



# UDHËZUES PRAKTIK PËR ORGANIZATA QYTETARE NË PROCESIN E KRIIMIT TË POLITIKAVE PUBLIKE

Projekt:

“Ngritjen e kapaciteteve dhe forcimin e rolit të organizatave regjionale të shoqërisë civile për përmirësimin e kushteve të punës dhe dialogut me institucionet shtetërore”



Shkup, 2018



**Botues**

Shoqëria maqedonase për mbrojtje në punë

**Autorë:**

**Prof. D-r. Lazar Jovevski**

**Milan Petkovski** - Ing. I dipl. për ZPR, Kryetar i shoqatës maqedonase për mbrojtje në punë

**Vesna Ristovska** - Menaxher projekti

**Shtypi:** Grafik Mak Print

**Tirazhi:** 200 kopje

Projekt:

“Ngritjen e kapaciteteve dhe forcimin e rolit të organizatave regjionale të shoqërisë civile për përmirësimin e kushteve të punës dhe dialogut me institucionet shtetërore”

Projekt i implementuar nga



Ky publikim është i përgatitur me mbështetje të Bashkimit Evropian. Përmbajtja në këtë publikim është përgjegjësi e vetme e autorëve dhe në asnjë mënyrë nuk mund të konsiderohet se i paraqet qëndrimet e Bashkimit Evropian.



PËRMBAJTJA	
Parathënje .....	5
Qasje drejtë udhëzuesit .....	6
<b>Pjesa e I – pyetje të përgjithshme dhe vendime ligjore.....</b>	<b>7</b>
A. Principe themelore të veprimit qytetarë.....	8
1. Organizatat qytetare si faktor të kohezionit në shoqëri.....	9
1.1. Nacion për organizata qytetare .....	9
1.2. Roli dhe kuptimi i organizatave qytetare në kriimin e politikave dhe zhvillimit afatgjatë ekonomik dhe social .....	9
B. Korniza juridike .....	10
1. Regjimi juridik i rregullimit dhe funksionimit të organizatave qytetare .....	10
1.1. Korniza juridike për finansim të organizatave qytetare.....	10
2. Vendime ligjore .....	10
2.1. Ligji për shoqata dhe fondacione .....	11
2.2. Ligji mbi donacione dhe sponsorizime .....	18
2.3. Ligji për marrëdhënie pune - mjetet dhe resurset në Ligjin për marrëdhënie pune .....	21
2.4. Ligji për vullnetarizëm.....	26
2.5. Sindikatet .....	29
2.6. Marrëveshjet kolektive .....	30
2.7. Masat e punësimit: Çfarë vlenë për Organizatat e shoqërisë civile? .....	30
3. Akte nënligjore dhe normativa të tjera.....	34
3.1. Rregullore .....	34
3.2. Vendime.....	35
3.3. Udhëzime.....	36
3.4. Analiza .....	36
<b>Pjesa e II –Zhvillimi institucional dhe organizativ – konceptet themelore .....</b>	<b>37</b>
A. Drejtim organizativ.....	38
1. Menaxhimi strategjik .....	38
2. Planifikim vjetor .....	38
2.1. Komponente kyçe të planit vjetorë .....	40
2.2. Mjete dhe qasje në planifikimin vjetorë .....	40
2.3. Analiza e rethanave .....	41
2.4. Procesi i planifikimit strategjik .....	42
3. Strukturë dhe udhëheqësi.....	42
3.1. Rol qendrorë kanë standardet e larta etike (vlerat, parimet) dhe ndarja e pushtetit vendimmarrës. ....	43
4. Menaxhimi financiar .....	44
4.1. Finansimi i organizatave qytetare .....	45
4.2. Planifikimi financiar në organizatat qytetare.....	45
4.3. Shenja të problemeve financiare në organizatat qytetare.....	46
4.4. Procedurat e kontabilitetit .....	47
5. Udhëheqje me potenciale njerëzore .....	49
5.1. Menaxhim me të punësuarit .....	50
5.2. Menaxhimi i anëtarësisë.....	51
5.3. Vullnetarë .....	52
B. Përfaqësim dhe menaxhim me performansa.....	55
1. Përfaqësi dhe strategji të përfaqësimit.....	55





1.1. Lobim dhe përfaqësim.....	55
1.1.4. Pse të ushtrohet ndikim mbi fuqinë?.....	57
1.2. Tre lloje të ndryshme të qasjeve për përfaqësim.....	57
1.3. Strategjitë për lobim dhe përfaqësim të suksesshëm: lobim dhe përfaqësim i planifikuar ....	59
1.4. Njoftim për shtyp.....	60
1.5. Lobimi i zyrtarëve lokalë / qeveritarë.....	63
1.6. Çfarë duhet të bërë dhe çfarë jo gjatë lobimit .....	65
1.7. NEGOCIATA .....	66
1.8. Përfshirja e organizatës në përfaqësim.....	68
1.9. Roli i lobistëve.....	68
1.9.2. Kufizimet në lobimin e organizatave qytetare .....	69
1.10. Procesi i përfaqësimit dhe lobimit - identifikimi i problemeve të përfaqësimit dhe lobimit .....	69
2. Bashkëpunim, partneritet dhe rrjetëzim.....	71
2.1. Bashkëpunim.....	71
2.2. Definimi i partneritetit .....	72
2.3. Koalicioni - aleancë strategjike.....	72
2.4. Parimet për partneritet.....	72
2.5. Përfitimet nga partneriteti .....	73
2.6. Përfitimet nga aleancat.....	73
2.7. Anët e mundshme negative që dalin si rezultat i partneritetit.....	73
2.8. Hapat gjatë ndërtimit të partneriteteve .....	74
2.9. REKOMANDIME për ndërtimin e partneriteteve.....	74
2.10. Lista për kontrollim .....	74
2.11. Marrëveshje për partneritet.....	76
3. Komunikimi .....	77
3.1. Llojet e komunikimit.....	77
3.2. Krijim i komunikimit formal efektiv .....	77
3.3. Planet e komunikimit .....	78
3.4. Komunikim verbal efektiv.....	78
3.5. Si të tejkalohen barrierat e komunikimit?.....	78
3.6. Konfliktet.....	79
4. Menaxhment me efekte nga puna e organizatës .....	79
4.1. Procesi i evaluimit .....	79
4.2. Pyetje për evaluim .....	79
4.3. Analiza SWOT .....	80
4.4. Përgatitje e planit për komunikim.....	81
4.5. Elementet themelore të Planit akcionar.....	82
<b>Pjesa e III - Punë me proekte dhe praktika të mira .....</b>	<b>85</b>
A. Aktivitete projektive.....	86
1. Mbikqyrje (Monitorim) dhe kontrollim .....	86
1.1. Mbikqyrje (monitorim) të proektit .....	87
1.2. Kontrollë proektuese .....	88
2. Burime dhe kapacitete .....	89
2.1. Hapa.....	89
2.2. Vlerësim dhe shfrytëzim të kapaciteteve tuaja personale.....	89
LITERATURA E SHFRYTËZUAR:.....	92



## Parathënje

Në kuadër të përforsimit të kapaciteteve të sektorit qytetarë në Republikën e Maqedonisë dhe duke marrë parasysh fuqinë e kohezionit të sajë, morëm përsipër pregaditjen dhe përpilimin e këti udhëzuesi si pjesë e agjendës europjane për inkuadrim aktiv të sektorit qytetarë në procesin e kriimit të politikave. Ky udhëzues është pjesë e proektit europjan për “ përmirësimin e inkuadrimin dhe ndikimit të shoqërisë qytetare në politikat publike për sigurinë dhe shëndetin gjatë punës, sjelljes së vendimeve si një përkrahje të shtetit në procesin e anëtarimit në EU” përmes së cilës do të duhet ndihmuar organizatat qytetare në Republikën e Maqedonisë në drejtim të orgnizimit të tyre, financiar, zhvillimit strukturorë si dhe inkuadrimin të tyre në procesin e kriimit të politikave publike. Qëllimi i udhëzuesit është që organizatat qytetare nga të gjitha sferat dhe në të gjitha lëmitë e veprimit, në mënyrë aktive të ndihmojnë në ndërtimin e kapaciteteve demokratike të shoqërisë, zhvillimin ekonomik dhe kohezionin social.





## Qasje drejtë udhëzuesit

Udhëzuesi është paraparë për të gjithë organizatat qytetare në shtet si dhe për ato të cilët në të ardhmen do të formohen. Duke marrë parasysh qëllimet e udhëzuesit të cilat janë përmendur në parathënjën dhe kanë të bëjnë me mundësimin e pjesëmarrjes më të madhe aktive të sektorit qytetarë në procesin e kriimit të politikave publike në shtetë, udhëzuesi do të ndihmojë si një vegël e mirë për ndihmë të organizatave për arritjen e këtyre qëllimeve.

Udhëzuesi, parasegjithash, në pjesën e parë ngërthen kornizën normative në shtetin i cili ka të bëjë me proceset e formimit dhe funksionimit organizatav, veprimtaria financiare, punësimi në sektorin qytetarë etj. Kjo pjesë është më shumë eksplikative ku përmes qasjes së përgjithshme deskriptive janë dhënë informata të cilat janë të dobishme për të gjitha organizatat qytetare.

Pjesa e dytë e udhëzuesit përmbanë informata të cilat janë në mënyrë direkte aplikative për organizatat dhe kanë për qëllim konkretisht të ndihmojnë në suaza të udhëheqjes organizative, procesin e përfaqësimit dhe drejtim me performanca të organizatës. Në këtë pjesë janë shfrytëzuar metoda, vegla dhe analiza të cilat janë të pranuar në nivelë ndërkombëtarë dhe të cilat kanë për qëllim përmes përdorimit të saj direkt të ndihmojnë në ndërtimin e organizatave dhe kapaciteteve të tyre në procesin e inkuadrimin të tyre aktiv gjatë kriimit të politikave publike. Kjo pjesë duhet shfrytëzuar përmes zbatimit të veglave dhe metodave të cilat janë të përmendura më poshtë.

Pjesa e tretë e Udhëzuesit mundësonë shfrytëzimin e sajë direktë nga ana e organizatave që të fusin në përdorim veglat dhe metodat e përcaktuara të cilat janë të përmendura në tekstin dhe të bëjnë shqyrtimin e rezultateve dhe aktiviteteve të cilat i ndërmarin.

PYETJE TË PËRGJITHSHME  
DHE VENDIME LIGJORE

1







## 1. Organizatat qytetare si faktor të kohezionit në shoqëri

### 1.1. Nocion për organizata qytetare

Organizatë, nënkupton çdo shoqatë, fondacion, lidhje si dhe çdo formë e organizimit të organizatave të huaja si dhe çdo formë tjetër e bashkimit.

Pronë e organizatave është çdo formë e të drejtës personale dhe të drejta të tjera kriuese që organizata i përvetësonë me pronësin e tundshme, të patundshme, të drejtat të cilat themeluesit i kanë investuar në organizatë dhe të cilat organizata i ka përfituruar me punën e sajë.

Në Republikën e Maqedonisë, organizatat qytetare definohe në mënyra të ngjajshme siç janë definicionet e pranuar në mënyrë të përgjithshme dhe atë si vullnetare, jo profitabile dhe organizata private, të cilat janë themeluar me një mision global, a ajo është përkrahje, promocion, por edhe ndryshim të segmenteve të ndryshme shoqërore.

### 1.2. Roli dhe kuptimi i organizatave qytetare në kriimin e politikave dhe zhvillimit afatgjatë ekonomik dhe social

Marëdhënja midis shtetit dhe shoqëris qytetare është element shumë i rëndësishëm për t'u bërë një analizë me qëllim që të notohet zhvillimi i shoqërive qytetar dhe më atë edhe organizatave qytetare të cilat veprojnë në të.

Sipas Darendorf "Shoqëria qytetare nuk mundë të zhvillohet pa përkrahjen e shtetit, pasi që kjo duhet pasur bazën në demokraci të shëndoshë, kulture politike të shëndoshë në të cilën ka edhe kërkësa legjitime dhe respektohen të drejtat e qytetarëve.

Gjithashtu e njejta nuk mundë të realizohet pa bashkëpunimin e dërsjelltë të shtetit. Sipas kësaj, shoqëria qytetare në regjimet demokratike, nga vetëvetiu kërkon bashkëpunim si dhe të ardhura nga shteti. Përderisa në periudhën e komunizmit, shoqëria qytetare paraqet përgjigje antagoniste ndaj shtetit, me potencialin që tëzbatoj fuqinë, në kushte demokratike, kjo mbetet pjesë integrale e sistemit, ndërsa kjo në vëçanti tërheq veprim më aktiv të organizatave qytetare në të njejtën.

Spektori qytetarë, quhet gjithashtu edhe si sektori i tretë. Si sektori i parë vlenë sektori qeveritar, sektori i dytë është biznes sektori, ndërsa sektori qytetarë zë vendin e tretë (që nuk e karakterizon rëndësin e sajë më të vogël). Nga këtu, sektori qytetarë ka për qëllim të ndikoj në politikën shoqërore, gjegjësishtë me veprimin dhe arritjen e sajë të formojë shoqëri e cila do të jetë rrënjësishtë e thelluar në vlerat demokratike.





## B. Korniza juridike

### 1. Regjimi juridik i rregullimit dhe funksionimit të organizatave qytetare

Legjislacion- korniza juridike për themelim dhe veprim të organizatave jofitimpruese në Republikën e Maqedonisë e përbëjnë marveshjet pozitive, ligjet aktuale, rregullativat nënligjore dhe marveshjet ndërkombëtare të ratifikuara.

Akt themelorë ligjorë, si shtyllë e kësaj fushe është Ligji për shoqata dhe fondacione nga viti 2010, i cili në fuqi dhe zbatim është pranuar që nga viti 24 korik 2010, më gjërësishtë do të jetë i përpunuar më poshtë në këtë Udhëzues. Akte të tjera aktuale lidhur me statusin dhe punën e sektorit joprofitabil, gjejësishtë të organizatave qytetare janë:

1. Ligji për kontabilitet të organizatave jofitimpruese;
2. Ligji për donacione dhe sponsorizim në lëmitë publike;
3. Ligji për mardhënje pune;
4. Ligjet tatimore;
5. Ligji për mbikqyrje inspektoriale.

Në përfshirje më të gjërë të kornizës ligjdhënëse-juridike marrin pjesë edhe aktet e sigurimit social dhe të punës, vullnetarizmit, aktet ligjore nga puna doganore dhe devizore, ndërsa për disa lëmi të posaçme edhe aktet nga mardhënjet obligative , tregti dhe hoteljeri.

#### 1.1. Korniza juridike për finansim të organizatave qytetare

Përmes rregullimit të drejtës për shoqërim dhe kushteve themelore të veprimit, korniza juridike i përcakton edhe mundësitë për finansim të organizatave qytetare duke pasur ndikim direkt në zhvillim të të njejtave në shoqërinë qytetare. Në kushte si të tanishmet, ku shteti nuk është më burim i përkrahjes financiare të organizatave qytetare ( në të shumtën e rasteve), korniza juridike është ajo komponentë e cila do të duhet rregulluar gjejësishtë ta inicojë përkrahje financiare për zhvillim të proceseve të shoqërisë qytetare. Në këtë kuptim, ligjdhënësi në fushën tatimore dhe financiare duhet të siguroj lehtësi për detyrimet tatimore për organizatat qytetare.

### 2. Vendime ligjore

Siç ishte potencuar më lartë, bazat për veprim të lirë të organizatave qytetare janë të vërtetuara dhe të garantuara me Kushtetutën e Republikës së Maqedonisë dhe në mënyrë specifike për shoqatat qytetare dhe fondacionet me Ligjin për shoqata dhe fondacione si e drejtë themelore. Format tjera të shoqërimit janë të rregulluara ndryshe dhe në mënyrë të veçantë . Neni 20 nga Kushtetura e Republikës së Maqedonisë e rregullon lirinë e shoqërimit të qytetarëve për arsye të realizimit dhe mbrojtjes së të drejtave të tyre ekonomike, sociale, kulturore dhe të drejta të besimit etj. Qytetarët mundë që lirishtë dhe me vullnetin e tyre të themelojnë shoqata të qytetarëve, të kenë qasje në ta dhe të largohen nga e njejt me vullnetin e tyre.



Me sjelljen e Ligjit për shoqata qytetare dhe fondacione, aprovuar në vitin 1998, detalishtë është përpunuar e drejta për shoqërimtë qytetarëve e cila paraprakisht është paraparë si e drejtë themelore në Kushtetutën e Republikës së Maqedonisë. Në pajtueshmëri me këtë Ligji, qytetarët mundë lirishtë të mbledhin mjete ose vet të bashkohen për realizimin e të drejtave sociale, kulturore, ekonomike, shkencore, profesionale, teknike, sportive, humanitare, arsimore dhe të drejta të tjera të cilan ju takojnë.

## **2.1. Ligji për shoqata dhe fondacione**

Ligji për shoqata dhe fondacione në bazë të dispozitës paraprake lëndore në sistemin juridik të Republikës së Maqedonisë (Ligji për shoqata të qytetarëve dhe fondacioneve” Gazeta Zyrtare e RM” nr.31/98 dhe 29/07), sjelli shum risi në sistemin e shoqërimit në kontekst të harmonizimit të të drejtës maqedonase me rregullativat dhe praktikrat e mira në Unionin Europjan. Më me rëndësi është dhënja e mundësisë që organizatat joprofitabile në mënyrë direkte të meren më lëmi me të cilat arrihet fitim dhe jo vetëm përmes themelimit të objekteve afariste, siç ka qenë më parë. Në këtë mënyrë LSHF foromoi kushte direkte për vetë finansim të organizatave jofitimpruese, e cila është shumë e rëndësishme për funksionimin efikas të tyre në realizimin e aktiviteteve dhe qëllimeve proektuese, por edhe për punësim të personave që në mënyrë indirekte ushtrojnë veprimtari që sjellë fitim i cili duhet të kontriboj vullnetarizmin dominant në sektorin joprofitabil që të transformohet ndër format aktuale të punësimit.

Dy format themelore për shoqërim të përcaktuara dhe të parapara me këtë ligj janë shoqatat qytetare dhe fondacionet.

### **2.1.1. Lëndë e Ligjit për shoqata dhe fondacione**

Me ligjin për shoqata dhe fondacione janë përcaktuar mënyrat , kushtet, procedurat për themelim të shoqatave dhe regjistrim të të njejtave, ndërprerja e punës së tyre, ndërprerja e funksionimit të fondacioneve, lidhjeve, formave organizative të orgnizatave të huaja, pronësinë të cilën ato posedojnë, statusi i organizatave me interes publik, ndryshimet statusore të tyre dhe format organizative te organizatave të huaja.

Në drejtim të arritjes së qëllimit kryesorë të këti udhëzuesi sic është përforcimi i kapaciteteve te orgnizatave qytetare në Republikën e Maqedonisë, do të ndalemi në analizë të shkurtër të Ligjit për shoqata dhe fondacione kryesishtë në fushën e organizatave qytetare.

Sëpari, me rëndësi është të përmendet se Ligji gjegjësishtë ligjdhënësi bënë dallim mes shoqatave dhe formave të tjera të shoqërimit siç janë: partitë politike, sindikatet dhe te ngjajshme. E drejta e bashkimit apo më mirë thënë shoqërimit e cila është e garantuar me Kushtetutën e Republikës së Maqedonisë, në pajtim me këtë ligji, realizohet përmes formave të tjera të bashkimit dhe atë në shoqata dhe organizata.

E drejta e shoqërimit e cila është kategori kushtetuese në pajtim me këtë ligji realizohet përmes bashkimit të shoqata, fondacione, lidhjeve dhe formave organizative të organizatave të huaja (në tekstin në vazhdim organizata). Me këtë numrim realishtë jepen të gjitha format e shoqërimit të parapara me këtë ligj. Organizatat fitojnë emërtimin e personave juridik në ditën e regjistrimit të tyre në Regjistrin Qendrorë.





### 2.1.2. Parimet themelore të veprimit sipas Ligjit për shoqata dhe fondacione

Pjesa e dytë e Ligjit ka të bëjë me parimet për veprim të organizatave. Këto parime janë pamvarësia, transparenca, publike, veprim jopartiak dhe iniciativa në jetën publike, dhe jofitimprues.

1. Joprofitabiliteti ka të bëjë me atë që organizatat nuk mundë të formohen me qëllim të përfitimit, por përveç sajë mundë të kryejnë veprimtari prej të cilave mundë të arrinë fitim, përderisa veprimtaria është e lidhur me qëllimet të cilat janë të parapara me statutin e organizatës. Fitimi i realizuar nga puna nga e cila është arritur fitimi, duhet të përdoret për realizimin e qëllimeve dhe detyrave të parapara në statutin e organizatës, respektivisht në asnjë llojë rasti nuk guxon të shpërndahen në mes të antarëve të organeve, themeluesit e organizatës, drejtorët ose cili do qoftë person i tretë. Këtu në të shumtën e rasteve bëhet fjalë për prodhimet e gatshme që i prodhon organizata, të cilat mundë të shiten, e nga ato të realizohet fitim, shërbime të ndryshme të cilat i jep organizata, poashtu edhe në qëllime komerciale për realizim të fitimit, që të njejtat mëpas të shfrytëzohen vetëm për realizimin e qëllimeve të parashikuara me statutin e sajë.
2. Jotransparencë dhe transparencë në organizata – Transparenca në punën e OJQ realizohet përmes publikimit transparent të statuteve dhe akteve të tjera të OJQ në pajtueshmëri me statutin e OJQ.
3. Veprim jopartiak – OJQ nuk mundë që të realizojnë aktivitete të partiave politike, respektivisht nuk mundë që të sigurojë finansim direkt ose indirekt të paritave konkrete politike dhe të ndikojë në zgjedhje.
4. Iniciativa në jetën publike – OJQ mundë që lirishtë të shprehin dhe promovojnë qëndrimet e tyre si dhe mendime lidhur me çështjen që ka të bëjë në interes të tyre, të ndërmarrin iniciativa dhe të marrin pjesë në kriimin e mendimit publik dhe kriimit të politikave.
5. Pamvarësia, e fundit po jo edhe më pak e rëndësishme, ka të bëjë me atë që organizatat janë të pamvarura në drejtimin, përcaktimin dhe realizimin e qëllimeve dhe veprimtarive të cilat janë të përcaktuara me statut në pajtueshmëri me Kushtetuten dhe ligjin.

### 2.1.3. Forma organizative të organizatave të huaja

Ligji për shoqata dhe fondacione parasheh që themelues dhe anëtarë të organizatave të huaja mundë të jenë edhe persona të huaj, të cilët gëzojnë të drejta dhe obligime të njejtat sikurse personat vendas në këtë pikpamje, përveç nëse me ligj ose ndonjë akt tjetër është përcaktuar ndryshe. Pas themelimit të organizatave qytetare me këtë specifikë, përveç si themelues, organizatat e huaja mundë të punojnë lirshëm duke i u dhënë e drejta e hapjes së përfaqësive dhe zyreve në kuadër të organizatës së tyre.

Kjo dispozitë ku ligji jonë lejon dhe parasheh kyçje të personave të huaj në organizata dhe atë si themelues dhe anëtarë, numërohet si ligj liberal duke mar parasysht këtë çështje. Kjo dispozitë parasegjithash është e karakterizuar si mënyrë e përshtatshme pasi që më këtë shtetasit e huaj punojnë në shtet edhe atë në pajtueshmëri me legjislacionin tonë të vendit, kjo lenë hapsirë për zmadhimin e konkurrencës dhe e hap hyrjen e organizatave të huajat të mëdha.



#### **2.1.4. Përfitim i tiparit person juridik – subjektivitet juridik**

Për përfitim të subjektivitetit juridik dhe rolin e personit juridik, organizatat duhet të regjistrohen në Regjistrin qendrorë. Organizatat të cilat janë të regjistruara në këtë mënyrë dhe në pajtueshmëri me dispozitat e këtij ligji, gëzojnë lehtësimë tatimore dhe doganore. Kjo dispozitë kundërshtohet me ligjet nga sfera ekonomike, respektivisht nuk egziston pajtueshmëri të këtyre ligjeve me Ligjin për shoqata dhe fondacione, kështu që në praktikë, organizatat edhe përpos kësaj dispozite të ligjit, nuk gëzojnë lehtësime tatimore dhe doganore.

Regjistri qendror, mban regjistër të veçantë për shoqata, fondacione, aleanca dhe organizata. Regjistri detyrimisht është i obliguar të regjistrojë organizata të cilat kanë dorëzuar dokumentacion të plotë të regjistrimit. Në rast se për arsye të disa rrethanave kjo nuk ndodhë, parimi „heshtja e administratës nënkupton miratim“ aplikohet, kështu që organizata konsiderohet të jetë e regjistruar dhe mund të ndërmarrë të gjitha veprimet në përputhje me statutin e saj. Thëks i veçantë për këtë ligj është vënë në rastet kur organizatat bëjnë ndryshime në strukturë, kur vendosin ose heqin organë, ndryshojnë selinë, ndryshojnë përfaqësuesit ose ndryshojnë adresën. Të gjitha listat duhet të regjistrohen në Regjistrin Qendror brenda 30 ditëve nga paraqitja e tyre. Nëse organizatat nuk e bëjnë këtë, vijojnë gjyba shumë të mëdha, nga 300 në 3000 euro, më kundërvlerë në denarë.

#### **2.1.5. Mjete për punë të organizatave**

Një nga çështjet më të rëndësishme, nëse jo më e rëndësishmja, është financimi i organizatave për të mundësuar ekzistencën e tyre dhe punën e mëtejshme. Organizatat në radhë të parë marrin fonde nga depozitat themelore, më pas nga anëtarësimi, kontributet vullnetare, donacionet, trashëgimia, dhuratat në të holla, të mirat ose të drejtat pronësore, aktivitetet që bëjnë ndonjë fitim, qira, hua, dhe në mënyrë tjetër të ngjashme të përfitimit të mjeteve financiare në përputhje me ligjin. Si një dispozitë e veçantë për financim është parashikuar financimi i organizatave nga buxhetet institucionale kombëtare, komunave dhe Qytetit të Shkupit. Për mjetet e këtij financimi, secila njësi e vetëqeverisjes lokale dhe institucionet shtetërore miratojnë kritere të veçanta, të cilat janë të përfshira në statutet e tyre të komunave dhe në rregulloret mbi punën e tyre.

Në Ligjin për shoqata dhe fondacione është paraparë edhe përgjegjësia për dëmet që mund të ndodhin me punën e organizatave. Nëse ndodh një dëm i tillë, të gjithë anëtarët e organeve të organizatës janë personalisht dhe pakufishëm përgjegjës për dëmin e shkaktuar, përveç nëse janë distancuar nga ajo, që don të thotë nëse mendimi i tyre veçohet nga të tjerët, veçanërisht në procesverbal.

Organizatat kanë për detyrë në faqen e tyre të internetit, ose në një mënyrë tjetër transparente, të publikojnë raporte financiare vjetore mbi punën e tyre, me qëllim që ato të jenë në dispozicion të publikut. Kjo detyrë e organizatave duhet të përfundojë deri më 30 prill të këtij viti dhe për vitin paraprak. Nëse ata nuk e bëjnë këtë, organizatat i nënshtrohen dënimeve për kundërvajtje.

Ligji gjithashtu parasheh dhe disponon me mjete të organizatës në rast të mbarimit me punë, likuidimit të shoqatës ose ndërprerjes së saj.

Nëse kanë dëshirë, organizatat mund të kenë organ mbikëqyrës. Ky obligim për të formuar një organ të tillë nuk është i detyrueshëm. Megjithatë, në qoftë se ata nuk kanë një organ





mbikëqyrës që është përgjegjës për mbikëqyrjen e punës së organizatave, atëherë mbikëqyrja e punës së organizatës kryhet nga të gjithë anëtarët nëpërmjet disponueshmërisë së depërtimit në dokumentacionin dhe financat.

Secila organizatë i nënshtrohet ndryshimeve statusore të cilat janë të parapara në këtë ligj. Ndryshimet e statusit paraqesin ndarje të organizatës, bashkim dhe shkrirje me një organizatë tjetër, e bërë në baz të një vendim të marrë nga organi në përputhje me statutin e organizatës, siç parashihet në Ligjin për Shoqata dhe Fondacione.

1. Sa i përket bashkimit të organizatave, këtu organizatat kanë rast të transferimit të të drejtave dhe detyrimeve të tyre, prej një organizatë në tjetrën - ajo që ndërmerret, kurse përvetësimi bëhet në bazë të një vendimi dhe një marrëveshje për blerje. Ky përvetësim detyrimisht duhet regjistruar në Regjistrin Qendror, ndërsa gjatë regjistrimit të sajë, organizata e cila përvetësohet pushon së ekzistuari.
2. Bashkimi, nga ana tjetër, përbën krijimin e një organizate krejtësisht të re, në të cilën transferohen të gjitha të drejtat dhe detyrimet e dy ose më shumë organizatave civile që bashkohen në një. Me bashkimin formohet një organizatë krejtësisht e re, për dallim me të mëparshmet që janë bashkuar në të njejtën kurse organizatat egzistuese pushojnë së ekzistuari.
3. Organizata mund edhe të ndahet në të paktën dy ose më shumë organizata. Për këtë ndarje, merret një vendim nga organizata e ndarë dhe ky vendim ka një efekt ligjor mbi një akt të themelimit. Organizata e cila bën ndarjen dhe është e ndarë, pushon së ekzistuari ndërsa organizatat e sapoformuara, regjistrohen në Regjistrin Qendror sipas procedurës së zakonshme të përshkruar më sipër, në përputhje me Ligjin për Shoqata dhe Fondacione. Me kërkesën për regjistrimin e organizatave të reja të ndara në Regjistër, ata paraqesin një bilanc ndarës.

### **2.1.6. Menaxhimi organizativ sipas Ligjit për Shoqata dhe Fondacione**

Sipas nenit 23 të Ligjit për shoqata dhe fondacione të qytetarëve, organet e detyrueshme të shoqatës së qytetarëve janë: kuvendit dhe organi ekzekutiv. Gjithashtu, ky nen nga Ligji ofron mundësi që shoqatat e qytetarëve të parashikojnë në statutet e tyre organe të tjera. Ligji përcakton kuvendin si organin më të lartë të shoqatës qytetare që përbëhet nga të gjithë anëtarët e shoqatës. Kompetencat e kuvendit të Shoqatave të Qytetarëve sipas Ligjit për Shoqata të Qytetarëve dhe fondacioneve: Kuvendi i shoqatës së qytetarëve miraton: Statutin, Programin dhe aktet e tjera; miraton raportin vjetor, udhëzimet dhe planin e punës; miraton llogarinë finale dhe planin financiar; vendos për ndryshime të qëllimit të shoqatës; vendos për bashkim ose ndarje nga një shoqatë tjetër dhe anëtarësim në aleanca dhe organizata ndërkombëtare; vendos pranimin e anëtarëve të rinj dhe ndërprerjen e anëtarësimin në aleanca dhe organizata ndërkombëtare; vendos pranimin e anëtarëve të rinj dhe ndërprerjen e anëtarësisë; zgjedh organet e shoqatës; vendos për ndërprerjen e shoqatës me shumicë prej dy të tretave; vendos për çështje të tjera që nuk janë në kompetencë të organeve të tjera të shoqatës; dhe kryen aktivitete të tjera në përputhje me statutin dhe aktet e përgjithshme të shoqatës së qytetarëve. Zgjedhja e organit ekzekutiv si organi i dytë i detyrueshëm në shoqatat e qytetarëve bëhet nga kuvendi. Neni 30 i Ligjit përcakton kornizën e kompetencave të ekzekutivit, të cilat duhet të jenë në funksion të zbatimit të vendimeve dhe politikave të përcaktuara nga Kuvendi, të përgatis dhe të lehtësoj punën e Kuvendit, të menaxhoj me pronën e shoqatës, të bëj informim të rregullt



dhe periodike mbi punën e tyre dhe ngajshëm. Si shtesë, organi ekzekutiv mund të krijojë shërbime të ekspertëve dhe të kontrollojë punën e shërbimeve të ekspertëve. Të drejtat dhe detyrat e punonjësve në shërbimet profesionale, sipas Ligjit për shoqat të qytetarëve dhe fondacioneve, duhet të përcaktohen me statutin e shoqatës.

