2. Воспоставување на ефективна формална комуникација

Воспоставувањето на ефективна формална комуникација подразбира содржење на неколку елементи. Тоа се следните:

- Подготовка на план за комуникација;
- Кој е одговорен за одржување на комуникацијата и следење на планот?;
- Идентификување кои информации ќе се споделуваат (вид на информации, на кое ниво, честота и сл.);
- Избор на методи за споделување на информации;
- Подготовка на белешки од состаноците;
- Механизми за обезбедување на повратни информации од вработените и вклучените лица во рализација на задачите;

3.3.Комуникациски планови

Комуникациските планови содржат, исто така, повеќе елементи. Тие се:

- Опис на ситуацијата (зошто е формирано партнерството);
- Кои се целите на планот за комуникација? (што сакаме да постигнеме преку комуникацијата, внатрешна/надворешна);
- Дефинирање на целните групи (со кого сакаме да комуницираме? Кои се карактеристиките на нашите целни групи?);
- Што сакаме да им пренесеме? (кои информации за кои целни групи);
- Дефинирање на пристапот (формална/неформална комуникација, про-активна или реактивна, краткорочна/долгорочна);
- Комуникациски активности (кои методи ќе се користат - лице в лице, состаноци, електронска комуникација, документи, соопштенија и сл. кој метод ќе се користи за која информација и целна група);
- Потребен буџет (пресметка на чинење, кој и како ќе учествува во покривање на трошоците);
- Евалуација (кој и како ќе прави евалуација дали планот ги исполнува целите, начин на ревидирање на планот);

3.4. Ефективна вербална комуникација

При ефективнта вербална комуникација постојат повеќе пречки кои можат да се појават и кои носат недоразбирања. Тоа се т.н. комуникациски бариери. Комуникациските бариери нè спречуваат да го разбереме тоа што другите сакаат да го искомуницираат со нас. Најчесто претпоставуваме дека сите имаме исто разбирање за нештата, но различни култури имаат различни начини на комуникација, како на пример тонот, изразот на лицето и поставеноста на телото кои ги користиме.

3.5. Како да се надминат комуникациските бариери?

- Зборувајте јасно и одбегнувајте жаргони;
- На почетокот на состанок на кој учествуваат лица од различни култури, дефинирајте ги термините кои ќе ги употребувате за да имате заедничко разбирање на поимите;
- Мислете го тоа што го зборувате и зборувајте го тоа што го мислите;
- Избегнувајте напади, критики, обвинувања, надменост, согласување со се, без да го мислите тоа;
- Демонстрирајте отвореност, флексибилност и соработливост;
- Избегнувајте конфликти или намалете ги можностите за појава на конфликти;
- Промовирајте позитивен пристап;

- Барајте заеднички интереси и взаемно разбирање;
- Дајте им значење на мислењата на другите;
- Верувајте им другите;

3.6. Конфликти

Видови на конфликти	Извори на конфликт
Конфликти при комуникација	Недоразбирање, претпоставки, недостаток на информации, различни јазици;
Структурен конфликт	Неквалитетни процеси, несоодветни структури или системи, временски ограничувања;
Конфликт во односите	Стереотипи, страв, искривени перцепции, нереални очекувања, употребата на сила, машки/женски разлики, лични конфликти;
Конфликт на интереси	Разлики во потребите, желбите и интересите;
Конфликт на вредности	Спротивставени убедувања, ставови, вредности и филозофии. Ова може да произлегува од културните разлики на поединци или групи, меѓукултурни конфликти;

4. Менаџмент со ефектот од работењето на организацијата

4.1. Процес на евалуација

Евалуацијата е процес на разгледување и оценување на организацијата, програмата, активноста или взаемниот однос. Евалуација им помага на организациите да разберат што се случило и да ги идентификуваат потребните промените, кои можат да ги реализираат. Евалуацијата им овозможува на партнерите, односно на организацијата:

- Можност отворено да зборуваат за нивниот однос;
- Анализа која е потребна за да се размислува за иднината;
- Идеи за зајакнување на партнерството; и
- Препораки за промени.