### **2.1.7. Organizata me interes publik**

Risi në Ligjin për Shoqata dhe fondacione është kycja e organizatave me interes publik. Ligji në mënyrë taksative i përcakton aktivitetet me të cilat do të meret shoqata / fondacioni në nenin 74 dhe kjo duhet të jetë kodi i të ardhurave kryesore të organizatës, sipas Klasifikimit Kombëtar të Aktiviteteve (KKA).

Nga aktivitetet e numëruara në ligj, vim në përfundim se të gjitha organizatat mund të parashtrajnë kërkesë për të fituar statusin e organizatave me interes publik. Të njëjtit, është e nevojshme ti plotësojnë kushtet në viim:

1. Regjistrim në pajtim me dispozitat e këtij ligji;
2. Veprimtaria me interes publik është kodi kryesor i të ardhurave në funksionimin e organizatës;
3. Veprimtaria dhe puna e saj është drejtuar ndaj shoqëris së gjerë dhe ndaj interesave të shoqërisë dhe komunitetit;
4. E ka strukturën e nevojshme organizative në pajtim me këtë ligj;
5. Posedon kapacitete kadrovike të nevojshme për veprimtari në përputhje me Ligjin për shoqata dhe fondacione;
6. Organizatat të kenë burime financiare respektivisht vlera e përgjithshme e pronës së përgjithshme ose të të ardhurave vjetore të mbanë vlerë minimum 1,500 euro në kundërvlerë në denarë sipas normës aktuale të Bankës Popullore;
7. Ka rregulla të përcaktuar për raste të konfliktit të interesave dhe ju siguron qytetarëve transparencë në punë;
8. Organizata nuk është e falimentuar dhe llogaria e saj në qarkullim nuk është e bllokuar.

Pika 6 në mënyrë eksplicite parasheh që organizata duhet pasur të ardhura prej së paku 1,500 euro në kundërvlerë në denarë sipas kursit aktualë të Bankës Popullore, edhe atë në vitin që i paraprin vitit aktual në të cilën është dorëzuar kërkesa. Statusi i organizatës me interes publik merret vetëm pas parashtrimit të kërkesë për fitimin e këtij lloj statusi. Me kërkesën duhet dorëzuar edhe dokumentet e nevojshme të parashikuara me Ligjin për shoqata dhe fondacione. Atë që ligji tani e parashehë, është që organizatat me interes publik në mënyrë të detyrueshëm të kanë organ mbikëqyrës. Pas kërkesës paraprake të dorëzuar për ndarje të statusit me interes publik për organizatën, vendos qeveria, nëpërmjet komisionit të posaçëm përgjegjës për këto çështje - Komisioni për organizata me interes publik. Ky komision punon brenda Qeverisë dhe është e formuar prej saj. Përbëhet nga 10 anëtarë, nga të cilët 8 janë përfaqësues të ministrive përkatëse, ndërsa dy të tjerë janë anëtarë të organizatave të shoqërisë civile. Pas fitimit të statusit – organizatë me interes publik, e nejlta ka për detyrë një herë në vit të dorëzoj raport pune dhe finansiar nga puna





e saj e deriatëhershme të aprovuar nga organi i përcaktuar me statut, për punën e saj edhe atë në Qeveri për miratim e të njejtit. Ky raport duhet të dorëzohet jo më vonë se 30 prilli i vitit aktual për vitin e mëparshëm. Organizata që ka status me interes publik, e cila ka buxhet më të madh apo buxheti vjetor i së cilës tejkalon shumë 20.000 euro në kundërvlerë me denarë sipas kursit të këmbimit të Bankës Ppullore është e detyruar të kryejë revizion vjetor të punës së saj financiare. Nëse buxheti i një organizate është mbi 100,000 euro në kundërvlerë në denarë sipas kursit të këmbimit të mesëm të Bankës Ppullore, është i obliguar të kryejë revizion në përputhje me standardet e adoptuara ndërkombëtare të kontabilitetit.

Përfitimimi për një organizatë që ka statusin e një organizate me interes publik është që përveç autorizimeve tatimore dhe doganore të përmendura më lartë, kanë përjashtime të tjera në përputhje me ligjin.

Arsyet e parashikuara për ndërprerjen e statusit me interes publik të organizatës janë:

1. Me kërkesë të shoqatës;
2. Kur organizata nuk ka përmbushur kushtet e lartpërmendura të nevojshme për marrjen e statusit të interesit publik;
3. Nëse organizata nuk krijon një bord mbikëqyrës dhe nuk vepron në përputhje me statutin;
4. Nëse nuk i dorëzon raportet brenda afateve të përcaktuara me këtë ligj;
5. Me punën dhe veprimtarinë që kryen nuk e tregon interesin publik, a për të cilin paraprakisht ka fituar statusin e një organizate me interes publik.

Vendim për ndërprerjen e organizatës me interes publik, e cili ka pushuar së funksionuari, për shkak të arsyeve të lartpërmendura, bartë Qeveria. Organizata ka të drejtën të njoftohet për vërejtjet në veprimtarinë e saj edhe atë për pikat 2,3,4 dhe 5 të të lartënumruarave dhe pastaj për të njejtat përcaktohet një periudhë prej 30 ditësh për largimin e tyre. Nëse organizata nuk i përmbahet këtij afati dhe nuk i largon vërejtjet e përmendura më parë, merret një vendim mbi ndërprerjen. Padia kundër vendimit për ndërprerje mund të bëhet brenda 30 ditëve nga dita e pranimit të vendimit për ndërprerjen e organizatës.

Organizatave me interes publik, statusi i të cilave ka pushuar, janë të detyruara në afat prej 30 ditëve deri tek Komisioni të dorëzojnë raport për periudhën që nga raporti i fundit, deri në ditën e përfundimit të statusit me interes publik .

Ligji për shoqata dhe fondacione ofron mundësi për transferimin e kompetencave të organizatave. Në pajtueshmëri me këtë ligj, ata kanë mundësi t'i besojnë ushtrimin e autorizimeve publike duke deleguar detyra dhe përgjegjësi nga ndonjë organi i administratës shtetërore, nga komunat, komunat e Qytetit të Shkupit dhe nga qyteti i Shkupit ose nga organet tjera që kryejnë autorizime publike , në përputhje me ligjin.

Autorizimet publike besohen në bazë të një programi të organizatës, sipas procedurës dhe mënyrës së dhënies së autorizimeve publike dhe pas një thirrje publike të shpallur më parë, në mjetet për informimin publik. Kriteret, procedurat dhe mënyra e dhënies së autorizimeve publike përcaktohen me ligj, për lëminë specifike në vecanti. Kjo paraqet një mundësi për organizatat që të kontribuojnë në ofrimin e cilësisë së shërbimeve, si dhe në qëndrueshmërinë e tyre institucionale dhe financiare. Përfitimet nga transferimi i





detyrimeve dhe përgjegjësive janë në anën e organizatës ndërmarrëse si dhe të palës që i është besuar.

Organet e administratës shtetërore të cilat bëjnë besimin e përgjegjësive, sigurojnë shërbime cilësore për qytetarët dhe shoqërinë, pasi që nga ana tjetër organizatave të cilave i është besuar përgjegjësia janë profesionistë në kryerjen e punëve të tyre dhe atë në kryerjen e përgjegjësive dhe detyrave të caktuara, merren kohë të gjatë me veprimtari të këti lloji dhe kanë njohuri sa nga përvoja aq dhe krahasuese, përderisa nga ana tjetër organet shtetërore të cilët besojë përgjegjësitë janë të stërngarkuara me përgjegjësitë dhe aktivitetet në fusha të tjera dhe nga fusha e prekur nuk kanë aq njohuri komparative dhe të specializuara.

Ky transferim i përgjegjësive mundëson që organet shtetërore, sidomos komunat të shpërndajnë stafin e tyre në aktivitete thelbësore të punës së tyre, ndërsa në të njëjtën kohë të jenë të sigurtë që aktivitetet jo-thebësore janë në mënyrë cilësore të kryera nga ana e organizatave për të cilat ata janë të besuar. Transferimi i kompetencave nuk është përdorur vetëm në vendin tonë, por ajo është pranuar gjerësisht në të drejtën krahasuese, kryesisht në fushën e ofrimit të shërbimeve sociale dhe mbrojtjen si dhe kujdesin shëndetësor, kujdesin për viktimat e dhunës në familje, kujdesin e jetimëve ose menaxhim me shtëpitë që kanë për qëllim kujdesin e personave të moshuari.

Ligji për shoqata dhe fondacione gjithashtu përcakton në dispozitat e saja gjobat ose dënimet për kundërvajtje. Në Republikën e Maqedonisë dënohet personi përgjegjës në organizatë dhe personi juridik. Gjobat për kundërvajtje janë nga 200 në 300 euro në kundërvlerë të denarit.

Përrjashtime nga rregullat e lartpërmendura për dënime të organizatave, a kjo është rast i gjobës në shumë prej 300 deri në 3000 euro në kundërvlerë në denarë për person përgjegjës në organizatë me interes publik, në rastë se nuk dorëzon deri tek Qeveria raportin financiar dhe narrativ brenda afatit ligjor . Rasti i dytë i përjashtimit është nëse, në afat prej 30 ditëve që ka ndodhur ndryshimi në organizatë, përfaqësuesi i të njejtës në Regjistrin nuk ka paraqitur dokument të regjistrimit të ndryshimit që ka ndodhur, njejtë në lartësi të vlerës së gjobës prej 300 deri në 3000 euro në kundërvlerë në denarë.

Qëllimi i Ligjit për shoqata dhe fondacione është që të sjellë më shumë rregull në funksionimin e shoqërisë civile. Në këtë ligj, dispozitat janë pozitive, ndërsa ligji referohet vetëm për organizatat e shoqërisë civile, ashtu që qëllimi në një shkallë më të gjerë është arritur. Në Ligjin janë përshkruar parimet bazë për punën e organizatave të shoqërisë civile dhe çka është ndër dispozitat më të rëndësishme të theksuara dhe në mënyrë detaje e shpjeguar dhe përpunuar procedura për regjistrimin e cila në vete ngërthen punën thelbësore për ekzistencën e çdo organizate qytetare. Gjithashtu, për herë të parë në këtë ligj janë prezantuar organizatat me interes publik, për të cilat gjithashtu janë shpjeguar kushtet e tyre për formimin, ekzistencën , punën, si dhe arsyet për ndërprerjen e punës së tyre.





## 2.2. Ligji mbi donacione dhe sponsorizime

Donacioni është një ndihmë vullnetare dhe e pakushtëzuar në të holla, mallra dhe shërbime që nuk krijojnë përfitime direkte për ofruesin as përgjegjësi për të i kthyer nga pranuesi i donacionit dhe e cila mundë që të jetë e dhënë me qëllime të interesit publik apo për mbështetje të aktiviteteve të marrësit.

Sponsorizimi është një pagesë financiare vullnetare, ofrimi të mallrave ose shërbimeve për projekt të caktuar dhe / ose aktivitete që ofronë përfitim të drejtpërdrejtë tek ofruesi, si promovimi i një emri, firme dhe markë tregtare të sponsorit;

Veprimtaria publike është veprimtari në fushën e mbrojtjes së të drejtave të njeriut dhe të qytetarëve, edukimit, shkencës, zhvillimit të shoqërisë informative dhe transmetimit të të dhënave elektronike, kulturës, sportit, shëndetit, mbrojtjes sociale, mbrojtjes së personave me aftësi të kufizuara, dhurimit të gjakut, mjedisi dhe veprimtari të tjera të përcaktuara me ligj si veprimtari publike;

Interesi publik sipas nenit 3 të Ligjit për donacione dhe sponsorime nënkupton:

- përkrahja ose promovimi i aktiviteteve në fushën e mbrojtjes së të drejtave të njeriut;
- promovimi i kulturës, etikës, arsimit dhe shkencës;
- zhvillimi i shoqërisë informatike dhe transmetimi i të dhënave elektronike;
- zhvillimi i sportit;
- mbrojtja e mjedisit;
- përkrahje të aktiviteteve socio-humanitare;
- zhvillimi i shoqërisë civile;
- promovimi i dhurimit të gjakut;
- promovimi i bashkëpunimit ndërkombëtar dhe aktiviteteve të tjera të përcaktuara me ligj.

Ligji për donacione dhe sponsorizime përmban dekrete që rregullojnë pranimin dhe dhënien e sponsorizimeve dhe donacioneve, për të cilat huadhënësi dhe përfituesi kanë të drejtë të kërkojnë stimuj tatimorë. Përveç kësaj e njejtë paraqet veçori kryesore për Ligjin për donacione dhe sponsorizime e cila rregullon edhe qëllimin e dhënies dhe pranimin të sponsorizimeve, donacioneve, lëndës, përdorimit të tyre, regjistrimit dhe kontrollit të donacioneve dhe sponsorizimeve.

Ligji është në përdorim që nga viti 2007 në Republikën e Maqedonisë dhe që nga ajo kohë, me dispozitat e saj, është e mundur të sigurohen donacione dhe sponsorizime të ndryshme të sektorit jofitimprurës dhe publik - shoqatave, fondacioneve dhe institucioneve shtetërore dhe brenda kësaj dhe nxitjeve tatimore për ofruesit dhe e gjithë kjo për arritjen e qëllimeve të interesit publik për shoqërinë civile.

Përveç interesit publik, me donacione dhe sponsorizime arrihet kontribut për të përmirësuar jetën personale dhe të zakonshme të qytetarëve, si dhe për shoqatat dhe organizatat, në



bazë të të cilave qytetarët janë bashkuar, persona fizik individualë, persona juridikë dhe e tëra kjo ka për qëllim arritjen e mirëqenies ekonomike të tyre dhe realizimin e drejtësisë sociale. Përveç kësaj, shumë organizata joqeveritare përfshihen në fitimin e mjeteve ose fondeve të donatorëve për përdorimin e tyre me qëllim të arritjes së disa prej interesave publike të cilat janë numëruar më lartë.

### **2.2.1. Klasifikimi i të ardhurave nga donacione dhe sponsorizime**

Proporcionaliteti i kompensimit në lidhje me atë që huadhënësi ka marrë, respektivisht vlera e tregut e transaksionit të ngjashëm në këmbimi është baza për klasifikimin. Sipas Ligjit për donacione dhe sponsorizime të aktiviteteve publike, donacioni nënkuptohet si ndihmë vullnetare dhe e pakushtëzuar në të holla, mallra dhe shërbime që nuk gjenerojnë përfitime direkte për ofruesin, as detyrime për të kundërshtuar donacionin nga marrësi i donacionit. Dhurimi mund të jepet për:

- qëllime me interes publik; ose
- mbështetje të aktiviteteve të pranuesit.

Lënda e dhurimit duhet të jetë në përputhje me veprimtarinë e marrësit të donacionit. Sponsorizimi është një pagesë financiare vullnetare, ofrim të mallrave ose shërbimeve për një projekt të caktuar dhe / ose aktivitete që ofrojnë përfitim të drejtpërdrejtë për ofruesin, sic janë:

- Promovimi i emrit të produktit ose të kompanisë;
- Promovimi i markës tregtare.

Lënda e sponsorizuar duhet të jetë në përputhje me veprimtarinë e pranuesit të sponsorisim. Reklamimi është një kompensim i fituar për mesazhin me të cilën bëhet promovimi i emrit të produktit, kompanisë ose promovim të markës tregtare. Nuk ka kushte shtesë për reklamim, përveç rrezikut reputacional për ofruesin e shërbimit. Nga e lartëpërmendura, donacioni është pa dyshim një fitim jo fitimprurës ndërsa reklamimi është një fitim i padiskutueshëm fitimprurës, pasi që dobia e pritshme për reklamim është i tregtueshëm. Ligji për donacione dhe sponsorizime paraqet një sërë kërkesash që përcaktojnë se kur stimujt e caktuar tatimorë mund të përdoren dhe në cilat raste jo. Megjithatë, klasifikim i donacionit si një fitim jofitimprurës për pranuesin nuk ndikohet nga ky ligj, por nën ndikimin e faktit se vallë a bëhet fjalë për shkëmbim tregu apo jo. Sipas kësaj, i njëjti kriter duhet të zbatohet për sponsorizim dhe i njëjti të klasifikohet si donacion ose si reklamë në lidhje me proporcionalitetin e tarifës për shërbimin e ofruar.

### **2.2.2. Ofruesi i donacionit dhe sponsorizimit**

Ofruesi i donacionit dhe i sponsorizimit mund të jetë personi fizik dhe juridik vendas dhe i huaj. Ofruesi i donacionit dhe sponsorizimit nuk mund të jetë një person fizik ose juridik, veprimet e të cilëve nuk janë në përputhje me Kushtetutën, me ligjet e Republikës së Maqedonisë dhe me marrëveshjet ndërkombëtare që Republika e Maqedonisë i ka lidhur ose ka qasje.

### **2.2.3. Pranuesi i donacionit**

Marrësi i donacionit mund të jetë një person juridik vendas. Si pranuesi i donacionit mundë që të jetë edhe person juridik i huaj që ka karakter jofitimprurës për ushtrimin e interesit publik





në një vend tjetër në rastet e fatkeqësive natyrore, fatkeqësive natyrore dhe humanitare. Marrësi i donacionit bëhet pronar i donacionit dhe të njëjtën e përdor ekskluzivisht për qëllimin e përcaktuar në kontratën e donimit të përmendur në nenin 4 paragrafët (1) dhe (2) të Ligjit për shoqata dhe fondacione. Publikimi i emrit të donatorëve në raportet periodike dhe vjetore, si dhe në raportet mbi përdorimin e donacionit dhe në promovimin publik të donatorit nuk e ndryshon trajtimin tatimor të donacionit.

#### **2.2.4. Pranues i sponsorizimit**

Pranuesi i sponsorizimit mund të jetë person i brendshëm juridik i cili në bazë të pranimit të sponsorimit, kryen detyrimet që dalin nga kontrata e sponsorizimit. Të drejtat dhe detyrimet nga marrëveshja për sponsorizim duhet të jenë në pajtim me Kushtetutën, me ligjet e Republikës së Maqedonisë dhe me marrëveshjet ndërkombëtare që Republika e Maqedonisë i ka lidhur ose në të cilat ka qasje.

#### **2.2.5. Shfrytëzues të nxitjeve tatimore**

Ofruesi dhe pranuesi i donacionit dhe i sponsorizimit kanë të drejtë për stimujt taksativ të parashikuara në këtë ligj.

#### **2.2.6. Nxitjet tatimore për tatimin mbi të ardhurat personale**

Personi fizik i cili dhuron mjete financiare një personi juridik sipas dispozitave të këtij ligji ka të drejtën e zvogëlimit të tatimit mbi të ardhurat personale të përcaktuara në bazë të kthimit të tij vjetor tatimor, në shumën prej 20% të borxhit tatimor vjetor të donatorit, por jo më shumë se 24,000 denarë. Tatimi mbi të ardhurat personale nuk paguhet në bazë të donacioneve të pranuar në përputhje me dispozitat e këtij ligji.

#### **2.2.7. Nxitje tatimore në tatimin mbi fitimin**

Tatimpaguesit të tatimit mbi fitimin, shuma e dhurimit të dhënë në vitin aktual, sipas dispozitave të këtij ligji, i njihen si shpenzim në bilancin e taksave në shumën totale deri në 5% të të ardhurave totale. Tatimpaguesit të tatimit mbi fitimin, shuma e sponsorizimit të dhënë në vitin aktual sipas dispozitave të këtij ligji, i pranohen si shpenzim në bilancin e taksave në shumën totale deri në 3% të të ardhurave totale.

#### **2.2.8. Nxitjet tatimore tek tatimi mbi vlerën e shtuar**

Qarkullimi i bërë për realizimin e donacionit, sipas këtij ligji, konsiderohet si qarkullim në përputhje me nenin 3 paragrafi (3) pikat 1 dhe 2 dhe nenin 6 paragrafi (3) pikat 1 dhe 2 të Ligjit për tatimin mbi vlerën e shtuar. Sigurimi i fondeve nga Buxheti i Republikës së Maqedonisë kryhet në të njëjtën mënyrë si për qarkullimin e realizuar për donacionet e huaja për financimin e projekteve për të cilat Qeveria e Republikës së Maqedonisë ka lidhur kontrata. Në kompenzimin për bileta të ngjarjeve kulturore, sportive ose të ngjarjeve të tjera publike, nuk kalkulohet tatimit mbi vlerën e shtuar, pa përjashtuar të drejtën e zbritjes së tatimit të mëparshëm, nëse të ardhurat e përgjithshme kanë për qëllim dhe përdoren për financim të aktiviteteve me interes publik në veprimtarinë e përmendura në nenin 3 pika 4 e këtij ligji. Në kompenzimin për shërbimin e komunikimit në pajtim me Ligjin për Komunikime Elektronike, kur shfrytëzuesi me shfrytëzimin e donacionit dhuron mjete financiare për financim të aktiviteteve me karakter publik në veprimtaritë nga ky ligj, nuk llogaritet tatimi mbi vlerën e shtuar, pa përjashtuar të drejtën e refuzimit të tatimit të e



mëparshëm. Për zbatimin e këtij neni, ministri i financave sjell rregullore brenda 60 ditëve nga dita e miratimit të këtij ligji.

### **2.2.9. Nxitjet tatimore për taksat e pronësisë**

Donacionet e objekteve dhe të mirave materiale janë të liruara nga tatimi mbi trashëgimi dhe dhuratë, kur dhënësi transferon të drejtën e frytëzimit dhe përdorimit nga ana e marrësit. Donacionet në mjete dhe të mira materiale janë të liruara nga tatimi në pronë për pesë vjet pas vitit në të cilin është bërë dhurimi. Personit të huaj fizik ose juridik, me kërkesë të tij, Biroja për të ardhura publike i lëshonë dokument që dëshmon se ka donuar ose sponsorizuar veprimtari me interes publik në vend. Dokumenti lëshohet me qëllim që donatori dhe sponsorizuesi të merr nxitje tatimor për tatimin mbi fitmin në vendin e tij.

#### **2.2.10. Përjashtime nga stimujt taksativ**

Stimujt taksativ nuk mund të ushtrohen kur donacioni dhe sponsorizimi përdoren për:

1. aktivitetet e marrësit që synojnë mbështetjen e partive politike dhe fushatave partiake;
2. dhënien prej ndërmarrje në ndërmarrje tjera.

### **2.3. Ligji për marrëdhënie pune - mjetet dhe resurset në Ligjin për marrëdhënie pune**

Në të shumtën e rasteve, ligjet dhe politikat janë të zbatueshme për sektorin civil. Por në përgjithësi, kur krijohen politika, pothuajse nuk i kushtohet vëmendje specifike të të punuarit të organizatave të shoqërisë civile dhe si rregullorja do të ndikojë në të.

#### **2.3.1. Analiza e kornizës ligjore dhe institucionale për punësim në OQ (organizata qytetare)-korniza ligjore**

Nuk ka sfida të veçanta lidhur me zbatimin e legjislacionit nga ana OQ. Megjithatë, në Ligjin ka paqartësi lidhur me marrëdhënien e punës që mund të shkaktojnë dyshime dhe sfida në punën e OQ-ve.

Ligji mbi marrëdhënie pune rregullon mbrojtjen e të drejtave të punëtorëve në rastet kur një shoqëri tregtare shkrihet me një tjetër ose transformohet dhe pushon së ekzistuari si person juridik. Në krahasim Ligji për shoqatat dhe doancione ndalon transformim, por ka dispozita për blerjen, shkrirjen dhe ndarjen e organizatave. Megjithatë, Ligji për marrëdhënie pune nuk pasqyron procedurën e duhur për raste të tilla dhe të drejtat e punëtorëve në raste të tilla.

Ligji i punës paraqet bazë për rregullimin marrëdhënies së punës. Me këtë ligj rregullohen marrëdhëniet e punës midis punëtorëve dhe punëdhënësve të cilat kriohen me lidhjen e kontratës së punës. Ligji për marrëdhënie pune zbatohet në bazë të marrëdhënieve të punës midis punëdhënësve të cilët kanë selinë ose qëndrim në Republikën e Maqedonisë, dhe për ata të punësuar në raste kur puna vazhdimisht bëhet në territorin e Republikës së Maqedonisë, si dhe në rastet kur punëdhënësi i referon përkohësisht të punësuarit për të punuar jashtë vendit.

Në këtë kuptim duke marrë parasysh faktin se Ligji operon me nocionin punëdhënës i cili në pajtueshmëri i njeiti është definuar si person fizik dhe juridik si dhe subjekt tjetër ( organ i





pushtetit shtetërorë, organ i njësië së administratës lokale, përfaqësi e shoqatës së të haujve, diplomatike, dhe përfaqësi konsullore), të cilët punësojnë punëtorë në bazë të kontratës për punësim “, nënkupton se i njejt i has në zbatim edhe për organizatat dhe fondacionet të regjistruara në pajtim me ligjin për shoqata dhe fondacione, të cilat në tregun e punës paraqiten si punëdhënës.

### **2.3.2. Mjete specifike dhe resurse në Ligji për marrëdhënje pune**

Ligji për marrëdhënje pune duke rregulluar nocione ligjore-të punës paraqet një garancion minimal i cili siguron respektimin e të drejtave të cilat rrjedhin nga marrëdhënja e punës si për punëtorin ashtu edhe për punëdhënësin.

Duke pasur parasysh se ky Udhëzues i është dedikuar sektorit qytetar dhe funksionimit të tij nëpërmjet formave të rregulluara me Ligjin mbi Shoqata dhe Fondacione, në pjesën në viim përqëndrohemi tek institucionet ligjore të punës të parapara në ligjin për madhënje pune të cilat janë plotësisht të zbatuara në sektorin civil si pjesë e tregut të punës në Republikën e Maqedonisë.

### **2.3.3. Ndalimi i diskriminimit në mardhënjën e punës**

Në aspekt të mbrojtjes nga diskriminimi duhet të theksohet se Ligji i Punës në nenin 6 shprehimisht ndalon diskriminimin në përgjithësi, të ushtruar nga individë dhe subjekte juridike, publike dhe sektorit privat. I njejt i ndalon të gjitha format e diskriminimit, duke përfshirë drejtpërdrejtë (neni 7 paragrafi 2), në mënyrë indirekte (neni 7, paragrafi 3) dhe ngacmimet e kandidatit të paraparë për punësim dhe të punësuarit. Ligji i punës në përputhje me nenin 9 dhe nenin 9a bën dallim mes ngacmimit si definim i përgjithëshëm, ngacmimit seksual dhe mobingut (ngacmime psikologjike në vendin e punës), si forma të manifestimit të saj, të cilat paraqesin diskriminim. Diskriminimi ndalohet sa i përket kushteve për qasje në punësim të caktuar, vetëpunësim ose profesion, duke përfshirë kriteret për përzgjedhjen e kandidatëve për punësim; avansim në punë; qasje në të gjitha llojet dhe nivelet e këshillimit profesional, trajnimit, trajnime të avancuara, plotësuese si dhe profesionale, përfshirë edhe përvojën praktike të punës; kushtet për punësim dhe punë, duke përfshirë pagën, të ardhura të tjera plotësuese dhe shkarkimin; anëtarësimin dhe pjesëmarrje në aktivitete të sindikatave dhe organizatave të punëdhënësve ose organizatave të tjera, anëtarët e të cilëve merren me profesione të caktuar, si dhe përfitimet që rrjedhin nga ajo anëtarësi (neni 7 paragrafi 4).<sup>1</sup>

### **2.3.4. Mënyra e sigurimit të nevojës për punëtorë**

Me Ligjin mbi marrëdhëniet e punës rregullohen procedurat e punësimit, përkatësisht është e rregulluar mënyra e sigurimit të nevojës për punëtorë përmes:

1. Shpalljeve të njoftimeve publike në shtypin ditor ose në media të tjera të shtypura ose elektronike në barë të punëdhënësit;
2. Publikim në shërbime përgjegjëse për ndërmjetësim në punësim, pa pagesë, në pajtim me ligjin;
3. Ndërmjetësim të zyres përgjegjëse për ndërmjetësim gjat punësimit përmes referimit të personave nga evidenca e personave të papunësuar;

<sup>1</sup> D-r Zhaneta Poposka, D-r Lazar Jovevski, 2017, E drejta antidiskriminative, Misioni I OVSE-së në Shkup



4. Agjencionit për ndërmjetësim gjatë punësimit me lëshimin e pageve nga ana punëdhënësit, në përputhje me ligjin, paraprakishtë me vënjen e njoftimit publik në sistemin elektronik të Agjencionit për punësim të Republikës së Maqedonisë.

Sipas nenit 22, paragrafi 5, punëdhënësi, me përjashtime, për çështje urgjente dhe punë jo të anulueshme, mardhënja e punës mund të lidhet edhe pa njoftim publik, por më së shumti deri në 30 ditë, nëpërmjet ndërmjetësimit të shërbimit që është përgjegjës për ndërmjetësim në punësim.

### 2.3.5. Barazia gjinore gjatë publikimit të vendeve të lira

Parimi i mosdiskriminimit dhe barazisë gjinore përfshihet edhe përmes dispozitave të Ligjit për mardhënje pune, i cili rregullon procedurën e punësimit. Kështu, punëdhënësi nuk duhet të publikojë vendin e lirë vetëm për burrat ose për gratë, përveç nëse seksi i përcaktuar është një kusht i domosdoshëm për kryerjen e punës.

### 2.3.6. Kontrat e punësimit

Pasi të jetë kompletuar përzgjedhja e punëtorëve të ardhshëm të cilët do të punojnë në organizatë, hapi i parë drejt krijimit të një marrëdhënie pune është **nënshkrimi i Kontratës së punësimit**.

Kontrata e punës nuk guxon të lidhet me person nën moshën 15 vjeç (fëmijë).

Kontratë pune mund të lidhet edhe me shtetas të huaj ose me person pa shtetësi, në kushtet e përcaktuara me ligj të veçantë që rregullon punësimin e të huajve.

Kontrata e punës duhet të lidhet në formë të shkruar dhe atë së paku një ditë para se marrëdhënia e punës të regjistrohet në Agjencionin e punësimit të Republikës së Maqedonisë dhe të jetë nënshkruar nga të dy palët. Marrëveshjet gojore nuk janë të vlefshme. Nuk duhet pranuar punësim me nënshkrim të kontratës në vepër. Kontrata në vepër nuk është kontratë punësimi, me të shmangen pagesat e kontributeve nga puna dhe nuk përbën një bazë ligjore për ushtrimin e të drejtave dhe detyrimeve që rrjedhin nga punësimi.