4.2. Прашања за евалуација

4.2.1. Евалуација (1)

- **Образложение** - зошто ние воопшто се одлучивме да работиме како партнери? Дали образложението уште важи?;
- **Влијание** - што се случи како резултат на нашата заедничка работа како партнери? Какво е влијанието на партнерството на нашите програми, нашите организации и на нашите клиенти?;

- **Цели** - дали ги остваривме нашите цели со партнерството? Дали го постигнавме тоа што очекувавме да се постигне?;

4.2.2. Евалуација (2)

- **Вредност** – дали резултатите ги оправдаа вложените ресурси (човечки и финансиски)?;
- **Алтернативи** – дали постојат подобри начини да се работи заедно? Ако ние направивме грешки, како можеме да ги избегнеме следниот пат?;
- **Следни чекори** - како ќе се користат наодите од евалуацијата?

4.3. SWOT анализа

- Дали вашето партнерство е добар избор?;
- Кои се следните чекори?;
- Кои се трендовите во вашата заедница кои вашето партнерство може најмногу да ги искористи?;
- Дали постојат нови прилики кои можат да му помогнат на партнерството?;
- SWOT анализа за можните закани;
- На какви препреки наидува вашето партнерство?;
- Што прави или планира да прави вашата конкуренција?;
- Што прават вашите извори на финансирање? Дали има некакви трендови?;
- Дали потребните спецификации за вашите активности се менуваат?;
- Какво е побарувањето за вашите услуги? Дали вашите клиенти се позадоволни или помалку задоволни? Дали треба да го пренасочите вашето партнерство или неговите активности?;
- Дали имате финансиски или проблеми со парични средства? Дали би можеле да работите подобро на добивањето на донации или можностите за собирање на средства?;
- Дали знаењето на партнерството е широко распространето? Дали имате обезбедено „замеици“ кои се подготвени да ве заменат?;

4.3.1. Шематски приказ на SWOT анализа

- Strengths – **јаки страни (предности)**
- Weaknesses – **слаби страни** (**слабости**)
- Opportunities – **можности**
- Threats – **закани**

SWOT – анализа	позитивни	негативни
Внатрешна анализа	***Јаки страни*** **предности**	***Слаби страни*** **слабости**
Надворешна анализа	Можности	Закани

СОР матрица

	МОЖНОСТИ	ЗАКАНИ
ЈАКИ СТРАНИ	Користење на јаките страни за да се „зграбат“ можностите	Користење на јаките страни за да се одбегнат / минимизираат заканите
СЛАБИ СТРАНИ	Отстранување на слабите страни за да се искористат можностите	Отстранување на слабостите за да се избегнат заканите

4.4. Подготовка на план за комуникација

- Опис на ситуацијата (зошто е формирано партнерството);
- Кои се целите на планот за комуникација? (што сакаме да постигнеме преку комуникацијата, внатрешна/надворешна);
- Дефинирање на целните групи (со кого сакаме да комуницираме? Кои се карактеристиките на нашите целни групи?);
- Што сакаме да им пренесеме? (кои информации за кои целни групи);
- Дефинирање на пристапот (формална/неформална комуникација, про-активна или реактивна, краткорочна/долгорочна);
- Комуникациски активности (кои методи ќе се користат - лице в лице, состаноци, електронска комуникација, документи, соопштенија и сл.; кој метод ќе се користи за која информација и целна група);

- Потребен буџет (пресметка на чинење, кој и како ќе учествува во покривање на трошоците);
- Евалуација (кој и како ќе прави евалуација, дали планот ги исполнува целите, начин на ревидирање на планот);

КОЈ/КОГО ИНФОРМИРА –ЗОШТО –ШТО САКАМЕ ДА ПРЕНЕСЕМЕ -КАКО- КОГА

4.4.1. Планирање на акција

При планирање на една акција/проект, потребно е да се направи почетна анализа, односно да се одговори на следните прашања:

- Што не како што треба?
- Што е како што не треба?
- Која е штетата?
- Кои се бенефициите?
- Постојат ли докази?
- Има ли политики?
- Има ли добар пример?
- Можност за аналогија?
- Има ли сојузници?
- Какви докази поседуваме?(анализи, податоци)
- Дали се објективни? Дали се двосмислени?
- Кои се основните причини?
- Кој е одговорен?
- Како би можеле причините да бидат адресирани?
- Каде ќе наидете на голем отпор кон промена?
- Дали се објективни? Дали се двосмислени?
- Кои се основните причини?

4.5. Основни елементи на Акцискиот план

- Временска рамка, на пример, шест месеци;
- Најмалку една цел и општа стратегија за остварување на целта;
- Конкретни чекори за детализирање на стратегија и краен датум за секој чекор;

- Човечки и материјални ресурси кои се достапни и оние кои не се достапни (но потребни) за да се постигне целта (искористете го Буџетот на ресурси во овој дел);
- Можни извори за потребните ресурси и чекорите кои се потребни за да се обезбедат истите;
- Лице одговорно за секој чекор;
- Ефективниот Акциски план го следат SMART акроними;

Кога еднаш сте го подготвиле вашиот Акциски план:

- **Обидете се да го направите вашиот Акциски план краткорочен;**
- **Проценете дали е можно да се постигнат саканите резултати;**
- **Доколку тоа е невозможно, променете ја вашата стратегија или испланирајте повеќе време за акција;**

3

РАБОТА СО ПРОЕКТИ И ДОБРИ ПРАКТИКИ

А. Проектни активности

1. Надзор (Мониторинг) и контрола

Надзор или набљудување претставува редовно прибирање и анализа на информации за надгледување (надзор, мониторинг) на прогресот на спроведувањето на активностите, најчесто во проект. Базирано врз информациите од мониторингот, може да се одлучи дали е потребна одредена акција за корекција во активностите на организацијата, како од финасиски, така и од техничко-организациски аспект.

При следење и мониторинг потребно е да се превземат следните чекори и активности:

- Ви препорачуваме да ги следите горенаведените чекори за подготовка на вашиот акциски план;
- Имајте подготвен план. Многу е важно да мислите како ќе го искористите тој план, за да си овозможите понатамошен напредок;
- Може да одлучите да додадете неколку последователни точки во планот – и да наведете кој од вашата лоби-група е одговорен за набљудувањето и следењето на различните фази во акцискиот план.

GOSARRRI алатка

- GOAL – општа цел на проектот;
- OBJECTIVE(S) – цел на проектот;
- STRATEGY – стратегија;
- ACTIVITIY(ES) – планирани активности;
- RESULTS – резултати;
- RESOURSES – потребни ресурси (човекови);
- RESOURSES – потребни ресурси (финансиски);
- IMLEMENTATION PERIOD – период на имлементација (рокови / краткорочни и долгорочни);

Акциски план – GOSARRRI алатка

Цел	Цели	Стратегија	Активности	Резултати	Ресурси (човечки)	Ресурси (финансиски)	Период на спроведување

Мониторингот се состои од оние процеси коишто се извршуваат за да се надгледува извршувањето на проектот, така што, на овој начин, односно со оваа алатка, потенцијалните проблеми можат да бидат идентификувани на време и кога е потребно да бидат превземени корективни акции, за да се контролира извршувањето на проектот. Најважната придобивка е дека изведбата на проектот е надгледувана и мерена за да се идентификуваат варијации од планот.

Надзорот вклучува:

- Мерење на активностите кој веќе се извршуваат (каде сме);
- Мониторинг на проектните варијабли (трошоци, труд...) наспрема проектниот план и основата за проектна изведба (каде треба да бидеме);
- Идентификување на корективни акции за правилно да се адресираат проблемите и ризиците (како да се вратиме назад и да работиме според планот);
- Влијание врз факторите кои можат да ја заобиколат интегрираната контрола на промените, така што, само одобрени промени да бидат имплементирани.

Најчесто, кога станува збор за надзор во проекти со повеќе фази на имплементации, процесот на надгледување и контрола, исто така, овозможува повратна информација (фидбек) помеѓу проектните фази, со цел да се имплементираат корективни или заштитни акции, за да се насочат активностите во согласност со планот и да се остварат планираните цели.

Набљудувањето е континуиран процес, кој во себе вклучува:

- Целосна размена на податоци и информации помеѓу организацијата и донаторот, како и корисникот на активностите;
- Давање на насоки за надминување на проблемите;
- Мерење на добиените резултати.

1.1.Надзорот (мониторингот) на проекти

Во рамките на ова прашање, вршителите на мониторингот треба да посветат внимание на тоа колку ефективно и брзо се решаваат проблемите, кои предходно биле воочени и кои биле укажани со мониторингот.