Kontrata e punës mund të lidhet në:

- Në kohë të pacaktuar (kur nuk përcaktohet paraprakisht sa kohë zgjat periudha e punës) dhe më tej
- Kohë të përcaktuar (kur kohëzgjatja e punësimit përcaktohet paraprakisht)<sup>2</sup>. Kontrata e punësimit me afat të caktuar mund të zgjasë deri në 5 vjet dhe pas skadimit të asaj periudhe, nëse punëtori vazhdon të punojë, duhet të transformohet dhe të shndërrohet në marrëdhënie pune për një periudhë të pacaktuar kohore. Nëse punëdhënësi nuk e bën këtë, vetë punonjësi ka të drejtë të paraqesë një kërkesë dhe në rast të fundit edhe padi.
- Orarë i plotë pune, i cili nuk guxon të jetë më i gjatë se 40 orë.
- Gjysëm orarë i punës, i cili është më i shkurtër se 40 orë, gjatë së cilës duhet të përcaktohet numri i saktë i orëve.

<sup>2</sup> Në të shumtën e rasteve kontrata në kohë të caktuar, lidhet kur paraqitet nevoja që punëtori të ndrohet për raste të mungesës së puntorit, për arësye të zmadhimit të punës, për angazhim në ndonjë projekt etj.





### **2.3.7. Përvojë vullnetare – vullnetarizmi**

Është e nevojshme të bëhet dallimi ndërmjet nocionit „përvojë vullnetare“ në Ligjin për marrëdhënie pune dhe nocionit „përvojë vullnetare“ të Ligjit për vullnetarizëm. Ligji për marrëdhënie pune përcakton shërbimin vullnetar kur i njehti është kusht për marrjen e provimit profesional ose për kryerjen e ndonjë aktiviteti të pamvarur, në përputhje me ligj të veçantë, i cili duhet zbatuar me lidhjen e kontratës për punë vullnetare, ndërmjet punëdhënësit dhe vullnetarit.

### **2.3.8. Mënyrat e ndërprerjes së vlefshmërisë të kontratës për punësim**

Sipas nenit 62 të Ligjit për Marrëdhënie pune, parashihen mënyrat e ndërprerjes së punësimit, në përputhje me Ligjin për Marrëdhënie pune, thuhet se kontrata e punës pushon së qenurit e vlefshme me mbarimin e kohës për të cilën është lidhur; me vdekjen e punonjësit ose punëdhënësit (personi fizik); për shkak të ndërprerjes së punës së punëdhënësit në pajtim me ligjin; me ndërprerje miqësore; me refuzim; me vendim gjyqësor dhe në raste të tjera të përcaktuara me ligj.

Para se të flasim për ndërprerjen e punësimit me përjashtim, shkurtimisht të sqarojmë mënyrat e tjera të ndërprerjes së marrëdhënies së punësimit. Faktor kyç kur bëhet fjalë për kontratën e punës e cila ndërpritet, me kalimin e kohës për periudhën e të cilës është lidhur, të cekim se ky rast i referohet kontratës për punësim me afat të caktuar. Me skadimin e kohës së përcaktuar në kontratën e punës, përfundon marrëdhënia e punës. Dispozita e nenit të lartpërmendur për ndërprerjen e punësimit me vdekjen e punonjësit ose punëdhënësit (personi fizik) është plotësisht i qartë dhe nuk ka nevojë për një shpjegim të veçantë.

Kur bëhet fjalë për ndërprerje të marrëdhënies së punës për shkak të ndërprerjes së punës së punëdhënësit në pajtim me ligjin, kjo dispozitë ka të bëjë me rastin e ndërprerjes së ekzistencës së personit juridik edhe atë në bazë të procedurës së falimentimit dhe likuidimit.

Në rastin e ndërprerjes së punësimit me zgjidhje miqësore, është e rëndësishme të theksohet se ka të bëjë vetëm për arsye të vullnetit të mirë të punëmarrësit dhe punëdhënësit për ndërprerjen vullnetare të punës me një marrëveshje, e cila me nënshkrimin e të dyja palëve merr fuqi ligjore.

Ndërprerja e marrëdhënies së punës me përjashtim është elaboruar në mënyrë specifike në dispozitat e Ligjit për marrëdhënie pune si një kapitull i veçantë i cilës gjithsesi flet për rëndësinë e këtij instituti. Prandaj, përjashtimi nga kontrata e punës mund të jepet nga punonjësi kur ai jep dorëheqje arbitrare pa shpjeguar arsyet para punëdhënësit dhe kur punëdhënësi i jep punëmarrësit një vendim përjashtimi.

Anulimi i kontratës së punës mund të jetë me afat përjashtimi dhe pa njoftim të afatit të përjashtimit. Ligji për marrëdhënie pune parashikon shkelje të rendit të punës dhe disiplinës që mund të çojë në anulimin e kontratës së punës me përjashtim dhe pa njoftim të afatit të përjashtimit. Kjo ndarje e shkeljeve të rendit të punës dhe disiplinës (njërat prej tyre çojnë deri në anulimin e kontratës së punës me periudhë njoftimi dhe tjetra në anulimin e kontratës së punës pa afat përjashtimi) tregon se egzistojnë lëndime me karakter më të lehtë dhe më serioz dhe shkelje të rednit të punës dhe disiplinës.

Arsyet pse kontrata e punës anulohet me afat përjashtim janë parashikuar në nenin 81 të Ligjit të punës. Duhet theksuar se Ligji i punës parashikon mundësinë që punëdhënësi të ndërpret kontratën e punës të puntorit për arsye të shkeljes së rendit të punës dhe





disiplinës, e cili nuk do të thotë se e njehta është obligim i punëdhënësit. Kjo është pasojë e faktit se marrëdhënia e punësimit është një marrëdhënie kontraktuale dhe punëdhënësi është i lirë të vendosë nëse për te si punëdhënësi është më e favorshme që punëmarrësit të i ndërpritet kontrata e punës ose për të njëjtin të shqiptoj gjobë, në bazë të nenit 84 të Ligjit të punës. Gjithashtu është me rëndësi të theksohet se punëdhënësit nuk është i kufizuar në numrin e gjobave të shqiptuara ashtuqë në rastë se ai mendon se një punëtor edhe pse shumë herë e prishë rendin dhe disiplinën e punës është punëtorë që vlenë të mbahet në mardhënje pune, ai për çdo lëndim në punë mundë të shqiptojë gjobë pa u detyruar që i njëjti të anulojë kontratën e punës për shkeljen e rendit të punës dhe disiplinën e punonjësit. Sigurisht me këtë interpretim, i është dhënë liria e punëdhënësit të vendosë kur dhe si të shqiptoj gjobë për punëtorin për arsye të shkeljes së rendit dhe disiplinës së punës. Gjatë anulimit të kontratës së punës për shkak të fajit të punonjësit, punëdhënësi është i detyruar ta dëshmojë shkeljen e rendit të punës dhe disiplinën nga ana e punonjësit.

Kur flasim për anulimin e kontratës së punës pa afat të përjashtimit, arsyet për të, përcaktohen në nenin 82 të Ligjit të punësimit. Arsyet kanë të bëjnë me veprime të caktuara dhe kjo është mungesa e paarsyeshme nga puna për tre ditë të një pasnjeshme të punës apo pesë ditëve të punës gjatë një viti, keqpërdorimi i pushimit mjekësor, nuk i përmbahet rregullave për kujdesin shëndetësor, sigurinë në punë, nga zjarri, shpërthimi, ndikimi i dëmshëm i helmeve dhe substancave tjera të rrezikshme dhe shkel rregullat për mbrojtjen e mjedisit, fut, përdor ose është nën ndikimin e alkoolit dhe drogave, bënë vjedhje ose lidhur me punën me qëllim ose nga neglizhenca shkakton dëmtim të punëdhënësit dhe jep sekrete zyrtare, të veprimtarisë ose shtetërore.

Një nga mënyrat e ndërprerjes së kontratës për punësim është ndërprerja e kontratës për punësim për arsye personale sipas nenit 79 dhe nenit 80 të Ligjit të Punës. Arsyeja personale për ndërprerjen e kontratës së punësimit ekziston në rastet kur punonjësi nuk kryen detyrat e punës të përcaktuara me ligj, marrëveshje kolektive, akt i punëdhënësit dhe kontratës së punësimit, në rast kur ati i janë dhënë kushtet e nevojshme të punës, i janë dhënë udhëzimet e duhura për punë, udhëzimet ose paralajmërimet me shkrim në lidhje me punën dhe nëse edhe pas paralajmërimit të dhënë brenda afatit të caktuar nga punëdhënësi, punonjësi nuk e përmirëson punën e tij. Arsyeja personale në anën e punonjësit nuk është shkelje e rendit dhe disiplinës së punës. Kjo është për shkak se arsyeja personale ka të bëjë me personalitetin e punëtorit dhe mardhënjen e tij për të punuar dhe nëse punëtori gabimisht kryer detyra, nuk e respekton orarin e punës nga ana e punëtorit të tillë.

Megjithatë, pavarësisht nga ekzistenca e arsyes personale nga ana e punonjësit, nëse kontrata e punës përfundon, punëdhënësi është i detyruar të veprojë në përputhje me nenin 72 të Ligjit të punës dhe të argumentojë meritat e ndërprerjes së kontratës së punës.

Mënyrë tjetër e ndërprerjes së punësimit është ndërprerja për shkak të arsyes së fajit parasheh shkeljen e rendit dhe disiplinës së punës. Neni 71 i Ligjit të punës përcakton që para ndërprerjes të kontratës së punës për shkak të fajit të punëmarrësit, punëdhënësi duhet ta paralajmërojë punonjësin me shkrim për mos përmbushjen e detyrimeve dhe mundësinë e shkarkimit ga detyra në rast të shkeljeve të mëtejshme të të njëjtit.

Me Ligjin për marrdhënje pune, neni 101 është vënë ndalesë ndaj punëdhënësit për ndërprerje të kontratës së punës gjatë shtatzënisë, lindjes dhe atësisë, gjatë akomodimit të fëmijës me prind adoptues, mungesës nga puna për kujdes prindëror nga ana e babait ose adoptues të fëmijut dhe punë me orar të shkurtuar për shkak të kujdesit për fëmijë me probleme zhvillimi dhe nevoja të veçanta arsimore dhe përkujdesje për fëmijët deri në moshën tre vjeçare.





Më tej thuhet se anulimi i kontratës së punës gjatë shtatzënisë, lindjes dhe kujdesit prindërorë është i pavlefshme në qoftë se në ditën e marrjes së vendimit që paraqet pushim nga puna, punëdhënësi ishte në dijeni të rrethanave duke iu dorëzuar vërtetim të duhur nga ana e mjekut ose autoritetit kompetent. Megjithatë, kjo nuk vlen për ndërprerjen e kontratës së punës me afat të caktuar, pas skadimit të kohës për të cilën është lidhur kontrata. Gjithashtu, kjo ndalesë nuk zbatohet në rast të shkeljeve serioze të rendit dhe disiplinës së punës, por vetëm me pëlqim paraprak të marrë nga sindikata anëtare i të cilit është punëmarrësi.

Mënyra e tretë e ndërprerjes së marrëdhënies së punës me përjashtim nga puna është për arsye zyrtare, domethënë kur punëdhënësi zhvillon ndryshime teknologjike, ekonomike, organizative dhe të ngjashme, për shkak të të cilave ndërpritet nevoja për kryerjen e një pune të caktuar. Në raste të tilla, me Ligjin për marrëdhënie pune është paraparë që punëdhënësi mund t'i ofrojë punëmarrësit:

1. punësimin me një punëdhënësit tjetër pa shpallje, duke ndërmarrë dhe lidhur kontratë punësimi për kryerjen e punëve që korrespondojnë me kualifikimin profesional ose kualifikimin e tij / saj;
2. trajnim profesional (trajnime, rikualifikim ose kualifikim të mëtejshëm për punë me të njëjtin ose një punëdhënësit tjetër) ose
3. një kontratë të re punësimi.

Me Ligjin për marrëdhënie pune është parashikuar që në raste të ndërprerjes së kontratës së punës për arsye zyrtare, punëdhënësi është i detyruar t'ia paguajë të punësuarit me të holla një shumë të gatshme që i takojnë si pasojë e shpëputjes nga puna.

Megjithatë, lind pyetja a vallë organizatat qytetare mund të shkaktojnë arsye zyrtare. Mendojmë se edhe pse nuk bëhet fjalë për një rastë tipik të subjektit zyrtarë i cili realizon aktivitete afariste, arsye zyrtare mund të lindin si bazë për anulim e kontratës së punës vetëm për punonjësit. Kjo nuk do të thotë se organizatat qytetare do të „shkojnë në falimentim“ apo do të „likuidohet“, por thjesht ndodhin arsye organizative, teknike apo arsye financiare sipas të cilave më nuk është e mundur që të mbahet i punësuar në vendin e punës.

## 2.4. Ligji për vullnetarizëm

Në sektorin civil është i zhvilluar koncepti i vullnetarizmit i cili nga ana tjetër është i rregulluar në mënyrë specifike me Ligjin për vullnetarizëm, si aktivitet me interes për Republikën e Maqedonisë, e cila kontribuon në përmirësimin e cilësisë së jetës me pjesëmarrjen aktive të njerëzve në jetën shoqërore dhe zhvillimin human dhe të barabartë të shoqërisë demokratike.

Ligji për vullnetarizëm e përkufizon vullnetarizmin si jepje të shërbimeve personale në mënyrë vullnetar, njohurive dhe aftësive dhe / ose kryerjen e aktiviteteve të tjera për të mirën e personave të tjerë, subjekte, organizatat dhe institucionet e tjera pa kompensim.

Vullnetari është një individ i cili ofron shërbime, aftësi dhe njohuri për të mirën e personave të tjerë, subjekte, organizatat dhe institucionet e tjera në baza vullnetare dhe pa përfitime personale financiare apo të tjera.



#### **2.4.1. Kush mundë të jetë vullnetar?**

Vullnetar mundë të jetë person fizik vendas dhe i huaj. Vullnetar mundë të jetë gjithashtu i mitur me pëlqimin me shkrim të prindërve ose kujdestarëve të tij. Kontratë për vullnetarizëm me të mitur mundë të lidhet vetëm me pëlqimin me shkrim të prindërve ose kujdestarëve të tij.

Person i huaj mund të vullnetarizojë në Republikën e Maqedonisë në bazë të pëlqimit paraprakisht të dhënë nga Ministria e Punës dhe Politikës Sociale dhe vendbanimit të rregulluar në Republikën e Maqedonisë.

#### **2.4.2. Kush mundë të jetë organizatori i një pune vullnetare?**

Organizatorë të punës vullnetare mund të jenë:

1. shoqata të qytetarëve dhe fondacioneve,
2. bashkësi fetare dhe grupe fetare,
3. institucioni publik,
4. organ i autoriteteve shtetëror dhe
5. njësi e vetëqeverisjes lokale dhe qyteti i Shkupit.

Organizatori i punës vullnetare e përcakton nevojën për angazhimin e vullnetarëve, llojin e shërbimeve, mënyrën dhe procedurën për sigurimin e tyre, bazuar në një program vullnetar. Ligji përcakton qartë se cilat njësi mund të organizojnë punë vullnetare dhe këto janë kryesisht me karakter jofitimprurës dhe për nevoja publike, ndërsa për subjektet afariste dhe ndërmarrjet publike e njejta nuk është paraparë.

#### **2.4.3. Të drejtat dhe detyrimet e vullnetarit dhe organizatorit të vullnetarizmit**

Vullnetari ka të drejtë:

- me shkrim të marrë një përkrahje të drejtave dhe detyrimeve të cilat do të duhet të i përmbush si dhe të jetë i njohtuar me kushtet dhe rreziqet që lidhen me vullnetarizmin, para fillimit të punës vullnetare,
- të njihet me aktet e përgjithshme të organizuesit të shërbimeve, përkatësisht ato pjesë që i referohen shërbimeve vullnetare për të cilat ai është i angazhuar,
- të përdorë mjete për mbrojtje në punë në pajtim me rregullat për mbrojtje në vend të punës,
- trajnimi, nëse e njejta është e nevojshme për ofrimin e shërbimit e cila është lëndë e kontratës,
- Mungesë gjatë kohës së kryerjes së punës vullnetare, nëse për atë egzistojnë arsye të arsyeshme, - në pushim ditor,
- të jetë i konsultuar dhe i informuar kur vendosin për mënyrën e sigurimit të shërbimeve,
- kompensim të shpenzimeve të miratuara paraprakisht në lidhje me vullnetarizmin (shpenzimet e ushqimit, shpenzimet e transportit deri dhe nga vendi ku jep shërbime vullnetari, shpenzimet për udhëtime zyrtare dhe shpenzime për trajnime) dhe





- mbrojtjen e privatësisë dhe të dhënave personale.

Rimbursimi i shpenzimeve për ushqim dhe shpenzimet e transportit për dhe nga vendi i vullnetarizmit paguhet më së shumti deri deri në 15% nga paga mesatare mujore në Republikën paguar për vitin e kaluar ndërsa shpenzimet për udhëtimet zyrtare dhe shpenzimet për trajnime, paguhen në të njëjtën shumë si për punonjësit e organizatorit të punës vullnetare.

#### **2.4.4. Detyrimet e vullnetarit**

Vullnetari është i detyruar të:

- të informojë organizatorin e vullnetarizmit për sëmundje ose arsyt tjera për pamundësinë e ofrimit të shërbimeve,
- siguron shërbime në përputhje me ligjin, kontratën për vullnetarizëm dhe aktet e përgjithshme të organizuesit vullnetar me të cilin ai ishte njohur më parë,
- siguron shërbim personale dhe direkte,
- merr pjesë në trajnime për të siguruar cilësinë e ofrimit të shërbimit,
- i ruan të dhëna konfidenciale, respektivisht informatat e klasifikuara të organizatorit të punës vullnetare, me të cilët është i njoftuar paraprakishtë para ofrimit të shërbimit;
- të informojë organizatorin e punës vullnetare për pasojat e dëmshme që ai / ajo është në dijeni, të cilat mund të ndodhin për organizatorin dhe për veten e tij ose për palën e tretë.

#### **2.4.5. Obligime të organizatorit**

**Organizatori i punës vullnetare është i detyruar të:**

- siguroj kushte për kryerjen e punës vullnetare në pajtim me Ligjin dhe kontratën për punë vullnetare,
- t'i lëshojë vullnetarit një librezë për punën vullnetare dhe në të njëjtën të i shënoj të dhënat e përcaktuara me këtë ligj,
- sigurojë materiale dhe mjete për kryerjen e punës vullnetare, - sigurojë pagesën në kohë të shpenzimeve të paracaktuara, - sigurojë fshehtësinë e të dhënave dhe mbrojtjen e privatësisë,
- të sigurojë kushte të tjera të përcaktuara me këtë ligj ose për të cilat janë pajtuar në mënyrë reciproke dhe
- siguron mbrojtje nga sëmundjet, profesionale dhe dëmtimet në punë gjatë vullnetarizmit, në përputhje me rregulloret për sigurimin pensional dhe invalidor si dhe rregulloret për sigurimin shëndetësor, nëse ashtu janë dakorduar.



#### 2.4.6. Lidhja e kontratës për vullnetarizëm

Organizatori i punës vullnetare është i detyruar të nënshkruajë me shkrim kontratë për vullnetarizëm me vullnetarin - personin fizik vendas, nëse puna vullnetare zgjatë më shumë se 40 orë në muaj. Organizatori i punës vullnetare mund të lidhë kontratë vullnetare me vullnetar - person fizik vendas për punë vullnetare që zgjat më pak se 40 orë në muaj.

Organizatori i punës vullnetare është i detyruar me vullnetarin - person fizik të huaj të lidh marrëveshje me shkrim për vullnetarizëm për të gjitha shërbimet vullnetare.

#### 2.4.7. Ndërprerja e kontratës për vullnetarizëm

Marrëveshja vullnetare ndërpritet:

- me skadimin e afatit kohor për të cilin është lidhur kontrata ose kushtet për të cilat është lidhur,
- me ndërprerje miqësore,
- kur organizatori i vullnetarizmit pushon së punuari pa pasur pasardhës ligjor;
- me ditën kur sjellet vendimi i plotëfuqishëm për heqje të zotësisë juridike të vullnetarit dhe
- me ndërprerjen e lejes së qëndrimit në Republikën e Maqedonisë.

Vullnetari mund të ndërpresë kontratën para se të kaloj koha e skadimit me **deklaratë me shkrim**, pa asnjë obligim që ta shënojë arsyen e ndërprerjes, me përjashtimë kur ndërprerja mund të shkaktojë efekte të dëmshme në punën e organizatorit në punën vullnetare ose të palëve të treta .

Organizatori i punës vullnetare mund të ndërpret marrëveshjen e vullnetarizmit:

- me përfundimin e nevojës për vullnetarizëm,
- kur nuk është në gjendje të ofrojë kushte për vullnetarizëm,
- kur arrin në përfundimin se vullnetari nuk i përmbush detyrimet e dakorduara dhe
- në rast të shkeljes së standardeve etike të miratuara për lloje të caktuara të vullnetarizmit.

Pala Kontraktuese është e detyruar të dorëzojë deklaratën me shkrim për ndërprerjen e kontratës, palës tjetër Kontraktuese brenda pesë ditëve para përfundimit të kontratës.

Organizatori i punës vullnetare është i detyruar të mbajë evidencë të punës vullnetare për të gjithë vullnetarët. Vullnetarit i lëshohet një librezë për vullnetarizëm. Libreza për vullnetarizëm përmban informacion mbi llojin dhe kohëzgjatjen e punës vullnetare dhe llojin e trajnimit që vullnetari është trajnuar gjatë kohëzgjatjes së punës vullnetare.

#### 2.5. Sindikatet

Punonjësit në shoqatat civile mund të formojnë sindikatat dhe të veprojnë në mënyrë sindikative, duke mbrojtur dhe afirmuar vetëm të drejtat e punësimi. Kjo nënkupton edhe lidhjen e marrëveshjeve kolektive.





## 2.6. Marrëveshjet kolektive

Në sektorin civil nuk egzistojnë marrëveshje qytetare kolektive. Në kushtet e vlefshmërisë dhe zbatimit të marrëveshjeve të përgjithshme kolektive interpretimi i tyre është i gjerë, respektivisht „marrëveshjet e përgjithshme kolektive janë të zbatueshme për të gjithë punëtorët dhe punëdhënësit në vend, pavarësisht se a janë apo jo ata anëtarë të nënshkruesve të marrëveshjes.“ Analiza tregon se egzistojnë mospërputhje të ndryshme në interpretimin e ndryshëm nga ana e aktorëve të interesuar rethë rëndësisë së marrëveshjeve kolektive për sektorin civil. Nuk është e qartë nëse dhe sipas cilës marrëveshje kolektive bën pjesë sektori civil. Rregullimi i kësaj çështje në dokument që i referohet „sektorit privat“ dhe „afarizmit“ është i papërshtatshme për shkak se ajo nuk i përshtatet specifikave të punës së OQ-re. Marrëveshja e fundit kolektive që i referohet organizatave qytetare është marrëveshja kolektive për organizata shoqërore dhe shoqata të qytetareve të Republikës së Maqedonisë nga viti 23.10.1995. I njëjtën si bazë e morri marrëveshjen e atëherëshme të përgjithshme kolektive për shërbime publike, ndërmarrjet publike, agjencitë qeveritare, organet e qeverisjes vendore dhe persona të tjerë juridik të cilët bëjnë veprimtari joafariste gjegjësisht në dispozitivin tërheqin vlefshmëri nga marrëveshja kolektive e skaduar. Edhe pse neni 228 paragrafi 2 nga Ligji për mardhënje pune i cili është në fuqi, potencon se me marrëveshjen kolektive, nëse nuk parashikon ndryshe, pas skadimit të afateve për të cilën është nënshkruar marrëveshja kolektive, dispozitat e saja vazhdojnë të zbatohen deri në lidhjen e marrëveshjes së re kolektive, vlefshmëria dhe zbatimi i këti dokument është diskutabil ndërsa qasja e rregullimit të kësaj materie është i vjetërsuar duke marrë parasysh ndryshimet specifike të sektorit qytetarë si dhe rregullativat juridike në këtë fushë. Përsëri edhe në këtë rastë, rregullimi i problematikave të shoqërisë civile në marrëveshje kolektive të lidhur me sektorin publik është i pamjaftueshëm dhe nuk pasqyron nevojat e sektorit civil. Paqartësitë që kanë të bëjnë me rregullimin e marrëdhënieve të punës nëpërmjet marrëveshjeve kolektive që lidhen me organizatat qytetare si punëdhënës janë për shkak të faktit se sektori civil dhe veçoritë e tyre nuk merren parasysh dhe nuk përfaqësohen në mënyrë adekuate në proceset e rregullimit dhe përcaktimit të kësaj çështjeje.

## 2.7. Masat e punësimit: Çfarë vlenë për Organizatat e shoqërisë civile?

Në përputhje me rrethanat, në Republikën e Maqedonisë ekzistojn një sërë programesh dhe masash për nxitjen e punësimit në Republikën e Maqedonisë. Një pjesë e masave aktive të punësimit janë gjithashtu në dispozicion edhe për OQ-re si punëdhënës. Në dokumentet për masa, në disa raste, kjo nuk është shumë qartë e përcaktuar. Shërbimet për punësim të cilat i ofronë Agjencioni për punësim i Republikës së Maqedonisë janë kryesisht për të papunët, por edhe për punëdhënësit. OQ-re në rolin e punëdhënësve (persona juridikë) mund të përdorin shërbimet për ndërmjetësim në punësim dhe informim. Qendrat e punësimit ofrojnë shërbime të ndërmjetësimi të punësimit me kërkesë të punëdhënësit.

Masat në kuadër të proektit „Maqedoni punëson“ janë të përshtatshme për shfrytëzim nga ana e shoqatave dhe fondacioneve. Në përkufizimin e këtyre masave në Planin operativ për programet aktive dhe masat për punësim dhe shërbime në tregun e punës për vitin 2016, përdoret nocioni „punëdhënësi i sektorit privat“. Në praktikë, OQ-re i përdorin këto masa ndërsa Agjencioni për punësim në Republikën e Maqedonisë i vlerëson kërkesat e tyre si të pranueshme. Interes nga ana e sektorit civil ekziston, por ka edhe shqetësime në lidhje me përmbushjen e kushteve të masave. Masa e trajnimit tek punëdhënësit janë në dispozicion të tyre për përdorim nga sektori civil.



Por vlenë të potencohet se ka shfrytëzim të ulët të kësaj mase nga ana e OQ-re. Në vitin 2015 identifikohet vetëm një rastë në të cilën shoqatat e qytetarëve e kanë shfrytëzuar këtë masë.

Vërehet se në shpalljet publike të masave më datë 20.03.2015 është shfrytëzuar nocioni „punëdhënës“ por në shpjegimin e procedurës thuhet se: „Të gjitha kompanitë do të informohen për rezultatet e përzgjedhjes.“ Komunikim i tillë krijon konfuzion tek organizatat dhe përsëri shtrohet pyetja: Çfarë vlenë për organizatat e shoqërisë civile?

Qasja jo e pranueshme e masave të promovimit të praktikimit është në mënyrë formale e theksuar zyrtarisht në vitin 2014. Përkatësisht në njoftimin publik të vitit 17.02.2014 ku thuhet se: „Programi i bërjes së praktikës nuk përfshin punëdhënës nga shtete, institucione publike, njësi të qeverisjes lokale dhe të qytetit të Shkupit, OJQ-të dhe shoqatave qytetare“. Vitin e ardhshëm edhe pse Plani operativ për programe aktive për masat për punësim dhe shërbime në tregun e punës për vitin 2015 potencon se në kuadër të masës 4.6: Punë praktike: të drejtë pjesëmarrjeje kanë punëdhënës nga sektori privat“, në kuadër të shpalljes publike nga 24.02.2015 është e sqaruar se „pjesëmarrja e OJQ-ve është e pranueshme“, nën disa kushte të caktuara të cilat shpallja i parashikon, në mes të cilave, duke përfshirë: të paktën një person të punësuar; Në statutin e organizatës të jetë precizuar ndonjë nga fushat e veprimtarisë në viim : barazia gjinore, dhuna në familje dhe mbrojtja e viktimave nga e njëjta, mundësi të barabarta, anti-diskriminim, mbrojtje të fëmijëve dhe socializimi i komunitetit romë. Në praktikë, masat për realizim të praksës në kushtet e dhëna, përdoren nga organizatat e shoqërisë civile.

### **2.7.1. Drejtë mjedisit të përshtatshëm për punësim në OQ-re**

Organizatave qytetare janë punëdhënës të denjë për mbështetje. Sektori ofron vende të punës reale dhe egziston potencial që punonjësit me gjysëm orar të punës të transferohen në të punësuar me afat të caktuar, nëse egziston mbështetje në aspektin e kontributeve të punësimin. Punësimet në projekte me afat të shkurtër në shoqërinë civile, kanë gjithashtu vlerë të madhe, sepse i ofrojnë punëtorëve arritjen e aftësive të specifike, integrimin në tregun e punës dhe zhvillojnë aftësitë të lehta të cilat janë të nevojshme për punëtorët në të gjithë sektoret. Drejtimi strategjik i shtetit drejt qëndrueshmërisë së organizatave të shoqërisë civile është veçanërisht e rëndësishme në afat të mesëm dhe të gjatë duke marrë parasysh tërheqjen graduale të donatorëve të huaj që hap nevojën për qëndrueshmërinë e sektorit nga burimet lokale.

Për të u tejkaluar sfidat e identifikuar, është e nevojshme:

1. Qasje strategjike të shtetit në mënyrë që të inkurajojë punësimin në OQ-re. Është shumë e nevojshme që strategjitë, ligjet dhe masat të njihen qartë nga sektori civil dhe të njihen veçoritë e sajë. OQ-re duhet të jenë të pranuar si aktorë të barabartë në tregun e punës si punëdhënës të tjerë.
2. Hapje të të gjitha masave ekzistuese për përdorim pa pengesë edhe nga ana e OQ-re. Sigurim i hapjes së plotë të masave ekzistuese të punësimin duke tejkaluar barrierat në terminologjinë dhe kushtet, të cilat do të mundësojnë përdorim më të madh të masave nga OQ-re
3. Bashkim të punëdhënësve të sektorit civil dhe përfaqësim dhe përfaqësim sindikal të punonjësve të OQ-re për përfaqësim të nevojave të tyre para institucioneve.





## 2.7.2. Rekomandime

Rekomandime për ligjvënësin, vendimmarrësit dhe institucionet:

- Është e nevojshme periudhë afat-gjate dhe strategjike për forcimin e pozitës së OQ-re në rolin e punëdhënësit dhe duhet marrë parasysh specifikat e financimit dhe funksionimit të sektorit. Për këtë qëllim, vendimmarrësit, ligjvënësit dhe institucionet duhet të njohin sektorin civil si një punëdhënës i denjë për mbështetje. Qëllimi i politikave mbështetëse të sektorit civil duhet të formulohen në drejtim të: 1) rritjes së punësimit në OQ-re; dhe 2) përfshirjen e OQ-re si punëdhënës në rrjedhën kryesore të tregut të punës.
- dallimi terminologjik dhe konceptual mes punëdhënësit nga sektori fitimpruesi, sektorit jo-fitimprurës dhe publik duhet të dalloj në mes nevojave dhe specifikave të tyre. Dokumentet strategjike duhet të përfshijnë analizë të nevojave dhe specifikave të tre sektorëve.
- Është e nevojshme të sigurohet hapja e plotë e masave ekzistuese aktive të punësimit për punëdhënësit nga sektori civil. Sigurimi i kushteve të favorshme për punësim në organizatat e shoqërisë civile mund të arrihen duke:
  1. siguruar kushte më të mira për organizatat e shoqërisë civile brenda shpalljeve ekzistuese të cilat mund të përfshijnë: përjashtimin e kushteve për mbajtjen e numrit të të punësuarve në një situatë të dështimit të burimit ekzistues të financimit; hapjen e plotë të masave për punë praktike për të gjitha OQ-re në vend të parashkrimit të kushteve të veçanta lidhur me karakteristikat statutores të OQ-re;
  2. hartuar mase të veçantë për sektorin civil në përputhje me nevojat e tyre si punëdhënës..
- Tashmë mundësitë të cilat janë në dispozicion për përdorim të masave specifike nga subjektet e përcaktuara sipas Ligjit për shoqata dhe fondacione duhet që në mënyrë të qartë dhe të saktë të jenë të përcaktuara dhe kjo të pasqyrohet në dokumentet strategjike dhe nivelet operative, sidomos në shpalljet publike.
- Institucionet të inkurajojnë përdorimin e masave nga sektori civil përmes komunikimit aktiv dhe aktiviteteve që synojnë prezantimin e mundësive për organizatat e shoqërisë civile.
- Ndryshimet në Ligjin për punësim dhe sigurim në raste të papunësisë (neni 77), të cilat në mënyrë të qartë do të theksojnë se krijimi i shoqatave si subjekte jo-fitimpruese nuk do të jetë bazë për përfundimin e përfitimit të kompenzimit financiar për arsye të papunësisë në përputhje me Ligjin për shoqatat dhe fondacionet si dhe përfrimit me Ligjin për vullnetarizëm.
- Përfshirja aktive e sektorit civil në proceset e ndryshimeve të ardhshme në rregulloret ligjore lidhur me marrëdhëniet e punës do të sigurojë njohjen e specifikave të subjekteve të themeluara në përputhje me Ligjin mbi shoqata dhe fondacione. Rekomandime për OQ-re.
- Sektori civil më saktësisht duhet të informohet në lidhje me mundësitë që ka në dispozicion të saj dhe të përdorë mekanizmat për mbështetjen e punësimit.





- Organizatat qytetare
- Organizatat qytetare duhet të definojnë dhe ndërmarrin aktivitete për përfaqësim të masave të reja për aktivitete për punësim ose për ripërcaktim të nevojave të tyre sipas nevojave. Kjo duhet në veçanti të mirret në konsiderat në drejtim të transformimit të angazhimeve në projekte dhe në punësim formale.
- Është më se e nevojshme paraqitja e sektorit civil në rolin e punëdhënësit. Për këtë qëllim është e duhur që në kuadër të këtij sektori të diskutohet mbi mundësitë për analizim të bashkuar dhe definim të nevojave për sektorin si punëdhënës si dhe të planifikimit të aktiviteteve të përbashkëta për të nxitur sektorin si punëdhënës duke ndarë përvorjet në burimet njerëzore dhe marrëdhëniet e punës. Përveç kësaj, ka nevojë që aktivitetet për përfaqësim, për sigurim të kushteve më të volitshme për punësim në organizatat qytetare, që në emër të sektorit, të zbatojnë struktura organizative (Organizata ose rrjete) të cilat do të përfaqësonin sektorin civil si një punëdhënës i denjtë.
- Është e duhur që organizatat qytetare ta identifikojnë nevojën e bashkimit nëpër sindikate dhe të formojnë sindikate të cilat do të i përfaqësonin të drejtat e punëtorëve dhe do të caktonin rregullim të veçantë për të njëjtat përmes rregullimit të marrëdhënjeve ndërmjet punëtorëve dhe punëdhënësve në sektor. Në këtë mënyrë do të sigurohet ndarje specifike të sektorit civil dhe veprimtarisë së saj nga të tjerët. Punëdhënësit në OQ-re duhet të inkurajojnë dhe stimulojnë iniciativat e tilla nga ana e punonjësve.
- Përfaqësimi aktiv i sektorit civil dhe nevojave të saj në ndryshimin e rregullativave ligjore në të ardhmen lidhur me marrëdhënjet e punës dhe politikën e punës në këtë fushë.<sup>3</sup>

---

3 Shoqata Konekt Shkup Nikica Kuinikova ViktorMirchevski Shkup, nëntorë 2015 Sektori qytetarë-punëdhënës | tejdukshëm





### **3. Akte nënligjore dhe normativa të tjera**

Aktet nënligjore janë dokumente, vendime dhe rregullore që përveç ligjin, e rregullojnë më sëshpeshti veprimin teknik të organizatave të shoqërisë civile. Në të shumtën e rasteve, secila organizatë krijon rregullore të veçanta lidhur me punën arkivore, administrimin, punësimin dhe kështu me radhë. Aktet nënligjore, vendimet, dokumentet, rregulloret dhe të ngjashme janë në përputhje me dispozitat e Ligjit, fushat dhe materiet e se cilës janë të rregulluara.

#### **3.1 Rregullore**

##### **3.1.1. Rregullorja për punën arkivore të organizatave të shoqërisë civile, regjistrat e brendshëm dhe librat arkivore**

Përkufizimi: Organizata drejton proces për arkivim, ruajtje dhe trajtim me dokumente. Procesi bazohet në dispozitat ligjore për arkivim dhe përmban hapa të qarta për drejtim të harmonizuar të arkivit elektronik dhe të shtypur.

Lidhur me këtë rregullore mund të lindin disa pyetje dhe dilema, siç janë për shembull: Si duket procesi i arkivimit tonë, ruajtja dhe trajtimi i dokumenteve organizative? çfarë ngërthen procedura e shkruar për arkivim, ruajtje dhe trajtim të dokumenteve organizative; si duket arkivi elektronik; kush është i njohtuar me këto rregulla dhe se sa janë të përbashkëta; a vallë dinë punojnësit tanë se si të përdorin arkivat elektronike dhe të shtypura?

Për gjetjen e përgjigjeve të këtyre pyetjeve duhet marrur parasyshë disa forma dhe mjete, duke përfshirë: hartë për procesin e arkivimit; ruajtje dhe trajtim të dokumenteve organizative; procedur të arkivimit me shkrim; ruajtje dhe trajtim të dokumenteve organizative; plan për shenja arkivore; softver për arkivim; modeli për dosje elektronike.

##### **3.1.2. Rregullore për burime njerëzore dhe procedura për punësim, kodi i etikës, dosje mbi proceset e zbatimit të punësimin**

Përkufizimi: Organizata drejton proces të vërtetuar të rekrutimit, përzgjedhje dhe selektim të punësimin. Procesi përfshin hapat e punësimin transparent përmes kriterëve të përcaktuara qartë dhe thirrjes së hapur për punësim.

Lidhur me këtë rregullore, mund të lindin disa pyetje dhe dilema si përshembull: si duket procesi ynë për punësim të anëtarëve të rinje të stafit; a shfaqet ky proces në mënyrë të shkruar ose grafike; sa anëtarët e tjerë në organizatë janë të njohtuar me procesin e punësimin dhe marrin pjesë në të?

Për gjetjen e përgjigjes së këtyre pyetjeve, është e nevojshme të merren parasysh disa modele dhe mjete, duke përfshirë: hartë të procesit të rekrutimit; përzgjedhje dhe selektim të të punësuarve; procedurë të përzgjedhjes me shkrim; selektim dhe përzgjedhje të të punësuarve; formular me listë për notimin e kandidatëve; procesverbal nga grupa punuese / komisioni për përzgjedhje të të punësuarve.

##### **3.1.3. Rregullore për operim financiar dhe administrativ**

Përkufizimi: Organizata ka politikë dhe rregulla të shkruara për punë financiare dhe administrative në të cilat janë të përfshira çështjet kryesore që trajtonë organizatat. Këto



rregulla bazohen në dispozitat ligjore për qëllime të organizatave qytetare dhe veprimtarisë administrative të tyre dhe praktikave të mira të menaxhimit me financa dhe administrata.

Lidhur me këtë rregullore, mund të lindin disa pyetje dhe dilema, si përsëmbull: çfarë ngërthejnë rregulloret tona për punën financiare dhe administrative; a janë rregullat të shkruara; kush është i njohtuar me këto rregulla dhe se sa janë të shpërndara; a prezantohemi me këto rregulla të negociatave para donatorëve?

Për gjetjen e përgjigjeve të këtyre pyetjeve, është e nevojshme të merren parasysh disa modele dhe mjete, duke përfshirë: një pasqyrë të çështjeve kryesore financiare dhe administrative.

Me ritjen organizatës, ajo bëhet edhe më e sukseshme. Normalisht, ajo është kohë kur organizata ballafaqohet me „dhimbjen e ritjes“. Shfaqen nevojat e angazhimit profesional. Themeluesit në të shumtën e rasteve mundohen të mbajnë kontrollin maksimal mbi organizatën, por ajo mbetet më e papërshtatshme në aspekt të zhvillimit të drejtë të organizatës. Paraqitet nevoja për „depersonalizim“ të organizatës, por më me rendësi është që për çdo organizatë paraqitet nevoja për procedurë, udhëheqësi të qartë dhe kriim të sistemi administrativ adekuat. Disa nga themeluesit nuk mundë që të pajtohen me zhvillimin e tillë të ndodhive dhe ndodhë që organizata të çohet deri në shkatrim, pikërisht për arsye të mungesës së procedurave administrative gjatë punës së saj.

#### **3.1.4. Rregullore për financa dhe administratë, Procedura e shkruar për udhëtime**

Përkufizimi: Organizata ka procedurë të shkruar për përcaktimin e shumës së mjeteve të udhëtimit që aplikohet në përditshmëri. Llogaritja është e bazuar në një sërë kriteresh të përcaktuara për përcaktimin e shumës së vlerës e cila është refunduese (p.sh.. Çmimi për litër të karburantit të konsumuar ose shuma e një biletë autobusi kthyesë). Ekziston proces i mirëfilltë për kthimin e mjeteve të shpenzuara për udhëtime.

Në bazë të kësaj rregulloreje mund të lindin disa pyetje dhe dilema si për shembull: Si përcaktohet shuma e shpenzimeve për udhëtime; cili është procesi i kthimit të mjeteve për shpenzimet e udhëtimit; a janë kriteret e përcaktuara për llogaritjen e shumës së shpenzimeve të mjaftueshme për nevojat dhe praktikat e punës së organizatave të shoqërisë civile; a janë të punësuarit e tjerë në organizatë të njohtuar me këto rregulla?

Për përgjigje të këtyre pyetjeve duhet të merren parasysh disa forma dhe mjete, duke përfshirë: Politikën e shkruar për llogaritjen e shumës së mjeteve të udhëtimit; Formularë për kthimin e fondeve nga udhëtimet; Listë e dokumenteve të nevojshme si dëshmi e udhëtimit.

#### **3.2. Vendime**

Bazë si parakusht për fillim të futjes së sistemit të menaxhimit cilësorë është që organizata të merrë vendime për futjen e saj dhe të përcaktojë se cili model duhet të përdoret. Marrja e vendimeve përfshin faktin që anëtarët dhe punonjësit në organizatë të jenë të njohtuar me përfitimet e hyrjes në fuqi të këti sistemi dhe të zotohen që të njejtin ta fusin në përdorimin e sistemit në punën e përditshme. Sjellja e vendimeve, përveç marrëveshjeve për punësim dhe anëtarëve si dhe përzgjedhjes së modeleve, ngërthen zgjedhje të metodave që do të përcaktojnë nivelin e përmbushjes së disa standardeve. Marrja e vendimeve duhet të bëhet nga Bordi i Drejtorëve dhe mbështetur zyrtarisht.





### 3.3 Udhëzime

Udhëheqësit nga të gjitha nivelet, harmonizojnë, promovojnë qëllime, krijojnë udhëzues të vetëm dhe krijojnë kushte për të cilat njerëzit / punonjësit do të angazhohen në arritjen e qëllimeve cilësore të organizatës.

### 3.4 Analiza

Për arritjen e suksesit të çdo organizate civile është e duhur të bëhen një llojë analize për zbatimin e aktiviteteve të parashikuara me statut dhe program të organizatës, të definuara si qëllime dhe suksese të të njëjtës; si dhe analiza dhe monitorime të ndryshimeve shoqërore, me qëllim që në mënyrë më konstruktive të parashikohen aktivitetet e mëtutjeshme të organizatave qytetare për përmbushjen e qëllimeve.



ZHVILLIMI INSTITUCIONAL  
DHE ORGANIZATIV  
- KONCEPTET THEMELORE

2



## A. Drejtim organizativ<sup>4</sup>

Drejtimi organizativ nënkupton, kompleks të aktiviteteve, hapave, masave, njohurive dhe përvijës praktike në lidhje me udhëheqjen e organizatave të shoqërisë civile. Ajo në vete përfshin një sërë elementesh ligjore, njohuri ekonomike, si dhe aftësi sociologjike dhe psikologjike që ndihmojnë në udhëheqjen e suksesshme.

### 1. Menaxhimi strategjik

Kjo është lëmi që merret me nismat kryesore të punës të ndërmarrja nga ana e manxhuesve në emër të pronarëve, duke përfshirë dhe përdorur mjetet që të përmirësohet arritja e kompanive në mjediset e tyre të jashtme. Kjo nënkupton, përcaktimin e misionit të organizatës, vizionit dhe qëllimet, strategjitë dhe planet e zhvillimit, kryesisht në drejtim të projekteve dhe programeve që janë të dizajnuara për të arritur këto qëllime dhe më tej caktimin e burimeve për të zbatuar strategjitë dhe planet, projektet dhe programet. Harta e balancuar për vlerësim të rezultateve shpesh përdoret për vlerësim të rezultateve të përgjithshme të biznesit dhe përparimit të saj drejtë qëllimeve. Studimet e fundit dhe teoreticienët kryesorë të menaxhimit kurdisin mashtrime se kjo strategji duhet të fillojë me pritje akcionere të përbashkëta dhe përdorim të hartës së modifikuar të balansit për regjistrim e cila i përfshin të gjithë aktorët. Menaxhimi strategjik është në nivel të aktiviteteve menaxhuese nën vendosjen e më shumë taktikave dhe qëllimeve. Menaxhimi strategjik siguron udhëheqjen e përgjithshme të ndërmarrjeve dhe organizatave si dhe është i lidhur ngushtë me fushën e studimit që ka të bëjë me organizatat.

Suksesi i organizateve varet në masë të madhe nga cilësia e lidhshimit dhe menaxhimit në të gjitha nivelet. Aftësia për të udhëhequr njerëz dhe procese është një garancion se çdo llojë sfide dhe situatë përmes të cilave do të mundë të kalojë organizata do të tejkalohet në mënyrën më të mençur dhe më efektive. Investimi në zhvillimin e kuadros kryesore të udhëheqësisë është investimi në të tashmen dhe në të ardhmen e kompanisë.

Edhe pse shpesh nëpërmjet arsyesimit se punonjësit nuk janë në nivelin e duhur, kërkohen arsye për suksesin e paplotë, duhet qartë të theksohet se shembujt e shkëlqyer të organizatave në të cilat ka udhëheqësi dhe menaxhment të theksuar tregojnë se problemi qëndron diku tjetër. Me punonjësit ideal edhe udhëheqësi më i dobët mundë të arrijë rezultate. „Arti“ është që me punonjës „të dobët“ (siç është në të shumtën e rasteve, në realitetin e përditshëm) të i arrish rezultate maksimale, pa arsyetime dhe gjetje të arsyetimeve.

### 2. Planifikim vjetor

Planifikimi vjetor ose madje edhe quajtur planifikimi strategjik, është proces organizativ që përdoret për vendosje të prioriteteve, vendosje të fokusit të energjisë dhe prioriteve si dhe veprimeve. Me planifikimin vjetor përcaktohen qëllimet e të gjithë anëtarëve të organizatës për përcaktim të punës së tyre, në mënyrë që të përpiqen drejt arritjes së qëllimeve specifikë të përcaktuara paraprakisht .

Planifikim strategjik paraqet proces i përcaktimit të strategjisë ose të drejtimit të veprimit të një organizate qytetare, si dhe procesit të sjelljes së vendimeve për shpërndarje të resurseve me të cilat disponon organizata në fjalë, që të mundet të zbatoj strategjinë e dhënë. Që

4 Në pika të vecanta në këtë kapitull të Udhëzuesit janë përdorur materiale pune nga M-r Natasha Amdiu me pajtim të saj.



të jetë në mundësi të përcaktoj një drejtim të caktuar të cilën do ta ndjek organizata qytetare, është e domosdoshme ta kuptojë pozitën momentale se ku gjendet, si dhe hapat e mundshëm të cilat mundet të i ndërmerë gjatë zbatimit të strategjisë së caktuar. Në të shumtën e rasteve, planifikimi strategjik ballafaqohet me mësepaku një nga këto tre pyetje kyçe:

1. „Çfarë punojmë?“
2. „Për kë punojmë?“
3. „Sa kohë duhet të punoni?“

Në shumë organizata, kjo nënkuptohet si proces i përcaktimit të drejtimit në të cilin do të hapërojë organizata gjatë vitit të ardhshëm ose në të shumtën e rasteve gjatë 3 deri 5 viteve të ardhshme ( në planë afatgjatë), edhe pse disa organizata bëjnë vazhdimin e vizionit edhe deri në 210 vite.

Planifikimi strategjik në mënyrë thelbësore fokusohet në punën paraprake dhe masat e propozuara të organizatës të cilat organizata duhet të i arrijë si qëllime të saja. Planifikimi gjithashtu referon organizatën drejtë qëllimeve të saja, revizion të aktiviteteve të arritura, si dhe gjetjen e zgjidhjeve dhe përshtatjeve të organizatës në raste të rrethanave të ndryshuara. Për më tepër, planifikimi filtron problemin që pengon rritjen dhe zhvillimin e organizatës dhe propozon masa dhe hapa të përshtatshme për tejkalimin e këtyre pengesave dhe problemeve.

Organizatave qytetare duhet të kenë parasysh se planifikimi është një proces thelbësor për qeverisje dhe menaxhim të mirë. Pavarësisht se a bëhet fjalë për organizata joqeveritare, institucione shtetërore ose organizata korporative private, planifikimi strategjik rekomandohet nga të gjitha palët në procesin e veprimit.

Planifikimi strategjik vjetor është i rëndësishëm, por në të njëjtën kohë mund të jetë problem kompleks, veçanërisht për organizatat e reja dhe të vogla. Duke parë sektorin e organizatave joqeveritare, mund të konkludohet se shumë organizata të shoqërisë civile nuk kanë plan vjetor të qëndrueshëm dhe disa nga organizatat kanë plan vjetor të shkruar në një mënyrë shumë komplekse. Ato janë shumë të gjata ose shumë të komplikuar për t'u zbatuar në programet dhe statutet e tyre dhe kështu janë lënë jashtë përdorimit, megjithëse ekzistojnë formalisht.

Planifikimi efektiv vjetor është rezultat i një përpjekjeje të disiplinuar që përcakton organizimin, format dhe udhëzuesin e aktiviteteve dhe funksionimin e saj që bënë klasifikimin e shërbimeve në organizatë dhe nevojat e palëve të treta për shërbimet që e njejta i ofron. Ajo e lidh programin e plotë të organizatës me aktivitetet e nevojshme që duhet ndërmarrë për zhvillim të organizatës, me mënyrën se si do të arrihen qëllimet.





## 2.1. Komponente kyçe të planit vjetorë

Komponentet kyçe të planifikimit vjetor respektivisht planifikimit strategjik nënkupton kuptimin e organizatës, vizionit të saj, misionit, vlerave dhe strategjive.

**Vizion:** E thekson atë që organizata dëshiron ta prezentoj ose atë se si dëshiron bota të duket ku ajo do të veproj ( shikim të idealizuar të botës). Bëhet fjalë për shikim afatgjatë i cili koncentrohet në të ardhmen. Vizioni mundë të ketë përmbajtje emotive dhe paraqet burim të inspirimit..

**Misioni:** E përcakton qëllimin themelorë të një organizate, me atë që e përshkruan në mënyrë precize arsyen e egzistimit të saj dhe aktivitetet të cilat i ndërmerrë për të realizuar vizionin e saj.

**Vlera:** besim i përbashkët i të gjithë akcionerëve të një organizate. Vlerat janë një shtyrës i kulturës dhe të prioriteteve të organizatës si dhe siguron një kornizë, sipas së cilës sjellen vendimet. Vlerat e një organizate, janë shembull të cilat i japin prioritet pavarësisë në suaza të të qenurit i varur nga të tjerët.

**Strategji:** Strategjia, në kuptim bukval nënkupton art i përgjithsëm - kombinim i synimeve ndaj të cilave organizata përpiqet dhe mjetet (politikat) me të cilat synon të përmbush qëllimet e parapara.Strategjia ndonjëherë quhet edhe si autobilet – pasiqë e tregon drejtimin e lëvizjes e cila çon drejt realizimit të vizionit përfundimtarë. Pjesa më e rëndësishme nga zbatimi i strategjisë është ekipi i organizatës të jetë i sigurtë se lëvizë në rrugën e drejtë, respektivisht drejtë realizimit të vizionit të sajë final.

Organizatat ndonjëherë bëjnë përmbledhje nga qëllimet dhe detyrat, e cila është e ngërthyer në përmbajtjen e raportit që ka të bëjë për misionin dhe/ose raporti për vizionin. Të tjerët, fillojnë me vizion dhe mision dhe të njejtat i shfrytëzojnë për të përcaktuar qëllimet dhe detyrat. Shumica prej tyre nuk bëjnë dallim mes raportit për vizionin dhe raport për misionin, ashtuqë thjeshtë, njëri përdoret si verzion afatgjatë për tjetrin. Mirëpo, këto lloj raporte janë kriuar që të jenë mjaftë të ndryshëm njëri prej tjetrit, ku vizioni paraqet fotografi e qartë ku përshkruhet gjendja e dëshiruar për të ardhmen, ndërsa misioni paraqet raport i zbatueshëm për motivin e biznesit,sikurse tani ashtu edhe në të ardhmen. Sipas kësaj, misioni përshtatet me mjetet për realizim të suksesshëm të vizionit. Për vizionin dhe misionin e një organizate që ato të jenë efikase , ato duhet që të depërtojnë në kulturën e vetë organizatës. Ato, gjithashtu, duhet të notohen në aspekt të brendshëm dhe të jashtëm. Notimi i brendshëm duhet të fokusohet në atë se si anëtarët e sajë të brendshëm bëjnë interpretimin e raportit të tyre për misionin. Notimi i jashtëm - i cili i nënkuptonë notimet e ndryshme eksterne në suaza të aktiviteteve proektuese ose aktiviteteve të tjera – është me rëndësi të madhe, pasiqë ofronë një perspektivë më të ndryshme. Këto lloj dallime, në mes këtyre dy notimeve, mundësonë pasqyrë mbi efikasitetin e tyre. Raporti për vizionin është deklaracionqë ka të bëjë me drejtimin për të cilin jeni udhëzuar – gjendja juaj në të ardhmen – me qëllim që të kriohet një pasqyrim se si do të duket në të ardhmen organizata juaj dhe ku e njejta do të fokusohet.

## 2.2. Mjete dhe qasje në planifikimin vjetorë

MNë mes mjeteve më të veshme për planifikim strategjik është analiza PDMK analiza ( në literaturën e huaj, më shpesh mundë ta hasim si analizë SWOT) e cila ne perkthim bukval don të thotë: Strengths – Përparsitë ose anët e forta, Weaknesses - Dobësitë ,





Opportunities – Mundësitë, Threats - Kërcënimet. Qëllimet kryesore të këtyre veglave është të analizojë faktorët e brendshëm të strategjisë, përparësit dhe dobësitë të cilat i janë dhënë organizatës si dhe faktorëve të jashtëm të cilët nuk janë nën kontrollin e organizatës, siç janë përshembull mundësitë dhe kërcënimet.

Vegla të tjera inkuadrojnë:

- Kartela të balancuara të vlerësimit për evidentim të rezultateve, vegla me të cilat bëhet kornizë sistematike për planifikimin strategjik.
- Planifikimi i skenarit, një mjet i përdorur për herë të parë në ushtri, se fundi përdoret nga organizata të mëdha, me qëllim që të bëjnë analizën e skenareve në të ardhmen.
- PEST analizë (Politike, Ekonomike, Sociale, dhe Teknologjike).
- STEER analizë (Socio - kulturore, Teknologjike, Ekonomike, Ekologjike, dhe faktor Rregullues).
- EPISTEL analizë (Environment - Mjedis, Political - Politike, Informatic - Informatike, Social - Social, Technological - Tehnologjike, Economic - Ekonomike dhe Legal – faktori Juridik).
- ATM qasje (Antecedent Conditions – Kushte paraprake, Target Strategies – Strategjitë e grupit të synuar, Measure Progress and Impact – Matjen e progresin dhe ndikimit) Pasi që të jetë vërtetuar se cila është gjendja përfundimtare e dëshiruar, qasja ATM e shfrytëzon metodën e analizimit të arsyeve se pse janë krijuar problemet (Root Cause Analysis - RCA), me qëllim që të parashikohen kërcënimet, pengesat dhe sfidat drejt rrugës së dëshiruar të gjendjes përfundimtare. Mirëpo, të gjitha gjendjet e mëparshme të cilat janë identifikuar me metodën e Analizimit të arsyeve për kriimin e problemit, nuk janë të shfaqura në kontrollë direkte apo momoentale të organizatës që ajo të ndrohet. Prandaj, duke marrë parasysh këtë, bëhet shqyrtimi i resurseve organizative, si dhe burimeve njerëzore dhe finaciare, me qëllim që të përcaktohen se cilë prej gjendjeve të mëparshme do të i jepet përparësi. Lidhje e strategjive me gjendjet e mëparshme synon që organizatat të mos ndërmarin aktivitete joadekuate: aktivitete të cilat shihen si të mira, por që nuk do ta çojnë organizatën deri tek ndryshimi i dëshiruar ose deri tek gjendja përfundimtare. Pasi që të jetë definuar strategjia, atëherë masat dhe treguesit e arritjeve kërkojnë të nxisin përparimin në drejtim të pëmbushjes së qëllimeve të gjendjes së dëshiruar përfundimtare.

### 2.3. Analiza e rethanave

Kur bëhen strategji të planifikim vjetorë, e rëndësishme është analiza e organizatës dhe të mjedisit të saj që e rethon për momentin, si dhe mënyra se si ajo do të zhvillohet në të ardhmen. Analiza duhet që të bëhet në nivel të brendshëm, si dhe të jashtëm, me qëllim që të identifikohen të gjitha mundësitë dhe kërcënimet të cilat pësojnë si pasojë e rethanave të jashtme dhe të përcaktohen fuqite dhe dobësitë e organizatës.

Egzistojnë disa faktorë për procesimin e rethanave të jashtme:

1. Proekte,
2. Konkurenca,





3. Tehnologjia,
4. Sundimi i ligjit dhe ndikimi i subjekteve shtetërore,
5. Burimet njerëzore,
6. Finansat,
7. Rrethanat regullative – sistemi juridik.

Rallë ndodhë që të gjithë shtatë faktorët të jenë shumë të rëndësishëm.

#### 2.4. Procesi i planifikimit strategjik

Egzistojnë shumë qasje të planifikimit vjetorë, gjegjësishtë planifikimit strategjik, por në të shumtën e rasteve shfrytëzohet një nga qasjet ne viim:

Situata Qëllim –Projekt	Vizato -Shih –Mendo- Planifiko
Situata – notoe gjendjen momentale dhe si ka ardhur deri te ajo.	Vizato –cila është fotografia ideale ose gjendja përfundimtare e dëshiruar?
Qëllim – definoni vizionin dhe/ose qëllimin (ndonjëherë të njohura si gjendje ideale).	Shih – si është situata momentale? Çfarë mungon për të qenë ideale?  Mendo – cilat akcione specifike mund të ndërmeren që të plotësohen zbrastirat të cilat gjenden në mes situatës momentale dhe të gjendjes ideale?
Rruga / Projekt –vizato rrugën e mundur deri tek vizioni/qëllimi.	Planifiko –cilat burime janë të nevojshme që të realizohen aktivitetet?

### 3. Strukturë dhe udhëheqësi

Organet e detyrueshme të shoqatës së qytetarëve janë: kuvendi dhe organi egzekutiv. Gjithsesi, numër i madhë i organizatave qytetare kanë strukturë të dyfishtë që është tipike për kompanitë / shoqatat afariste: bordi mbikëqyrës dhe bordi ekzekutiv / administrativ. Problemi që paraqitet në këto llojë struktura të organizatave qytetare është se shpeshë herë punonjësit janë edhe pjesë e bordit administrative / ekzekutiv që çon në përzjerje të funksioneve të egzekutuara dhe të jo egzekutuara dhe për atë shkaktot konflikt interesash.

Organet jo-ekzekutive në organizatë evoluojnë dhe zhvillohen së bashku me zhvillimin e organizatës si një tërësi. Çdo organizatë kalon nëpër faza të caktuara të zhvillimit. Nuk ka asnjë modelë standard ose i përgjithshëm për strukturë ideale të menaxhimit dhe për këtë arsye çdo organizatë duhet të krijojë modelin e vetë optimal, sigurisht në përputhje me rregulloret. Në çdo fazë të „ciklit të jetës“ në zhvillimin e shoqërisë civile organizatat kanë nevojë për gjetje të qasjes adekuate, stilet dhe strategjitë për funksionimin e suksesshëm të organeve jo-ekzekutive.



Edhe pse Ligji për shoqata dhe fondacione qytetarëve ofron bazën për strukturë organizative dhe drejtimit të saj, përsëri për qëndrueshmërinë e sektorit në kontekst i cili është pafavorshëm, padyshim lindë nevoja që vetë organizatat qytetare të shkojnë një hap më tej dhe të vendosin standarde më të larta etike të cilat do të nënkuptojnë zhvillim të strukturës demokratike, transparencës, llogaridhënies, përgjegjshmërisë, pjesëmarrjes.

Aktualisht në organizatat qytetare në Maqedoni nuk ka mekanizma për ndarje të balancuar të pushtetit për vendimmarrje dhe kontrollit të brendshëm të punës edhe pse ka organizata më të zhvilluara të cilat mundë që të shërbejnë shembuj të mirë të kriimit të organeve të mbredshme demokratike. Sipas rezultateve të punës kërkimore të „Civikus - Indeksi i shoqërisë qytetare në Maqedoni“, nga tridhjetë organizata udhëheqëse nga sektorë të ndryshëm në Maqedoni 13% nga ta e kanë ndryshuan strukturën e tyre të menaxhimit në dekadë një e gjysmë të fundit përmes zgjedhjes së anëtarëve të rinjë të bordeve dhe / ose kuvendeve . Këto procese tregojnë arritjen e një faze të caktuar të qenurit të matur ose pjekjes së demokracisë së brendshme tek disa organizata të caktuara.

Sa i përket udhëheqjes në organizatat qytetare, përderisa menaxhimi është proces i marrjes dhe zbatimit të vendimeve, menaxhimi i mirë në mënyrë të mirë të udhëheqjes në shërbime të nevojave të anëtarëve dhe palëve të interesuara, për drejtim dhe kontrollim të udhëheqësisë është e bazuar në integritet.

### **3.1. Rol qendrorë kanë standardet e larta etike (vlerat, parimet) dhe ndarja e pushtetit vendimmarrës.**

Pranimi i organeve të drejtimit të OJQ-ve, pranimi i anëtarëve të organeve të udhëheqjes me proceset e sjelljes dhe zbatimit të vendimeve, menaxhimi i mirë i OJQ-ve si persona të jashtëm, paraqesin të ardhura personale, të cilat janë lëndë të tatimit të taskave tatimore personale, në përputhje me nenet 14 dhe 14a të Ligjit për tatimin mbi të ardhurat personale. Pranimet e anëtarëve të punësuar të organeve të menaxhimit të OJQ-ve taten si paga sipas anëtarëve të nejtë të Ligjit për të ardhura tatimore. Përveç kompensimit për menaxhim që paraqet të ardhura për anëtarët të organeve të menaxhimit me OJQ, lëndë e tatimit mbi të ardhurat personale janë të gjitha shpenzimet që lidhen me ushtrimin e funksionimit të tyre në OJQ, respektivisht shpenzimet e udhëtimit të paguar, strehimit hoteljerik dhe të ngjashme.

Në pajtim me Ligjin për ndalimin dhe parandalimin e kryerjes së aktiviteteve të pa regjistruara ( „Gazeta zyrtare“ nr. 199/14 dhe 147/15), OJQ-re mund të angazhojnë personë në bazë të kontratës për shërbime të përkohshme ose me kohë të caktuar për kryerjen e shërbimeve ( të ashtuquajturat kontratë në vepër), nëse është angazhimë që është jashtë aktiviteteve të rregullta të OJQ-së dhe nuk zhvillohet vazhdimisht.

Angazhimi i personit, në bazë të kontratës, është subjekt i tatimit mbi të ardhurat personale (10% ose 11.111% të shumës neto) në kategorinë e të ardhurave personale, në përputhje me nenet 14 dhe 14a të Ligjit për Tatimin mbi të Ardhurat. Të gjitha shpenzimet e lidhura ( strehim hoteljerik / transport), të cilat sipas marrëveshjes duhet të i mbulohen personit për shërbimin / punën, taksohen me tatim mbi të ardhurat personale, si pjesë e honorarit.





#### 4. Menaxhimi financiar

Kur është fjala për menaxhimin financiar dhe udhëheqjen financiare të organizatës qytetare, së pari, duhet sqaruar një nga pyetjet dhe dilemat më të shpeshta në lidhje me punën e tyre financiare.

A munden, shoqatat apo organizatat e shoqërisë civile të ndjekin një aktivitet fitimprurës?

Natyrisht që po, por ka kufizime. Kjo çështje është e rregulluar me Ligjin për shoqata dhe fondacione, i cili u përpunua më parë në mënyrë detale dhe i cili parashehë që një shoqatë, fondacion apo organizatë mund të bëjë një fitim, por në aspektin e organizimit të përgjithshëm jo-fitimprurëse ose sipas kushteve të më poshtme:

1. Veprimtaria me të cilën realizohet fitimi, të ndërlidhet me qëllimet e organizatës së përcaktuar në statutin e saj;
2. Çdo fitim i realizuar, duhet të përdoret për të përmbushur qëllimet statutores;
3. Fitimi i arritur nuk mund t'u ndahet organeve dhe punonjësve të organizatës, as personave të lidhur me to, siç janë shpërblimet, dividendët ose pagat shtesë si përqindje e pjesëmarrjes në fitim.

Në këtë mënyrë, fitimet mund të përdoren vetëm për financim të të gjitha aktiviteteve të rregullta të organizatës, duke përfshirë shpenzimet për pagat e rregullta të punonjësve.

Si një pyetje e dytë, e cila parashtrohet është, se a egzistonë vallë përparësi për organizatat që kryejnë një aktivitet fitimprurës? Përgjigjja është konfirmuese, ka më shumë përparësi, por edhe rreziqe të zmadhuara. Përparësia kryesore është mundësia që të financohet nga përzjerje e të ardhurave si çmim i shërbimeve që ato ofrojnë, mbështetje shtetërore dhe mbledhje të mjeteve vendore dhe ndërkombëtare. Disa organizata mund të krijohen me qëllime direktë të lidhura me përmirësimet e bashkësisë në aktivitete në të cilën mund të realizojnë fitime (arsim, shëndetësi, shërbime informatike). Qëndrueshmëria e organizatave që në mënyrë të sukseshme realizon aktivitete fitimprurëse, është rritur dukshëm. Me rritjen e numrit të të punësuarve, organizata zmadhon rëndësinë në shoqërinë në të cilën ajo vepron si dhe zmadhon ndikimin e saj në të, duke përmbushur më lehtë detyrat që çojnë në arritjen e qëllimeve të saja jofitimprurëse. Natyrisht, ky përfitim nuk vjen pa rritjen e rreziqeve:

1. Veprimtaria e cila mund të krijojë fitim mund të krijojë gjithashtu edhe humbje; Veprimtaritë fitimprurëse zakonisht kanë kërkesa të shumta të pajtueshmërisë me rregulloret individuale edhe atë shumë shpesh nën kërcnim të gjobave ;
2. Obligimet e organeve ekzistuese administrative dhe ekzekutive komplikohen dhe zmadhohen për arsye të nevojës për përmbushje të kërkesave të reja, të ndjekjes së kushteve të tregut me qëllim të vendosjes së çmimit të tregut, të vlerësimit, të ndikimit të politikave dhe procedurave të veprimtarisë dhe anasjelltas, të marrin vendime bazuar në logjikën korporative e cila jo çdo herë është gjithmonë e njëjtë me atë të jofitimprurëses.

Fondet lehtë të disponueshme, nga ana e donatorëve të organizatave qytetare e fokusojnë veprimin e sektorit, drejt arritjes së qëllimeve të përcaktuara në programet e donatorëve, drejt misionëve të themeluesve donatorial dhe rezultateve të cilat finansuesit i presin. Puna kërkimore e Qendrës maqedonase për bashkëpunim ndërkombëtar – Shkup, në vitin



2013 për besimin e qytetarëve në shoqërinë civile thekson se besimi i qytetarëve në këtë sektor është në rritje, por ende ka nevojë për afirmimin rezultateve të arritura nga ana e organizatave që të arrihet një shkallë e kënaqur e besimit tek qytetarët. Gjeneralizimi i organizatave në shoqërinë civile paraqet edhe pengesë për zhvillimin dhe promovimin e organizatave individuale. Mediat të cilat në mënyrë të lehtë janë të arritshme për organizatat e kryeqytetit, kryesuan në prezantimin e pikëpamjeve, perceptimeve dhe mendimeve të tyre si qëndrime dhe mendime të sektorit qytetarë. Egzistojnë të ashtuquajturat organizata të fortë nëpër qytetet të tjera, por organizatat që veprojnë në Shkup janë më të pranishme në media, duke marrë pjesë në ngjarje të rëndësishme të organizuara nga donatorët, 20 institucione apo subjekte të tjera, përderisa organizatat e tjera, të cilat nuk janë në gjendje të ndajnë resurse për pjesëmarrje në kështu lloj ngjarjeje, ngecin, në rrjetëzim, në disponueshmëri të informacioneve, në kontaktet dhe reagimet e shpejtë ndaj disa politikave kombëtare publike.

Në komuna të ndryshme, fondet nga buxhetet komunale ndahen në mënyra të ndryshme nga buxheti komunal për mbështetje të organizatave qytetare lokale. Edhe pse në disa komuna ekzistojnë kritere për shpërndarjen e fondeve dhe shpallin thirrje publike për këtë, megjithatë u vërtetua se mjetet e parapra për organizatat qytetare nga buxhetet komunale në përgjithësi ndahen në mënyrë jo transparente, pa metodologji të shpërndarjes në bazë të vullnetit të autoriteteve lokale.

#### **4.1. Finansimi i organizatave qytetare**

Në Maqedoni, mundësitë për stimulim tatimor të organizatave qytetare janë ende minimale. Nxitjet e taksave janë të nevojshme për organizatat me interes publik, prandaj mos ekzistenca e tyre ishte një nga pengesat kryesore për zhvillimin e shoqërisë civile në Maqedoni. Në vitin 2006, u miratua Ligji për donacione dhe sponsorizime, implementimi i të cilës është problematik për shkak të moskoordinimit të të njejtit me ligje të tjera, siç është Ligji për themelim të shoqatave dhe fondacione. Me ligjin për donacione dhe sponsorizime parashihet lehtësime tatimore për personat fizikë dhe juridik për donacione dhe sponsorizime të dhëna për organizata qytetare që punojnë në interes publik.

Qëllimi përfundimtarë i menaxhimit financiar është maksimizimi dhe shpërndarja e fitimit në organizatë.

#### **4.2. Planifikimi financiar në organizatat qytetare**

Planifikimi financiar paraqet komponenta kryesore dhe e para e udhëheqjes financiare të çdo organizate qytetare, por edhe në përgjithësi..

Plani financiar duhet të jetë ngushtë i lidhur me planin strategjik. Prandaj, procesi i planifikimit në përgatitjen e planit strategjik duhet të përfshijë:

- vlerësim të burimeve ekzistuese dhe burimeve potenciale materiale;
- shqyrtim të rrethanave të brendshme dhe të jashtme që prekin organizatën dhe financat e tyre;
- shqyrtim të shpenzimeve dhe efektivitetit të programeve ekzistuese;
- shqyrtimi i implikimeve alternative dhe financiare të tyre.





Pasi që organi joekzekutiv përcakton programet, afatet kohore dhe shpenzimet totale të tyre, ata të cilët janë përgjegjës për zbatimin e këtij plani (të punësuarit) marrin detyra për zhvillimin buxhetorë, buxhetit të nevojshëm për realizimin e punës. Buxheti zakonisht përgatitet prej një periudhe një vjeçare. Për shkak të rëndësisë së madhe të këtij procesi, ky plan duhet zhvilluar me kujdes dhe të harxhohet kohë e caktuar: zakonisht koha për hartim të një buxheti të mirë merr gjashtë muaj.

Finasimi shumëvjeçarë të organizatave qytetare është e domosdoshme në raste kur nuk mundet të arrihen qëllimet e programit të OQ në një vit financiar, si për shembull, për arsye komplekse të problemit në kuadër të kornizës kohore natyrale në zbatimin e proekteve të organizatave qytetare. Në raste të tjera, finansimi shumëvjeçarë ndoshta është i domosdoshëm, por është edhe më efektiv dhe më ekonomik, si përshembull, kur nevoja e programeve të organizatave qytetare vazhdon (psh. Programe të vazhdueshme sociale, aktivitete për të rinjë, persona me nevoja të veçanta, aktivitete sportive etj.), që don të thotë se kërkohet aktivitete të ngjajshme nga organizata prej vitit në vit. Në këto raste, finansimi shumë vjeçarë i zvogëlon shpenzimet administrative për thirjet publike vjetore dhe për finansierët shtetërorë si dhe të organizatave qytetare, por gjithashtu kontribuon në cilësi më të lartë të programeve duke siguruar stabilitet, i cili ju nevojitet organizatave qytetare për planifikim më efikas dhe financiar.

Gjithashtu, gjatë pregaditjes së planit financiar, duhet marrur parasysh disa reziqe të caktuara, të cilat mundë që të lindin gjatë sigurimit të mjeteve dhe shfrytëzimit të harxhimeve. Më së pari, përderisa organizatafinanciarishtë është e varur ngadonatorët, anëtarstitv dhe projektet, relativishtë rëndë mundë që të planifikojë në afat të mesëm ose në nivel afatgjatë, parasegjithash, për shkak të paqëndrueshmërisë dhe dinamikës së ndryshme të hyrjeve financiare. Nga ana tjetër, në rastë se organizata shfrytëzonë mjete ose ndihmë nga organet publike, duke zbatuar aktivitete të dobishme shoqërore (a , si pjesë e politikës publike të qeverisë), atëherë shpesh egzistonë rizik politik gjatë ndryshimit të pushtetit ose fund me realizimin e qëllimit të politikës publike, me çka arrihet qëllimi i aktivitetit dhe nuk ka nevojë për vazhdim të sajë. Prej këtu, më së miri është të kombinohen burimet dhe metodat e finansimit, që të mund në afat të mesë dhe te gjatë të realizohet qëndrueshmëri financiare të organizatës.

### **4.3. Shenja të problemeve financiare në organizatat qytetare**

Reduktimi i burimeve nga të ardhurat - çdo organizatë qytetare varet nga disa burime themelore të mjeteve. Një organizatë me anëtarë të gjërë, mundë të mbështetet me të ardhurat që vin nga anëtarësimi, trajnimet dhe botimet që i publikojnë ata. Të ardhurat e një organizate humanitare mund të jenë vetëm nga kontributet dhe donacionet që pranojnë. Këto burime kryesore duhet të mbikqyren me kujdes. Çdo reduktim i madh në këto të ardhura është një shenjë e sigurt se ekziston një problem. Rritja e harxhimeve të caktuara - disa shpenzime duhet të mbikqyren më shumë për ndallim nga disa të tjera; ndër më të rëndësishmet janë pagat dhe përfitimet e të punësuarve, për shkak se në shumicën e rasteve këto shpenzime përbëjnë shumicën e harxhimeve vjetore të një organizate. Raporti i këtyre kostove, ndryshe nga kostot totale, mund të jetë një tregues shumë i vlefshëm analitik. Shpenzime problematike mund të jetë pjesa e të ashtuquajturës „shpenzime të tjera“ të buxhetit. Nëse kjo pjesë është rritur shumë, mund të nënkuptoj udhëheqje të keqe në sferën e kontabilitetit ose shpenzime të pa parashikueshme (të fshehura). Një tjetër shpenzim i rëndësishëm i cili duhet mbikqyruar janë edhe honoraret dhe konsultantët. Nëse ky shpenzim



rritet shumë, do të thotë që për një aktivitet të tillë është më mirë të punësosh një njeri të ri. Përveç kësaj, prapa kësaj rritjeje të shpenzimeve mund të fshihet ndonjë konflikt interesash që nuk është zbuluar.

#### 4.4. Procedurat e kontabilitetit

Secila organizatë duhet të ketë një rregullore për kontabilitet. Kjo rregullore duhet përmbajtur udhëzime për procesimin e transaksioneve dhe të përmbajë kontrollë të mirë të brendshme. Çdo hap në procesin fiskal duhet analizuar dhe duhet të jepet përshkrim adekuat. Dokumenti i marrë duhet të përmbajë përshkrim se cili punonjës është përgjegjës për çdo hap të procesit dhe kush mund ta zëvendësojë të njëjtin në rastë mungeseje. Kjo Rregullore duhet të përgatitet nga ekspertë dhe sipas nevojave i njëjti duhet rishikuar apo reviduar. Rregullore, duhet pasur gjithashtu edhe për menaxhimin me të holla gjatë blerjeve ose politikë investimi të organizatës.

Organizatat joqeveritare definohe si subjekte juridike, të themeluara me qëllim të arritjes ose mbrojtjes së interesave jofitimprurëse të anëtarëve dhe themeluesve të tyre, respektivishtë arritjen qëllimeve më të gjëra shoqërore, pa synim të fitimit. Financimi i aktiviteteve të organizatave joqeveritare bazohet në besimin e donatorëve dhe financuesve të tjerë. Prandaj, është veçanërisht e rëndësishme që veprimi i organizatave dhe sidomos të atyrej financiare, të jetë i qartë dhe transparent. Në këtë kuptim, roli i përfaqësuesit ligjorë në organizatën joqeveritare është që të kujdeset për organizimin e punës financiare si dhe për ndërmarrje të masave të duhura adekuate për përdorimin ligjorë të mjeteve të saja. Mbi të gjitha, njësoj si të gjithë subjektet e tjera juridike, organizatat joqeveritare janë të detyruara të mbajnë llogaritë të kontabilitetit dhe të përpilojnë dhe dorëzojnë raporte financiare. Ligji për Kontabilitet të organizatave jo-fitimprurëse rregullonë mbajtjen e kontabilitetit, librave zyrtare, dokumenteve nga lëmia e kontabilitetit dhe përpunimit të të dhënave, njohjen e të ardhurave dhe shpenzimeve, vlerësimin e pozicioneve të bilancit, rivlerësimin, raportet financiare dhe dorëzimin e tyre, si dhe çështje të tjera lidhur me kontabilitetin e organizatave jofitimprurëse ku brenda tyre parashihen edhe shoqatat dhe fondacionet qytetare, forma të tjera të asociacioneve, organizata joqeveritare të huaja dhe ndërkombëtare, organizata humanitare, shoqatat dhe format të tjera të organizatave joqeveritare. Për shkak të orientimit jofitimprurës dhe llojit të veçantë të financimit, kryesisht nga fondet e parapra, anëtarësimet, ndihmat dhe grantet të cilat shpenzohen për qëllime kryesisht të përcaktuara më të holla, projekte, qëllime dhe nevoja të parashikuara, në mënyrë specifike është rregulluar edhe veprimi financiar i këtyre subjekteve. Përveç Ligjit për kontabilitet, rregulloret të cilat më përsëafëri rregullojnë funksionimin e organizatave jofitimprurëse janë:

1. Rregullorja për kontabilitetin e organizatave jo-fitimprurëse;
2. Rregullorja për planin të kontabilitetit dhe bilancit të organizatave jofitimprurëse; dhe
3. Rregullore për përmbajtjen e llogarive të caktuara në planin llogaritës të paraparë për organizatat jofitimprurëse.

Me neni 20 nga Ligjit për Kontabilitet për organizatat jo-fitimprurëse, sigurohet zbatim i qëndrueshëm duke marrë parasysh gjomat të cilat parashihen për organizatën jofitimprurëse në rastë se:

- Nuk e udhëheqë kontabilitetin sipas këtij ligji ose akteve të saja nënligjore;





- regjistrojnë të dhëna në librin zyrtarë nga dokumentacioni jo i rregullt dhe i besueshëm;
- nuk kryen vlerësimin e duhur të pozicioneve të bilancit;
- nuk kryen revalorizimin (rishqyrtimin) sipas Ligjit;
- nuk bënë bilancin e gjendjes së mjeteve dhe burimeve të saja të parapra me përshkrim në 31.12;
- nuk përpilon raport financiarose të njejtin nuk e dorëzon (llogari vjetore) në Drejtorinë për të ardhura publike dhe në Regjistrin qendror, brenda afatit ligjor të përcaktuar.

Përveç rregulloreve që ngërthejnë sferën e kontabilitetit, në punën e organizatave jofitimprurëse zbatohen edhe rregulloret që kanë të bëjnë me tatimet sic janë: Ligji mbi tatimin e fitimit dhe Ligji për tatimin e të ardhurave personale ndërsa tek të regjistruarit obligues të TVSH-së edhe Ligjin mbi tatimin e vlerën e shtuar. Gjithashtu, në rastë se gjatë punës së tyre, subjektet kryejnë pagesa për mallra ose shërbime me të holla në dorë, atëherë ata janë të detyruar, në pajtim me Ligjin për regjistrimin e pagesave me para të gatshme, të regjistrojnë pajisjet fiskale për pagesë.

#### **4.4.1. Organizatat joqeveritare në sistemin e TVSH-së**

Për TVSH Obligime për regjistrim të qëlimeve të TVSH- së në përputhje me nenin 51 të Ligjit për tatimin mbi vlerën e shtuar, kanë të gjitha „tatimpaguesit“ (persona fizikë dhe juridikë të angazhuar në veprimtari afariste në formën të shitjes së mallrave ose kryerjes së shërbimeve), qarkullimi i të cilit:

1. Tejkalon shumën prej 1,000,000 denarë në vitin e kaluar kalendarik ; ose
2. Fitimi i plotë i së cilës është paraparë në fillim të kryerjes së veprimtarisë afariste që do ta tejkalojë këtë shumë ose
3. Gjatë vitit tejkalon shumën prej 1.000.000 denarë.

Ky detyrim nuk vlen vetëm për ato kategori të subjekteve që sipas Ligjit të TVSH-së nuk konsiderohen si „tatimpagues“, përkatësishtë nuk llogariten si kryes të veprimtarive afariste. Ndër këto subjekte janë numëruar organet shtetërore, njësitë e vetëqeverisjes lokale dhe organet e tjera publike që nuk janë tatimpagues për atë pjesë të aktiviteteve të tyre të cila kufizohet në kryerjen e funksioneve publike edhe nëse në lidhje me këto aktivitete mbledhin taksa, tarifa, kontribute ose të ardhura të tjera. Megjithatë sipas nenit 10 paragrafi 2 nga Ligji për TVSH-në dhe organizatat joqeveritare (si organe publiko-juridike), në qoftë se brenda një aktiviteti të caktuar afaristrealizojnë fitim, që sipas këtij ligji është i tatueshëm tek tatimpaguesit e tjerë dhe me atë fitim të tyre e tejkalojnë kufirin e regjistrimi, në mënyrë obligative duhet të kërkohet regjistrimi të TVSH-së.





## 5. Udhëheqje me potenciale njerëzore

Udhëheqje / menaxhim / drejtim paraqet proces të përdorimit të burimeve (teknologjike, financiare, natyrore dhe njerëzore) në organizatë për të arritur në mënyrë efektive qëllimet e organizatës përmes planifikimit, organizimit, drejtimit dhe kontrollimit. Kjo është një art i kryerjes së punëve, të cilat duhet mbaruar përmes njerëzve të tjerë.

Menaxheri / udhëheqësi / drejtori është person përgjegjës për mbikëqyrjen e përdorimit të resurseve në një organizatë me qëllim arritjeje të qëllimeve të përcaktuara.

Burimet njerëzore / burimet kadrovike / të personelit janë njerëz në organizatë që kanë kompetenca të cilat i janë të domosdoshme organizatës për arritje të qëllimeve të saja.

Udhëheqja me burime njerëzore - politikat dhe praktikat që janë të nevojshme për kryerjen e detyrave menaxheriale që ndërlidhen me burimet njerëzore në organizatë, veçanërisht me punësimin, trajnimin, vlerësimin, shpërbllimin dhe krijimin e ambientit të pranueshëm, të sigurt dhe etikë, rethimin e drejtë për të punësuarit.

„Menaxhimi i burimeve njerëzore është një qasje strategjike dhe koherente drejtë menaxhimit me resurset më të vlefshme në një organizatë - njerëzit që punojnë aty dhe të cilët në mënyrë individuale dhe kolektive kontribuojnë në arritjen e qëllimeve organizative“ (Armstrong, 2006).

Organizatat qytetare bëjnë angazhimin e vullnetarëve dhe punonjësve (në një masë më të vogël). Në Maqedoni, për shembull, në 858 organizata gjithsejtjanë angazhuar 31,394 vullnetarë, ndërsa vlerësimet për punonjësi nëpër organizata të shoqërisë civile në Maqedoni sillt përfaqësisht rreth 1,500 njerëz. Pavarësisht e a bëhet fjalë për të punësuar ose vullnetarë është e qartë se organizatat qytetare mobilizojnë kapital të rëndësishme njerëzor për të cilat duhet të kujdesen që të njejtat të zhvillohen dhe të motivohen. Për këtë qëllim, është e nevojshme të respektohen konceptet themelore për menaxhimin e burimeve njerëzore që janë të vlefshme për secilën organizatë. Prandaj, është e nevojshme të pasurit kujdes që njerëzit e duhur të angazhohen në vendin e duhur, që të ju mundësohet atyre përshtatje në organizatë, në sistemet e saja, procedura, vlera dhe kulturë, të ju ofrohet mundësia për përfitimit të njohurive dhe shkathtësive të reja tëpunës, mudi i tyre të shqyrtohet dhe vlerësohet në mënyrë të drejtë, të kriohen sisteme që do të mundësojnë që të punësuarit të jenë të motivuar dhe të gëzojnë punën e tyre dhe në fund të mundësojnë atyre që të „rriten“ dhe „të përsosin“ organizatën për të qenë miqë dhe lobist të saj në vende dhe pozita të tjera.

Menaxhimi i burimeve njerëzore funksionon përmes sistemeve të burimeve njerëzore që bashkohen në mënyrë koherente:

- filozofitë e burimeve njerëzore që përshkruajnë vlerat dhe parimet udhëzuese të pranuar dhe inkorporuara në vetë menaxhimin njerëzor;
- strategjitë e burimeve njerëzore që përcaktojnë drejtimin në të cilin menaxhimi i burimeve njerëzore synon të shkojë;
- politikat e burimeve njerëzore, të cilat janë udhëzime bazë që përcaktojnë se si këto vlera, parime dhe strategji duhet të zbatohen dhe implementohen në fushat specifike të menaxhimit të burimeve njerëzore;





- proceset e burimeve njerëzore që përbëhen nga procedurat dhe metodat formale të përdorura për plane strategjike për burimet njerëzore të hynë në fuqi
- praktikatat e burimeve njerëzore që përbëhen nga qasjet joformale të cilat përdoren për menaxhimin e njerëzve;
- Programet e burimeve njerëzore mundësojnë që strategjitë, politikat dhe praktikatat e menaxhimit të burimeve njerëzore të zbatohen sipas planit.

## 5.1. Menaxhim me të punësuarit

### Trajnim i nevojshëm për funksionimin e suksesshëm

Me qëllim që puna të vijojë në mënyrë të drejtë, çdo punonjës duhet pasur njohuritë e nevojshme, aftësitë dhe qëndrimet për kryerjen e punës. Në rast se mungon një nga këto elemente, kjo mangësi mund të zgjidhet me anë të trajnimeve të kohë pas kohëshme. Megjithatë, duhet pasur parasysh se trajnimet nuk janë zgjidhje për të gjitha llojet e problemeve. Mundë që të krijohet atmosferë stresuese në qoftë se disa njerëz nuk dinë si ta bëjnë punën e tyre, ndërsa të tjerët nuk kanë punë të mjaftueshme për të mbushur kohën. Planifikimi i stafit, nënkupton planifikim adekuat të punës gjatë vitit dhe një pasqyrë të mirë mbi të gjitha punët të cilat duhet të mbarohen, me çka do të arrihet sukses në organizatë dhe përmbushje të qëllimeve të të njejtës.

Puna përbëhet nga një sërë detyrash të lidhura që kryhen nga një person për të u përmbushur një qëllim i caktuar. Puna, mund të shihet si njësi në strukturën organizative e cila mbetet e pandryshuar, pavarësisht se kush e punon atë punë, por rezultatet varen nga aftësia dhe motivimi i personit, për këtë arsye është e nevojshme një qasje më fleksibile në zhvillimin e aftësive në mesin e të punësuarve në mënyrë që ata në mënyrë më të përshtatshme t'iu përgjigjen kërkesave të reja të punës. Roli i një punonjësi është roli që ai / ajo e plotëson gjatë kryerjes së punës, konkretisht, roli shpjegohet lidhur me sjelljen e cila pritjet nga ana e punëtorit. Roli nuk asocon detyrat që punonjësi ka nevojë t'i përmbushë, por në pritjet në formën e rezultateve hyrëse dhe dalëse dhe kompetenca e duhur (njohuri, aftësi ose mënyra të punës) dhe sjellja e duhur për t'i përmbushur këto pritje. Rolet janë më shumë të lidhura me njerëzit sesa me punëtorët, prandaj fleksibiliteti dhe zhvillimi janë teje të rëndësishme.

Në fillim është mirë që punonjësve të rinjë të ju ipet një udhëzues, i cili në përmbajtjen e saj të ketë informata themelore dhe të shkurtra mbi politikën organizative dhe rregulloren: - një përshkrim të shkurtër të organizatës (historia, vizioni, misioni, produktet, organizimi dhe menaxhimi); - ekstrakte nga rregullorja për marrëdhënie pune për punëtorët të cilët janë në marrëdhënie pune me afat të papërcaktua (orët e kaluara në punë, udhëtimet zyrtare, pushimet dhe mungesat në punë, pauzat, trajnimet profesionale etj.); - kompenzime dhe përfitimet të tjera për punonjësit (politikë të pagesës së kompenzimeve, kur dhe ne çfar mënyre pagohen, minusim, tepërcat, përfitimet tjera etj.); - rregulla të tjera (promovime, ankesa, procedura disiplinore); - rregullat për përdorimin e pajisjeve të organizatës, etj.

### HAPA PËR MOTIVIMIN E PUNËTORËVE

**Hapi 1:** Menaxheri i motivon të tjerët duke u siguruar atyre një kuptim të qartë të përgjegjësisë të tyre..

**Hapi 2:** Menaxheri motivon të tjerët duke ju dhënë punëtorëve autoritet të barabartë



të përgjegjësive që ju është caktuar atyre.

- Hapi 3:** Menaxheri i motivon të tjerët duke vendosur standarde të përsosmërisë që i motivon ata të realizojnë potencialin e tyre të plotë.
- Hapi 4:** Menaxheri motivon të tjerët duke zhvilluar aftësitë dhe besimin e punëtorëve për të cilën ata kanë nevojë me qëllim të arritjes së standardeve të përsosmërisë.
- Hapi 5:** Menaxheri i motivon të tjerët duke u ofruar atyre njohuritë dhe informacionin që ata kanë nevojë për të marrë vendime të përshtatshme.
- Hapi 6:** Menaxheri i motivon të tjerët duke u dhënë atyre informatë kthyesë për punën që kanë realizuar.
- Hapi 7:** Menaxheri motivon të tjerët duke u dhënë atyre mirënjohje për punën e bërë, gjë që do të ndikonte në përforcimin e vetëvlerësimit të tyre dhe motivon që ata të vazhdojnë të punojnë sa më mirë që mundën.
- Hapi 8:** Menaxheri i motivon të tjerët duke besuar në to që ju ndihmon ata personalisht të besojnë më shumë në vetvete.
- Hapi 9:** Menaxheri motivon të tjerët duke i lejuar ata të gabojnë.
- Hapi 10:** Menaxheri motivon të tjerët duke i trajtuar punëtorët me dinjitet dhe respekt.

Shkarkimi i disa punonjësve nuk duhet shikuar si befasi për asnjë anë. Kur për një punonjës të caktuar në organizatë nuk ka vend si pasojë e ndryshimeve dhe nevojave, të punësuarit duhet të jenë të përgatitur të shkojnë ose t'u jepet mundësia për t'u kualifikuar. Punonjësi që duhet të largohet duhet të i lejohet largim nga organizata me perspektiva të mira për të ardhmen e tij. E njëjta vlen edhe gjatë pensionimit.

## 5.2. Menaxhimi i anëtarësisë

Menaxhimi me burime njerëzore është qasje holistike e fokusuar në interesin e plotë të organizatës - interesat e anëtarëve të organizatës njihen, por janë në vartësi të atyre të organizatës.

### 5.2.1. Cikli i zhvillimit të organeve jo-ekzekutive

Një nga përgjegjësitë më të rëndësishme të organit joekzekutiv është të sigurojë rekrutimin e anëtarëve të rinj të kualifikuar dhe t'i mbajë ato aktiv në punën e organizatës. Për të ndërtuar një trup të fortë joekzekutiv, duhet kushtuar kohë dhe përpjekje në ndërtimin e përbërjes së përshtatshme të trupit joekzekutiv në përputhje me nevojat e organizatës dhe aspektet strategjike. Zhvillimi i organit joekzekutiv është një proces që zhvillohet dhe që është ciklik. Për zhvillimin të suksesshëm të autoriteteve jo-ekzekutive, rekomandohet të ndiqen disa hapa:

- Hapi 1:** Identifikimi i nevojave të organit jo-ekzekutiv (aftësitë, njohuritë, perspektivat, lidhjet dhe të tjera, të cilët nevoiten për të zbatuar planin strategjik).

#### Cili profil na mungon në organin jo-ekzekutiv?





**Hapi 2:** Kultivim të anëtarëve potencial të organit jo-ekzekutiv. Punohet në drejtim që anëtarët e organizatës të interesohen për të njejtën si dhe të jenë të informuar në lidhje me qëllimet dhe arritjet e organizatës.

**Hapi 3:** Rekrutoni anëtarë që kanë perspektivë.

Pse nevojitet anëtari potencial ?

Anëtari i organit joekzekutiv të jetë nënjohuri me pritjet e organizatës dhe në përputhje me përgjegjësitë e tij, t'i përmbushë të njejtat.

**Hapi 4:** Orientim të përgaditur për anëtarët e rinj të organit joekzekutiv në organizatë - programin, historinë, ligjet, problemet, financat, strukturën organizative, rregullat, përgjegjësitë e anëtarit të organit jo-ekzekutiv, lista e anëtarëve të organit jo-ekzekutiv dhe ekzekutiv, etj, janë ato që do ta ndihmonin në kryerjen e detyrave të punës. Sigurisht, ka gjëra që nuk janë menjëherë të disponueshme dhe janë të lidhura me disa sekrete zyrtare të organizatës.

**Hapi 5:** Aktivizimi i të gjithë anëtarëve të organit joekzekutiv. Zbulimi i potencialeve të tyre, fushat e interesit dhe mundësitë për t'i përmbushur ato. Gjithashtu do të ishte mirë që anëtarët të përfshihen në komisionet apo trupat punues (nëse organizata i ka), me përmbushjen e detyrave të punës dhe në këtë mënyrë të japin raporte dhe informata kthyesë .

**Hapi 6:** Edukimi i organit jo-ekzekutiv. Sigurimi i informacioneve të disponueshme në fushën e veprimit të organizatës. Promovim të diskutimeve për çështjet me rëndësi të madhe për organizatën.

**Hapi 7:** Është mirë që anëtarët e organeve jo-ekzekutive të bëjnë rotacion, me një mandat paraprakishtë të përcaktuar dhe i njejtë do të zbatohet me qëllim të ndrimit në mes të anëtarëve. Ndryshim automatik tëmandatit nuk rekomandohet të praktikohet nga ana e organizatave. Duhet zhvilluar udhëheqësi e re dhe në rastë se nuk zhvillohet në mënyrë aktive duhet menduar për zhvillimin që në të ardhmen do të pasojë. Duhet të merren parasysh nevojat e organit joekzekutiv dhe kontributi individual i anëtarëve. Gjithashtu, për fat të keq, parasysh duhet marrur edhe dorëheqjet eventuale për anëtarët joaktive.

**Hapi 8:** Vlerësimi i punës së organit jo-ekzekutiv dhe anëtarësisë së organit jo-ekzekutiv në mënyrë individuale. Angazhimi i trupit joekzekutiv në procesin e vlerësimit në koordinim me hapat e mëparshëm.

**Hapi 9:** Festimi është terapia më e mirë! Njohja e suksesit sjell përparim. Duke vepruar kështu, do të merret parasysh kontributi i çdo anëtari të trupit joekzekutiv.

### 5.3. Vullnetarë

Vullnetarizmi është një ofrim vullnetar i shërbimeve personale, njohurive dhe shkathtësive dhe / ose kryerjes së aktiviteteve të tjera në favorë të personave të tretë, organeve, organizatave dhe institucioneve të tjera, pa pagesë.



Vullnetari është një person fizik i cili ofron shërbime, shkathtësi dhe njohuri në dobi të palëve të treta, organeve, organizatave dhe institucioneve të tjera, në baza vullnetare dhe pa përfitime financiare ose përfitime të tjera personale.

Çdo organizatë qytetare ka nevojë për vullnetarë në një fazë të zhvillimit të saj dhe kjo përfshin disa rregulla sic janë personat përgjegjës për administrim dhe menaxhim të fuqisë punëtore. Menaxhimi i mirë i burimeve njerëzore në aspektin e vullnetarëve do të thotë:

- Variacion në përshkrimet e vendeve të punës që të mundet më tej në mënyrë të përshtatshme të paraqiten nevojat e organizatës, lidhur me burimet njerëzore sa më shumë, në mënyrë të gjërësishme ;
- Plan mirë të përpunuara për atë se pse ka nevojë për vullnetarë në rolet specifike për të cilat kërkohet dhe si do përdoreshte e njëjta për arritje të qëllimeve të organizatës;
- Informimi (njoftime, paralajmërime) për punën;
- Verifikim dhe proces zgjedhor që vullnetarët të jenë të identifikuar me detyrat dhe përgjegjësitë (të përshtatshme dhe të pranueshme) për ta brenda organizatës;
- Programi i orientimit dhe trajnimit në vendin e punës, dhe njohja me detyrat e punës.

Megjithatë, ekziston një dallim i madh në mes punësimit të kuadros i cili do të jetë i paguar dhe tërheqjes dhe mbajtjes së vullnetarëve. Prandaj, dallimet më të rëndësishme midis vullnetarëve dhe stafit të paguar do të përshkruhen shkurtimisht, duke filluar me planin dhe strategjinë për vullnetarët:

1. ndoshta disa detyra pune do të kërkohen të jenë të ndara në komponente të shumta me qëllim që më lehtë të përmbushen (me qëllim përshtatjeje) nga ana e vullnetarëve të cilët preferojnë orarë të shkurtuar pune;
2. Do të ishte mirë që organizatat ta zmadhojnë kycjen dhe ta marrin parasysh mendimin e vullnetarëve tashmë të përfshirë në përzgjedhjen përfundimtare të vullnetarëve të rinj, por jo deri në atë masë që të jetë vendimi i tyre përfundimtar (edhe pse organizatat dhe personat përgjegjës për përzgjedhje dhe anëtarësim të vullnetarëve të rinj duhet ta mbajnë përgjegjësinë për rekrutimin dhe përzgjedhjen e vullnetarëve);
3. Kriteret e përzgjedhjes dhe rekrutimit mund të dallohen edhe atë në kuptimin e disa faktorëve – angazhim të personave më të moshuar të cilët ndoshta nuk do të mundin të punojnë me orarë të plotë pune, por do të angazhohet për arsye të tjera, siç janë njohuritë e vetme që i posedojnë ose nevoja për socializim të tyre me anëtarë të tjerë të shoqërisë , duke i ofruar në të njëjtën kohë kompetencat e tyre;
4. Së bashku me beneficimet nga angazhimi i vullnetarëve gjithsesi pritet të vijjnë edhe disa aspekte jo aq të mirë të këtij fenomeni dhe këto mund të jenë momentet dhe situatat ku vullnetari do braktisë detyrën e dhënë në momentin e fundit, për arsye të ndryshme dhe është normale që vullnetarët të mos jenë aq të përgjegjshëm dhe entuziastë për punën e tyre dhe disiplinën, siç janë stafi i paguar në organizatë;





5. Beneficionet dhe përfitimet e tjera organizative të punonjësve të rregullt nuk do të jenë të njëjta për vullnetarët, kështu që programi i orientimit duhet të i pasqyrojë këto dallime. Do të ishte shumë e dëshirueshme që të mundë të krijohet ose të shtypet një doracak i veçantë për vullnetarët, me të cilën do të ishin mbuluar të gjitha rregullat dhe rregulloret që janë specifike për angazhimin e vullnetarëve në organizatë.





## B. Përfaqësim dhe menaxhim me performansa<sup>5</sup>

### 1. Përfaqësi dhe strategji të përfaqësimit

#### 1.1. Lobim dhe përfaqësim

Kjo pjesë ka për qëllim ti njohëtojë lexuesit me konceptin e përfaqësimit dhe lobimit, llojet e aktiviteteve, qasjet e ndryshme dhe elementet bazë nga të cilat duhet të jetë përfaqësimi dhe lobimi efektiv. Vëmendje të veçantë i është përkushtuar parimeve themelore për atë se si bëhesh lobues dhe përfaqësues i sukseshëm, cilat janë burimet dhe kapacitetet e nevojshme për përfaqësim dhe lobim efektiv dhe si të identifikohen problemet për përfaqësim dhe lobim dhe njëkohësisht të bëhet analizë nga ana e palëve të interesuara për identifikim të problemit si dhe plan akcionar për probleme veç më të identifikuara për përfaqësim dhe lobim.

**Para së gjithash, duhet të mendojmë:**

- Pse duhet lobuar dhe përfaqësuar?
- Kush mund ta bëjë këtë?
- Kush duhet të jetë i lobuar?
- Si ta bëjmë atë?
- Çfarë do të ndryshohet?

**„Përfaqësimi“** nënkupton përpjekje të organizuar për të bërë ndryshime duke prezentuar dëshmi dhe argumente për atë si dhe pse duhet të ndodhë ndryshimi.

Ndryshimi mund të jetë në politikat dhe ligjet, në zbatimin e këtyre politikave, të ligjeve ose në ngritjen e vetëdijes së njerëzve për politikat dhe të drejtat e tyre.

**„Përfaqësim strategjik“** nënkupton seri aktiviteteve të cilat me shumë kujdesë janë zhvilluar dhe planifikuar që të kryhen nga ana e aktorëve të cilët duan të arrijnë qëllim të veçant.

#### 1.1.1. Fjalë kyçe, definicion

Përkufizimi për përfaqësim përdoret në mënyrë të ndryshme nga organizata të ndryshme. Ashtu që egzistojnë më shumë pikëpamje në mes të cilave:

1. Veprimi i një individi ose një grupi mbështetës për shkakun ose politikën e ndryshimeve efektive me qëllim të promovimit të shkakut ose ngritjes së vetëdijes publike (Këshilli kombëtar për jetesë të pamvarur, SHBA);
2. Dëshmitë dhe akcionet për ndryshim të qëndrimeve, politikave dhe praktikave. Përfaqësimi është aktivitet i caktuar i drejtuar drejt publikun të gjerë, anëtarëve dhe shoqërisë civile, qeverisë, institucioneve ndërkombëtare dhe sektorit të biznesit, në mënyrë që të bashkohen të dyja partitë politike popullore për të mbështetur realizimin e ndryshimeve konkrete. (Ndihma e kishës daneze);

<sup>5</sup> Ne pika të caktuara të kësaj pjese të Udhëzuesit janë përdorur material nga M-r Natasha Amdiu me pajtueshmëri të sajë.





3. Përfaqësimi është proces i qëllimshëm (i bërë me vetëdije dhe me qëllim) me qëllim që të ndikojë tek ata të cilët sjellin vendime në politikat (CARE).

Shtrohet pyetja nëse vallë ekziston një përkthim adekuat i fjalës „përfaqësim“? përgjigje për këtë pyetje do të kishim dhënë me anë të citatit të mëposhtme: „Ne nuk jemi të sigurt nëse kemi një përkthim për“ përfaqësim „ose duhet vëtëm përdorur fjalën“ Advocay „në gjuhën angleze. Një pjesë e konfuzionit është për shkak të mënyrës me të cilin koncepti është sjellur nga jashtë që ka të bëjë me teknologjinë e re - sikurse deri më tani të mos kishim ndëgjuar për përfaqësimin. Historia e Amerikës Latine është plot shembuj të njerëzve të përballur me pushtet apo fuqi. Si mund të mendojmë se përfaqësimi është diçka e re? ”<sup>6</sup>

### 1.1.2. Çfarë është përfaqësimi?

- Strategji, që do të bëjë kauzën/ çështja tuaj pjesë të realitetit të njerëzve të tjerë;
- Vegël për transmetim më efektiv të porosisë, problemit në komunikim ose shkak;
- Mënyrë për të përfshirë njerëz të cilët janë të gatshëm të mbështesin idetë tuaja, veçanërisht ata që kanë nevojë, por nuk ndihen të gatshëm të veprojnë vetë;
- Lloji i veglës për ndikim mbi kriuesit e politikave, vendimmarrësit dhe financuesve përmes kanaleve të ndryshme si për shembull konferenca, samite dhe simpoziume, lajme, takime midis qeverive dhe shoqërisë civile, etj.;
- Përfaqësimi i të drejtave të një grupi / komuniteti të caktuar;
- Shumë shpeshë është komunikim i një anshëm;
- Qëllim për të fituar kauzën personale (fitore-humbje);
- Sulm dhe konfrontim.

Këtu janë disa shembuj të përgjithshëm: emërtime dhe turpërime, padi, demonstrime, fjalime publike, zbatim i veprimeve dhe botime të hulumtimeve apo sondazheve, fushata mediatike, peticione, greva urie etj.

Një shembull specifik i përfaqësimit: fushatë për përdorimin e produkteve organike

- Kontribut pune për vendosjen e standardeve të larta organike në produktet e dedikuara për kujdesin e trupit
- Ndalimi i përhapjes së sëmundjes së ashtuquajturë, çmenduri të lopëve, nëpërmjet testimit universal dhe ndalesës për ushqyerjen e kafshëve me mbeturina nga thertoret e kafshëve.
- Reduktimi i ekspozimit të fëmijëve ndaj pesticideve dhe ushqimeve të shpejta
- Promovim të produkteve organike dhe tregtisë së ndershme në sektorin e mbathjeve, midis fermerëve, konsumatorëve dhe kompanive
- Ngritja e vetëdijes në tregë për kërkesën e produkteve të vërteta organike të pasuruara me vitamina natyrale dhe shtesa të tjera bimore.

<sup>6</sup> www.justassociates.org, aktivist Peruan, 2001





- Krijim të sinergjive ndërmjet lëvizjeve kundër luftarake, lëvizjes së ndryshimeve klimatike dhe komunitetit për produktet organike

### 1.1.3. Çfarë është lobimi?

Mund të thuhet se lobimi është vetëm një lloj përfaqësimi. Jo çdo përfaqësim është lobim, por çdo lobim paraqet përfaqësim. Ajo është një nga veglat që në mënyrë sistematike ndikohet mbi sjellësit e vendimeve kryesisht nëpërmjet përpjekjeve joformale (për shembull, ndryshime të ligjit). Gjithashtu ajo është strategji e planifikuar që çon në ndërtimin e marrëdhënieve për një periudhë më të gjatë (aktivitetet nuk janë rastësore dhe nuk janë ad hoc). Shpesh herë nuk përshtaten me procedurat formale dhe sipas mundësisë ajo të bëhet para sjellësve të vendimeve, me qëllim që publikisht të ti zbulojnë pikëpamjet e tyre formale.

- Sjellje të vendimeve: target grupa janë njerëzit me fuqi
- Qëllimi është që të arrihet një zgjidhje e favorshme
- Bindje dhe bashkëpunim;

Derisa zgjatë procesi i lobimit punohet në drejtimin e zhvillimit të argumenteve konstruktive, projekteve të përbashkëta, zhvillimit të përbashkët të politikave, takimeve personale etj.

### 1.1.4. Pse të ushtrohet ndikim mbi fuqinë?

Kjo është e nevojshme për te siguruar:

1. Demokraci pjesëmarrëse
2. Përfaqësim të grupeve specifike (të marginalizuara) të personave në realizim me organizatat shtetërore dhe ndërkombëtare
3. Mbështetja direkte nuk është më e mjaftueshme
4. Rezultati mund të arrihet më shumë nga anash se sa me mbështetje të drejtpërdrejtë.

Qëllimi i vendim-marrësve në ndikimin e subjekteve të shoqërisë civile është që ato të kenë pjesëmarrje në proceset e krijimit të politikave. Kjo posaçërisht është e nevojshme nëse me politikat aktuale janë cënuar synimet e një grupi të caktuar ose në rast se politikat aktuale neglizhojnë grupe të caktuar të qëllimit, në rast se egzistonë mungesë të politikës së caktuar si dhe nuk ekziston ose ekziston kufizim lidhur me zbatimin e politikave.

## 1.2. Tre lloje të ndryshme të qasjeve për përfaqësim

Shpesh herë është e dobishme të kombinohen qasje të ndryshme ndaj lobimit dhe përfaqësimit me qëllim të arritjes së një qëllim të përcaktuar. Tabela më poshtë ilustron tre qasje të ndryshme dhe secila karakterizohet nga aktorë të caktuar dhe lloje të aktiviteteve. Kombinimi i të tre niveleve do të rritë gjasat e suksesit, secila prej tyre ka përparsitë dhe kufizimet e veta.

Në të tre mënyra e qasjeve është prezentuar:

1. Përfaqësim nga vetë palët e interesuar
2. Përfaqësim i cili bëhet së bashku me palët e interesuara dhe
3. Përfaqësim i bërë nga të tjerët për palët e interesuara.





<b>SI?</b>	<b>Përfaqësim NGA vetë palët e interesuar</b>	<b>Përfaqësim i cili bëhet SË BASHKU me palët e interesuara</b>	<b>Përfaqësim i bërë nga të tjerët PËR palët e interesuara</b>
<b>KUSH?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anëtarët e bashkësisë lokale</li> <li>- Udhëheqësit e komunitetit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivistë të komunitetit</li> <li>- Organizatat lokale</li> <li>- Liderë fetarë</li> <li>- Së bashku me pjesëtarët e komuniteteve lokale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OJQ-të</li> <li>- profesionistë</li> <li>- Sindikatat</li> <li>- Liderët fetarë</li> </ul>
<b>PSE?</b> <b>- arritjet :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ngritjen e vetëdijes së shoqërisë për problemet e komunitetit lokal;</li> <li>- Ndërgjegjshmëri nga ana e vendimmarrësve për problemet në komunitetin lokal;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ngritjen e vetëdijes tek njerëzit për të drejtat dhe mundësitë</li> <li>- Zmadhimin e kapaciteteve njerëzore për përfaqësim dhe lobim</li> <li>- Ndërtim të rrjetëve dhe lidhjeve me njerëz që ndajnë mendime të ngjashëm me grupet e tjera dhe organizatat joqeveritare;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ndryshime në legjislacion dhe politika;</li> <li>Pajtueshmëria me rregullat ligjore nga ana e pushtetit dhe të tjerët;</li> <li>Krijimi i kushteve për njerëzit që të njihen me botën e jashtme;</li> </ul>
<b>ÇFARË?</b> <b>- aktivitete:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mobilizimi i komunitetit rreth çështjeve lokale</li> <li>- Fushata për shembull nëpër komuna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ndërtimi i kapacitetit për qasje si për shembull, institucioneve të qeverisjes vendore, ofruesve të shërbimeve etj.</li> <li>- Ngritja e vetëdijes për të drejtat e njerëzve etj.</li> <li>- Krijimin e kontakteve ndërmjet komuniteteve lokale, politikbërësve dhe ndikimeve të politikave;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorimi i autoriteteve për respektimin e legjislacionit</li> <li>- Lobim në të gjitha nivelet e vendim-marrjes</li> <li>- Komunikimi përmes mediave, etj.</li> </ul>



### 1.3. Strategjitë për lobim dhe përfaqëim të suksesshëm: lobim dhe përfaqsim i planifikuar

Strategjia për lobim dhe përfaqësim të planifikuar mund të realizohet në 10 hapa:

- Hapi 1.** Qartësim të qëllimeve të organizatës tuaj, rrjetit ose koalicionit.  
Misioni, qëllimet dhe vlera e shtuar.
- Hapi 2.** Definimi i grupës tuaj qëllimore .  
Për kë po e bëni këtë?
- Hapi 3.** Zgjedheni qëllimin tuaj për lobim dhe përfaqësim ,dhe vendosni qëllime (et).  
Çfarë doni të ndryshoni: Cili është problemi kryesor? Zgjidhje reale?
- Hapi 4.** Përcaktoni se cilët janë bartësit e vendimmarjeve?  
Pozita? Ndikimi / fuqia?
- Hapi 5.** Përgatitni organizatës tuaj, rrjetë, koalicion për procesin e lobimit dhe përfaqësim, mbështetje të brendshme, kapacitete, burime?
- Hapi 6.** Identifikoni palët e tjera të interesit? Aleatë dhe konkurrentë? Aktorët neutralë? Hapësira për bashkëpunim?
- Hapi 7.** Kontrolloni lobimin dhe përfaqësimin e mundshëm?  
A është lobimi dhe përfaqësimi ende metoda më efektive për të ndikuar?
- Hapi 8.** Krijoni një plan veprimi për lobim dhe përfaqësim  
Përcaktoni metoda, mesazhe, burime, përgjegjësi, kornizë kohore.
- Hapi 9.** Zbatoni planin aksionar për lobim dhe përfaqësim?  
Zbatimi i planit aksionar për lobim dhe përfaqësim!
- Hapi 10.** Siguroni monitorimin, vlerësimin dhe ndjekje të aktiviteteve tuaja?  
Sisteme praktike të monitorimit dhe vlerësimit, të përshtatura, fleksibile dhe të qenurit të mësuara!

Objektivat për lobim janë vendosur për qëllime të ndryshimit të politikave, programeve ose pozicioneve të vendimmarrësve (në të gjitha nivelet, nga qeverisja lokale (komunitat) deri te kryeministri / presidenti ose në nivel ndërkombëtar).

***- Lobimi juaj do të definojë se çfarë dëshironi të ndryshoni, për kë, kush do të bëjë ndryshimin, për sa dhe drejtuar për kë.***





## **Ekzistojnë disa strategji mes të cilave ne dallojmë disa në viim:**

- Thirrje publike;
- Lobimi i zyrtarëve të qeverisjes lokale;
- Negociata.

### **1.4. Njoftim për shtyp**

Deklarata për shtyp është storja e vetme e shkruar me stil të thjeshtë. Në të kaluarën, ato njiheshin si njoftime për mediat, por duke pasur parasysh se mediat elektronike filluan të kërkonin më shumë lajme nga ekonomia dhe mjedis që bie si rezultat i numrit gjithnjë e më të madh të programeve, njoftimet u bënë të njohura si njoftime për shtyp.

Nëse njoftimi nuk i është kushtuar një personi të caktuar, do të ishte e mundur që të jetë lëndë interesimi nga ana redaksioneve dhe redaktorëve me qëllim të marrjes parasysh, por vetëm me kusht nëse e konsideron si majftë interesant që nga fillimi gjegjësisht që nga paragrafi i parë, ai ose ajo mëtej vazhdonë ta lexojë atë.

#### **1.4.1. Gjërat e sakta dhe të gabuara në (paragrafi i parë) njoftimet publike**

##### **▶ GABIM**

Petar Stojanovski, drejtor i „Iniciativës Play“ nga Vallandova do realizoj hapje solemne ( prerje të shiriti) për hapjen e sheshit të ri të lojnave në rrugën „Volgogradska“, të martën në ora 11:00 .

##### **▶ E SAKTË**

Problemi i prindërve të punësuar nga Vallandova sa ipërket realizimit të aktiviteteve sportive të fëmijëve të tyre gjatë periudhës verore, tani është zgjedhur, falë organizatës joqeveritare lokale „Iniciativa Play“, e cila sot (e martë) hap një shesh të ri lojrash me fillim në ora 11:00 në rrugën „Volgogradska“.

##### **▶ GABIM**

Qendra Danpol ka bërë një studim të 2,500 shfrytëzuesve të sajë dhe rezultatet do të publikohen sot.

##### **▶ E SAKTË**

Pothuajse 95 për qind të njerëzve që shfrytëzojnë qendrën Danpol janë përfshirë në grackën e varfërisë, sipas rezultateve të një sondazhi të botuar sot.

##### **▶ GABIM**

Mbështetësit e strehimores për qenë „Kocka“ mblodhën rreth 20,000 denarë gjatë javës së fundit.

##### **▶ E SAKTË**

Mbi njëqind qenë, tani do të marrin darkën e tyre të Krishtlindjes falë mirësjelljes së vendasve që dhuruan pothuajse 20,000 dena gjatë javës së kaluar.

##### **▶ GABIM**

Grupi që lufton kundër zvogëlimit të varfërisë në Veles, dje realizoi takimin vjetor me deputeten Petkana Filipova si mysafir nderi.



► E SAKTË

Ndikimi i varfërisë në Veles mund në mënyrë të lehtë të reduktohet duke dyfishuar fondin e grupit që luftonë kundër varfërisë. Ky është qëndrimi i deputetit Petkana Filipova e cili i u drejtua qindra mysafirëve në takimin vjetor të grupit.

► GABIM

Fushata për përmirësimin e situatës së grave në Tetovë sot ka publikuar raportin vjetor për vitin 2013, një dokument me 25 faqe që përmban artikuj që kanë të bëjnë me ushqimin e shëndetshëm, problemet dhe aktivitetet shëndetësore të grave gjatë gjithë vitit.

► E SAKTË

Gjatë vitit 2013, fushata për përmirësimin e gjendjes së grave në Tetovë kontribuoi në përmirësimin e shëndetit të grave në fushën, duke ofruar ndihmë dhe këshilla më shumë se 2.000 grave përmes kontrollimeve sistematike, dietave dhe stërvitjeve.

**SUGJERIM: Kur shkruhet deklaratë për shtyp për publikun, duhet të përfshihen edhe citatat nga personi i përmendur. Gazetat e bëjnë këtë sepse ata mendojnë se do të i përfitojnë lexuesit e tyre duke menduar se gazeta me të vërtetë ka intervistuar personin në fjalë, megjithëse vetëm përmes letrës ata mund ta përdorin mesazhin tuaj në favor të tyre!**

Prandaj, nëse keni informacione të tilla, është mirë të specifikoni se nga është marrë ai citim!

Egzistojnë rregulla se si duhet të shkruhet një njoftim i mirë publik. Shumë njoftime të mira mbarojnë përfundimisht në plehra, sepse rregullat nuk respektohen dhe nuk mund të përdoren në gazetë, kështu që nëse doni që njoftimi juaj të ketë shanset maksimale për t'u botuar / shtypur, duhet të siguroheni që ai të duket ngjajshëm siç duken deklaratat për shtyp për publikun.

Këtu mundë të gjeni disa rregulla se si të shkruhet njoftim i mirë për shtyp:

- Gjithmonë dyfishoni hapësirën për njoftimin tuaj për shtyp - për ta bërë më lehtë leximin dhe redaktimin.
- Përdorni margjina të gjera –me qëllim që të ketë hapësirë për redaktim ose që të i mundësohet gazetarin që të lenë shënime dhe udhëzime për ndihmës redaktorin.
- Përdorni vetëm një anë të fletës - mos shtypni kurrë në të dyja anët e letrës dhe gjithmonë vendosni tipj /lloj të shtypjes në njoftimin tuaj.
- Përdorni format letre A4 dhe memorandum në anën e parë dhe letër të pastër për pjesën tjetër të njoftimit.
- Mos përdornet formatim luksoz - theksime, duke vënë fjalë në kllapa, duke shkruar gjithë tekstin me shkronja të mëdha, e tërë kjo e vështirëson punën e redaktorit i cili nëse dëshiron të bëjë një koment, do të duhet sëpari ta heqë formatimin nga njoftimi juaj.
- Mos i ndani fjalët midis fletave. Do të ishte ideale nëse nuk lejoni paragrafin që ka filluar në njëren anë të përfundojë në anën tjetër.





Bashkoni fletat së bashku - nëse ka nevojë, do të jetë më lehtë të ndahen nga ana e redaktuesit.

Njoftimi duhet të luajë rolin e vet.

Përpilimi i një njoftimit vetëm sa të duket bukur nuk është i mjaftueshëm.

Ajo gjithashtu duhet të jetë:

**I shkurtër:** duhet të jetë i shkurtër (jo më shumë se një-dy faqe) dhe preciz e jo një roman epik.

Njoftimet e gjata në përgjithësi nuk lexohen, duke pasur parasysh se stafi redaktues ka shumë punë për të bërë dhe redaktorët vuajnë nga mbingarkimi i informacioneve. Nëse keni nevojë të përfshini shumë informacione, vendosini ato në një fletë të veçantë si shtojcë ose si material me informacione shtesë.

**Qartë:** përdorni gjuhë të qartë, pozitive, fjali dhe fjalë të shkurtra.

**Relevant:** Referojuni vetëm gjërave themelore dhe mos shpjegoni - ofroni informata të mjaftueshme për lexuesit e painformuar në mënyrë që ata të mund të kuptojnë për çfarë ka të bëjë njoftimi.

**Pa zhargone:** shmangni zhargonet, klishetë, akronimet e pashpjegueshme dhe fakte jo të besueshme.

Çështje shtesë që duhet pasur në konsiderat në njoftimin për shtyp:

- Gjithmonë vendosni datë në njoftimin për shtyp. Sepse nëse nuk e vendosni, redaktori do ta refuzojë duke e llogaritur atë si lajm i vjetër.
- Vendose të paktën një person kontakti dhe numër telefoni. Personi i kontaktit duhet të jetë i arritshëm dhe mirë i informuar. Vendosni një numër telefoni celular për kontakt për të mundësuar qasje kur gazetarët vazhdimisht punojnë dhe mund të jenë të padurueshëm. Edhe nëse duan të publikojnë njoftimin tuaj për shtyp, ata në shpejtësi pa konsultar do të lëshojnë lajmin nëse askush nuk i përgjigjet thirrjeve telefonike .
- Mos u mundoni të shkruani tituj të mençur apo të komplikuar për gazetatat kombëtare - ato do të ndryshohen. Gazetave të lira nuk ju pengon nëse ju luani me fjalët në titull, përderisa titulli tingëllonë mirë.
- Përdorni embargo vetëm nëse ajo është e domosdoshme - ata mund të irritojnë gazetarët. Embargoja megjithatë mund të jetë gjithashtu e dobishme për ju dhe organizatën tuaj. Ata kanë vlerë kur përdoren për raste komplekse, siç janë sondazhet, raportet, raportet vjetore kur gazetarët duan të bëjnë disa punë paraprake, përpara se të publikojnë raportin tuaj. Mos harroni se gjithmonë ekziston rreziku i thyerjes së embargos, megjithëse ato në aspekt gjeneralë respektohen.



## Çfarë fitoni ju me këtë njoftim?

- ▶ Zmadhohen shanset për liri më të madhe të të shkruarit dhe publicitetet pozitiv.
- ▶ Do ta mbajnë në mendë emrin e organizatës suaj.
- ▶ Më pak iriton se thirrjet telefonike të gazetarëve për t'u siguruar atyre informacione që ata dëshirojnë.
- ▶ Kurseni kohë
- ▶ Keni prova (kopje nëse ka nevojë për masa të mëtejshme ligjore në rast se gazetari diskualifikon ose zëvendëson stojen tuaj).
- ▶ Më lehtë është për të u lexuar dhe logjikisht është më e perceptuar se shënimet e shkruara nga gazetari.
- ▶ Këtu shanset janë më të vogla për ti gabuar emrat ose t'i jepet rëndësi më të madhe gjërave të parëndësishme.

Postulati themelor i veprimit civil është të mendosh MË GJËRË ... Por jo shumë gjërë.

***Kur keni tregim të mirë me potencial mediatik, a duhet ta drejtoni atë që të publikohet në nivel kombëtar, rajonal apo lokal? Nuk ka formulë specifike për të!***

Në përgjithësi, për organizatat e vogla bamirëse dhe humanitare, kontakti i tyre duhet të jenë mediat lokale, sidomos gazetatat. Është më e lehtë se sa të bashkëpunohet me gazetatat nacionale sepse do të ketë më pak gjasat për sukses. Por me atë vazhdoni që të mos i shkarkoni mediat nacionale nëse keni diçka vërtetë të vlefshme. Shumë organizata të vogla mund të kenë lajme me rëndësi kombëtare edhe pse në të shumtën e rasteve kjo ndodhë vetëm një herë në jetë ...

Lexoni gazetatat ku i dërgoni njoftimet, me cka do të jeni më të aftë për të gjetur se çfarë lloj tregimesh botojnë ata dhe çfarë lloj fotografish përdorin.

### 1.5. Lobimi i zyrtarëve lokalë / qeveritarë

Ndonjëherë ndoshta do duhet të shkruani letër drejtuar ligjvënësit tuaj. Nëse e njihni ligjvënësin, vendoseni atë në paragrafin e parë. Kjo do të paralajmërojë personin që dërgon postën të dorëzoj letrën me vëmendje të veçantë. Me gjithë respektin e duhur, përdorni emrin e ligjvënësit në rastë se keni krijuar komunikim të tillë dhe nënshkruani të njejtën vetëm me emrin tuaj. Disa ligjvënës degradojnë vlefshmërinë e letrave, nëse ata konsiderojnë se letra ka qenë e motivuar nga ana e organizatës, si pjesë e ndonjë fushate, kështu që letër e shtypure thjelltë me shkrim ose memorandum të letrave tuaja personale ose zyrtare mund të marrin më shumë vëmendje ose thjeshtë një letër vetëm me nënshkrim nga organizata juaj joqeveritare. Gjithsesi, përmendni organizatën tuaj joqeveritare nëse vërtet mendoni se do të forcojë ndikimin e letrës suaj. Ligjvënësit shpesh nuk përgjigjen. Luteni ligjvënësin që t'ju përgjigjet dhe kërkoni nga ata që t'ju përgjigjen drejtpërdrejt nëse ai ose ajo mbështetë qëndrimin tuaj. Bëhuni sa më të drejtpërdrejtë që është e mundur, por me rëndësi është të qëndroni të sjellshëm. Si të gjithë të tjerëve, ligjvënësit nuk do të i kishte pëlqyer një ton





kërcënues. Mbani në mend fjalën e vjetër që thotë se më shumë miza mund të kapni me mjaltë sesa me uthull. Sigurohuni që emri i ligjvënësit të shkruhet në mënyrë korrekte dhe adresa të jetë e saktë. Zarfet duhet të mbyllen dhe të vendosni një adresë kthimi në letër. Sigurohuni që ligjvënësi juaj të marrë letrën para marrjes së vendimit. Faleminderohuni Ligjvënësit. Punonjësit në institucionet legislative shumë herë deklarojnë se rrallë marrin mirënjohje drejtuar ligjvënësve. Faleminderimi është mënyrë e shkëlqyeshme për të rritur komunikimin tuaj të ndërsjelltë. Njëkohësisht mundohuni që të i shkruani ligjvënësit me qëllim që ta njoftoni se e miratoni mënyrën se si ai ose ajo vendos për çështje të caktuara. Me këtë qasje siguroni vëmendjen e tij! Siguroni të gjitha kopjet nga përgjigjet që merrni nga udhëheqësit dhe komitetet qeveritare drejtuar organizatës suaj joqeveritare. Kjo gjë është e domosdoshme që të mundësohet informim dhe rikujtim të vazhdueshëm për aktualitetet ose për ushtrim të presionit mbi ta.

### **1.5.1. Këshilla se si shkruhet letër drejtuar ligjvënësit tuaj**

- ▶ Letra të shkruhet në një faqe.
- ▶ Përdorni fjalët tuaja dhe shmangni fjalë të rënda dhe zhargone.
- ▶ Përdorni vetëm ato akronime që jeni të sigurtë se njihen nga ligjvënësi.
- ▶ Në një letër mbuloni vetëm një problem
- ▶ Në paragrafin e parë, parashtroni pyetje për akcionin që dëshironi ligjvënësi juaj të pranojë
- ▶ Dërgo edhe shtojcë - aneks, nëse mendoni se ka nevojë për më shumë informacione
- ▶ Shtylla relevante dhe lajme nga gazetatat lokale në fushën e legjislacionit mundësojnë tërheqje të vëmendjes nga ana e tij ose të saj
- ▶ Përmendeni ligjin nga i cili referoheni, duke përfshirë edhe numrin e të njejtit (nga Gazeta Zyrtare) nëse e dini
- ▶ Vëni nënshkrimin tuaj nën emrin tuaj të shkruar.





## 1.6. Çfarë duhet të bërë dhe çfarë jo gjatë lobimit

AKCION	BËJE	MOS E BËN
<b>TELEFON</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofroni mundësinë për t'u paraqitur përsëri në një kohë më të përshtatur</li> <li>Shfrytëzoni mirë kohën tuaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bisedë më pak se 10 minuta</li> <li>Bisedë gjatë kohës së darkës</li> </ul>
<b>PERSONALISHT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flisni shkurtimisht për problemin tuaj</li> <li>Ofroni caktim termini për takim</li> <li>Mos haroni - nga dera në derë nuk është mirë për diskutime të hollësishme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendoni se problemi juaj është problemi i vetëm</li> <li>Ofendoni</li> <li>Ushtroni presion në rastë se nuk ju kushtohet vëmendje</li> </ul>
<b>POSTA ELEKTRONIKE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dërgoni letër</li> <li>Shtoni edhe tre letra si shtojcë për përkrahje nga miqët</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dërgoni kartolinë</li> <li>Dërgoni letër cirkulare</li> <li>Dërgoni peticion</li> </ul>
<b>BËNI RASTIN TUAJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buzëqeshuni</li> <li>Bëhuni gracioz</li> <li>Lidhuni me ata në nivel personal</li> <li>Vlerësoni kohën e tyre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kërcnoheni</li> <li>monopolizoni</li> <li>jeni të pasjellshëm</li> <li>thoni se vetëm koha juaj është shpenzuar;</li> </ul>
<b>DËRGONI MESAZHIN DERI ATY KU DUHET ARRITUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofroni mundësinë që përsëri të kthehni, Falemiderohuni.</li> <li>Jepni arsye pse të i përgjigjen mesazhit tuaj</li> <li>Mbani shënim për ju për kohën dhe rrjedhën e diskutimit</li> <li>Nëse nuk egziston kuminikim, pas tre muajve, tentoni përsëri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Haroni të ndërlidheni</li> <li>Pritnin ga ata që të ju kujtohet problemi juaj pa i rikujtuar ju ata paraprakishtë</li> <li>Pritjet tuaja janë shumë më të mëdha ose shumë të vogla</li> </ul>
<b>QËLLIMI:</b> Bëhuni burim i pazëvendësueshëm		





## 1.7. NEGOCIATA

Negociatat bëhen me person tjetër ose grup me qëllim që të arrihet zgjedhje të ndonjë konflikti. Negociatat ndihmojnë në zgjidhjen e konflikteve kur të dyja palët ndajnë të njëjtin qëllim, por ka disa raste ku ka dallime, këto dallime gjithsesi mundë që të shmangen nëse gjehet mënyrë se si të tregtohet me gjërat që të dyja palët njëkohësisht i vlerësojnë. Nëse të dyja palët kanë qëllim të përbashkët dhe nuk kanë dallime, negociatat mund të çojnë në zgjidhje të problemit. Nëse ata kanë dallime të ndryshme dhe nuk kanë qëllimet e përbashkëta, negociatat nuk do të jenë produktive. Megjithatë, në rastë dyshimi, negociatat do të zbulojnë nëse vallë të dyja palët kanë të njëjtin qëllim.

Çelësi i negociatave të suksesshme është marrëveshja (me shkrim ose me gojë) që do të thotë se është arritur zgjidhje e pranueshme reciproke për konfliktin e caktuar. Nëse palët negociuese duhet të vazhdojnë të punojnë me njëri tjetrin, që negociatat të konsiderohen të suksesshme, marrëveshja e arritur duhet të jetë e pranueshme për të dyja palët.

Nga ana tjetër, në qoftë se negociatat zhvillohen ndërmjet partive politike që nuk do të komunikojnë më me njëri-tjetrin pas përfundimit të marrëveshjes, secila palë thjesht mund të përpiqet të marrë sa më shumë që është e mundur deri sa të arrihe gjërat e parashikuara në marrëveshje, pa u shqetësuar për atë se a është e kënaqur edhe ana tjetër. Shembull i kësaj është shitja dhe blerja e pasurive të patundëshme ose biznesit.

### Çfarë duhet bërë për të qenë negociator i suksesshëm?

4. Gjëja më e rëndësishme: të përgaditeni në mënyrë të plotë për negociatat;
5. Asnjëherë mos hyni në negociata kur jeni të lodhur, të uritur ose të zemëruar;
6. Bëhuni të hapur për mundësinë e mos arritjes së marrëveshjes;

### Si të përgaditeni për seancë të negociatave?

7. Definoni: qëllimet tuaja personale, qëllimet e konkurrentit tuaj dhe konfliktin;
8. Përcaktoni qëllimet që i keni të përbashkëta me konkurrentin tuaj;
9. Definoni gjërat të cilat jeni të gatshëm të i shkëmbeni dhe vlerën e tyre për konkurrentët. Bëni të njëjtën gjë edhe nga ana tjetër: çfarë mund ata t'ju ofrojnë juve dhe sa është me të vërtetë e vlefshme për ju.

### Sipas kësaj:

- parashikoni skenaret alternative dhe përgatitni taktikat tuaja.
- Definoni AMAK tuaj (alternativa më e mirë për arritje të kontratës). Kjo do t'ju tregojë se sa e rëndësishme është që të arrini një zgjidhje miqësore.
- Mundohuni të kuptoni se nuk jeni më të dobët ose më të fortë se konkurrentët tuaj. Të dyja palët kanë të njëjtat qëllime dhe të dyja palët janë të gatshme të tregtojnë tendencë të arritjes së qëllimeve të tyre.

### Çfarë duhet bërë gjatë seancës së negociatave?

1. Mundohuni që të merrni shënime: të vini re atë për çka janë në pajtim të gjithë. Në të shumtën e rasteve, personi që mbanë shënime është pikërisht ai që ndahet i kënaqur me rezultatet;



2. Nëse pala tjetër shfaq një kërkesë të paarsyeshme, të jeni të përgaditur për thirrje të dëshpëruese «Çfarë?» Nëse është e nevojshme, dilni jashtë. (Por bëjeni atë në atë mënyrë që të leni mundësin gjithmonë të ktheheni përsëri.);
3. Kur bën lëshim në kërkesat tuaja, shifni që në të shumtën e rasteve ata të jenë në sasi të vogël. Asnjëherë mos bëni lëshime në shuma të mëdha.
4. Asnjëherë mos jepni ndonjë gjë për asgjë. Tregtoni me atë që mendoni se është e lirë për ju, por me vlerë për anën tjetër ose ajo që për ju është e vlefshme , por më pak e vlefshme për ta;
5. Flisni më pak, dëgjoni më shumë: mbani mend se nuk do të arrini shumë duke heshtur. Shfrytëzoni kohën deri sa jeni të heshtur për të analizuar se çfarë pala tjetër ka sugjeruar dhe ka deklaruar. Mendoni se çfarë lloj shkëmbimi kishit dashur të ofroni;
6. Gjeni një alternativë tjetër;
7. Bëni një pushim;
8. Nëse po planifikoni sulm, sulmoni ashpër dhe pa paralajmërim;
9. Përpiquni të arrihet marrëveshje, por mos insistoni në të. Rezultati përfundimtar mund të jetë: marrëveshje, marrëveshje që do të arrihet më vonesë ose përfundimi i negociatave;
10. Nëse ndiheni nën presion për të gjetë zgjedhje të negociatave, të jeni të vetëdijshëm për atë se mesiguri edhe pala tjetër ndjenë një presion të ngjajshëm si ju.

### **Çfarë duhet theksuar?**

1. Herë pas here përsëritni synimet që i ndani me konkurrentin tuaj;
2. Mbajeni pozicionin tuaj në mënyrë të qëndrueshme;
3. Sqaroni pozicionet. Përsëriteni atë që ata thanë. Bëni pyetje.

### **Çfarë duhet të mbani mend?**

Pothuajse gjithçka mund të negociohet. Edhe kur pala tjetër thotë: „Kjo është oferta ime e fundit!“ mbani mendë se edhe për këtë, gjithashtu mund të negociohet.

### **Çfarë duhet shmangur?**

1. Mos bëni lëshime shumë shpejt;
2. Kur veç më keni vendosur të bëni lëshime, shmangni mundësinë që ato të jenë të mëdha. Bëni që pala tjetër të i merrtoj lëshimet tuaja që do të i fitoj;
3. Përjashtoni mundësinë e irritimit të palës tjetër ose zemërimin e tyre;
4. Mos pranoni përcaktim të afatit për arritje të marrëveshjes.





## 1.8. Përfshirja e organizatës në përfaqësim

**Edukoni:** Informoni organizatën tuaj për politikat dhe çështjet aktuale që ndikojnë mbi një grup të përcaktuar / njësi zgjedhore.

**Vlerësoni:** Vlerësoni misionin, qëllimet e organizatës dhe kohëzgjatjen e programeve në vazhdim që përfshijnë përfaqësimin si mjet për përzgjedhje të problemeve që e preokupjnë shoqërinë. Poashtu si mundësi, se si e njeta të luajë rol më të madhë në programet e organizatës.

**Bashkëpunoni:** Punoni në koalicion me grupe, filozofia e të cilëve dhe qëllimet e të cilave korrespondojnë me tuajën. Së bashku, bashkoni personelin, burimet dhe bëni përgshirjen e asaj në koalicion me të gjitha partitë politike dhe palët e tjera të interesit të cilët janë të gatshëm t'i marrin gjërat në duartë e tyre përmes fushatave për ndryshim.

## 1.9. Roli i lobistëve

Lobistët janë ata që krijojnë lidhje midis shoqërisë qytetare dhe vendimmarrësve. Është e nevojshme të edukohen ligjvënësit përmes lobimit - në nivel ekspertësh , duhet të edukohen sjellësit e vendimeve për atë që duhet të dinë lidhur me probleme të caktuara. Duhet pasur parasysh se vendimmarrësit - ligjvënësit janë vetëm njerëz që janë gjetur në atë pozitë të caktuar dhe gëzojnë përgjegjësi për marrje të vendimeve në atë momente dhe kohë të caktuar. Në të shumtën e rasteve, atë pozicion e shohin vetëm si një punë e rregulltë për ta dhe shumë rrallë janë: të ndikuar në mënyrë të drejtpërdrejtë (pozitivishtë ose negativishtë) nga vendimi që ata kanë marrë lidhur me disa politika publike ose kanë probleme specifike të cilat zgjidhen nëpërmjet politikave publike dhe për të cilat ato miratojnë vendime. Prandaj, ata nuk shfaqin shumë interes (dhe realisht nuk kanë shumë kohë për të lexuar) të lexojnë të gjitha analizat, studimet. Për atë shkak dhe vendimet merren në bazë të informacionit jo të plotë dhe / ose të pamjaftueshëm.

Përcaktimi i hapësirës lobuese

Lobuesit duhet që t'i identifikojnë (të dy anët):	Principet themelore / kushtet
Interese	Legjitimitet
Parashikime	Kredibilitet
Procedura	Ndikim

### Mos harroni disa gjëra:

- Qëllimi juaj është të gjenin zgjidhje të favorshme, por nuk është gjithmonë e mundur të arrini gjithçka.
- Vendimmarrësit janë ata që vendosin për hapësirën në të cilën ju mund të ndikoni
- Ndoshta ju do të mundeni të krijoni më shumë hapësirë
- Ju personalishtë nuk jeni në pushtet dhe për atë respektojuni atë pozitë
- Kompromisi shpesh herë është një zgjidhje.



### **1.9.1. Presion sa më të vogël ndaj vendimmarrësve - më shumë gjasa do të keni që propozimi juaj të jetë i pranueshëm**

Duhet që qëllimet e përfaqësimit dhe lobimit të jenë zhvillimore e jo revolucionare. Nuk duhet të kërkohen ndryshime radikale dhe revolucionare, pasi ligjvënësit / vendimmarrësit janë nëpunës civilë dhe nuk janë njerëz revolucionarë nga natyra e tyre. Prandaj është e nevojshme të veprohet gradualisht, hap pas hapi.

### **1.9.2. Kufizimet në lobimin e organizatave qytetare**

Në kuadër të lobimit, mund të egzistojnë disa kufizime dhe pengesa. Këtu mund të gjeni disa prej tyre:

1. **Qasja:** mungesa e mundësisë për qasje deri tek shumica e përfaqësuesve të lartë politik;
2. **Financat:** burime jo të pabarabarta si për shembull, krahasuar me biznes komunitetin, të cilat mund të mobilizojnë mjete dhe njerëz të rëndësishëm;
3. **Ekspertiza:** shumë shpesh është e vështirë të zhvillohet ekspertiza shkencore në bazë të provave dhe argumenteve;

### **1.10. Procesi i përfaqësimit dhe lobimit - identifikimi i problemeve të përfaqësimit dhe lobimit**

Së pari, duhet bërë përzgjedhje të problemeve të përfaqësimit dhe lobimit. Problemet që janë përzgjedhur në projektet e përfaqësimit dhe të lobimit janë më së shpeshti të lidhura me problemet që përballen grupe të caktuara njerëzish.

- Si është e mundur që problemi me të cilin ballafaqohet një grup i caktuar njerëzish të jetë edhe problem për zgjedhjen përmes projektit? Asociacioni për mbrojtje shëndetësore Ontario nga Kanadaja ofron shpjegim për këtë: Problemi është situatë që krijon vështirësi për një individ ose grup. Një problem bëhet problem kur i vëhet vëmendje nga ana e publikut më të gjërë dhe bëhet me interes publik.

**Problemi duhet të definohet.**

1. A është i lehtë për t'u kuptuar
2. I bashkon dhe i bën njerëzit të veprojnë;

#### **1.10.1. Përzgjedhja e problemeve të përfaqësimit relevantë për njerëzit që dëshironi të ju ndihmoni**

- Sa të rëndësishme dhe relevante janë probleme të caktuara nga të cilat janë prekur njerëzit? A është me të vërtetë me interes apo përfitim i askujt?
- Kauzat politike zakonishtë quhen edhe probleme të lidhura me politikën nga ana e organizatave për përfaqësim dhe krijuesve të politikave. Problemet politike mund të përfshijnë mungesën e politikës, politikë negative ose joadekuate ose mënyrë jo e rregulltë e zbatimit të politikave .





- Për shembull, krijuesit e Programeve për edukim të grave të cilat mundohen të identifikojë probleme në politikë, mundë të shqyrtohen përmes pyetjeve të mëposhtme:
- A vallë politikat promovojnë edukimin e grave?
- A vallë politikat që promovojnë edukim të grave, edukimin e grave e zbatojnë në mënyrë adekuate?

Gjithmonë bëhuni parimor për zgjidhje të problemit tek njerëzit të prekur nga ky problem. Analiza e politikave duhet të nxjerrë në pah problemin (çfarë), shkakun specifik të problemit (pse?), Dhe njerëzve të prekur nga problemi (kush dhe ku?).

Identifikimi i problemeve lidhur me politikat publike përfshin gjithashtu edhe analizë më të thellësishme të asaj se si ka ndodhur që në një politikë publike këto probleme të kenë lindur ose doshta edhe aspak nuk janë shfaqur. Kjo do të ju ndihmojë që të gjeni se kur dhe në cilat rrethana, politika e përcaktuar është miratuar ose bllokuar; kush e ka propozuar, kush ka mbështetur ose kundërshtuar, si dhe historinë e të gjitha përpjekjeve të mëparshme për të ndryshuar politikën publike.<sup>7</sup>

### **1.10.2. Analiza e aktorëve relevantë për përfaqësim dhe lobim**

#### ***Cilat janë palët relevante të interesit?***

- Njerëzit të cilët në mënyrë direkte janë të prekur nga një problem i veçantë?
- Njerëzit që kanë interes nga ky problem?
- Njerëzit që mund të ndikojnë në problemin?

#### ***Pse janë kaq të rëndësishëm ata?***

- A janë ata aleatë, të pacaktuar apo konkurrentë?
- A mund të ndikohet mbi ata?

#### ***Analiza e palëve të interesuara***

- Analiza e palëve relevante të interesuara paraqet identifikimin e palëve kryesore dhe palëve të interesuara në procesin e planifikimit ose ndryshimit si dhe vlerësimi i interesave të tyre dhe mënyra se si këto interesa do të ndikojnë në procesin e planifikimit. Kjo analizë do të ndihmojë në hartimin e planit dhe identifikimin e formave të përshtatshme të pjesëmarrjes së aktorëve relevantë<sup>8</sup>.

#### ***Pse bëhet analiza e pjesëmarrësve relevantë?***

- Që të tërhiqet interesi i palëve relevante /të interesuara nga problemi i cili zgjidhet (faktori „pse“).

<sup>7</sup> Udhëzues dhe vegla për përfaqësim, Cear International, 2001

<sup>8</sup> Alan Roxhers dhe Piter Tejlor, Zhvillimi participativ të programeve arsimorë në arsimin bujqësorë, 1998, Romë.



### ***Të Identifikohen konfliktet e interesit..***

- Të identifikohen marrëdhëniet mes palëve të interesuara që në të ardhmen mundet edhe të përmirësohen.
- Të vlerësojë në mënyrë të përshtatshme përfshirjen e palëve të interesuara në faza të ndryshme të procesit të planifikimit.
- Angazhimi i palëve të interesuara duhet t'u mundësojë palëve të interesuara që të luajnë një rolë aktiv në vendimmarrjen dhe veprimet pasuese të cilat kanë ndikim mbi ta.

### ***Si rezultat i kësaj:***

- Ekziston mundësi më e madhe për arritjen e qëllimit dhe
- Aktivitetet mesiguri do të jenë më të qëndrueshme.

## **2. Bashkëpunim, partneritet dhe rrjetëzim**

Ekzistojnë modele të shumta të rrjetëzimit, bashkëpunimit, krijimit të partneriteteve dhe aleancave strategjike. Këtu janë disa prej tyre:

### **- Mënyra e lidhshmërisë:**

1. Bashkëpunimi
2. Negociata
3. Rrjetëzime;

### **- Nëpërmjet:**

1. Partneriteteve
2. Aleancave strategjike (koalicionet)
3. Rrjetet;

### **2.1. Bashkëpunim**

Fuqia e bashkëpunimit vjen nga kombinimi i kompetencave / aftësive kyçe të partnerëve për mbështetje të ndërsjelltë. Bashkëpunimi i suksesshëm krijon sinergji dhe rezultate më të mira përmes:

1. Rritjetëzimit, legjitimitetit dhe mbështetjes themelore
2. Qasje në grupe të ndryshme të cilat janë piksynim
3. Qasje në kompetenca speciale
4. Rritje ekonomike, rritje, ndikimi
5. Ndërtimin e kapaciteteve njëri për tjetri për përfitim të aftësive dhe kompetencave të reja.





## 2.2. Definimi i partneritetit

Këtu mundeni të gjeni disa elementë të definimit të partneritetit. Siç janë:

- **Lidhjet afatgjate, reciprokisht të dobishme mes dy (ose më shumë)** njerëzve ku secili mbështetet tek tjetri që të siguroj mallra, shërbime, informacione ose mbështetje tjetër që janë thelbësore për suksesin e tyre të qëndrueshëm.
- **Partneriteti** është një marrëveshje bashkëpunimi midis dy ose më shumë organizatave e bazuar mbi qëllimet kompatible dhe të dakorduara nga të dy anët dmth në mënyrë reciproke.
- **Partneriteti** mund të lidhet për arsye të një problemi të caktuar ose ndonjë tjetër interes apo qëllim të përbashkët.
- **Partneriteti** mund të krijohet për një periudhë të caktuar kohore ose për periudhë të pacaktuar kohe.
- **Partneriteti** mund të ekzistojë në çfar do kohe që del nga mënyra jofformale / rrjetëzimi / shkëmbi i informacioneve që çon deri në bashkëpunim të plotë.
- **Partneritetet** rrisin kapacitetin dhe forcojnë organizatat, rrisin pjesëmarrjen e publikut më të gjërë dhe lehtësojnë mbijetesën / qëndrueshmërinë e një organizate ose initiative.

## 2.3. Koalicioni - aleancë strategjike

Koalicioni është bashkimi i njerëzve dhe organizatave që punojnë për të ndikuar në rezultatin e një problemi të veçantë. Koalicionet janë të dobishme për arritjen e një spektri më të gjerë të qëllimeve, të cilat arrihen jashtë kapaciteteve të cilit do individ ose organizatë anëtare. Këto qëllime arrihen përmes:

1. shkëmbimit të informacioneve, (dhe / ose)
2. koordinimit të shërbimeve,
3. edukimit të shoqërisë
4. përfaqësimit për ndryshime të mëdha mjedisore ose politike (rregullatore).

## 2.4. Parimet për partneritet

Parimet themelore të partneritetit pa të cilat nuk mund të funksionohet, janë cekur në vijim:

- Vizioni i përbashkët
- Arsye specifike
- Role të ndara në mënyrë të qartë
- Të drejtat dhe përgjegjësitë e dakorduara në mënyrë të ndërsjelltë
- Transparenca dhe llogaridhënia





- Singëriteti dhe të qenurit i/e gatshme për shpërndarje
- Respektimi i ndërsjelltë dhe mirëmbajtja e integritetit personal
- Reciprocitet dhe komplementaritet
- Angazhim afatgjatë.

## 2.5. Përfitimet nga partneriteti

Partneriteti mundëson që organizatat të fitojnë ndikim të cilën vetë ata nuk mund ta arrijnë. Shpesh herë arrihen rezultate të dukshme që vetë nuk do të kishin mundur t'i arrin. Partneriteti gjithashtu rritë efektivitetin e veprimeve. Nga ana tjetër, veprimet e përbashkëta kontribuojnë në tejkalimin e dallimeve që një organizatë nuk mund të bëjë vetëm. Ato gjithashtu u mundësojnë organizatave të zbulojnë mundësi të tjera, t'i përgjigjen në mënyrë efektive nevojave të organizatës dhe të nxisin dialogun dhe bashkëpunimin me aktorë të tjerë kyç. Përveç kësaj, përjashtohet mundësia e duplikimit të çdo pune dhe përpjekjeje (gjithashtu dhe shpenzimeve) për të njëjtën fushë. Partneriteti mundëson komunikimin me grupe dhe organizata të tjera për qëllime të përbashkëta (për shembull, përmirësimin e standardeve në shkollat rurale) dhe kjo është mënyra ideale për:

- shkëmbim të ekspertizës, njohurive dhe praktikave (dhe marrjes së qasjes tek idetë e reja);
- ndërtimin të ekspertizës së partnerëve të ndryshëm duke krijuar një burim të përbashkët të resurseve të specializuara për fusha të ndryshme; dhe
- bashkëpunim të ndërsjelltë në baza të ndryshme.

## 2.6. Përfitimet nga aleancat

Ndërtim të aleancave me sektore tjera mundëson shkëmbim më të mirë të informatave dhe koordinim më të mirë të strategjive dhe mobilizimin e mbështetjes për çështjen. Ato kontribuojnë në përgatitjen, aplikimin, monitorimin dhe vlerësimin e programeve dhe veprimeve për mbështetje publike dhe gjithashtu kontribuonë në mirëkuptimin më të mirë midis llojeve të ndryshme të palëve të interesuara.

## 2.7. Anët e mundshme negative që dalin si rezultat i partneritetit

Si anë negative të partneritetit dallohen kategoritë në vijim:

- organizimi më i madh dhe më kompleks në krahasim me aktivitetet e pavarura dhe individuale. Ndoshta mund të ketë më shumë burime, parime, agjenda etj. të cilat duhet koordinuar me rrezik më të madhë ose përplasje;
- koalicionet mund të kërkojnë kompromise për prioritetet ose parimet, me anë të të cilave fitimet e kompromisit duhet të kapërcejnë anët negative
- krijojnë çekuilibër në pushtetë ose përcaktojnë interesat e partnerit më të madh, më të ndikueshëm. Kjo varet nga lloji i partneriteteve të krijuara (formale, joformale, bashkëpunuese, të integruara etj.) dhe llojin e aktiviteteve që po ndërmerren (lobim, fushatë, hulumtim etj.);





- rreziku i kompromentimit të organizatës, emri dhe reputacioni i tij ose duke u shoqëruar me disa aspekte negative të partnerëve
- partneriteti mund të marrë shumë kohë
- së paku njëri nga partnerët duhet të ndërmarrë detyra logjistike dhe të ketë rolin e sekretariatit / forcës lëvizëse; dhe
- organizatat që janë anëtare të ndonjë partneriteti mund të ekspozohen në rrezik financiar.

## 2.8. Hapat gjatë ndërtimit të partneriteteve

Për komunikim të ndërsjelltë dhe partneritet është e duhur një qasje hap pas hapi:

**HAPI 1** Bëhuni gati (zbuloni probleme, shkaqe dhe rrënjë, zgjidhje të mundshme);

**HAPI 2** Gjeni aktorët (zbuloni partnerët tuaj të mundshëm, kapacitetet e tyre, pengesat e mundshme);

**HAPI 3** Zgjedhni model të partneritetit (formal, joformal, bashkëpunues, i integruar, afatgjatë, etj.);

**HAPI 4** Themeloni partneritetin (kontratë);

**HAPI 5** Vlerësoni dhe sigurohuni që ai të jetë i qëndrueshëm.

### Mesazhi kryesor:

Kur mendohet për hyrje në partneritet, gjithmonë duhet pasur parasysh qëllimet dhe nevojat e organizatës suaj.

## 2.9. REKOMANDIME për ndërtimin e partneriteteve

- Bëhuni të qartë në lidhje me qëllimet tuaja dhe pse planifikoni të hyni në partneritet.
- Ndërtoni partneritet bazuar në anët e forta të partnerëve.
- Zhvilloni besim përmes të qenurit i hapur, transparencës dhe ndershmërisë.
- Të jeni të qartë për rolin e secilit partner dhe për përgjegjësitë që ka.
- Komunikoni hapur dhe të jeni të përgatitur për tejkalim të dallimeve ashti siç shfaqen.

## 2.10. Lista për kontrollim

### Çfarë duhet ditur organizata gjatë hyrjes në partneritet?

- Cilat janë problemet që duhet gjetur zgjedhje?
- Cilat janë problemet lokale (duke i përfshirë shkaqet dhe efektet e tyre nëse e njejta është e mundur) dhe nevojat?



- Pse të bëheni partner? Çfarë do të ju sjell partneriteti ? Çfarë lloj partneriteti doni (çfarë detyra, sa të mëdhaja, të thjeshta / një ose më shumë /detyra komplekse, periodha kohore, sa partnerë, formale / joformale, shkalla e partneritetit - bashkëpunimi, të cilat janë të hapura për bashkëpunim, të integruara)?
- A është veç më e panishme ndonjë iniciativë ekzistuese? A ekzistojnë iniciativa ndërkombëtare ekzistuese (për shembull: ILGA, ENAR, AGE, forume për çeshtje që kanë të bëjnë me aftësitë e kufizuara, etj.) / kombëtare (jepni ndonjë shembull nga mjedisi që ju rethon , si përshembull merrni rastin e romë) / partneritetet lokale? Me kë?
- Cilat janë përfitimet e organizatave nga shoqërimi i tyre i përbashkët?
- A mund që partneriteti të ju mundësoj ndikim dhe arritje të fuqisë së përcaktuar?
- Cilat aftësi mundë të shkëmbehen? Cilat përfitime të përbashkëta i kanë të dy organizatat?
- A mundësonë partneriteti shkëmbim të informacioneve dhe ekspertizës? Si?
- Cila do të jetë periodha e zgjatjes së partneritetit?
- Çfarë kompromise duhet të arrihen / bëhen? Sa janë të pranueshme për të dyja palët?
- Si duhet të jetë menaxhmenti i sajë?
- Cilat janë rreziqet financiare?
- Cilat janë aspektet negative / rreziku i humbjes së integritetit të biznesit përmes partneritetit me organizatat joqeveritare apo organizata të tjera që nuk kanë besueshmëri të mjaftueshme, nuk ndajnë të njëjtat vlera, janë të politizuara apo janë anëtarë të partive politike?
- Cilët janë aktorët kryesorë?
- Cilët janë partnerët e mundshëm? Çfarë kontributi mundë të japin ata në partneritetin?
- A kanë tashmë ide disa aktorë vendorë, se në cilat proekte është e mundur bashkëpunimi si mundësi? Cili është motivimi i tyre? Cilat janë përvojat e tyre ekzistuese në lidhje me bashkëpunimin e përbashkët dhe çfarë u kanë sjellë atyre?
- Cilat aktorë tashmë kanë kontakte evropiane / kombëtare / lokale?
- Cilat aktorë janë përfshirë tashmë në aktivitete me partnerë të jashtëm?
- Cili do të jentë roli i secilit prej partnerëve në shoqatën e përbashkët?
- Pse aktorët kryesorë të cilët duhet t'i afrohen partneritetit, në fund vendosin të mos jenë pjesë e partneritetit?





## **A egzistojnë alternativa të tjera për të u siguruar pjesëmarrja e tyre?**

- Cilat janë vlerat, parimet, interesat e partnerëve potencialë?
- Cilat janë pritjet e partnerëve? Cilat janë pritjet e përgjithshme / lokale dhe cilat vlera plotësuese pritjet të përfitohen me partneritetin?
- Cila është baza e përbashkët? Vizioni i përbashkët, qëllimet e përbashkëta apo rezultatet e përbashkëta që duhet të arrihen?
- Cili është vizioni strategjik i partneritetit?
- A do të sigurojë partneriteti një ndjenjë të bashkëpronësisë dhe përfitimeve të barabarta?

### **2.11. Marrëveshje për partneritet**

Marrëveshjet kryesore për punën e partneritetit (që përfshijnë vlera, prioritetet dhe parime) është e preferueshme të përpilohen në formë të marrëveshjes me shkrim. Shkalla e formalitetit mund të varet nga kohëzgjatja e pritjes së partneritetit. Partneriteti formal tingëllon kompleks dhe me kërkesa të mëdha, por kjo do të ndihmonte në konfirmimin e angazhimeve nga ana e të gjithë partnerëve si dhe njëkohësisht zvogëlon vështirësitë dhe konfliktet e mundshme.

#### **2.11.1. Marrëveshje partneriteti ose memorandum bashkëpunimi**

Memorandumi i bashkëpunimit nuk është ligjërues dhe zakonisht nuk ka implikime financiare nëse ndonjë pjesë e marrëveshjes nuk respektohet. Marrëveshja e partneritetit është një dokumentë ligjërues ku përcaktohen:

- qëllimet që duhet të përmbushen përmes partneritetit
- përcaktimin e roleve dhe përgjegjësisë të secilit partnerë (duke përfshirë detyrimet financiare)
- përkufizimi i proceseve operacionale (vendimmarrja, mënyra e komunikimit dhe zgjidhja e konflikteve),
- procedurën e vlerësimit dhe evaluimit
- procedura për ndërprerjen e partneritetit dhe zgjedhjen e mosmarrëveshjeve eventuale);

#### **Çfarë mund të rrezikonte partneritetin?**

- Dëshmia që argumenton se disa partnerë kanë programe të fshehura;
- Qëllimet jorealiste ose qëllime jo të qarta;
- Mungesa e komunikimit;
- Një nga partnerët manipulon ose dominon;
- Histori e konfliktit ndërmjet aktorëve kryesorë;
- Aktorët kyç nuk janë të përfshirë në partneritet;



- Dallimet në mënyrën e të vepruarit
- Mosbalancim jo i barabartë dhe i papranueshëm i pushtetit dhe i kontrollit;
- Angazhimet financiare dhe kufizimet kohore tejkalojnë përfitimet e mundshme të partneritetit.

### 3. Komunikimi

Komunikimi paraqet vegël efektive që ndihmon të kuptuarit, ndërtimin e partneriteteve dhe zgjedhjen e problemeve të caktuara. Pse është e rëndësishme komunikimi efektiv midis partnerëve? Për shkak se:

1. të gjitha palët e përfshira në partneritetë janë në kohë të informuar për gjërat që ndodhin
2. krijonë besim
3. krijonë mjedis produktiv
4. promovonë marrëdhënie miqësore të punës
5. konfliktet shmangen
6. rritë përkushtimin për partneritet
7. ndihmonë partnerët të arrijnë qëllimet e tyre
8. çon drejtë ofrimit të shërbimeve më të mira, respektivisht të përmbushje të qëllimeve;

#### 3.1. Llojet e komunikimit

Ka shumë lloje të komunikimit. Disa prej llojeve themelore hasen në komunikimin formal, komunikimin joformal (verbal), komunikimin ndërmjetë partnerëve, komunikim ndërmjetë partnerëve dhe publikut, grupeve të synuara dhe palëve të tjera të interesit.

#### 3.2. Krijim i komunikimit formal efektiv

Krijimi i komunikimit formal efektiv nënkupton përmbajtjen e disa elementeve. Ato janë të përmendura më poshtë:

- Përgatitja e planit për komunikim
- Kush është përgjegjës për mbajtjen e komunikimit dhe monitorimin e planit?
- Identifikim se cilat informacione do të shpërndahen (lloji i informacionit, niveli, frekuenca, etj)
- Zgjedhja e metodave për shkëmbimin e informacionit
- Përgatitje të shënimeve nga mbledhjet e mbajtura
- Mekanizmat për sigurimin e informatave kthyesë nga ana e punonjësve dhe personave të kyçur në realizimin e detyrave;





### 3.3. Planet e komunikimit

Planet e komunikimit gjithashtu përmbajnë më shumë elemente. Këto janë:

- Përshkrimi i situatës (pse është formuar partneriteti)
- Cilat janë qëllimet e planit të komunikimit? (çfarë duam të arrijmë përmes komunikimit, të brendshëm / të jashtëm)
- Përcaktimi i target grupeve (me të cilët duam të komunikojmë? Cilët janë karakteristikat e grupeve tona të synuara?)
- Çfarë duam t'u përcjellim atyre? (cilat informata për cilat target grupe)
- Përcaktimi i qasjes (komunikim formal / joformal, proaktiv ose reaktiv, afatshkurtër / afatgjatë)
- Aktivitetet e komunikimit ( cilat metoda do të shfrytëzohen- takime ballë për ballë, komunikim elektronik, dokumente, komunikata për shtyp, etj.; cila metoda do të përdoren për cilin informacion dhe target grupë)
- Buxheti i duhur (llogaritja e shpenzimeve, kush dhe si do të marrin pjesë në mbulimin e shpenzimeve )
- Vlerësimi-Evaluim (kush dhe si do të bëjë evaluimin, se sa qëllime nga plani janë të përmbushura , mënyrën e rishikimit të planit);

### 3.4. Komunikim verbal efektiv

Gjatë komunikimit verbal efektiv hasen më shumë pengesa që mundë të lindin dhe që sjellin keqkuptime. Këto janë të ashtuquajturat bariera në komunikim. Barrierat në komunikimit nuk pengojnë për të kuptuar atë se çfarë të tjerët dëshirojnë neve të na kumtojnë. Më së shpeshi, ne supozojmë se të gjithë kemi kuptim të njejtë për gjërat, por kulturat e ndryshme kanë mënyra të ndryshme të komunikimit, si për shembull fuqia e zërit, shprehja e fytyrës dhe pozicioni i trupit që përdorim.

### 3.5. Si të tejkalohen barrierat e komunikimit?

- 3Flisni qartë dhe shmangni zhargone
- Në fillim të takimit ku marrin pjesë njerëz nga kultura të ndryshme, përcaktoni terminologjinë që do ta përdorni me qëllim që të keni kuptim të përbashkët të termeve
- Mendoeni atë çfarë e flisni dhe flisni atë që mendoni
- Shmangni sulmet, kritikën, akuzat, arrogancën, rënjen dakord për gjithçka, pa e menduar paraprakishtë
- Demonstroni faktin që jeni njeri i hapur, fleksibili dhe bashkëpunues i mirë
- Shmangni konfliktet ose zvogëloni mundësitë për konflikt
- Promovoni qasje pozitive



- Kërkoni interesa të përbashkëta dhe mirëkuptim të ndërsjellë
- Kushtoni rëndësi mendimeve të shfaqura nga të tjerët
- Besoni të tjerëve;

### 3.6. Konfliktet

Lloje të konflikteve	Burime të konflikteve
Konfliktë gjat komunikimit	Keqkuptime, supozime, mungesë informacioni, gjuhë të ndryshme
Konfliktë strukturorë	Proceset jo kualitative të dobëta, strukturat ose sistemet joadekuata, kufizime kohore
Konfliktë në marrëdhënie	Stereotipe, frika, perceptime të shtrembëruara, pritje joreale, përdorim të forcës, dallimet midis meshkujve / femrave, konflikte personale
Konfliktë interesash	Dallimet në nevojat, dëshirat dhe interesat
Konfliktë vlerash	Besime, qëndrime, vlera dhe filozofi të kundërshtuara. Kjo mund të rrjedhë nga dallimet kulturore të individëve ose grupeve, konflikte ndërkulturore

## 4. Menaxhment me efekte nga puna e organizatës

### 4.1. Procesi i evaluimit

Vlerësimi ose e ashtuquajtura evaluimi është procesi i rishikimit dhe vlerësimit të një organizate, programi, aktiviteti ose ndërlidhjeje. Evaluimi ndihmon organizatat të kuptojnë se çfarë ka ndodhur dhe identifikojnë ndryshimet që janë të nevojshme dhe çfarë mund të arrihet. Evaluimi ju mundëson partnerëve, gjegjësishtë, organizatave:

- mundësi për të folur në mënyrë të hapur për marrëdhëniet e tyre;
- analizë që nevojitet për të menduar për të ardhmen;
- idetë për forcimin e partneritetit; dhe
- rekomandimet për ndryshime.

### 4.2. Pyetje për evaluim

#### 4.2.1. Evaluim (1)

- **Shpjegim** - pse ne vendosëm të punojmë si partnerë? A është arsyetimi ende i vlefshëm?;
- **Ndikimi** - çfarë ndodhi si rezultat i punës sonë të përbashkët dhe si partnerë? Cili është ndikimi i partneritetit në programet tona, organizatave tona dhe palëve tona?;





- **Qëllimet** - A i arritëm qëllimet tona me partneritetin? A kemi arritur atë që e kemi pritur të arrijmë si qëllim?;

#### 4.2.2. Evaluimi (2)

- **Vlerë** - a u arsyetuan rezultatet e fituara nga burimet e investuara (njerëzore dhe financiare)?
- **Alternativat** – a egzistojnë mënyra më të mira për t'u punuar së bashku? Nëse ne bëjmë gabime, si mund t'i shmangim ato herën tjetër?
- **Hapat e ardhshëm** - si do të përdoren rezultatet e evaluimit?

#### 4.3. Analiza SWOT

- A është partneriteti juaj zgjedhje e mirë?
- Cilat janë hapat e ardhshëm?
- Cilat janë trendet në komunitetin tuaj nga të cilat partneriteti juaj mund të përfitojë më së shumti?
- A egzistojnë mundësi të reja që mundë të ndihmojnë partneritetin?
- Analizë SWOT për kërcënimet e mundshme:
- Cilat janë kufizimet me të cilat ballafaqohet partneriteti juaj?
- Çfarë bën apo planifikon të bëjë konkurrenca juaj?
- Cilat bëjnë burimet tuaja të financimit? A ka ndonjë tendencë?
- A ndryshohen kërkesat për specifikim të aktiviteteve tuaja?
- Si duket kërkesa për shërbimet tuaja? A janë palët tuaja të kënaqura ose janë më pak të kënaqur? A duhet të rishqyrtohet partneriteti ose aktivitetet e saja?
- A keni probleme financiare apo probleme me mjete ? A mundë të punoni më mirë me marrje apo fitim të donacioneve apo më mirë do të ishte sigurimi i mundësive dhe aftësive për mbledhje të fondeve?
- A është njohuria e partneritetit në mënyrë të gjërësishme e shpërndarë ? A keni siguruar „zëvendës“ të cilët janë të gatshëm që t'ju zëvendësojnë?;





#### 4.3.1. Paraqitja skematike e analizës SWOT

- **Strengths** - pikat e forta (përparësitë)
- **Weaknesses** - dobësitë (dobësitë)
- **Opportunities** - mundësitë
- **Threats** - kërcënimet

SWOT – analiza	pozitive	negative
Analiza e brendëshme	<b>Anët e forta përparësitë</b>	<b>Anët e dobëta dobësitë</b>
Analiza e jashtëme	Mundësitë	Kërcnime

#### formati SWOT

	MUNDËSITË	KËRCNIME
ANËT E FORTA	Shfrytëzimi i anëve të forta për të «kapur» mundësitë	Shfrytëzimi i anëve të forta për t'u shmangur / minimizuar reziqet
ANËT E DOBËTA	Largimin e anëve të dobëta në mënyrë që të shfrytëzohen mundësitë	Largimin e dobësive për t'ju shmangur reziqeve

#### 4.4. Përgatitje e planit për komunikim

- Përshkrimi i situatës (pse është formua partneriteti)
- Cilat janë qëllimet e planit për komunikim? (çfarë duam të arrijmë përmes komunikimit, të brendshëm / të jashtëm)
- Definimi i grupeve të synuara (me të cilët duam të komunikojmë? Cilët janë karakteristikat e grupeve tona të synuara?)
- Çfarë duam t'u përcjellim atyre? (cilat informata për cilat grupe të synuara)
- Përcaktimi i qasjes (komunikim formal / joformal, proaktiv ose reaktiv, afatshkurtër / afatgjatë)
- Aktivitetet e komunikimit (cilat metoda do të shfrytëzohen- takime ballë për ballë, komunikimeve elektronike, dokumente, komunikata për shtyp, etj, për cilën informatë apo target grupë do të përdoret cila metodë në veçanti)





- Buxheti i duhur (llogaritja e shpenzimeve, kush dhe si do të marrin pjesë në mbulimin e shpenzimeve)
- Evaluimi (kush dhe si do të bëjë evaluimin, qëllimet a janë të përmbushura me planin, mënyrën e revidimit të planit);

## **KUSH / KUJ INFORMON - PSE –ÇFARË DUAM TË PËRCJELLIM- NË ÇFARË MËNYRE/ KUR**

### **4.4.1. Planifikim për veprim apo akcion**

Kur planifikoni një akcion /projekt është e nevojshme të bëni fillimishtë analizë, respektivishtë t'i përgjigjeni pyetjeve të mëposhtme:

- Çfarë nuk është ashtu siç duhet?
- Çfarë është ashtu siç duhet?
- Cili është dëmi?
- Cilat janë përfitimet?
- A egzistojnë dëshmi ?
- A ka ndonjë politikë?
- A ka ndonjë shembull të mirë?
- Mundësi për analogji?
- A ka aleatë?
- Çfarë provash posedojmë (analizë, të dhëna)
- A janë objektive? A janë të paqarta?
- Cilat janë arsyet kryesore?
- Kush është përgjegjës?
- Si mund të adresohen arsyet?
- Ku do të hasni rezistencë më të madhe për ndryshim?
- A janë objektive? A janë të paqarta?
- Cilat janë arsyet kryesore?

### **4.5. Elementet themelore të Planit akcionar**

- Afati kohor, për shembull gjashtë muaj
- Së paku një qëllim dhe strategji të përgjithshme për arritjen e qëllimit
- Hapat specifike për detajim të strategjisë dhe afatë përfundimtare për çdo hap



- Burimet njerëzore dhe materiale të cilat janë në dispozicion dhe ato që nuk janë të disponueshme (por të nevojshme) për ta arritur qëllimin (përdorni Buxhetin e resurseve në këtë pjesë)
- Burime të mundshme për resurset e nevojshme dhe hapat të cilat duhet ndërmarrur për t'i siguruar ato
- Personi përgjegjës për çdo hap
- Planin efektiv akcionar e ndjekin akronimet SMART;

Kur një herë e keni përgatitur planin tuaj akcionarë:

- Përpiquni ta bëni planin tuaj akcionar afatshkurtër
- Vlerësoni se sa është e mundur të arrihen rezultatet e dëshiruara
- Nëse kjo nuk është e mundur, ndryshoni strategjinë tuaj ose planifikoni më shumë kohë për veprim;





PUNA ME PROJEKTE DHE  
PRAKTIKA TË MIRA

3



## A. Aktivitete projektive

### 1. Mbikqyrje (Monitorim) dhe kontrollim

Mbikqyrja ose monitorimi paraqet mbledhje e rregullt dhe analizië e informatave për monitorim (mbikqyrje, monitorim) të progresit të zbatimit të aktiviteteve më shpesh në projekt. E bazuar mbi informacione nga monitorimi, mund të vendoset a është e nevojshme që akcion i caktuar të korigjohet në aktivitetet e organizatës, si në aspekt financiar ashtu edhe tekniko-organizativ.

Gjatë ndjekjes dhe monitorimit duhet të ndërmerren hapat dhe aktivitetet e mëposhtme:

- BJu rekomandojmë t'i ndiqni hapat e mësipërm për të përgatitur planin tuaj akcionar.
- Kur keni plan të përgatitur, është shumë me rëndësi të mendoni se si do ta përdorni atë plan që të mundësoni përparim të mëtejshëm.
- Mundë të vendosni që të shtoni disa pika të njëpasnjëshme në plan - dhe të tregoni se cili nga grupet tuaja të lobimit është përgjegjës për mbikqyrje dhe ndjekje të fazave të ndryshme të planit akcionar.

#### Veglat GOSARRRI

- ▶ GOAL – qëllimi i përgjithshëm i projektit
- ▶ OBJECTIVE(S) – qëllimi i projektit
- ▶ STRATEGY –strategji
- ▶ ACTIVITY(ES) – aktivitetet e planifikuara
- ▶ RESULTS – rezultate
- ▶ RESOURCES – resurset e nevojshme (njerëzore)
- ▶ RESOURCES – resurset e nevojshme (financiare)
- ▶ IMPLEMENTATION PERIOD – periudha e implementimit (afate /afatshkurtëra/ afatgjata);



## Акциски план – GOSARRRI алатка

Qëllim	Qëllime	Strategji	Aktivitete	Rezultate	Burime (njerëzore)	Burime (financiare)	Periudha e zbatimit

Monitorimi përbëhet nga ato procese të cilat shërbejnë për të mbikqyrur zbatimin e proektit, ashtuqë, në këtë mënyrë, ose më mirë thënë me këtë vegël, problemet potenciale mund të identifikohen në kohë dhe kur është e nevojshem të ndërmerrem akcione konkrete, për tu kontrolluar zbatimin e proektit. Përfitimi më i rëndësishëm është se performanca e proektit monitorohet dhe matet për të identifikuar ndryshimet në planin.

Mbikqyrja përfshin:

- Matje të aktiviteteve të cialt tash më realizohen (ku jemi);
- Monitorimi i proektit variabil (shpenzime, mundë...) kundrejt planit proektues dhe bazës për zbatimin e proektit (ku duhet të jemi);
- Identifikimi i akcioneve korektuese për adresim të drejtë të problemeve dhe riziqeve (si të kthehemi prapa dhe tv punojmë sipas planit);
- Ndikimi mbi faktorët të cilët mund që ta rethojnë kontrollën e integruar të ndryshimeve, ashtuqë, vetëm ndryshimet e aprovuara të mund të implementohen.

Shpesh, kur bëhet fjalë për mbikqyrje të proekteve me më shumë faza të implementimit, procesi i mbikqyrjes dhe kontrollit, ofron gjithashtu informata kthyesë (feedback) nërmjet fazave proektuese, me qëllim të implementimit të akcioneve korektuese ose mbrojtëse, për të arriturt qëllimet e synuara.

Mbikqyrja është procesi i vazhdueshëm, i cili në vete ngërthen:

- Shkëmbim të plotë të të dhënave dhe informacioneve ndërmjet organizatës dhe donatorit, si dhe shfrytëzuesit të;
- Dhënje të udhëzimeve për tejkalim të problemit;
- Matje të rezultateve të fituara.

### 1.1. Mbikqyrje (monitorim) të proektit

Në kuadër të kësaj çështjeje, realizuesit e monitorimit duhet të i kushtojnë vëmendje mënyrës se sa efektive dhe shpejt zgjidhin problemet që janë zbuluar më parë dhe të cilat janë treguar nga monitorimi.

Gjatë kryerjes së çdo aktiviteti projektues, fushëveprimi i punës ndryshon. Ndryshimet janë pjesë normale dhe e pritshme e procesit të proektit. Përveç kryerjes së ndryshimit





në praktikë, ndryshimi duhet të dokumentohen për të treguar se në fakt është emëruar nga aplikacioni themelor i aprovuar, gjegjësishtë aktivitetit projektues. Më së shpeshti, për ndryshimet financiare në planin e aktiviteteve, është e nevojshme pëlqim nga ana e donatorit ose ose subjektit tjetër përgjegjës për zbatimin financiar të projektit. Kjo njihet si menaxhim me ndryshime. Shumë shpesh përdoruesi apo donatori kërkon raport përfundimtar mbi të cilin do të regjistrohen të gjitha ndryshimet ose në veçanti, çdo ndryshim që lidhet me aktivitetet e ndërmarra ose të planifikuara.

Kur ndodhin ndryshime në ndonjë projekt, fizibiliteti i projektit duhet të rishikohet. Është e rëndësishme të mos humben qëllimet fillestare, vizioni dhe qëllimet e projektit. Kur ndryshimet janë akumuluar, rezultati përfundimtar i parashikuar nuk mund të arsyetohet ndryshimin dhe ky është pikërisht qëllimi i ri i organizatës, i cili duhet të realizohet në projektin konkret ose ndoshta në një projekt tjetër të radhës.

## 1.2. Kontrollë proektuese

Kontrolli i projektit është nëngrup i monitorimit dhe si i tillë është element i projektit që mundëson i njëjti të bëhet sipas planit, në kohë dhe sipas buxhetit të parashikuar. Kontrolli i projektit fillon me planifikimin dhe mbaron me rishikimin post-implementarë të projektit, duke pasur gjithashtu një rol të madh në të gjitha fazat e procesit. Çdo projekt duhet t'i nënshtrohet nivelit të duhur të kontrollit që është i nevojshëm: kontrolli i madh merr shumë kohë, nga ana tjetër, kontrolli i vogël është shumë i rrezikshëm.

Sistemet e kontrollit janë të nevojshme, mbi të gjitha, të kenë njohuri mbi shpenzimet, rreziqet, cilësitë, komunikimin, kohën e aktiviteteve, ndryshimet, blerjet dhe burimet njerëzore. Përveç kësaj, kontrollorët duhet të marrin në konsideratë sa buxhetin e planifikuar dhe të aprovuar në këtë fushë është në përputhje me pasqyrat financiare, sa palët e interesit janë relevante për kontrollin dhe sa kontrole ekzistojnë. Kontrollorët (auditorët) duhet të rishikojnë procesin e zhvillimit të projektit dhe procedurat, dmth. Se si ato janë të implikuara. Procesi i zhvillimit dhe cilësisë së produktit përfundimtar (aktiviteteve) gjithashtu mund të kontrollohet nëse është e nevojshme.

Organizatat në aktivitetet eprojktuese ndonjëherë përdorin procese për zhvillimin formal të aktiviteteve. Kjo ndihmon për të siguruar që veprimet që zbatohen në praktikë janë zhvilluar me sukses. Procesi formal është më efektiv në krijimin e kontrollit të fortë, prandaj auditorët duhet ta kontrollojnë këtë proces për të konfirmuar se është i dizajnuar mirë dhe zbatuar në praktikë. Një plan i mirë për zhvillimin e aktiviteteve formale përfshin:

- Strategji për të nivelizuar zhvillimin me qëllimet më të gjera të organizatës;
- Standardet për aktivitete të reja;
- Rregullat për kohën dhe buxhetin për menaxhimin e projekteve;
- Procedurat që shpjegojnë procesin.





## 2. Burime dhe kapacitete

### 2.1. Hapa

Në bazë të përvojës mundë të themi se projektet për përfaqësim dhe lobim, kërkojnë shumë resurse, përvojë dhe aftësi. Por, parashtrohet pyetja se sa me të vërtet ju jeni të njohtuar me kapacitetin e tyre si organizatë? Si mundë të jeni të sigurtë se jeni në njohuri të mjaftueshëm për atë që po bëni? Prandaj edhe pse e dini që egzistojnë zbrastira në njohuritë tuaja, si të njëjtat të plotësohen me qëllim që të zmadhohet njohuria juaj . Këto janë disa nga çështjet që do t'i kushtojmë vëmendje në këtë pjesë.

Propozojmë të ndjekën dy hapat në vijim:

- Së pari, rekomandojmë të merrni një vështrim të mirë të organizatës tuaj dhe të zbuloni se cilat janë burimet dhe kapacitetet me të cilat dispononi lidhur me problemin për përfaqësim të cilin dëshironi ta punoni.
- Së dyti, sugjerojmë disa mënyra për të përmirësuar resurset dhe kapacitetet tuaja në mënyrë që të rrisni mundësitë për të qenë të suksesshëm në projektet e përfaqësimit.

### 2.2. Vlerësim dhe shfrytëzim të kapaciteteve tuaja personale

Me qëllim që të krijohet bazë e shëndoshë për zhvillimin e strategjisë për ndërtim të kapaciteteve, kjo është ide e mirë që përmes „hartimit“ të kapaciteteve, ti shihni përparësitë dhe dobësitë e organizatës suaj - shikuar në aspektin e projekteve konkrete të përfaqësimit që dëshironi të i ndërmerri.

#### 2.2.1. Hartimin e kapaciteteve të organizatës

Kapacitetet dhe anët e dobëta të organizatës sime		
Kapacitete	Anët e dobëta	Dallimi mes kapacitetit dhe anës së dobët ( si të plotësohet dallimi)





### 2.2.2. Zhvillimi i kapaciteteve për lobim dhe përfaqësim

- Çfarë dëshironi të arrini?
- Çfarë tashmë po bën? Çfarë tjetër / në mënyrë plotësuese dëshironi të bëni më shumë?
- Çfarë është e mirë / dhe e pamjaftueshme për atë që tashmë e bëni?
- Cilat resurse dhe kapacitete ekzistuese mund t'i ndërtoni?
- Cilat resurse dhe kapacitete shtesë ju nevojiten?
- Si mund të rritni burimet tuaja njerëzore?
  - A do të rekrutoni vullnetarë?
  - A do të punësoni më shumë personel?
- Si mund që të rritni burimet tuaja financiare?
  - Kërkesa nga më shumë fonde ?
  - Kërkim për sponsorizim?
- A do të filloni me projekte të cilat gjenerojnë të ardhurave?
  - Kërkim të fondeve nga Qeveria dhe donatorë të tjerë?
- Si mundë t'i zhvilloni më shumë kapacitetet?
  - A është e nevojshme trajnimi i punonjësve për aftësi të reja?
  - Përfshirja në partneritet me organizata të tjera joqeveritare?
  - Strategji të tjera?

### 2.2.3. Buxhetimi i resurseve për përfaqësim dhe lobim

Shumica e organizatave joqeveritare kanë përvojë në zhvillimin e buxheteve financiare për projektet e tyre. Në këtë pjesë do të propozohet zhvillim i buxhetit jo vetëm për të holla, por për resurse të tjera të nevojshme për projekte të cilat kanë të bëjnë me përfaqësimin dhe lobimin:

Fillimishtë

1. Zgjidhni një projekt për përfaqësim dhe lobim që organizata do të donte ta punonte.
2. Bëni listë të kapaciteteve dhe dobësive që lidhen me projektin në dy kolona
3. Pregaditje të buxhetit për resurse të proektit duke plotësuar këtë tabelë:



<b>Çfarë dëshironi të bëni?</b>	<b>Qëllime të proektit</b>	
Lista e aktiviteteve	Të gjitha aktivitetet e proektit	
Shfrytëzimi i resurseve për çdo aktivitet	- Para - Burime njerëzore - pajisje - kontakte	
Çfarë keni tashmë?	- Para - Burime njerëzore - pajisje - kontakte	
Çfarë keni nevojë për shtesë?	- Para - Burime njerëzore - pajisje - kontakte	
Si planifikoni ta rrisni kapacitetin tuaj?	- shfrytëzimi i fondeve - sponsorizime - partneritet - shitje të shërbimeve - Donacione qeveritare	
A është reale?	PO/ JO – edhe Pse	
Afati kohorë?	Numri i muajve	





## LITERATURA E SHFRYTËZUAR:

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-gragjanskite-organizacii-2008.pdf>
  4. Materjale pune për trajnim, përfaqësim dhe lobim, Natasha Amdiju, 2014
  5. Materiale pune për trajnim të rrjeteve dhe partneriteteve, Natasha Amdiju 2014
  6. Materiale pune për trajnim të menaxhimit me projekte dhe planifikimin e akcioneve, Natasha Amdiu 2014
- 
- i. Doracak për tatimin e sektorit joqeveritar - procedurat, të drejtat dhe detyrimet (Proagens, 2017)
  - ii. Doracak për tatimin e sektorit joqeveritar - procedurat, të drejtat dhe detyrimet (Proagens, 2017)
  - iii. Udhëzues në sistemin e menaxhimit të cilësisë në organizatat qytetare Autor: Elizabeta Markovska Spasenoska
  - 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. Vlerësimi i shoqërisë civile në Maqedoni, pas 15 viteve të tranzicionit nga stabilizimi drejtë pjesëmarrjes qytetare (MCMS, 2006)