За време на изведувањето на било кои проектни активности, опсегот на работата се менува. Промените се нормален и очекуван дел од проектниот процес. Покрај извршување на промената во пракса, промената треба да биде документирана, за да се покаже што всушност било именето од основната и одобрена апликација, односно проектна активност. Најчесто, за финасиските промени на планот на активностите, потребна е согласност од донаторот или друг субјект задолжен за финасиската реализација на проектот. Ова е познато како раководење со промени. Многу често корисникот или донаторот бара завршен извештај на кој ќе бидат забележани сите промени или пак, поточно, секоја промена која што се однесува на преземените или планирани активности.

Кога ќе настанат промени во некој проект, изводливоста на проектот треба да биде повторно разгледана. Важно е да не се загубат првичните цели, визија и таргети на проектот. Кога промените ќе се акумулираат, предвидениот краен резултат може да не ја оправда промената и токму тоа претставува нова цел на организацијата, која треба да се реализира во конкретниот проект или можеби во некој следен (друг) проект.

1.2.Проектна контрола

Проектната контрола е подвид на мониторингот и како таков, е елемент на проектот кој овозможува тој да се одвива според планот, на време и според предвидениот буџет. Проектната контрола започнува со планирањето и завршува со пост-имплементирачкиот преглед на проектот, исто така, имајќи голем удел низ сите фази на процесот. Секој проект треба да биде подложен на правилното ниво на контрола кое е потребно: големата контрола одзема многу време, од друга страна пак, малата контрола е многу ризична.

Контролните системи се потребни, пред сè, за да се има увид во трошоците, ризиците, квалитетот, комуникацијата, времето на активностите, промените, набавките и човечките ресурси. Дополнително, контролорите треба да земат предвид колку е планираниот и одобрен буџет на полето кое е во согласност со финансиските извештаји, колку стејкхолдерите се релевантни за контрола и колку контроли постојат. Контролорите (ревизорите) треба да го прегледаат процесот на развој на проектот и процедурите, односно како тие се имплентирани. Процесот на развој и квалитетот на крајниот „производ“ (активности) може, исто така, да бидат проверени, доколу тоа е потребно.

Организациите при проектните активности понекогаш употребуваат процеси за формален развој на активностите. Ова помага за да се осигураат дека, активностите кои ги имплементираат во пракса се развиени успешно. Формалниот процес е поефективен при креирање на силна контрола, па оттука ревизорите треба да го проверат овој процес за да потврдат дека е добро дизајниран и дека се применува во пракса. Добар план за развој на формалните активности вклучува:

- Стратегија за да се израмни развојот со пошироките цели на организацијата;
- Стандарди за нови активности;
- Правила за тајминг и буџет за раководењето со проекти;
- Процедури кои го објаснуваат процесот.

2. Ресурси и капацитети

2.1. Чекори

Искуствено, можеме да посведочиме дека проектите за застапување и лобирање бараат многу ресурси, искуство и вештини, но колку навистина вие знаете за својот капацитет како организација? Како можете да бидете сигурни дека знаете доволно за тоа што го правите? Иако знаете дека постојат празнини во вашето знаење, како да се пополнат овие празнини и да се зголеми вашето знаење? Ова се некои од прашањата на што ќе посветиме внимание во овој дел.

Предлагаме да се направат следните два чекори:

- Прво, препорачуваме добро да погледнете во вашата организација и да дознаете кој се ресурсите и капацитетите кои ги имате во врска со проблемот за застапување кој сакате да го работите.
- Второ, предлагаме неколку начини за подобрување на вашите ресурси и капацитети, со цел да се зголемат вашите можности за тоа како да се биде успешен во проектите за застапување

2.2. Проценка и користење на вашите сопствени капацитети

Со цел да се воспостави добра основа за развивање на стратегија за градење на капацитети, тоа е добра идеја со „мапирање“ на капацитетите, предностите и слабостите на вашата организација - гледано во однос на конкретни проекти за застапување кои сакате да ги преземете.

2.2.1. Мапирање на капацитетите на организацијата

Капацитети и слаби страни на мојата организација		
Капацитети	Слаби страни	Разлика меѓу капацитет и слаба страна (како да се пополни разликата)

2.2.2. Развој на капацитети за лобирање и застапување

- Што сакате да постигнете?
- Што веќе правите? Што друго/дополнително сакате да направите?
- Што е добро/ и што е недоволно за тоа што веќе го правите?
- Кои постоечките ресурси и капацитети може да ги изградите?
- Кои дополнителни ресурси и капацитети ви се потребни?
- Како можете да ги зголемите вашите човечки ресурси?
    - Ќе регрутирате волонтери?
    - Ќе вработите повеќе персонал?
- Како можете да ги зголемите вашите финансиски средства?
    - Барање од повеќе фондови?
    - Барање спонзорство?
- Ќе отпочнете со проекти кои генерираат приход?
    - Барање средства од Владата и други донатори?
- Како може да ги развиете капацитетите повеќе?
    - Обука на вработените за нови потребни вештини?
    - Вклучување во партнерство со други невладини организации?
    - Други стратегии?

2.2.3. Буџетирање на ресурси за застапување и лобирање

Повеќето граѓански организации имаат искуство во развој на финансиските буџети за нивните проекти. Во овој дел ќе се предложи развој на буџетот не само за пари, но за други ресурси потребни за проектите за застапување и лобирање. Најнапред:

1. Изберете еден проект за застапување и лобирање, кој организациите би сакале да го работат.
2. Направете листа на капацитетите и слабостите поврзани со проектот во две колони.
3. Подготовка на буџет на ресурси за проектот со пополнување на оваа табела:

Што сакате да направите?	**Цели на проектот**	
Листа на активности;	Сите активности во проектот;	
Користење на ресурси за секоја активност;	- Парични средства; - Човечки ресурси; - Опрема; - Контакти;	
Што веќе имате?	- Парични средства; - Човечки ресурси; - Опрема; - Контакти;	
Што ви е потребно дополнително?	- Парични средства; - Човечки ресурси; - Опрема; - Контакти;	
Како планирате да ги зголемите капацитетите?	- Користење на фондови; - Спонзорства; - Партнерсто; - Продажба на услуги; - Владини донации...	
Дали е реално?	ДА / НЕ – и Зошто;	
Временска рамка?	Број на месеци;	

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. http://www.mcms.org.mk/images/docs/2007/dobro-upravuvanje-vo-gragjanskite-organizacii-2007.pdf
2. http://www.mcms.org.mk/images/docs/2008/graganskite-organizacii-vo-republika-makedonija.pdf
3. https://www.pravdiko.mk/wp-content/uploads/2013/11/priracnik-za-dobro-upravuvanje-vo-graganskite-organizacii-2008.pdf
4. Работни материјали за обука за застапување и лобирање, Наташа Амдију, 2014
5. Работни материјали за обука за вмрежување и партнерства, Наташа Амдију2014
6. Работни материјали за обука за Проектен менаџмент и планирање на акција, Наташа Амдију 2014
7. Прирачник за оданучвање на невладиниот сектор – процедури, права и обврски (Проагенс, 2017)
8. Прирачник за оданочување на невладиниот сектор – процедури, права и обврски (Проагенс, 2017)
9. Водич во систем за управување со квалитет во граѓански организации Автор: Елизабета Марковска Спасеноска
10. https://www.linkedin.com/pulse/strategic-planning-ngos-guide-understand-basics-samina-khushi
11. http://www.mcms.org.mk/images/docs/2008/priracnik-za-menadzment-so-covekovi-resursi-2008.pdf
12. Процена на граѓанското општество во Македонија, По 15 години транзиција од стабилизација кон граѓанско учество (МЦМС, 2006)

---

i. Прирачник за оданучвање на невладиниот сектор – процедури, права и обврски (Проагенс, 2017)

ii. Прирачник за оданочување на невладиниот сектор – процедури, права и обврски (Проагенс, 2017)

iii. Водич во систем за управување со квалитет во граѓански организации Автор: Елизабета Марковска Спасеноска

iv. https://www.linkedin.com/pulse/strategic-planning-ngos-guide-understand-basics-samina-khushi

v. http://www.mcms.org.mk/images/docs/2008/priracnik-za-menadzment-so-covekovi-resursi-2008.pdf

vi. Процена на граѓанското општество во Македонија, По 15 години транзиција од стабилизација кон граѓанско учество (МЦМС, 2006)

Проектот го спроведуваат: