Агенција за Остварување
на Правата на Заедниците

ПРОЦЕНКА НА ПОТРЕБИТЕ ЗА ИНСТИТУЦИОНАЛЕН РАЗВОЈ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ КОИ РАБОТАТ НА ПОЛЕТО НА ЗАШТИТА И УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПРАВАТА НА ПРИПАДНИЦИТЕ НА ЗАЕДНИЦИТЕ ПОД 20%

Изготвил:

Софија Граовац
Лејла Кардовиќ

Скопје, Септември 2016 година

СОДРЖИНА

Кратенки **3**

1. Вовед **4**

2. Правна рамка и дефинирање на поими **5**

2.1. Устав на Република Македонија 5

2.2. ЗУЗППЗ 6

2.3. Граѓанскиот сектор во РМ 7

3. Проценка на потребите за институционален развој на граѓанските организации кои работат на полето на заштита и унапредување на правата на припадниците на заедниците **21**

3.1. Анализа за организациски капацитети – Јени Хајат 22

3.2. Анализа за организациски капацитети – БКЗ 32

3.1. Анализа за организациски капацитети – ДРОМ 42

3.1. Анализа за организациски капацитети – ИНСОК 52

3.1. Анализа за организациски капацитети – Лига на Власите во РМ 64

3.1. Анализа за организациски капацитети – Српска заедница во РМ 74

3.1. Анализа за организациски капацитети – Црногорска заеднца во РМ 88

Заклучоци и препораки **102**

Референци **104**

ПРИЛОЗИ **105**

1. Матрица за самооценка

КРАТЕНКИ

1. АОПЗ- Агенција за остварување на првата на заедниците во РМ
2. ВРМ– Влада на РМ
3. ДЗР–Државен завод за ревизија
4. ДЗС- Државен завод за статистика
5. ГО- Граѓанска организација
6. ГОи– Граѓански организации
7. ЕУ– Европска унија
8. ЕИДХР – Европски инструмент за демократија и човекови права
9. ЕЛС - Единици на локална самоуправа
10. ЕФБ-Европски фонд за Балканот
11. ЗУЗППЗ - Законот за унапредување и заштита на правата на припадниците на заедниците кои се помалку од 20% од населението во РМ
12. ЗЗГФ- Закон за здруженија на граѓани и фондации
13. ЗЗФ- Закон за здруженија и фондации
14. ЗГ-Здруженија на граѓани
15. ЗДСЈД - Закон за донации и спонзорства во јавните дејности
16. ЗЕЛС- Заедница на единици за локална самоуправа на Република Македонија
17. ИК- Извршна Канцеларија
18. ИПА- Инструмент за предпристапна помош на ЕУ
19. ЈИЕ - Југо Источна Европа
20. МП – Министерство за Правда
21. МВР– Министерство за внатрешни работи
22. МНР– Министерство за надворешни работи
23. МФ–Министерство за финансии
24. МТСП- Министерство за труд и социјална политика
25. МЛС- Министерство за локална самоуправа
26. МЦМС- Македонски центар за меѓунардона соработка
27. НВО- Невладина организација
28. НО- Надзорен одбор
29. ОБСЕ- Организација за безбедност и соработка во Европа
30. ПЕЗ- Помали етнички заедноци
31. РМ– Република Македонија
32. БКЗ – Културна заедница на Бошњаците
33. ИНСОК – Иницијатива за социјална промена
34. СЗМ – Српска заедница во РМ
35. ЦЗМ – Црногорска заедница во РМ
36. ЦЗР ДРОМ – центар за ромска заедница ДРОМ

1. ВОВЕД

Врз основа на член 16 став 3 од Законот за унапредување и заштита на правата на припадниците на заедниците кои се помалку од 20% од населението во РМ, Агеницјата за оставарување на правата на заедниците за потребите на Владата, изготви Анализа за Проценката на потребите за институционален развој на граѓанските организации кои работат на полето на заштита и унапредување на правата на припадниците на заедниците под 20%, со цел зајакнувњае на капацитетот на граѓанскиот сектор, и негово зголемено учество во процесот на донесување на одлуки.

Согласно член 7 став 1 од Законот за унапредување и заштита на правата на припадниците на заедниците кои се помалку од 20% од населението во РМ, припадниците на заедниците можат да основаат здруженија на граѓани и фондации заради остварување на нивните културни, образовни, уметнички и научни цели.

Овие организации обезбедуваат услуги кон своите членови и ги застапуваат нивните интереси (на пр. подобрување на можностите за образование, борба против предрасудите и стеротипите кон помалубројните етнички заедници, учество во јавниот и политичкиот живот, социјална и економска интеграција на помалубројните етнички заедници, итн)

Агенцијата за остварување на правата на заедниците, во изминативе години, почнувајќи од 2010 година преку разни проектни активности дава поддршка за развој на капацитетите на граѓанскиот сектор.

Во текот на 2015 г., беше реализиран проектот „Ефективно остварување на правата на заедниците“ во кој повеќето активности беа насочени кон јакнење на капацитетите на граѓанските организации.

Со помош на експертизата на консултантите од МЦМС, беа остварени три дводневни обуки на теми од интерес за организациите како Стратешко планирање, Добро управување и Раководење со проектен циклус. Но исто така на организациите им беше понудена поддршка во самооценка на организациските капацитети. Процесот се вршеше преку претходно подготвена матрица за самооценка, приспособена на потребите на ГОи, од страна на ангажиран експерт од МЦМС, госпоѓата Емина Нурединовска.

2. ПРАВНА РАМКА И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМИ

2.1.УСТАВ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Уставните одредби укажуваат на тежнението на највисокиот правен акт да ја гарантира еднаквоста генерално, како и да обезбеди подеднакво почитување за културата на различните заедници, посебно. Веќе во Преамбулата на Уставот, уставотворецот покажува слух за бројноста на заедниците кои живеат во државата. Така, како граѓани на РМ освен македонскиот народ, наведени се и „граѓаните кои живеат во нејзините граници кои се дел од албанскиот народ, турскиот народ, влашкиот народ, српскиот народ, ромскиот народ, бошњачкиот народ и другите``. Во продолжение, меѓу целите на оваа држава влегува и тежнението „да се гарантираат човековите права и граѓанските слободи``. Прокламирајќи го принципот на еднаквост во член 8, според кој темелни вредности на уставниот поредок на РМ меѓу другото се основните слободи и права на човекот и граѓанинот признати со меѓународното право и утврдени со Уставот и членот 9, според кој граѓаните се еднакви во слободите и правата независно од полот, расата, бојата на кожата, националното и социјалното потекло, политичкото и верското уверување, имотната и општествената положба, Уставот е во согласност со бројни меѓународно-правни документи кои го регулираат ова важно прашање.

Во однос на граѓанските организации кои работат на полето на заштита и унапредување на правта на заедниците, најголем опсег на работа во нивните дејности се однесуваат на правото на учество во културниот живот. Уставот се залага за општиот развој на културата, но особено е забележливо дека во однос на културните права на малцинствата, тесен предмет на нашето истражување, тој покажува многу слух. Така, според амандманот 8 од 16 ноември 2001, член 48 гласи: „Припадниците на заедниците имаат право слободно да го изразуваат, негуваат и развиваат својот идентитет и особеностите на своите заедници и да ги употребуваат симболите на својата заедница. Републиката им ја гарантира заштитата на етничкиот, културниот, јазичниот и верскиот идентитет на сите заедници. Припадниците на заедниците имаат право да основаат културни, уметнички, образовни институции, како и научни и други здруженија заради изразување, негување и развивање на својот идентитет...`` Во сличен дух е составен и амадманот 9 од 16 ноември 2001 кој го смени член 56 чиј став 2 гласи: „Републиката гарантира заштита, унапредување и збогатување на историското и

уметничкото богатство на Македонија и на сите заедници во Македонија, како и на добрата кои го сочинуваат без оглед на нивниот правен режим.``

Анализата на членот 48 и членот 56.2. покажува дека станува збор за две обврски на државата – да не ги попречува културните права (член 48), како и да се залага за „заштита, унапредување и збогатување``(член 56.2.) - односно позитивна обврска да го заштити, унапреди и збогати историското и уметничко богатство на заедниците. Понатаму, ако овие одредби ги читаме заедно со член 69 кој воведува специјален аранжман при гласањето на закони од култура и член 78 за основањето на Комитет за односи меѓу заедниците, јасно е дека станува збор за заокружена заложба да се осигура заштита за културата на заедниците.

Овие решенија се во согласност со обврските на меѓународното право. Рамковната Конвенција за заштита на националните малцинства (РКЗНМ) не зборува само за правото на еднаквост (член 4.1.), туку и за адекватни мерки со цел да се постигне ефективна еднаквост во бројни области, меѓу кои и културниот живот (член 4.2.). РКЗНМ исто така зборува и за правата на малцинствата да ја сочуваат и развијат својата култура (член 5.1.), како и за нивното право на здружување (член 7). Коментарите ја потенцираат маргината на дискреција при изборот на решенија за осигурувањето на учеството во јавниот живот, а македонскиот Устав тоа го прави со специјален аранжман при собраниското гласање (член 97-99). Примената на овој систем при гласањето на законите од културата осигурува и партиципација на малцинствата за прашањата кои се особено значајни за нив, како и во главните текови на културниот живот – во делокругот на работата на Собранието. Коментарите го предвидуваат и постоењето на специјални комитети кои се занимаваат со прашањата од интерес за малцинствата.

2.2. ЗАКОНОТ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ И ЗАШТИТА НА ПРАВАТА НА ПРИПАДНИЦИТЕ НА ЗАЕДНИЦИТЕ КОИ СЕ ПОМАЛКУ ОД 20% ОД НАСЕЛЕНИЕТО ВО РМ

За правната рамка која го регулира правото на заедниците во РМ ефективно да партиципираат во културниот живот од големо значение се одредбите од ЗУЗППЗ. Регулирајќи широка проблематика, вклучително правата на заедниците во културата (член 3), овој закон дополнително ги прецизира уставните гаранции за правата на заедниците. ЗУЗППЗ специфично ги

наведува здруженијата на припадниците на заедниците кои: „...можат да основаат здруженија на граѓани и фондации заради остварување на нивните културни, образовни, уметнички и научни цели во согласност со закон`` (член 7), а во понатамошните членови ја предвидува можноста за финансирање на овие здруженија. За вршење надзор над примената на законите кои ги регулираат правата на припадниците на заедниците, предвидено е и основање на посебна Агеницијa за остварување на правата на заедниците (член 2).

Донесувањето на ваквиот закон е решение кое го следи духот на меѓународната регулатива. Формирањето на спомнатата агенција е во согласност со Коментарите за членот 15 од РКЗНМ кои ја потенцираат важноста на формирањето специјални владини тела кои придонесуваат за зголемувањето на учеството на малцинствата во јавните работи воопшто. Членот 7 од законот кој се однесува на здруженијата на граѓани и фондации на заедниците за остварување на нивните културни и други цели е во духот на членот 17 од РКЗНМ кој укажува на почитување на правата на малцинствата да учествуваат во цивилното општество на национално и меѓународно ниво. Можноста за нивно финансирање предвидена во понатамошните членови остава простор за имплементација на членот 4 од РКЗНМ кој се залага за „адекватни мерки со цел да се промовира, во сите области на економскиот, општествениот, политичкиот и културнот живот, полна и ефективна еднкавост меѓу лицата кои припаѓаат на национално малцинство и оние кои припаѓаат на мнозинството``. Решението е и во духот на Коментарите кои укажуваат дека „националните малцинства имаат потреба од градењето на нивните капацитети и ресурси кои ќе осигураат дека нивните претставници можат ефективно да придонесуваат.``

2.3. ГРАЃАНСКИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Појавата и формирањето на модерните граѓански организации во Република Македонија започнува во периодот непосредно пред прогласувањето на независноста на државата во раните деведесети од минатиот век и трае континурано се до денеска. Форми и облици на граѓанско организирање постоеа уште во 19 век, а во периодот по втората светска војна, најчесто во форма на т.н. општествени организации (организации на жени, сојуз на млади, исто така Црвениот крст, итн). Истите беа под капата на владеачката

комунистичка партија, и не придонесуваа во голема мера за слободно артикулирање на потребите и интересите на граѓаните на тогашната Социјалистичка Република Македонија.

Во последните неколку години бројот на ГОи бележи значителен пораст - до 2010 година во Република Македонија беа регистрирани 11.457 здруженија и фондации. По донесувањето на новиот Закон за здруженија и фондации (ЗЗФ) во април 2010 година, согласно потребата за пререгистрација на ГОи, заклучно со март 2012 година, бројот на ГОи изнесуваше 3.732. Претпоставка е дека во моментот има некаде околу 4.500 ГОи.

Постоењето и функционирањето на граѓанските организации во РМ, произлегува првенствено од уставот на Република Македонија, кој во членот 20 ја дефинира и „гарантира слободата на здружување заради остварување и заштита на политички, економски, социјални, културни и други права и уверувања на граѓаните“.

Во 1998 година беше донесен Законот за здруженија на граѓани и фондации (ЗЗГФ), кој го замени стариот закон за општествени организации од периодот на СФРЈ. По скоро 8 години застапување и лобирање на ГОи кон различните влади во РМ, конечно во април 2010 е донесен Законот за здруженија и фондации (ЗЗФ), кој како закон дава поттикнувачка правна рамка за функционирањето на граѓанските организации во Македонија.

ЗЗФ обезбеди можност за полиберално и слободно здружување на граѓаните на Република Македонија, но и на странци, правни лица и малолетни граѓани да основаат здруженија и фондации.

Со овој закон се овозможи за првпат здруженијата, фондациите и сојузите директно да се занимаваат со економски активности од кои може да се оствари добивка без да се основа трговско друштво, со тоа што приходите стекнати од таквата дејност да мора да бидат употребени за финансирање на работата на организацијата.

ЗЗФ опфаќа 110 члена рапределни во 14 поглавја. Клучните новини кои ги донесе овој закон се претставени во следните параграфи, каде се издвоени поважните поглавја на ЗЗФ.

Во поглавието **„Општи одредби„** се прави дистинкција на граѓанските организации од другите форми на здружување (политички партии, синдикати, комори и др.), и се дефинираат облиците на здружување кај граѓанските организации, т.е. здружување во здруженија, фондации, сојузи и организациони облици на странски организации.

Една од новините е што организациите регистрирани согласно овој закон имаат даночни и царински олеснувања (чл. 7). Сепак, поради неусогласеност на законите од т.н. економска сфера со овој закон, практично организациите и покрај оваа одредба немаат никакви даночни и царински олеснувања. Ова значи дека при увоз на одредени добра кои се во корист на целните групи кои организациите ги застапуваат ќе плаќаат помали царини. Овој став сеуште не е операционализиран во пракса.

Во делот на „**Основни начела“** се дефинирани начелата за функционирање на организациите и тоа: независност, транспарентност и јавност, непрофитност, непартиско делување и иницијативи во јавниот живот.

Одредбата за непрофитност (чл. 12) може многу да придонесе за зајакнување на финансиската одржливост на организациите. Имено, организациите не може да се формираат за да стекнуваат добивка, но можат да вршат дејности со кои можат да се стекнат со добивка, доколку дејноста е поврзана со целите утврдени со статутот. Ова значи дека одредени услуги кои ги даваат организациите, или одредени производи кои ги произведуваат можат да ги продаваат и да остваруваат добивка, која ќе биде употребена за остварување на целите во статутот.

Доколку дејностите од кои се остварува добивка не се поврзани со целите на организацијата на располагање е опцијата (која постоеше и во ЗЗГФ) организацијата да основа посебен правен субјект (ДОО, ДООЕЛ), повторно со

ограничување дека новиот субјект остварената добивка мора да ја врати во организацијата основач за остварување на целите од статутот.

Во поглавието **„Здруженија“** е дефинирано дека основен облик на организирање на граѓаните е здружението. Здружение можат да основаат најмалку пет основачи од кои тројца од основачите мора да имаат живеалиште или престојувалиште, односно седиште на територијата на државата (чл. 15). Здружение на граѓани може да основаат малолетни лица со навршена 15-годишна возраст преку изјава за согласност за основање на здружение од нивниот законски застапник, за целите за кои се основа здружението во согласност со закон (чл. 15 ст. 3).

Здружението се основа на основачко собрание кога се донесува акт за основање, програма, статут и се избираат органите на здружението (чл. 16). Членувањето во здружението е доброволно. Основачите на здружението се рамноправни со сите други членови, со еднакви права и обврски. Малолетно лице со наполнети 14 години се зачленува во здружението со давање потпишана изјава за согласност на неговиот законски застапник за зачленување во организацијата во согласност со закон. Лицата со ограничена деловна способност или лицата на кои им е одземена деловната способност можат да бидат членови на здружението со давање потпишана изјава за согласност на нивниот законски застапник за зачленување во организацијата во согласност со закон (чл. 19). Секое здружение мора да води регистар на членови и на органи, со нивните основни податоци, кој се ажурира најмалку еднаш на две години. Податоците од регистарот на членови се заштитени во согласност со прописите за заштита на личните податоци и класифицирани информации (чл. 20).

Органи кои здружението мора да ги има по закон се: Собрание и застапник по закон. Собранието го сочинуваат сите членови на здружението, со еднакви права и обврски (чл.22), без разлика дали се основачи, или се приклучиле подоцна. Собранието, заради полесно управување, доколку има поголем број на членови, или се лоцирани во различни краеви на државата може да предвиди и делегатски принцип на управување, т.е. да воспостави Управен или Извршен одбор на кои ќе им ги делегира своите надлежности. Но и во овој случај највисок орган е Собранието и органот само управува во име на

Собранието, одговорноста повторно е на сите членови. Законот таксативно ги набројува надлежностите на Собранието (чл.23), но дава и ширина во делувањето преку предвидување на други надлежности во согласност со Закон или статут.

Здружението може да има еден или повеќе застапници по закон (чл.25). Кај нас вообичаено се викаат Претседател, Директор и сл. Во статутот на здружението можат да се предвидат и други органи, како што е споменато погоре, Управен Одбор, Извршен Одбор и сл (чл.26). Сепак, практиката досега покажува дека воспоставувањето на нови органи најчесто ја комплицира работата на здруженијата и создава организации кои се хибрид помеѓу здружение и фондација. Единствено ова не важи за надзорниот одбор. Имено, законодавецот предвидува транспарентност и јавност во работата преку објавување на сите акти на здружението, како и на годишните извештаи, а не предвидува задолжителен Надзорен одбор. Ова е задолжително само кај организации од јавен интерес, но не и кај оние што тоа не се. Надзорниот одбор, онаму каде

што постои, врши надзор и контрола на работењето, посебно на финансиското и е добар показател за транспарентноста на една организација. Затоа препорака е, и покрај тоа што не е обврска со Законот, секое здружение да воспостави надзорен орган.

Во делот на **„Фондации“** е дефинирано дека фондациите се здружување на капиталот за остварување на одредени цели. Основачи на фондација можат да бидат физички и правни лица (чл.28, ст. 2). Фондацијата е правно лице формирана за остварување на цел со стекнување и управување на имот и средства во согласност со овој закон. Фондацијата се основа со имотна маса

која изнесува најмалку 10 000 ЕУР, во денарска противвредност по средниот курс на Народната банка, изразена во пари, хартии од вредност или друг имот на денот на поднесувањето на актот за запишување во Регистарот. Фондацијата задолжително има одбор и директор, а со статутот можат да се предвидат и други органи (чл. 33). Законот повторно, како и кај здруженијата, е флексибилен и не предвидува Надзорен одбор како задолжителен орган на фондацијата. Со фондацијата управува одборот, а раководи директорот. Сепак, кај фондациите основачот/ите го имаат „последниот збор“. Основачите

решаваат при формирањето кои надлежности ќе им ги делегираат на одборот и директорот.

Во поглавието **„Регистрација“** е дефинирано дека согласно овој закон регистрација на организациите се врши во Централен регистар. Регистарот води регистар на здруженија, сојузи, фондации и странски организации (чл. 40). Позитивна одредба е што регистарот мора да ја регистрира организацијата во рок од пет дена по приемот на целосната документација. Во случај ова да не се случи, се применува начелото „молчењето на администрацијата е одобрување“ и организацијата може да ги превзема сите дејствија и да настапува во промет со трети лица.

Организациите треба да бидат внимателни во случај да прават промени на структура, воведување или укинување на орган, промена на застапник, на седиште и на адреса. Сите овие треба да се запишат во Централен регистар во рок од 30 дена од нивното настанување (чл. 46). Во спротивно следуваат големи глоби од 300 -3000 Евра, во денарска противвредност (чл. 93).

Во делот на **„Средства за работа на организациите“** се наведува дека организациите средствата за финансирање ги стекнуваат од членарина, основачки влогови, доброволни прилози, донации, подароци (во пари, добра, имотни права), завештанија, легати, дејности со кои се стекнува добивка, кирии и закупнини, како и приходи од инвестиции, дивиденди, камати, заеми и други приходи во согласност со закон и со статутот (чл. 48).

Како посебен извор на финансирање се предвидени буџетите на националните институции и општините и Град Скопје. За овие средства секоја единица на ЕЛС и на државните институции донесува посебни критериуми (чл. 49).

Законот ја предвидува и одговорноста за штета која може да настане со работата на организациите. Имено, сите членови на органите на организацијата се лично и неограничено одговорни за штетата која ќе ја причинат, освен ако своето мислење не го издвојат посебно на записник (чл. 52). Ова практично значи дека сите членови на здружението, поради тоа што се членови на највисокиот орган, на Собранието, заеднички и солидарно одговараат за причинета штета. На пр. ако со изјава на некој претставник од

здружението се изврши кривично дело клевета и здружението се осуди на парична казна, сите членови солидарно ќе ја подмират истата, освен ако јасно не ставиле до знаење дека не се сложуваат со изјавата.

Организациите се должни на својата веб страница, или на друг соодветен начин да ги објавуваат годишните извештаи за нивното финансиско работење и да ги направат достапни за јавноста (чл. 53). Оваа обврска мора да биде завршена до 30 април во тековната за претходната година. Во спротивно следуваат прекршочни глоби. Законот предвидува и располагање со средства во случај на престанок, забрана или ликвидација на здружението (чл. 54-55).

Во поглавието 9 на ЗЗФ **„Статусни промени“** се објаснети постапките во случај на присоединување, спојување и поделба на организацијата извршена врз основа на одлука донесена од органот во согласност со овој закон и статутот (чл. 59).

Присоединувањето (чл. 60) е пренос на правата и обврските на една организација (организација што се присоединува) кон друга организација (организација што превзема), врз основа на одлука и договор за присоединување. Со уписот за присоединување во регистарот престанува да постои организацијата што се присоединува.

Спојувањето (чл. 61) е основање на нова организација на која се преминуваат сите права и обврски на две или повеќе организации кои се спојуваат. Со спојувањето престануваат

да постојат организациите коишто се споиле, а новонастанатата организација се смета за нова организација.

Организацијата може да се подели на две или повеќе организации (чл. 62). Одлуката за поделба на организацијата има правно дејство на акт за основање. Поделената организација престанува да постои, а во постапката за упис на новонастанатите организации се применуваат одредбите за регистрација согласно со овој закон. Организациите настанати со поделбата

со денот на запишување во Регистарот одговараат солидарно за обврските на поделената организација. Со барањето за запишување во Регистарот се поднесува и делбен биланс.

Најголемата новина на ЗЗФ е дефинирњето на статусот „Организации од јавен интерес“. Законот таксативно ги наведува дејностите со кои треба да се занимава здружението/фондацијата во чл.74 и овие мораат да бидат главна приходна шифра на организацијата, согласно Националната класификација на дејности (НКД). Ако се погледнат наброените дејности ќе се види дека сите организации можат да поднесат барање за да добијат статус на организации од јавен интерес (ОЈИ). Покрај ова, потребно е да се исполнуваат и други услови наведени во чл. 75 Став 1. Во алинеја 6 од член 75 се предвидува организацијата да има приход од најмалку 1 500 Евра, во денарска противвредност, во годината што и претходи на таа кога се поднесува барањето.

Статусот од јавен интерес се добива само по поднесено барање за добивање на ваков статус. Кон барањето се приложуваат документи детално опишани во чл. 76. Дополнително од здруженијата организациите со статус од јавен интерес задолжително имаат орган на надзор (чл. 77). По поднесеното барање за доделување на статусот одлучува Владата преку Комисија за организации од јавен интерес. Оваа комисија ја формира Владата и е составена од 10 члена, од кои 8 се претставници на Министерствата, а двајца на организациите од граѓанскиот сектор (чл. 79). Организацијата со статус од јавен интерес е должна за својата работа еднаш годишно да поднесе деловен и финансиски извештај, одобрен од органот определен со статутот, за својата работа до Владата за усвојување, а најдоцна до 30 април во тековната година за претходната година (чл. 85). Здружението или фондацијата со статус од јавен интерес чиј годишен буџет е над 20.000 евра во денарска противвредност според средниот курс на Народната банка е должно да изврши независна годишна ревизија на своето финансиско работење, а ако има буџет над 100.000 евра во денарска противвредност според средниот курс на Народната банка, е должно да изврши ревизија во согласност со меѓународните сметководствени стандарди (чл. 86). Корист од тоа што една организација има статус на организација од јавен интерес е што освен даночните и царински олеснувања предвидени во чл. 7 имаат и дополнителни олеснувања, во согласност со закон (чл. 88). На крајот законот дава и причини за престанок на статусот од јавен интерес кој го има организацијата (чл. 89).

Иако со големо доцнење, конечно две години по донесувањето на ЗЗФ е формирана владината Комисија за ОЈИ. Во текот на 2012 година до ВРМ, преку Комисијата за организации со статус од јавен интерес беа поднесени две барања за добивање на статус на ОЈИ и за нив Комисијата утврди дека барањата не ги исполнуваат критериумите и не им додели статус на ОЈИ.

Функционирањето на граѓанските организации е условено и од други закони. ***Законот за сметководство на непрофитни организации*** го регулира финансиското работење на организациите. Законот воведува полесен финансиски третман за помалите граѓански организации, но во моментов се предлага негово изменување.

Значаен е и ***Законот за лобирање*** кој ги засега организациите особено во нивните напори да влијаат на процесите на донесување на закони. Досега има регистрирано само еден лобист во регистарот, што укажува на потребата да се направи оценување на Законот и неговото спроведување, со цел истиот да се подобри.

Закон за спречување на перење пари и други приноси од казниво дело и финансирање на тероризам е закон кој ги изедначува здруженијата и фондациите со финансиските институции и наведува одредени обврски за организациите (на пример да развијат програми и постапки за спречување на перење на пари и тероризам, како и да назначат оддел за оваа материја доколку имаат над 50 вработени).

Законот за волонтерство (2007) и Стратегија за промовирање и развој на волонтерството во 2010 година го регулира ангажирањето на волонтерите во организации и институции.

Законот за донации и спонзорства во јавните дејности (2006) дава дефиниција за тоа кој се може да биде примател (меѓу другите и ГОи) и давател на донации и спонзорства, предметот на донацијата, како даночни поттикнувања кај пет различни видови даноци. Иако со не толку лесна

администриативна процедура за давателите, овој закон придонесува во голема мера во поттикнувањето на донирањето на компаниите и (за жал помалку) на индивидуите кон граѓански организации и непрофитни ентитети.

КАТЕГОРИИ НА ГРАЃАНСКИ ОРГАНИЗАЦИИ ВО РМ

Постојат неколку можни начини за одредување на категориите на граѓанските организации во Република Македонија, но ниту еден не е директен, бидејќи во регулативата нема дефиниција ниту категоризација на граѓанските организации.

Како што беше објаснето погоре, согласно Законот за здруженија и фондации, дефинирани се четири облици на здружување и тоа здруженија, фондации, сојузи и организациони облици на странски организации.

За потребите на оваа организациската оценка на потребите на ГОи на помалите етнички заедници, беше користена следнава класификација на граѓански организации:

1. здружение
2. фондација
3. сојуз/ унија / федерација на здруженија
4. коалиција / формална мрежа на здруженија
5. неформална мрежа на здруженија
6. огранок на меѓународна организација
7. заедница на сопственици (поранешен куќен совет)
8. неформална граѓанска група / иницијатива

Самите формални ГОи можат да се поделат согласно опфатот на работа, типот на членство или целната група, фокусот кон пошироката (локална) заедница, и сл. Оваква поделба се состои од следниве типови здруженија:

1. професионално/струковo здружение
2. здружение со индивидуално членство
3. здружение со организации –членки/
4. здружение со истражувачки и аналитички фокус (think thank)
5. здружение на дадена етничка група
6. здружение во локалната заедница
7. спортско здружение / клуб
8. рекреативно здружение

9. здружение кое одбележува нечиј лик и дело

Доколку ги катергоризираме ГОи согласно нивните клучни дејности и поле на делување, можеме да го користиме набројувањето на дејностите од јавен интерес дефинирани во член 74 на ЗЗФ. Ако ја користиме аналогијата, тогаш би можеле да ги дефинираме ГОи кои се бават со една од следниве дејности:

- развој на демократијата, граѓанското општество и човековите права,
- помош и заштита на лица со физички или ментален хендикеп, лица со попреченост во развојот и лица со посебни потреби,
- заштита на деца и младинци,
- заштита на маргинализирани лица и нивно социјално вклучување,
- заштита од злоупотреба на дрога, сексуално преносливи болести, малолетничка деликвенција, алкохолизам, проституција и трговија со луѓе,
- здравство, унапредување на здравјето и медицинска грижа,
- уметност, култура и заштита на културното наследство,
- аматерски спорт,
- заштита на животната средина и одржлив развој,
- локален и инфраструктурен развој,
- наука, образование и обука во образовниот процес,
- развој на етиката и моралот,
- хуманитарна и социјална помош, намалување на сиромаштијата,
- справување со елементарни непогоди,
- заштита и грижа за животни,
- заштита на потрошувачите,
- унапредување на добротворството и волонтерството и
- друга дејност од јавен интерес определен со закон.

Согласно CUVICUS индексот за РМ од 2011, наведени се следниве 20 категории на ГОи во РМ

1. Демократија, човекови права и владеење на правото

2. Деца, млади и студенти

3. Економски развој

4. Етнички заедници

5. Жени и родови прашања

6. Животна средина и природа

7. Здравје и здравство

8. Информации

9. Култура

10. Лица со посебни потреби

11. Ненасилство и толеранција

12. Образование и наука

13. Организации на потрошувачи

14. Развој на граѓанското општество

15. Рурален развој

16. Социјална грижа (хуманитарни)

17. Спорт, хоби и рекреација

18. Стари лица

19. Струкови здруженија

20. Други

3. ПРОЦЕНКА НА ПОТРЕБИТЕ ЗА ИНСТИТУЦИОНАЛЕН РАЗВОЈ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ КОИ РАБОТАТ НА ПОЛЕТО НА ЗАШТИТА И УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПРАВАТА НА ЗАЕДНИЦИТЕ

Позадина

Со поддршка на Мисијата на ОБСЕ и Агенцијата за остварување на правата на заедниците, во текот на 2015 г., беше дадена поддршка за граѓанските организации во јакнење на нивните организациски капацитети.

Поддршката примарно се оствари преку три дводневни обуки на теми од интерес за организациите како Стратешко планирање, Добро управување и Раководење со проектен циклус. Но исто така на организациите им беше понудена поддршка во самооценка на организациските капацитети.

Процесот се вршеше преку претходно подготвена матрица за самооценка, приспособена на потребите на ГОи, од страна на ангажиран експерт од МЦМС, госпоѓата Емина Нурединовска. Матрицата беше доставена до вкупно 11 организации, од кои само 7 успешно ја пополнија и истите се предмет на оваа анализа.

Основниот инструмент за самооценка се состои 10 категории на организациски прашања и пет нивоа на развој во соодветните категории. Анализираните категории се:

- Стратешки менаџмент
- Проектно работење
- Капацитети за застапување
- Соработка и партнерства
- Управување и структура
- Механизми за донесување одлуки
- Човечки ресурси
- Администрација и финансии
- Надворешна комуникација
- Организациски вредности, посветеност и култура

Категориите се оценувани со пет нивоа, на скала од 1 до 5, каде што 1 означува дека организацијата е во почетна фаза и нема ориентација за развој, додека 5 значи дека организацијата е модел на одлично работење.

Прашалникот (матрицата) за самооценка е одговорена од страна на организациите, а сумирањето на наодите се направен со поддршка на МЦМС и Емина Нурединовска.

3.1 Анализа на организациските капацитети – КУД „Јени Хајат“

Вкупната средна оценка за организациските капацитети на Јени Хајат изнесува 3,5 што може да се толкува дека организацијата е добро развиена со тенденција сеуште да се развива.

По категории, најаките страни на организацијата се поврзани со организациската структура, односно со внатрешните механизми за донесување одлуки, со ушравувањето и со човечките ресурси. Организацијата во ниту една категорија нема оценка пониска од три, што посочува дека сите основни категории се воспоставени во организацијата и има нивна застапеност преку процедури, документација и сл.

1. СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕНТ

Стратешкиот менаџмет во организацијата е оценет со 3 и е под просекот на вкупната оценка за организацијата. Ова укажува на делумна застапеност на стратешкото планирање во правилата и процедурите, но исто така и во примената во пракса на истот.

1.1.Организациска визија и мисија.

Во организацијата постои јасна визија и мисија кои се запишани, ча ленството и персоналот ја споделуваат и ја артикулираат во работењето.

1.2.Стратешко планирање.

Организацијата е делумно стратешки ориентирана во своето работење. Постои пишана стратегија фокусирана на програмското работење која не се применува комплетно во пракса. Во нејзиното развивање учествувале мал дел од луѓето во организацијата.

1.3.Оперативно планирање.

Организацијата применува делумно интегриран пристап во годишното планирање. Нема единствен организациски буџет, ниту годишен план за организациски развој. Годишната програма делумно се спроведува.

1.4.Идентификување на потребите.

Организацијата повремено комуницира со целната група и има развиено алатки за идентификување на нивните потреби кои делумно се применуваат. Во дефинирањето на приоритети во работењето се вклучува поголемиот дел од луѓето во организацијата.

1.5.Капацитети за обезбедување фондови.

Организацијата има делумна претстава за потребните фондови на подолг рок, но постои делумно развиен капацитет за прибирање фондови. Фондовите доаѓаат генерално од истородни извори.

1.6.Мониторинг и евалуација во спроведување на стратегијата.

Организацијата располага со методи за следење на ефектите од работењето, кои делумно се применуваат во пракса. Не постои јасен и интегриран систем на дефинирани цели, очекувани резултати и индикатори на стратешки рок.

2. ПРОЕКТНО РАБОТЕЊЕ

Проектното работење, односно способностите на организацијата за развивање предлог проекти, процедурите за нивно спроведување, човечките капацитети и за планирање и спроведување како и праксата за мониторинг и евалуација на проектно ниво е категорија која е исто така е оценета со 3.

2.1. Развивање предлог проекти.

Организацијата делумно применува проектен циклус и алатки за планирање на проекти. Во овој процес за организацијата делумно влијание имаат и барањата на донаторите и апликациските форми.

2.2. Процедури за спроведување проекти.

Организацијата има дефинирани правила и процедури во реализацијата на проекти, кои делумно се применуваат. Овие правила малку се интегрирани со законските барања, барањата на донаторите и организациските правила.

2.3.Капацитет на персоналот за планирање и спроведување проекти.

Основни капацитети постојат, но потребно е персоналот да се развива во длабочина и да се проширува и со други луѓе во организацијата особено од аспект на капацитети за планирање и спроведување на проекти. Постои соодветна експертиза

од одредени области. Постои минимална поддршка од страна при планирањето и спроведувањето на проектите.

2.4.Пракси за мониторинг и евалуација на проектно ниво.

Организацијата делумно применува систем за следење и оценка на проектно ниво. Тој е ориентиран од барањата на донаторите и малку кореспондира со организациските стратегии, цели и показатели. Организацијата не располага со дефинирани алатки за мониторинг и за оценка на квалитетот на активностите. Добиените наоди се користат пред се во донаторските извештаи.

3. КАПАЦИТЕТИ ЗА ЗАСТАПУВАЊЕ

Организацијата има добри капацитети застапување. Согласно самооценката, најакиот сегмент во оваа категорија е имиџот на организацијата за застапување. Вкупната оценка за оваа категорија изнесува 3,5.

3.1.Капацитети за застапување на персоналот.

Не постои план за зајакнување на капацитетот на персоналот, а пренесувањето на знаењата и вештините се случува на ад хок основа.

3.2.Планови и алатки за застапување.

Организацијата редовно и плански користи алатки за застапување во своето програмско и проектно работење. Истите не се преточени во организациски план за застапување.

3.3.Секторско лидерство на организацијата.

Организацијата е позиционирана во конкретен сектор на делување. Другите организации ја препознаваат по нејзината експертиза, но ретко стапуваат во заеднички иницијативи.

3.4.Имиџ на организацијата во однос на застапувањето.

Организацијата е значително фокусирана на застапување и спроведува системски активности за застапување. Од засегнатите страни е препознаена како релевантен застапник по прашања кои се фокус на работа на организацијата.

4. СОРАБОТКА И ПАРТНЕРСТВА

И во однос на прашањата на соработка и партнерства, организацијата е оценета со 3,5. Доминира соработката на локално ниво, додека помалку внимание се посветува на меѓународната соработка, соработка со владини институции одговорни за прашања поврзани со граѓанско општество и соработка со организации од други сектори.

4.1.Соработка на национално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување за соработка и партнерство со национални институции и организации. Членува во повеќе мрежи. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна.

4.2.Соработка на регионално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерство со институции и организации од регониот.

4.3.Соработка на локално ниво.

Организацијата има зајакнати партнерства со локалната самоуправа, институции и организации на локално ниво и применува двонасочна комуникација.

4.4.Меѓународна соработка и партнерства.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со организации на меѓународно ниво и се обидува да одржува редовни контакти и да идентификува партнери помеѓу нив. Ова не е секогаш продуктивно и двонасочно.

4.5.Капацитети за стратешки и одржливи партнерства.

Организацијата има делумен капацитет за воспоставување и одржување на стратешки и одржливи партнерства / мрежи, и на ниво на планирање и на ниво на спроведување на заеднички активности.

4.6. Соработка со владини институции.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со владини институции и се обидува да одржува редовни контакти, и да идентификува клучни партнери меѓу нив. Комуникацијата не е секогаш продуктивно и двонасочна.

4.7.Соработка со организации од други сектори.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со организации и институции од други сектори и се обидува да одржува редовни контакти и да идентификува партнери помеѓу нив. Ова не е секогаш продуктивно и двонасочно.

5. УПРАВУВАЊЕ И СТРУКТУРА

Самооценката на организацијата за прашањата на управување и организациска структура е многу добра и изнесува 4. Во рамките на оваа категорија анализирана е структурата на самата организација од аспект на усогласеност со законската рамка и меѓународните стандарди за добро управување, транспарентност и демократско одлучување, како воспоставени и функционални органи за ушравување.

5.1.Усогласеност на организациска структура и функционалност со националната законска рамка и меународните стандарди за управување со ГО.

Структурата на организацијата е делумно децентрализирана. Има функционално Собрание, Орган за надзор и Раководител на извршниот дел. Најголемиот дел од извршните позиции се јасни во согласност со работењето. Постои шема на структурата која ретко се ажурира.

5.2.Органи за надзор – постоење, состав и функционалност.

Органот за надзор континуирано работи на формулација на основните ставови и политики на организацијата. Редовно е информиран за материјално - финансиските и програмските прашања и придонесува во секојдневното работење на организацијата.

5.3.Права, обврски, донесување одлуки и комуникација во структурата.

Организацијата располага со основни документи за работа. Во овие документи е регулирана и комуникацијата, а генерално и начинот на донесување одлуки. Во пракса мнозинство одлуки се донесуваат транспарентно и со вклученост и на извршниот и на надзорниот дел. Понекогаш се јавуваат пречки во комуникацијата, во случаи кога не се применуваат комплетно пишаните правила.

6. МЕХАНИЗМИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

Механизмите за донесување на одлуки во организацијата се највисоко оценети (5). Во самооценката е даден одговор за две од три категории, односно за одлуки на ниво на собрание и за споделување на одлуките.

6.1.Донесување одлуки од страна на собранието.

Собранието работи според утврдени процедури на донесување одлуки кои покрај стандардните механизми на консултација вклучува и механизми за задолжителна консултација со надворешни страни и партнери за одреден тип на одлуки.

6.2.Споделување на одлуки и информации за важни прашања.

Во процедурите и праксите на одлучување се предвидуваат и начини на споделување на одлуките и информациите за важни прашања. Сите кои биле вклучени во донесувањето одлуки добиваат информација за донесената одлука. Донесените одлуки јавно се објавуваат

7. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Во самооценката од страна на организацијата не се оценети три од вкупно шест прашања во оваа категорија, што доведува до не доволно јасна слика за состојбите. Недостасуваат информации за системите за оценка, наградување и мотивација, за административните капацитети на персоналот и за негов раст и развој. Најверојатно ваквите одговори укажуваат на непостоење на вработени лица на подолг временски период.

7.1.Процедури и пракси на селекција и вработување.

Организацијата развила некои сегменти од системот за селекција и вработување. Позициите се пополнуваат транспарентно иако принципите на ангажирање на персонал не се секогаш и до крај применети. Применливоста се случува кога за тоа има барање од донатор или некоја друга институција.

7.2.Систем на оценување, наградување и мотивација (ОНМ).

7.3.Систем за привлекување членство и волонтери, опционо доколку воопшто е потребно за ресурсниот центар.

Организацијата има дефинирана стратегија за работа со волонтери и членство која делумно се применува заради програмски фокус на организацијата и немање соодветен буџет.

7.4.Административни и менаџерски капацитети на персоналот.

7.5.Раст и развој на персоналот.

7.6.Внатрешна комуникација и координација.

Во организацијата се практикуваат состаноци за внатрешна комуникација меѓу персоналот.

8. АДМИНИСТРАЦИЈА И ФИНАНСИРАЊЕ

Организацијата е самооценета со 3 по прашањата за административно и финансиско работење кои се однесуваат на политиките и пишаните процедури, начинот на чување податоци, финансиското планирање и сл. Оваа оценка може да биде и помала доколку неодговарањето на прашањето за надворешна ревизија се смета дека истата и не се прави.

8.1.Организациска политика и пишани процедури за административно – финансиско работење.

Организацијата има Прирачник за административно – финансиско работење кој делумно се применува во пракса. Во прирачникот се опишани процедурите, инструментите и документацијата.

8.2.Архивирање, чување податоци и пристап до системот за архивирање.

Постои систем на архивирање кој делумно го следи Законот за архивско работење. Извршниот персонал и членството знае да го користи. Системот не е целосно соодветен на потребите на организацијата и има ограничувања кои го прават недоволно ефективен. Одржувањето и надградувањето на податоците и досиејата не се прави редовно.

8.3.Систем за известување.

Како надополнување на извештаите до донаторите, организацијата продуцира и годишен извештај кој ја изразува мисијата на организацијата и влијанието од нејзиното работење. Извештајот е споделен со јавноста.

8.4.Финансиско планирање и буџетирање.

Организацијата прави финансиско планирање на ниво на одредени проекти и започнува да ги поврзува буџетите. Трошењето на средствата е врз основа на претходно планирање на приходите и расходите.

8.5.Надворешни финансиски ревизии.

9. НАДВОРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

Организацијата е со делумно развиена надворешна комуникација, без сопствена веб страница и стратегија. Оценката изнесува 2,75.

9.1.Стратегија за надворешна комуникација.

Организацијата има претстава за својата публика (целни групи како на пример донатори, корисници, засегнати страни). Сеуште активностите за комуникација со јавноста се претежно ад хок. Иако нема посебен буџет, организацијата се обидува да одделува средства за надворешна комуникација во рамки на проектните буџети.

9.2.Капацитет за надворешна комуникација.

Организацијата делумно располага со соодветни капацитети за одржување односи со јавност кои се лоцирани во мал број луѓе. Има воспоставено основни правила за начинот и формата на пренесување на пораките до публиката.

9.3.Веб страна.

Организацијата нема веб страна

9.4.Други алатки за е –комуникација со јавност и програмско работење.

Организацијата ги користи е – алатките во комуникацијата. Овој метод на комуникација не секогаш е стратешки поврзан со организациската стратегија и програмата. Персоналот има капацитети да употребува е – алатки во своето работење

10. ОРГАНИЗАЦИСКИ ВРЕДНОСТИ, ПОСВЕТЕНОСТ И КУЛТУРА

Последната категорија во самооценката се однесува на предностите и организациската култура. Истите се многу добро оценети со оценка 4.

10.1.Систем на вредности и норми (организациска култура).

Организациската култура е издигната на повиско ниво и има елементи кои се производ на претходното заедничко работење. Значителен дел од луѓето се поистоветуваат со така дефинираните организациски вредности и норми и истите ги развиваат. Вредносниот систем значително ја дефинира насоката на работа.

10.2.Посветеност на водството и персоналот кон напредокот на организацијата.

Покрај водството и останатиот дел од луѓето започнува да гради посветеност кон организациската визија и мисија. Посветеноста на индивидуалците е ограничена, заради ограничениот ангажман во активности во организацијата и ограниченото споделување на информации.

10.3.Етички кодекс и кодекс на однесување.

Организацијата има развиено етички кодекс и кодекс на однесување на партиципативен начин со клучните чинители, кој конзистентно се применува, вклучувајќи и извештај кој го одразува конфликтот на интереси.

ПРЕПОРАКИ

- Иако самооценката укажува на добро развиена организација, поединечни категории заслужуваат посебно внимание и потреба од развој во иднина.
- Клучно за организацискиот развој е подобрување на стратешкиот пристап во работењето надополнет со јакнење на човечките капацитети пред се за проектно работење, но исто така и за поголема професионализација од аспект на постојано ангажиран персонал, засилена извршна канцеларија (извршен орган).
- Поврзано со претходното, посветувањето на развој на човечките ресурси ќе придонесе кон подобрено следење на донаторските текови и финансиската стабилност и одржливост на организацијата. Исто така, треба да се посвети внимание и на привлекување и мотивирање на волонтери кои ќе го “премостуваат” недостатокот од постојано ангажиран персонал.

- Исто така и надворешната комуникација која треба да придонесе за имиџот на организацијата треба да се подобри. Во отсуство на финансиски средства за креирање веб страна, организацијата може да ја засили сопствената презентација и активност на социјалните мрежи.

3.2. Анализа на организациските капацитети – „Културна заедница на Бошњаците во Македонија“ (БКЗ)

Вкупната средна оценка за организациските капацитети 3,3 и укажува на добро развиена организација.

Организацијата покажува најсилни капацитети во однос на организациската култура и вредностите, потоа надворешната комуникација, соработката и партнерствата, управувањето и структурата и механизмите за донесување одлуки. Помалку добро се самооценети капацитетите за застапување.

1. СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕНТ

Стратешкото планирање и идентификувањето на потребите за стратешки менаџмет се оценети со 3, асоцирајќи дека постои добра застапеност на правилата, процеурите и постоечката документација. Споделеноста на организациската визија и мисија се високо оценети како и стратешкото планирање, додека капацитетите за обезбедување фондови и мониторингот и евалуацијата се послабите страни од оваа категорија при самооценувањето.

1.1.Организациска визија и мисија.

Организацијата јасно ги артикулира визијата и мисијата. Тие се запишани и развиени на партиципативен начин. Поголем дел од членството и персоналот во организацијата се запознати и ги споделуваат визијата и мисијата

1.2.Стратешко планирање.

Организацијата има стратешки пристап во своето работење. Постои пишан стратешки план развиен на партиципативен начин и фокусиран на програмското работење.

1.3.Оперативно планирање.

Организацијата применува делумно интегриран пристап во годишното планирање. Постои пишана годишна програма развиена делумно партиципативно, која ги вклучува активностите на годишно ниво пред се од одделни проекти кои се во тек или се во процес на планирање. Нема единствен организациски буџет, ниту годишен план за организациски развој. Годишната програма делумно се спроведува.

1.4.Идентификување на потребите.

Организацијата повремено комуницира со целната група и има развиено алатки за идентификување потреби кои делумно се применуваат. Во дефинирањето на приоритети во работењето се вклучува поголемиот дел од луѓето во организацијата.

1.5.Капацитети за обезбедување фондови.

Организацијата има видување за потребните годишни фондови и понекогаш презема активности за планско обезбедување средства, но капацитетот за прибирање фондови е ограничен. Фондовите доаѓаат од мал број историодни извори.

1.6.Мониторинг и евалуација во спроведување на стратегијата.

Организацијата нема методи за следење на ефектите од работењето на стратешки рок. Понекогаш на подолг временски интервал се прави оценка на работењето, но таа не е заснована на однапред дефинирани постигнувања, прибирани податоци и показатели.

2. ПРОЕКТНО РАБОТЕЊЕ

Проектното работење е оценето со 3,5. Во организацијата постојат капацитети за проектни идеи и процедури за спроведување на проектите, но помалку човечки капацитети за спроведување на проектите и пракса за нивно следење.

2.1. Развивање предлог проекти.

Организацијата развива предлог проекти на основ на подготвениот стратешки план и со примена на алатки за планирање. Барањата на донаторите имаат мало влијание, додека потребите и приоритетите го одредуваат правецот на проектното планирање.

2.2. Процедури за спроведување проекти.

Организацијата има развиено правила кои се применуваат при реализација на проектите. Тие правила во поголем дел се во согласност со барањата на донаторите и организациските правилници.

2.3.Капацитет на персоналот за планирање и спроведување проекти.

Организацијата има персонал за планирање и спроведување проекти, но потребно е истиот да се развива во длабочина и да се проширува и со други луѓе во

организацијата. Постои соодветна експертиза од одредени области. Постои минимална поддршка од страна при планирањето и спроведувањето на проектите.

2.4.Пракси за мониторинг и евалуација на проектно ниво.

Организацијата делумно применува систем за следење и оценка на проектно ниво. Тој е ориентиран од барањата на донаторите и малку кореспондира со организациските стратегии, цели и показатели. Не постојат дефинирани алатки за мониторинг и за оценка на квалитетот на активностите.

3. КАПАЦИТЕТИ ЗА ЗАСТАПУВАЊЕ

Организацијата нема доволно капацитети за застапување нити од аспект на пишани документи и правила, нити од аспект на практична примена на истите. Клучните недостатоци се однесуваат на планови и алатки за застапување и секторско позционирање и лидерство на организацијата. Средната оценка изнесува 2.

3.1.Капацитети за застапување на персоналот.

Не постои план за зајакнување на капацитетот на персоналот, а пренесувањето на знаењата и вештините се случува на ад хок основа.

3.2.Планови и алатки за застапување.

Организацијата повремено и несистематски користи некои алатки за застапување како дел од тековни програмски и проектни активности.

3.3.Секторско лидерство на организацијата.

Организацијата се позиционирала во два - три сектори на делување но нема соодветна експертиза за сите нив.

3.4.Имиџ на организацијата во однос на застапувањето.

Организацијата спроведува активности за застапување кои се дел од нејзината стратегија До сега реализирала најмалку три активности за застапување во својата сфера на интерес.

4. СОРАБОТКА И ПАРТНЕРСТВА

Во однос на прашањата на соработка и партнерства организацијата е оценета со многу добра оцена 4 која се однесува на речиси сите анализирани категории.

4.1.Соработка на национално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување за соработка и партнерство со национални институции и организации. Членува во повеќе мрежи. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна.

4.2.Соработка на регионално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерство со институции и организации од регониот. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна.

4.3.Соработка на локално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерство со локалната самоуправа, институции и организации на локално ниво. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна.

4.4.Меѓународна соработка и партнерства.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со организации на меѓународно ниво (регионот на Балканот и Европа) и се обидува да одржува редовни контакти и да идентификува партнери помеѓу нив. Ова не е секогаш продуктивно и двонасочно. Организацијата членува барем во една меѓународна мрежа

4.5.Капацитети за стратешки и одржливи партнерства.

Организацијата има делумен капацитет за за воспоставување и одржување на стратешки и одржливи партнерства / мрежи, и на ниво на планирање и на ниво на спроведување на заеднички активности.

4.6. Соработка со владини институции.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со владини институции и се обидува да одржува редовни контакти, и да идентификува клучни партнери меѓу нив. Комуникацијата не е секогаш продуктивно и двонасочна.

4.7.Соработка со организации од други сектори.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерство со организации и институции од други сектори. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна. Постои евиденција за заеднички проекти и активности

5. УПРАВУВАЊЕ И СТРУКТУРА

Самооценката укажува на многу добра организациска структура и систем на управување во организацијата. ВКупната оценка изнесува 4 и сите три анализирани прашања се многу добор застапени во рамките на правилата, а постои и нивна општа примена во пракса.

5.1.Усогласеност на организациска структура и функционалност со националната законска рамка и меународните стандарди за управување со ГО.

Структурата на организацијата е делумно децентрализирана, со комплетна поделеност помеѓу надзорното и извршното ниво. Има функционално Собрание, Орган за надзор и Раководител на извршниот дел. Најголемиот дел од извршните позиции се јасни во согласност со работењето. Структурата се развива партиципативно. Постои шема на структурата која ретко се ажурира.

5.2.Органи за надзор – постоење, состав и функционалност.

Органот за надзор континуирано работи на формулација на глобалните ставови и политики на организацијата. Редовно е информиран за материјално - финансиските и програмските прашања и дава инпут во секојдневното работење на организацијата.

5.3.Права, обврски, донесување одлуки и комуникација во структурата.

Организацијата има развиено Деловници за работа на органите во структурата и Правилник за работа на извршно ниво. Во овие документи е регулирана и комуникацијата, а генерално и начинот на донесување одлуки. Понекогаш се јавуваат пречки во комуникацијата, во случаи кога не се применуваат комплетно пишаните правила.

6. МЕХАНИЗМИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

И механизмите за донесување одлуки се една од појаките страни на организацијата. По сите три прашања кои се однесуваат на носењето одлуки на ниво на неизвршни и

на ниво на извршни органи како споделувањето на одлуките и информациите се оценети со 4.

6.1.Донесување одлуки од страна на собранието.

Собранието работи според утврдени процедури на донесување одлуки кои ги предвидуваат механизмите на одлучување. Консултативните механизми се задолжителен и составен дел на процедурите на донесување одлуки.

6.2.Споделување на одлуки и информации за важни прашања.

Сите оперативни одлуки се донесуваат на извршно ниво. Раководителот на извршниот дел во еден дел го делегирал донесувањето на одлуките и на другите раководни извршни позиции. Постојат процедури за хоризонтални консултации кои најчесто се применуваат.

6.3. Споделување на одлуки и информации за важни прашања.

Постои пракса на споделување на одлуките и информациите за важни прашања. Генерално сите одлуки и информации за важни прашања се споделуваат неформално, додека за еден дел одлуки постојат и процедури за начините на споделување.

7. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Човечките ресурси не се јака страна на организацијата, а со самооценката е утврдено дека најмалку се развиени системите за оценување и мотивирање, како и правила и пракса за привлекување членство и волонтери. Средната оценка за сите прашања во оваа категорија изнесува скоро 3 (2,65)

7.1.Процедури и пракси на селекција и вработување.

Организацијата развила некои сегменти од системот за селекција и вработување. Позициите се пополнуваат транспарентно иако принципите на ангажирање на персонал не се секогаш и до крај применети. Применливоста се случува кога за тоа има барање од донатор или некоја друга институција.

7.2.Систем на оценување, наградување и мотивација (ОНМ).

Организацијата прави напори за воведување на систем на оценување, наградување и мотивација т.е има развиено некои појдовни критериуми за одредување на ОНМ

7.3.Систем за привлекување членство и волонтери, опционо доколку воопшто е потребно за ресурсниот центар.

Организацијата прави обиди да привлече ново членство и волонтери, но нема критериуми за работа со членството и волонтерите.

7.4.Административни и менаџерски капацитети на персоналот.

Организацијата делумно располага со напредни административни и менаџерски капацитети кои се лоцирани во мал број луѓе. Организацијата се ориентира кон зајакнување на капацитетот на останатиот персонал.

7.5.Раст и развој на персоналот.

Организацијата се грижи за јакнење на капацитетот на персоналот и обезбедува навремени информации за разновидни обуки и активности за јакнење на капацитетот. Не постои план за јакнење на капацитетот на персоналот ниту пак се одвојуваат посебни буџетски средства за тоа.

7.6.Внатрешна комуникација и координација.

Комуникација и координација меѓу сите координатори на проекти / единици со претпоставените и менаџерите.

8. АДМИНИСТРАЦИЈА И ФИНАНСИРАЊЕ

Административните и финансиски правила и процедури се делумно застапени, а и примената во пракса е делимна. Средната оценка за оваа категорија изнесува 3.

8.1.Организациска политика и пишани процедури за административно – финансиско работење.

Организацијата има единствен Прирачник за административно – финансиско работење кој делумно се применува во пракса. Во прирачникот се опишани процедурите, инструментите и документацијата.

8.2.Архивирање, чување податоци и пристап до системот за архивирање.

Постои систем на архивирање кој делумно го следи Законот за архивско работење. Извршниот персонал и членството знае да го користи. Системот не е целосно

соодветен на потребите на организацијата или има ограничувања кои го прават недоволно ефективен.

8.3.Систем за известување.

Како надополнување на извештаите до донаторите, организацијата продуцира и годишен извештај. Извештајот има улога на листа на проекти активности кои се спроведуваат и примарно се доставува до членовите на надзорниот орган и до донаторите. Известувањето не се прави според утврден систем за мониторинг и оценка.

8.4.Финансиско планирање и буџетирање.

Организацијата прави финансиско планирање на ниво на одредени проекти и започнува да ги поврзува буџетите. Трошењето на средствата е врз основа на претходно планирање на приходите и расходите. Понекогаш се применува механизам на ребаланс, но не постои единствен вкупен буџет на приходи и трошоци.

8.5.Надворешни финансиски ревизии.

Организацијата планира ревизија, но нема ништо конкретно реализирано. Нема средства за такви намени.

9. НАДВОРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

Организацијата е самооценета со соодветни капацитети за надворешна комуникација, но без постоење активна веб страна и користење на достапните латки за електронска комуникација. Средната оценка во оваа категорија изнесува 3,5.

9.1.Стратегија за надворешна комуникација.

Организацијата изградила јасен јавен имиџ кој се поврзува со нејзината мисија и активностите. Дефинирани се клучните пораки за целните групи кои се јасно идентификувани. Со нив се одржуваат редовни односи.

9.2.Капацитет за надворешна комуникација.

Организацијата располага со напредни капацитети за одржување односи со јавност речиси кај сите вработени. Вработените се обучени и генерално ги следат пишаните правила на организацијата за комуникација со јавноста.

9.3.Веб страна.

Организацијата има веб страна која делумно е соодветна на својата функција. Има непотполни информации, не одговара комплетно на активностите на организацијата.

9.4.Други алатки за е –комуникација со јавност и програмско работење.

Организацијата започнува да ги воведува е – алатките за комуникација како метод на работа, но тоа не е систематски направено. Нема доволен капацитет за редовно одржување на овој тип на комуникација.

10. ОРГАНИЗАЦИСКИ ВРЕДНОСТИ, ПОСВЕТЕНОСТ И КУЛТУРА

Највисоката оценка по категории се однесува на организациската култура и вредности. Пред се постои посветеност на водството и персоналот за напредок на организацијата. Средната оценка изнесува 5 (4,65).

10.1.Систем на вредности и норми (организациска култура).

Организациската култура е издигната на повиско ниво и има елементи кои се производ на претходното заедничко работење но инкорпорираат и новини воведени од другите луѓе кои и се придружуваат на организацијата. Вредносниот систем значително ја дефинира насоката на работа.

10.2.Посветеност на водството и персоналот кон напредокот на организацијата.

И водството на организацијата и поединците се посветени на нејзиниот напредок и се поистоветуваат со неа. Постојаното информирање, ангажирање и вклученост на поединците во донесувањето одлуки, ја зголемува нивната посветеност кон организацијата и кон сопствениот раст и развој во рамки на таа организација.

10.3.Етички кодекс и кодекс на однесување.

Организацијата има развиено етички кодекс и кодекс на однесување на партиципативен начин со клучните чинители, кој конзистентно се применува, вклучувајќи и извештај кој го одразува конфликтот на интереси.

ПРЕПОРАКИ

- Со оглед на добрата развиеност на организацијата, клучните препораки се во насока на задржување на добрите страни и подобрување на слабостите.

- Иако средната оценка за стратешкиот менаџмет изнесува 3, потребно е во овој сегмент да се посвети поголемо внимание на развој на капацитетите за обезбедување фондови и за воспоставување на правила и пракса за мониторинг и оценка.

- Капацитетите за застапување како најниско самооценети потребно е да се подобрат во доменот на подготовка на планови и користење на различни алатки за застапување, а исто така раководството треба д си согледа можностите за поголемо наметнување за лидерство во секторот/ите на делување на организацијата и преку лично залагање и преку целосно јакнење на организациските капацитети.

- Развојот на човечките ресурси исто така е битен фактор кон подобрување на организациските капацитети. Затоа се предлага внатрешна дискусија и воспоставување на стартешки пристап за привлекување и мобилизација на нови членови и волонтери кои ќе обезбедат свежи идеи за напредо ка организацијата и ќе придонесат кон надминување на идентификуваните слабости. Мотивирањето на постојаното членство и персонал и новите членови може да се одвива етапно со вклучување во постоечките органи, преку различни активности и сл.

- Поврзано со регрутирањето на нови членови и волонтери е и надворешнаат комуникација. Како и најголем дел од препораките кои се однесуваат на организации со сличен развој, се предлага зголемено користење на бесплатните алатки за електронска комуникација како што се социјалните медиуми. Исто така бидејќи организацијата има веб страница потребно е нејзино почесто ажурирање.

3.3.Анализа на организациските капацитети – ДРОМ

Вкупната средна оценка за организациските капацитети на ДРОМ изнесува 3,5. Ваквиот резултат од самооценката значи дека станува збор за добро развиена организација која е со тенденција за понатамошен развој и премин во нејзина напредна фаза.

Управувањето и структурата, механизмите за донесување одлуки и администрацијата и финансиите се сметаат како најаки страни на организацијата. При самооценката, нити една од категориите не е оценета со пониска оценка од 3, што повторно укажува дека сите клучни сегменти за организацискиот развој се соодветно воспоставени и за истите претстои само потреба од подобрување и соодветна примена.

1. СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕТ

Стратешкото планирање и идентификувањето на потребите за стратешки менаџмет се оценети со 3,8, односно речиси многу добра оценка укажувајки на многу добра застапеност на правилата, процеурите и постоечката документација. Постои општа примена на истите во пракса. Од капацитетите за обезбедување фондови и мониторингот и евалуацијата во спроведувањето на стратегијата се оценети со 2, односно за нив постои малаза стапеност и примена.

1.1.Организациска визија и мисија.

Визијата и мисијата се запишани, членството и персоналот ја споделуваат и ја артикулираат во работењето. По потреба визијата и мисијата се ревидираат согласно промените во работењето на организацијата.

1.2.Стратешко планирање.

Организацијата има стратешки пристап во своето работење. Постои пишан стратешки план развиен на партиципативен начин и фокусиран на програмското работење. Планот се применува во пракса, но нема активности за редовно следење и оценка на ефектите од спроведувањето на стратегијата.

1.3.Оперативно планирање.

Организацијата има интегриран пристап во годишното планирање. Годишната програма се развива партиципативно и според реални проценки за оние активности за кои се очекува да се обезбедат финансии. Организацискиот развој, односите со јавност и прибирањето фондови не се комплетно планирани на оперативно ниво. Постои единствен буџет кој не е целосно интегриран. Годишната програма генерално ја следи организациската стратегија, визијата и мисијата. Годишната програма се спроведува во пракса, но не секогаш редовно се следи и ажурира.

1.4.Идентификување на потребите.

Организацијата ги идентификува потребите и ги одредува приоритетите преку редовна комуникација со целната група и применува утврдени алатки за идентификување потреби. Понекогаш организацијата вклучува и надворешни лица и користи надворешни ресурси за идентификување потреби и дефинирање приоритети.

1.5.Капацитети за обезбедување фондови.

Организацијата има слика за потребните годишни фондови и понекогаш презема активности за планско обезбедување средства. Капацитетот за прибирање фондови е ограничен. Фондовите доаѓаат од мал број историодни извори.

1.6.Мониторинг и евалуација во спроведување на стратегијата.

Организацијата нема методи за следење на ефектите од работењето на стратешки рок. Понекогаш на подолг временски интервал се прави оценка на работењето, но таа не е заснована на однапред дефинирани постигнувања, прибирани податоци и показатели.

2.ПРОЕКТНО РАБОТЕЊЕ

Проектното работење, односно способностите на организацијата за развивање предлог проекти, процедурите за нивно спроведување, човечките капацитети и за планирање и спроведување како и праксата за мониторинг и евалуација na пректно ниво е категорија која е оценета со 3,5.

2.1.Развивање предлог проекти.

Организацијата делумно применува проектен циклус и алатки за планирање на проекти. Во овој процес доминираат потребите и приоритетите дефинирани од организацијата, но делумно влијание имаат и барањата на донаторите и апликациските форми.

2.2.Процедури за спроведување проекти.

Организацијата има развиено правила кои се применуваат при реализација на проектите. Тие правила во поголем дел се интегрирани со законските барања, барањата на донаторите и организациските правилници.

2.3.Капацитет на персоналот за планирање и спроведување проекти.

Организацијата има обучен персонал за планирање и спроведување проекти, но потребно е истиот да се развива во длабочина и да се проширува и со други луѓе во организацијата. Постои соодветна експертиза од одредени области. Постои минимална поддршка од страна при планирањето и спроведувањето на проектите.

2.4.Пракси за мониторинг и евалуација на проектно ниво.

Организацијата има систем за мониторинг и евалуација на проектно ниво. Системот генерално е во согласност со поставените стратешки цели, резултати и показатели и се базира на дефинирани алатки. Наодите од мониторингот и оценката не се вградуваат целосно во проектното работење

3. КАПАЦИТЕТИ ЗА ЗАСТАПУВАЊЕ

Капацитетите за застапување на организацијата се оценети како добри (средна оценка 3). Како послаба страна во однос на прашањето за застапување, организацијата го гледа секторското лидерство за кое смета дека малку е застапено и минимално применливо во пракса.

3.1.Капацитети за застапување на персоналот.

Не постои план за зајакнување на капацитетот на персоналот, а пренесувањето на знаењата и вештините се случува на ад хок основа.

3.2.Планови и алатки за застапување.

Организацијата редовно и плански користи алатки за застапување во своето програмско и проектно работење. Истите не се преточени во организациски план за застапување.

3.3.Секторско лидерство на организацијата.

Организацијата се позиционирала во два-три сектори на делување но нема соодветна експертиза за сите нив.

3.4.Имиџ на организацијата во однос на застапувањето.

Организацијата спроведува активности за застапување кои се дел од нејзината стратегија и е препознаена како лобист по одредени прашања од сферата на интерес. До сега реализирала најмалку три активности за застапување во својата сфера на интерес.

4. СОРАБОТКА И ПАРТНЕРСТВА

И во однос на прашањата на соработка и партнерства организацијата е оценета со оценка 3. Од анализираните прашања како појаки страни се сметаат соработката на локално ниво кое е оценето со 4.

4.1.Соработка на национално ниво.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со национални институции и организации и се обидува да одржува редовни контакти, да се вмрежува и да идентификува партнери помеѓу националните институции. Ова не е секогаш продуктивно и двонасочно.

4.2.Соработка на регионално ниво.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со институции и организации од својот регион и се обидува да одржува редовни контакти и да идентификува партнери помеѓу нив. Ова не е секогаш продуктивно и двонасочно.

4.3.Соработка на локално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерство со локалната самоуправа, институции и организации на локално ниво. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна.

4.4.Капацитети за стратешки и одржливи партнерства.

Организацијата има делумен капацитет за воспоставување и одржување на стратешки и одржливи партнерства/мрежи, и на ниво на планирање и на ниво на спроведување на заеднички активности.

4.5.Соработка со владини институции.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со владини институции и се обидува да одржува редовни контакти, и да идентификува клучни партнери меѓу нив. Комуникацијата не е секогаш продуктивно и двонасочна.

4.6.Соработка со организации од други сектори.

Организацијата има малку контакти со организации и институции од други сектори кои се релевантни за нејзиното поле на работа, но најчесто комуникацијата е еднонасочна.

5. УПРАВУВАЊЕ И СТРУКТУРА

Управувањето во организиацијата и нејзината структура се една од четирите категории кои имаат оценка 4 (4,3). Особено за истакнување од оваа категорија е усогласеноста на организациската структура и нејзината функционалност во согласност со законската рамка и меѓународните стандарди за управување кои се засновани на транспарентност и демократско донесување на одлуките.

5.1.Организациска структура и функционалност се во согласност со националната законска рамка и меународните стандарди за управување со ГО.

Структурата на организацијата е децентрализирана, надзорната и извршната функција се комплетно одделени. Организацијата има функционално Собрание, Орган за надзор и Раководител на извршниот дел. За сите извршни позиции постојат јасно дефинирани одговорности. Структурата е развиена преку консултативен процес меѓу извршниот персонал и водството и периодично се надградува.

5.2.Органи за надзор – постоење, состав и функционалност.

Органот за надзор континуирано работи на формулација на глобалните ставови и политики на организацијата. Редовно е информиран за материјално - финансиските и програмските прашања и дава инпут во секојдневното работење на организацијата. Органот за надзор главно се избира и формира на база на дефинирани критериуми.

5.3.Права, обврски, донесување одлуки и комуникација во структурата.

Организацијата има развиено Деловници за работа на органите во структурата и Правилник за работа на извршно ниво. Во овие документи е регулирана и комуникацијата, а генерално и начинот на донесување одлуки. Во пракса мнозинство одлуки се донесуваат транспарентно и со вклученост и на извршниот и на надзорниот дел. Понекогаш се јавуваат пречки во комуникацијата, во случаи кога не се применуваат комплетно пишаните правила.

6. МЕХАНИЗМИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

Поврзано со претходната категорија за ушравување и структура, логично е и механизмите за донесување на одлуки да се оценети како многу добри.

Во овој сегмент како најдобро оценето е прашањето на споделување на одлуките и информациите за важни прашања во организацијата.

6.1.Донесување одлуки од страна на Собранието/Управниот одбор.

Собраието/ Управниот одбор има воспоставено гласачка процедура, иако во голем број случаи одлуките се донесуваат со консензус. Почесто се користат и консултативни механизми за добивање на мислење на тие кои не се во Одборот на директори / Управниот одбор.

6.2.Донесување одлуки на извршно ниво/оперативно ниво (извршен директор и персонал).

Сите оперативни одлуки се донесуваат на извршно ниво. Раководителот на извршниот дел во еден дел го делегирал донесувањето на одлуките и на другите раководни извршни позиции. Постојат процедури за хоризонтални консултации кои најчесто се применуваат.

6.3.Споделување на одлуки и информации за важни прашања.

Во процедурите и праксите на одлучување се предвидуваат и начини на споделување на одлуките и информациите за важни прашања. Сите кои биле вклучени во донесувањето одлуки добиваат информација за донесената одлука. Донесените одлуки јавно се објавуваат.

7. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Во однос на човечките ресурси средната оценка изнесува 3, посочувајќи на добро развиен персонал и внатрешни правила за негова функционалност, но исто така и со потреба за подобрување на системите за привлекување на членство и волонтери.

7.1.Процедури и пракси на селекција и вработување.

Организацијата дефинирала систем на селекција и вработување и има алатки за реализација. Новите позиции се објавуваат транспарентно иако сеуште функционира систем на внатрешни назначувања. Ангажирањето е речиси секогаш конкурентно и со доследна примена на критериуми (базирани на заслуга, етнички, полови, возрасни, експертски) .

7.2.Систем на оценување, наградување и мотивација (ОНМ).

Организацијата има ОНМ систем, подготвен на партиципативен начин (вработени и волонтери) и се применува делумно (на пр.само системот за наградување).

7.3.Систем за привлекување членство и волонтери, опционо доколку воопшто е потребно за ресурсниот центар.

Организацијата прави обиди да привлече ново членство и волонтери, но нема критериуми за работа со членството и волонтерите.

7.4.Административни и менаџерски капацитети на персоналот.

Организацијата делумно располага со напредни административни и менаџерски капацитети кои се лоцирани во мал број луѓе. Организацијата се ориентира кон зајакнување на капацитетот на останатиот персонал.

7.5. Раст и развој на персоналот.

Организацијата се грижи за јакнење на капацитетот на персоналот и обезбедува навремени информации за разновидни обуки и активности за јакнење на

капацитетот. Не постои план за јакнење на капацитетот на персоналот ниту пак се одвојуваат посебни буџетски средства за тоа.

7.6.Внатрешна комуникација и координација.

Практикување на сесии за внатрешна комуникација на претпоставените и менаџерите со повеќе проекти / единици со заедничка перспектива.

8. АДМИНИСТРАЦИЈА И ФИНАНСИРАЊЕ

Процедурите и политиките на организацијата за администрација и финансии се значително консолидирани и истите се применуваат соодевтно. Организацијата пред се посветува внимание на архивирањето и чувањето податоци, како и на финансиското планирање и буџетирање. Средната оценка за оваа категорија изнесува 4.

8.1.Организациска политика и пишани процедури за административно – финансиско работење.

Организацијата има единствен Прирачник за административно – финансиско работење развиен согласно законските барања. Прирачникот генерално се следи и се применува во пракса. Во прирачникот се опишани процедурите, инструментите и документацијата.

8.2.Архивирање, чување податоци и пристап до системот за архивирање.

Системите се развиени и соодветни на стратегијата и капацитетот на организацијата. Го следат Законот за архивско работење. Постои изедначеност помеѓу електронското и печатеното архивирање. Надградените информации се многу лесно достапни за извршниот персонал и членството на организацијата. Пристапноста до системот за архивирање е дефинирана брз основа на принципи.

8.3.Систем за известување.

Како надополнување на извештаите до донаторите, организацијата продуцира и годишен извештај кој ја артикулира мисијата на организацијата и влијанието од нејзиното програмско работење. Извештајот е споделен со јавноста, публикуван на веб страна. Организацијата продуцира и внатрешни извештаи на месечно ниво како и извештаи од различни програмски активности во соодветен формат

8.4. Финансиско планирање и буџетирање.

Сите планирани приходи и трошоци се вклучени во единствен вкупен буџет на организацијата и распоредени се според категории. Овој буџет се ажурира според потребите. Менаџментот го користи буџетот за планирање и прибирање на финансии.

8.5.Надворешни финансиски ревизии.

Надворешна ревизија е извршена но само на одредени проекти, за оние за кои донаторот побарал ревизија и одобрил средства.

9. НАДВОРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

Средната оценка за оваа категорија изнесува 3. Клучниот недостаток е отсуството на стратешки пристап при надворешната комуникација.

9.1.Стратегија за надворешна комуникација.

Организацијата спроведува ад хок комуникациски активности но при тоа нема посебен план или стратегија. Информациите за организацијата кои се пласираат во јавност не се секогаш конзистентни со мисијата и работењето. Финансии за надворешна комуникација се одвојуваат ад хок.

9.2. Капацитет за надворешна комуникација.

Организацијата делумно располага со соодветни капацитети за одржување односи со јавност кои се лоцирани во мал број луѓе. Има воспоставено основни правила за начинот и формата на пренесување на пораките до публиката. Организацијата се ориентира кон зајакнување на капацитетот и на останатиот персонал.

9.3.Веб страна.

Организацијата има веб страна која ја извршува својата функција. Веб страната содржи целосни информации поврзани со работата на организацијата.

9.4.Други алатки за е–комуникација со јавност и програмско работење.

Организацијата започнува да ги воведува е – алатките за комуникација како метод на работа, но тоа не е систематски направено. Нема доволен капацитет за редовно одржување на овој тип на комуникација.

10. ОРГАНИЗАЦИСКИ ВРЕДНОСТИ, ПОСВЕТЕНОСТ И КУЛТУРА

Согласно самооценката, организацјата има добро развиена организациска култура, и голема посветеност на раководството и персоналот кон напредокот на организацијата. Средната оценка изнесува 4.

10.1.Систем на вредности и норми (организациска култура).

Организацијата има јасни вредности и успеала да издиференцира и заеднички норми во своето делување. Овие вредности и норми доминираат при работењето. Постои потреба за проширување на претходно востановените норми и вредности и на остатокот од членството кое се придружило подоцна.

10.2.Посветеност на водството и персоналот кон напредокот на организацијата.

Поединците се посветени на напредокот на организацијата речиси исто колку и лидерството. Тоа е резултат на континуираната вклученост на поединците во активности. Комуникацијата и споделувањето на информации достига до сите нивоа во организацијата

10.3. Етички кодекс и кодекс на однесување.

Организацијата има развиено етички кодекс и кодекс на однесување на партиципативен начин со клучните чинители и тој се применува.

Препораки

- Постоечкиот скоро многу добар развој на организацијата за во иднина налага негово надградување со цел зголемена професионалност и одржливост на организацијата.
- Бидејќи јаки страни на организацијата пред се се внатрешните прашања, односно организациската структура, механизмите на донесување одлуки и администрацијата, во иднина потребно е организиацијата да посвети поголемо внимание на соработката и партнерствата и надворешната комуникација.
- За организација која има воспоставен имиџ и е препозната на локално ниво, вклучително и од страна на локалните власти, посветувањето поголемо време

и внимание на развој на социјалниот капитал и промоција во заедницата може да биде еден од клучните фактори за понатамошен развој и одрживост.

- Исто така, потребно е во иднина да се воспостават сите неопходни политики за развој на човечките ресурси и истите да се применуваат во пракса, особено од аспект на оценување, наградување и мотивирање, но исто така потребен е постратешки пристап за привлекување на ново членство.

3.4. Анализа на организациските капацитети - ИНСОК

Вкупната средна оценка за организациските капацитети на ИНСОК изнесува 4, што може да се толкува дека организацијата е во напредна фаза и сеуште се развива.

По категории, најаки страни на организацијата се: управувањето и структурата, механизмите за донесување одлуки и организациските вредности, посветеноста и културата. Организацијата во нити една категорија нема оценка пониска од 3, што посочува дека сите основни категории се воспоставени во организацијата и има нивна застапеност преку процедури, документација и сл

1. СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕТ

Стратешкото планирање и идентификувањето на потребите за стратешки менаџмет се оценети со 3,5, асоцирајќи дека постои добра до многу добра застапеност на правилата, процеурите и постоечката документација. Постои општа примена на истите во пракса. Од друга страна оперативното планирање, капацитетите за обезбедување фондови и мониторингот и евалуацијата во спроведувањето на стратегијата се оценети со 3, односно постои делумна застапеност во рамки на правилата, процедурите и документацијата.

1.1.Организациска визија и мисија.

Во однос на визијата и мисијата, организацијата јасно ги артикулира истите. Тие се запишани и развиени на партиципативен начин. Поголем дел од членството и персоналот во организацијата се запознати и ги споделуваат визијата и мисијата.

1.2.Стратешко планирање.

Организацијата има стратешки пристап во своето работење. Постои пишан стратешки план развиен на партиципативен начин и фокусиран на програмското работење. Планот се применува во пракса, но нема активности за редовно следење и оценка на ефектите од спроведувањето на стратегијата.

1.3.Оперативно планирање.

Организацијата применува делумно интегриран пристап во годишното планирање. Постои пишана годишна програма развиена делумно партиципативно, која ги вклучува активностите на годишно ниво пред се од одделни проекти кои се во тек

или се во процес на планирање. Нема единствен организациски буџет, ниту годишен план за организациски развој. Годишната програма делумно се спроведува.

1.4.Идентификување на потребите.

Организацијата ги идентификува потребите и ги одредува приоритетите преку редовна комуникација со целната група и применува утврдени алатки за идентификување потреби. Понекогаш организацијата вклучува и надворешни лица и користи надворешни ресурси за идентификување потреби и дефинирање приоритети.

1.5.Капацитети за обезбедување фондови.

Во однос на капацитетите за обезбедување фондови организацијата има делумна претстава за потребните фондови на подолг рок и делумно развиен капацитет за прибирање фондови. Постојат пишани документи за потребните фондови, можните извори на средства и пристапот во прибирање фондови. Фондовите доаѓаат генерално од истородни извори.

1.6.Мониторинг и евалуација во спроведување на стратегијата.

Организацијата располага со методи за следење на ефектите од работењето, кои делумно се применуваат во пракса. Не постои јасен и интегриран систем на дефинирани цели, очекувани резултати и индикатори на стратешки рок.

2. ПРОЕКТНО РАБОТЕЊЕ

Проектното работење, односно способностите на организацијата за развивање предлог проекти, процедурите за нивно спроведување, човечките капацитети и за планирање и спроведување како и праксата за мониторинг и евалуација на пректно ниво е категорија која е подобро оценета од стратешкиот менаџмет и вкупно изнесува 4.

2.1.Развивање предлог проекти.

Организацијата развива предлог проекти на основ на подготвениот стратешки план и со примена на алатки за планирање. Барањата на донаторите имаат мало влијание, додека потребите и приоритетите го одредуваат правецот на проектното планирање.

2.2.Процедури за спроведување проекти.

Организацијата има развиено правила кои се применуваат при реализација на проектите. Тие правила во поголем дел се интегрирани со законските барања, барањата на донаторите и организациските правилници.

2.3.Капацитет на персоналот за планирање и спроведување проекти.

Организацијата има развиен капацитет за планирање и спроведување проекти. Организацијата може комплетно самостојно да одговори на потребите на проектното планирање и реализација, како и на барањата на донаторите и целната група.

2.4. Пракси за мониторинг и евалуација на проектно ниво.

Организацијата има систем за мониторинг и евалуација на проектно ниво. Системот генерално е во согласност со поставените стратешки цели, резултати и показатели и се базира на дефинирани алатки. Наодите од мониторингот и оценката не се вградуваат целосно во проектното работење

3. КАПАЦИТЕТИ ЗА ЗАСТАПУВАЊЕ

Организацијата има многу добри капацитети застапување и истите се остваруваат во рамките на правилата, процедурите и документаијата. Организацијата располага со соодветни персонални капацитети за застапување, располага со планови и алатки за застапување, во сопствениот сектор на делување организацијата е добро позиционирана и од засегнатите страни е препознаена како релевантен застапник. Вкупната оценка за оваа категорија изнесува 4.

3.1.Капацитети за застапување на персоналот.

Дел од персоналот располагаат со соодветни капацитети за застапување и во организацијата постои план за пренесување на знаењата и континуирано јакнење на организациските капацитети.

3.2.Планови и алатки за застапување.

Организацијата има развиен план за застапување со сет на алатки кои редовно ги користи. Планот не е ажуриран, а алатките не се целосно адаптирани на потребите.

3.3.Секторско лидерство на организацијата.

Организацијата е позиционирана во конкретен сектор на делување и има соодветна експертиза за работа. Другите организации од секторот ја препознаваат организацијата и повремено ја користат нејзината експертиза.

3.4.Имиџ на организацијата во однос на застапувањето.

Организацијата е значително фокусирана на застапување и спроведува системски активности за застапување. Од засегнатите страни е препознаена како релевантен застапник по прашања кои се фокус на работа на организацијата.

4. СОРАБОТКА И ПАРТНЕРСТВА

И во однос на прашањата на соработка и партнерства организацијата е оценета со Меѓународна соработка и партнерства. Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерство со организации на меѓународно ниво многу добра оцена 4 која се однесува на речиси сите анализирани категории.

4.1.Соработка на национално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување за соработка и партнерство со национални институции и организации. Членува во повеќе мрежи. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна.

4.2.Соработка на регионално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерство со институции и организации од регониот. И на ова ниво комуникацијата е воспоставена и е двонасочна.

4.3.Соработка на локално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерство со локалната самоуправа, институции и организации на локално ниво.

4.4.Меѓународна соработка и партнерства.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерства со организации на меѓународно ниво (регионот на Балканот и Европа)

и е зачленета во повеќе мрежи. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна. Постои евиденција за заеднички проекти и активности

4.5.Капацитети за стратешки и одржливи партнерства.

Организацијата има капацитет за работа во партнерства / мрежи и стратешки пристап и тоа како на ниво на планирање, така и на ниво на спроведување заеднички активности.

4.6.Соработка со владини институции.

Организацијата има стратешки пристап во воспоставувањето на соработка и партнерство со владини институции. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна. Постои евиденција за заеднички проекти и активности

4.7.Соработка со организации од други сектори.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со организации и институции од други сектори и се обидува да одржува редовни контакти и да идентификува партнери помеѓу нив. Ова не е секогаш продуктивно и двонасочно.

5. УПРАВУВАЊЕ И СТРУКТУРА

Во рамките на оваа категорија се анализира структурата на самата организација од аспект на усогласеност со законската рамка и меѓународните стандарди за добро управување, транспарентност и демократско одлучување, како воспоставени и функционални органи за ушравување. Организацијата е самооценета со јависока оценка 5.

5.1.Организациска структура и функционалност се во согласност со националната законска рамка и меународните стандарди за управување.

Структурата на организацијата е децентрализирана, надзорната и извршната функција се комплетно одделени. Организацијата има функционално Собрание, Орган за надзор и Раководител на извршниот дел. За сите извршни позиции постојат јасно дефинирани одговорности. Структурата е развиена преку консултативен процес меѓу извршниот персонал и водството и периодично се надградува.

5.2.Органи за надзор – постоење, состав и функционалност.

Органот за надзор редовно ги дефинира и надградува општите политики и ставови на организацијата. Овој орган ги раководи сите стратешки аспекти во работењето на организацијата (лобирање, застапување, наоѓање финансии). Органот за надзор е формиран комплетно според дефинираните критериуми.

5.3.Права, обврски, донесување одлуки и комуникација во структурата.

Организацијата има развиено Деловници за работа на органите и Правилник за работа на извршно ниво во кои е регулирана и комуникацијата и начинот на донесување одлуки. Одлуките се носат со рамноправно учество на луѓето како од управното така и од извршното ниво. Овие документи комплетно се следат во пракса и редовно се ажурираат.

6. МЕХАНИЗМИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

Поврзаноста на претходната категорија (управување и сктруктура) и механизмите за дпнесување одлуки се рефлектира и во оценката, која изнесува 5.

6.1.Донесување одлуки од страна на собранието/Управниот одбор.

Собранието на организацијата работи според утврдени процедури на донесување одлуки кои покрај стандардните механизми на консултација вклучува и механизми за задолжителна консултација со надворешни страни и партнери за одреден тип на одлуки.

6.2.Донесување одлуки на извршно ниво/оперативно ниво (извршен директор и персонал).

Донесувањето на одлуките на извршно ниво е децентрализирано според одговорностите на раководителите и потребите на работењето. Редовно се применуваат хоризонтални консултативни механизми.

6.3.Споделување на одлуки и информации за важни прашања.

Во процедурите и праксите на одлучување се предвидуваат и начини на споделување на одлуките и информациите за важни прашања. Сите кои биле вклучени во донесувањето одлуки добиваат информација за донесената одлука. Донесените одлуки јавно се објавуваат.

7. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Човечките ресурси во организацијата се соодветни за спроведување на секојдневните активности. Внатрешната комуникација и координација се најаката страна, додека во иднина има потреба од подобрување на процедурите за избор при вработување, потоа системите за оценка, развојот на персоналот и сл. Вкупната оценка за оваа категорија изнесува 4.

7.1.Процедури и пракси на селекција и вработување.

Организацијата дефинирала систем на селекција и вработување и има алатки за реализација. Новите позиции се објавуваат транспарентно иако сеуште функционира систем на внатрешни назначувања. Ангажирањето е речиси секогаш конкурентно и со доследна примена на критериуми.

7.2.Систем на оценување, наградување и мотивација (ОНМ).

Организацијата има ОНМ систем кој се применува и е јасно поврзан со оценувањето, наградувањето и мотивацијата на персоналот.

7.3.Систем за привлекување членство и волонтери, опционо доколку воопшто е потребно за ресурсниот центар.

Организацијата има дефинирана стратегија за работа со волонтери и членство која делумно се применува заради програмски фокус на организацијата и немање соодветен буџет.

7.4. Административни и менаџерски капацитети на персоналот.

Организацијата располага со напредни административни капацитети речиси кај сите вработени. Се планираат периодично активности за зајакнување на капацитетот.

7.5.Раст и развој на персоналот.

Организацијата се грижи за јакнење на капацитетот на персоналот, прави анализа за потребите од обуки, се шират информации и се мотивира членството за посета на обуки и активности за јакнење на капацитетот.

7.6.Внатрешна комуникација и координација.

Во организацијата постои редовна внатрешна комуникација и координација и развиени алатки за споделување на искуства, научени лекции, сознанија и стратешки одлуки.

8. АДМИНИСТРАЦИЈА И ФИНАНСИРАЊЕ

Организацијата е високо оценета (вкупна оцена 4) и по прашањата за административно и финансиско работење кои се однесуваат на политиките и пишаните процедури, начинот на чување податоци, финансиското планирање и сл.

8.1.Организациска политика и пишани процедури за административно – финансиско работење.

Организацијата има Прирачник за административно – финансиско работење развиен согласно законските барања. Прирачникот се следи и се применува во пракса. Во прирачникот се опишани процедурите, инструментите и документацијата.

8.2.Архивирање, чување податоци и пристап до системот за архивирање.

Во организацијата постои систем на архивирање кој делумно го следи Законот за архивско работење. Извршниот персонал и членството знае да го користи. Постојат мали неусогласености помеѓу електронското и печатеното архивирање. Информациите и досиејата редовно се надградуваат и одржуваат.

8.3.Систем за известување.

Како надополнување на извештаите до донаторите, организацијата продуцира и годишен извештај кој ја артикулира мисијата на организацијата и влијанието од нејзиното програмско работење. Извештајот е споделен со јавноста, публикуван на веб страна. Организацијата продуцира и внатрешни извештаи на месечно ниво како и извештаи од различни програмски активности во соодветен формат

8.4.Финансиско планирање и буџетирање.

Организацијата прави финансиско планирање на организациско ниво. Познати се приходите од секој извор. Единствен организациски буџет постои, но сеуште не е комплетен и не е целосно применлив.

8.5.Надворешни финансиски ревизии.

Надворешна ревизија се врши на целокупните финансии, но истата се уште не се планира и реализира систематски.

9. НАДВОРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

Надворешната комуникација е една од најслабо оценетите категории со средна оценка 3. Клучниот недостаток е отсуството на стратегија за надворешна комуникација.

9.1.Стратегија за надворешна комуникација.

Организацијата спроведува ад хок комуникациски активности но при тоа нема посебен план или стратегија. Информациите за организацијата кои се пласираат во јавност не се секогаш конзистентни со мисијата и работењето. Финансии за надворешна комуникација се одвојуваат ад хок.

9.2.Капацитет за надворешна комуникација.

Организацијата делумно располага со соодветни капацитети за одржување односи со јавност кои се лоцирани во мал број луѓе. Има воспоставено основни правила за начинот и формата на пренесување на пораките до публиката. Организацијата се ориентира кон зајакнување на капацитетот и на останатиот персонал.

9.3.Веб страна.

Организацијата има веб страна која делумно е соодветна на својата функција. Има непотполни информации, не одговара комплетно на активностите на организацијата.

9.4. Други алатки за е –комуникација со јавност и програмско работење.

Организацијата започнува да ги воведува е – алатките за комуникација како метод на работа, но тоа не е систематски направено. Нема доволен капацитет за редовно одржување на овој тип на комуникација.

10. ОРГАНИЗАЦИСКИ ВРЕДНОСТИ, ПОСВЕТЕНОСТ И КУЛТУРА

Последната од анализираните категории која се однесува на вредностите и организациската култура е високо оценета со 4,5.

10.1.Систем на вредности и норми (организациска култура).

Организациската култура е издигната на повиско ниво и има елементи кои се производ на претходното заедничко работење но инкорпорираат и новини воведени од другите луѓе кои и се придружуваат на организацијата. Значителен дел од луѓето се поистоветуваат со така дефинираните организациски вредности и норми и истите ги развиваат.

10.2.Посветеност на водството и персоналот кон напредокот на организацијата.

И лидерите и поединците се посветени на напредокот на организацијата и се поистоветуваат со неа. Во организацијата се применува редовно информирање, ангажирање и вклученост на поединците во донесувањето одлуки, што влијае на зголемување на нивната посветеност кон организацијата и кон сопствениот раст и развој.

10.3.Етички кодекс и кодекс на однесување.

Организацијата има развиено етички кодекс и кодекс на однесување на партиципативен начин со клучните чинители, кој конзистентно се применува, вклучувајќи и извештај кој го одразува конфликтот на интереси.

Препораки

- Потребно е организацијата да продолжи да ги применува воспоставените стандарди и процедури и да се стреми кон нивна постојана надградба и подобрување.
- Посебно внимание треба да се посвети на стратешкиот менаџмент кој е предуслов за останатите процеси кои се случуваат во организацијата. Во оваа смисла потребно е подобрување на капацитетите за обезбедување на фондови и редовно оперативно (деловно) планирање.
- Бидејќи една од послабите страни на организацијата е надворешната комуникација, потребно е насочување на ресурсите и во оваа област. Како приоритет, кој не подразбира и големи човечки и финансиски ресурси треба да биде ажурирање на информациите на веб страната на организацијата и користење на други електронски алатки за комуникација (пред се

социјалните медиуми како фејзбук, твитер и сл.), потоа директни емаил активности со засегнатите страни и сл.

3.5. Анализа на организациските капацитети – Лига на Власите во РМ

Вкупната средна оценка за организациските капацитети на Лигата на Власите изнесува 2 (1,85). Истото укажува дека организацијата е во рана развојна фаза и нема особена ориентација кон развој.

По категории, само прашањата на проектно работење и на соработка се оценети со оценка повисока од 3, односно е 3,75 и 3,3, додека сите други категории се двишат во рамките меѓу 1 и 2,2. Со самооценката утврдено е дека повеќе од половина од категориите (вкупно 6 од 10) се исклучиво слаби страни, односно категории кои не се застапени во органнизацијата или се минимално присутни и практикувани. А тоа се: капацитетите за застапување, управување и структура, човечките ресурси, администрацијата и финансиите, надворешната комуникација и организациските вредности.

1. СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕТ

Стратешкиот менаџмент е оценет со 2. Тоа укажува на мала застапеност преку правилата и процедурите, додека практичната примена е минимална. При самооценката е наведено дека визијата и мисијата се јасно дефинирани, препознаени од членството, но целосно отсуствува стратешкото и оперативното планирање, како и капацитетите за обезбедување фондови и мониторингот и евалуацијата.

1.1.Организациска визија и мисија.

Визијата и мисијата се запишани, членството и персоналот ја споделуваат и ја артикулираат во работењето. По потреба визијата и мисијата се ревидираат согласно промените во работењето на организацијата.

1.2.Стратешко планирање.

Организацијата не применува стратешки пристап во работењето и нема капацитет за стратешки менаџмент.

1.3.Оперативно планирање.

Организацијата работи претежно ад хок и според пројавена потреба. Не постои годишно планирање.

1.4.Идентификување на потребите.

Организацијата повремено комуницира со целната група и има развиено алатки за идентификување потреби кои делумно се применуваат. Во дефинирањето на приоритети во работењето се вклучува поголемиот дел од луѓето во организацијата.

1.5.Капацитети за обезбедување фондови.

Организацијата нема проекција за потребните фондови на подолг рок. Обезбедувањето средства за работа е на ад хок база. Не постои капацитетот за прибирање фондови.

1.6.Мониторинг и евалуација во спроведување на стратегијата.

Организацијата нема методи и пракси за следење и оценка на ефектите од работењето на стратешки рок.

2. ПРОЕКТНО РАБОТЕЊЕ

Проектното работење, односно способностите на организацијата за развивање предлог проекти, процедурите за нивно спроведување, човечките капацитети и за планирање и спроведување на пректно ниво е категорија која е подобро оценета од стратешкиот менацмет, а вкупната оценка изнесува 3,75. Во оваа категорија отсуствува праксата за мониторинг и евалуација на проектно ниво.

2.1.Развивање предлог проекти.

Организацијата има капацитети за развивње предлог проекти кои се усогласени со потребите и приоритетите. Во процесот се користат дефинирани процедури и алатки. Организацијата може да влијае до одредена мера и врз планирањето на донаторите.

2.2.Процедури за спроведување проекти.

Организацијата има развиено правила кои се применуваат при реализација на проектите. Тие правила во поголем дел се интегрирани со законските барања, барањата на донаторите и организациските правилници.

2.3.Капацитет на персоналот за планирање и спроведување проекти.

Организацијата има развиен капацитет за планирање и спроведување проекти и редовно го надградува. Организацијата може да одговори на барањата за планирање и реализација на проекти.

2.4.Пракси за мониторинг и евалуација на проектно ниво.

Не се следат проектните активности и не се чува евиденција за нив. Повратната информација е неформална и случајна.

3. КАПАЦИТЕТИ ЗА ЗАСТАПУВАЊЕ

Капацитетите за застапување согласно самооценката се многу ниски, а средната оценка изнесува 1.

3.1.Капацитети за застапување на персоналот.

Застапувањето не е предмет на интерес на организацијата и не се прават напори за унапредување на капацитетите во таа насока.

3.2.Планови и алатки за застапување.

Организацијата нема план и не користи алатки за застапување ниту работи на нивно развивање.

3.3.Секторско лидерство на организацијата.

Организацијата не е позиционирана во одреден сектор. Работи на различни активности. Дефинирана е само целната група.

3.4.Имиџ на организацијата во однос на застапувањето.

Организацијата нема активности за застапување и не е препознаена од засегнатите страни како таква.

4. СОРАБОТКА И ПАРТНЕРСТВА

Една од двете категории при самооценката кои се оценети како добри, односно многу добри се партнерствата и соработката. Организацијата има одлична комуникација и соработка на национално, регионално и локално нивно, но не и на

меѓународно. Исто така отсутвува соработка со другите сектори. Вкупната оценка е 3,3.

4.1.Соработка на национално ниво.

Организацијата има зајакнати партнерства со национални институции и организации, работи мрежно и применува двонасочна комуникација. Организацијата е редовно консултирана и од страна на самите институции по нивна иницијатива.

4.2.Соработка на регионално ниво.

Организацијата има зајакнати партнерства со институции и организации од регионот и користи двонасочна комуникација.

4.3.Соработка на локално ниво.

Организацијата има зајакнати партнерства со локалната самоуправа, институции и организации на локално ниво и применува двонасочна комуникација. Таа е кредибилен партнер кој е редовно консултиран.

4.4.Меѓународна соработка и партнерства.

Организацијата нема контакти на меѓународно ниво или истите не резултирале со никакви инцијативи и активности.

4.5.Капацитети за стратешки и одржливи партнерства.

Организацијата нема капацитет за воспоставување и одржување на стратешки и одржливи партнерства/мрежи.

4.6.Соработка со владини институции.

Организацијата има зајакнати партнерства со владини институции и применува двонасочна комуникација. Постои евиденција за заеднички проекти и активности.

4.7.Соработка со организации од други сектори.

Организацијата нема контакти со организации и институции од други сектори или истите се непродуктивни.

5. УПРАВУВАЊЕ И СТРУКТУРА

Организациската структура и управувањето се една од послабите страни во организацијата. Средната оценка 1,7 укажува на минимална застапеност на правила и практика за овие прашања.

5.1.Организациска структура и функционалност се во согласност со националната законска рамка и меународните стандарди за управување со ГО.

Основната структура на организацијата е соодветно воспоставена за формално да ја задоволи законската рамка. Постојат законски репрезентативни тела со дефинирана и јасна функција. Функционалноста на структурата е мала.

5.2.Органи за надзор – постоење, состав и функционалност.

Собранието ја има улогата на орган за надзор т.е управувањето го вршат членовите кои се воедно и вклучени во проектни активности.

5.3.Права, обврски, донесување одлуки и комуникација во структурата.

Организацијата има развиено Деловници за работата на органите и делумен опис на извршни позиции, но тие делумно се спроведуваат во пракса и не се надградуваат. Заради непримена на овие пишани документи се јавуваат пречки во комуникацијата кои имаат негативен ефект во работењето. Одлучувањето во пракса е централизирано на управно ниво и само делумно ги вклучува луѓето од извршните нивоа.

6. МЕХАНИЗМИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

Малку подобро е оценет механизмот за донесување одлуки. Оценката изнесува 2,2. Во оваа категорија забележани се две крајности, односно донесувањето одлки од страна на собранието и споделувањето на одлуките и информациите за важни прашања се оценети со нависока оценка 5, додека донесувањето одлки на извршно ниво има оценка 1. Ова се должи на фактот дека во организацијата нема јасна поделба на управни и извршни органи.

6.1.Донесување одлуки од страна на собранието/Управниот одбор.

Собранието работи според утврдени процедури на донесување одлуки кои покрај стандардните механизми на консултација вклучува и механизми за задолжителна консултација со надворешни страни и партнери за одреден тип на одлуки.

6.2.Донесување одлуки на извршно ниво/оперативно ниво (извршен директор и персонал).

Не постои разлика во пракса помеѓу организациските нивоа. Истите луѓе ги донесуваат сите одлуки во организацијата.

6.3.Споделување на одлуки и информации за важни прашања.

Во процедурите и праксите на одлучување се предвидуваат и начини на споделување на одлуките и информациите за важни прашања. Сите кои биле вклучени во донесувањето одлуки добиваат информација за донесената одлука. Донесените одлуки јавно се објавуваат.

7. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Човечките ресурси со кои располага организацијата како и системите и процедурите за нивно одржување и надградување се многу слаби. Речиси во сите анализирани прашања не постојат нити процедури, нити во пракса истите се применливи. Средната оценка изнесува 1,16.

7.1.Процедури и пракси на селекција и вработување.

Позициите се пополнети внатрешно со ангажирање на членовите, колеги и пријатели. Нема систем за селекција и вработување.

7.2.Систем на оценување, наградување и мотивација (ОНМ).

Нема систем за оценување, наградување и мотивација.

7.3. Систем за привлекување членство и волонтери, опционо доколку воопшто е потребно за ресурсниот центар.

Организацијата прави обиди да привлече ново членство и волонтери, но нема критериуми за работа со членството и волонтерите.

7.4.Административни и менаџерски капацитети на персоналот.

Постојат почетни капацитети за администрација и менаџмент.

7.5.Раст и развој на персоналот.

Организацијата нема организиран начин на оценување на потребите за раст и развој на персоналот.

7.6.Внатрешна комуникација и координација.

Повремена и ограничена комуникација во рамки на проекти и помеѓу проектниот координатор и претпоставените

8. АДМИНИСТРАЦИЈА И ФИНАНСИРАЊЕ

Организациските политики и пишани процедури за администрација, системите за известување и финансиското планирање како сегменти на воспоставените внатрешни политики не постојат. Сите прашања во оваа категорија се самооценети со 1.

8.1.Организациска политика и пишани процедури за административно – финансиско работење.

Организацијата нема развиена политика и пишани процедури за административно финансиско работење.

8.2.Архивирање, чување податоци и пристап до системот за архивирање.

Нема систем за собирање, анализа и известување на податоци и информации. Архивата е неорганизирана.

8.3.Систем за известување.

Организацијата продуцира извештаи по барање на донаторите. Извештаите се некомплетни и не следат утврден формат.

8.4.Финансиско планирање и буџетирање.

Организацијата не работи според однапред планирани буџети. Планирањето и менаџирањето на средствата се случува ад хок.

8.5.Надворешни финансиски ревизии.

Надворешна ревизија не е ниту побарана ниту извршена.

9. НАДВОРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

И надворешанат комуникација е ниско оценета (1,25). Организацијата нема веб страна и не користи други е-алатки за општење со јавноста и во секојдневното работење.

9.1.Стратегија за надворешна комуникација.

Организацијата спроведува ад хок комуникациски активности но при тоа нема посебен план или стратегија. Информациите за организацијата кои се пласираат во јавност не се секогаш конзистентни со мисијата и работењето. Финансии за надворешна комуникација се одвојуваат ад хок.

9.2.Капацитет за надворешна комуникација.

Постојат минимални капацитети за одржување на надворешна комуникација.

9.3.Веб страна.

Организацијата нема веб страна.

9.4.Други алатки за е –комуникација со јавност и програмско работење.

Организацијата не користи алатки за е – комуникација со околината и внатре со членството.

10. ОРГАНИЗАЦИСКИ ВРЕДНОСТИ, ПОСВЕТЕНОСТ И КУЛТУРА

Со најниска оцека 1 се оценети и организациските вредности и организациската структура, што укажува на непостоење на пишани документи за овие прашања, а исто така и за непостоење на пракса за нивна примена.

10.1.Систем на вредности и норми (организациска култура).

Организациската култура е во процес на градење. Заеднички елементи речиси и да нема. Постојат заеднички вредности околу кои луѓето се обединуваат. Поединците делуваат според индивидуалните норми.

10.2.Посветеност на водството и персоналот кон напредокот на организацијата.

Посветеноста кон визијата, мисијата и успехот на организацијата кај водството е изразена а кај останатиот дел е многу мала. Поединците кои не се основачи на организацијата многу малку или речиси воопшто не се запознаени со мисијата на организацијата на која припаѓаат.

10.3.Етички кодекс и кодекс на однесување.

Организацијата нема кодекс на однесување и етички кодекс.

Препораки

- Организацијата е на почетно ниво од својот развој и затоа има потреба од подобрување во сите сегменти на нејзиното постоење и работење.
- Бидејќи сепак постојат капацитети за проектно работење, а исто така и соработката е развиена потребно е истите да се искористат во функција на развивање на организацијата и подобрување на останатите битни прашања.
- Потребно е организацијата да отпочне со систематско внатрешно консолидирање кое би отпочнало со воспоставување на соодветна организациска структура и ефинирање на стратешките приоритети и перспектива за следниот среднорочен период од најмалку 3 до 4 години.
- За организација која е базирана пред се на членство не е најенопходно силна извршна канцеларија, но секако опкружувањето и наметнува минимум потреба од стабилна извршна канцеларија која ќе ги координира активностите и спроведува политиките дефинирани од ушравните тела, односно од собранието.
- Поврзано со претходното, потребно е и засилување на административните процедури и капацитетите за оптимално финансиско работење, кое ќе почива на принципите на транспарентност и отчетност.
- Исто така, процесот на косолидирање и подобрување на целиот организациски систем неопходно налага да се посвети внимание на организациската култура и посветеноста на членството.
- За сите погоре наведени препораки, а со оглед на ниско оценетите клучни параметри потребна е надоврешна поддршка, најмалку искусен фацилитатот

кој ќе му помогне на раководството етапно да ја води организацијата кон нејзино зајакнување.

3.6. Анализа на организациските капацитети – Српска заедница во РМ

Вкупната средна оценка за организациските капацитети 2,75. При општото толкување се смета како средна оценка 3 што значи дека станува збор за добро развиена организација. Карактеристично за организацијата се значителните разлики по категории, односно постојат на пример добро развиени управни структури и механизми за одлучување, но истовремено слабост се администрацијата и финансиите како и човечките ресурси. Ако се има предвид поврзаноста на овие четири категории, се доведува во прашање одржливоста во иднина бидејќи без соодветна администрација и финансии и човечки ресурси не би можело да се одржат соодветно управните структури и да се практикуваат механизимите за одлучување.

1. СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕНТ

Организацијата е самооценета со оценка 3 за стратешки менаџмент. Сите оценувани прашања во оваа категорија се различно оценети, што укажува на потреба од идно консолидирање во целиот пристап на стратешкиот менаџмент. Имено, најслабо оценети се капацитетите за обезбедување фондови за спроведување на стратешките насоки, како и непостоење на соодветни механизими за мониторинг и евалуација во спроведување на стратегијата. Од друга страна организацијата смета дека има соодветен капацитет за оперативно планирање, односно програмско и организациско планирање на годишно ниво.

1.1.Организациска визија и мисија.

Организацијата јасно ги артикулира визијата и мисијата. Тие се запишани и развиени на партиципативен начин. Поголем дел од членството и персоналот во организацијата се запознати и ги споделуваат визијата и мисијата.

1.2.Стратешко планирање.

Организацијата е делумно стратешки ориентирана во своето работење. Постои пишана стратегија фокусирана на програмското работење која не се применува комплетно во пракса. Во нејзиното развивање учествувале мал дел од луѓето во организацијата.

1.3.Оперативно планирање.

Организацијата спроведува интегриран пристап во оперативното планирање и на програмско и на организациско ниво. Годишната програма произлегува од организациската стратегија и ги следи организациската визија и мисијата. Постои единствен организациски буџет и систем на редовно следење, известување и ажурирање на оперативниот план

1.4.Идентификување на потребите.

1.5.Капацитети за обезбедување фондови.

Организацијата нема проекција за потребните фондови на подолг рок. Обезбедувањето средства за работа е на ад хок база. Не постои капацитетот за прибирање фондови.

1.6.Мониторинг и евалуација во спроведување на стратегијата.

Организацијата нема методи за следење на ефектите од работењето на стратешки рок. Понекогаш на подолг временски интервал се прави оценка на работењето, но таа не е заснована на однапред дефинирани постигнувања, прибирани податоци и показатели.

2. ПРОЕКТНО РАБОТЕЊЕ

Проектното работење, односно способностите на организацијата за развивање предлог проекти, процедурите за нивно спроведување, човечките капацитети и за планирање и спроведување како и праксата за мониторинг и евалуација на пректно ниво е категорија која е оценета со 3,5. Ова укажува на делумна кон многу добра застапеност на овие прашања во рамките на правилата и процедурите, но исто така значи и делумна примена во пракса.

2.1.Развивање предлог проекти.

Организацијата делумно применува проектен циклус и алатки за планирање на проекти. Во овој процес доминираат потребите и приоритетите дефинирани од организацијата, но делумно влијание имаат и барањата на донаторите и апликациските форми

2.2.Процедури за спроведување проекти.

Организацијата има дефинирани правила и процедури во реализацијата на проекти, кои делумно се применуваат. Овие правила малку се интегрирани со законските барања, барањата на донаторите и организациските правила.

2.3.Капацитет на персоналот за планирање и спроведување проекти.

Организацијата има развиен капацитет за планирање и спроведување проекти и редовно го надградува. Организацијата може комплетно да одговори на барањата за планирање и реализација на проекти и да дава административна поддршка на други организации во ваков процес.

2.4.Пракси за мониторинг и евалуација на проектно ниво.

Организацијата делумно применува систем за следење и оценка на проектно ниво. Тој е ориентиран од барањата на донаторите и малку кореспондира со организациските стратегии, цели и показатели. Не постојат дефинирани алатки за мониторинг и за оценка на квалитетот на активностите. Добиените наоди се користат пред се во донаторските

3. КАПАЦИТЕТИ ЗА ЗАСТАПУВАЊЕ

Самооценката за капацитети за застапувње изнесува 3 која укажуна на општо добри капацитети, меѓутоа, клучниот недостаток е соодветен капацитет на персоналот за застапување што е оценет со 1 и што воедно значи дека организацијата и нема интерес за застапување а со тоа и не се смета даке аима потреба од посебни вложувања во јакнење на овие капацитети.

3.1.Капацитети за застапување на персоналот.

Застапувањето не е предмет на интерес на организацијата и не се прават напори за унапредување на капацитетите во таа насока.

3.2.Планови и алатки за застапување.

Организацијата повремено и несистематски користи некои алатки за застапување како дел од тековни програмски и проектни активности.

3.3.Секторско лидерство на организацијата.

Организацијата е позиционирана во конкретен сектор на делување и развива експертиза во негови рамки. Другите организации ја препознаваат по нејзината експертиза, но ретко стапуваат во заеднички иницијативи.

3.4.Имиџ на организацијата во однос на застапувањето.

Организацијата е значително фокусирана на застапување и спроведува системски активности за застапување. Од засегнатите страни е препознаена како релевантен застапник по прашања кои се фокус на работа на организацијата.

4. СОРАБОТКА И ПАРТНЕРСТВА

Соработката и партнерствата се една од послабо оценетите категории (2,4). Како подобро развиени сегменти се соработката на национално и на регионално ниво, а слаби страни се меѓународната соработка и соработката со организации од други сектори.

4.1.Соработка на национално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување за соработка и партнерство со национални институции и организации. Членува во повеќе мрежи. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна.

4.2.Соработка на регионално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерство со институции и организации од регониот. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна.

4.3.Соработка на локално ниво.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со локалната самоуправа,институции и организации на локално ниво и се обидува да одржува редовни контакти и да идентификува партнери помеѓу локалните институции. Ова не е секогаш продуктивно и двонасочно.

4.4.Меѓународна соработка и партнерства.

Организацијата нема контакти на меѓународно ниво или истите не резултирале со никакви инцијативи и активности

4.5.Капацитети за стратешки и одржливи партнерства.

Организацијата има почетен капацитет за воспоставување и одржување на стратешки и одржливи партнерства/мрежи, претежно на ниво на планирање, а помалку на ниво на заеднички активности.

4.6.Соработка со владини институции.

Организацијата има неколку контакти со владин институции кои се релевантни за граѓанското општество, меѓутоа вообичаено станува збор за еднонасочна комуникација.

4.7.Соработка со организации од други сектори.

Организацијата нема контакти со организации и институции од други сектори или истите се непродуктивни.

5. УПРАВУВАЊЕ И СТРУКТУРА

Организациската структура и управувањето заедно со механизмите за донесување одлуки се нависоко оценети 4,6. Ова значи дека во организацијата постојат и пишани документи за овие прашања, но исто така истите во најголема мера се применуваат и во пракса.

5.1.Организациска структура и функционалност се во согласност со националната законска рамка и меународните стандарди за управување со ГО.

Структурата на организацијата е делумно децентрализирана, со комплетна поделеност помеѓу надзорното и извршното ниво. Има функционално Собрание, Орган за надзор и Раководител на извршниот дел. Најголемиот дел од извршните позиции се јасни во согласност со работењето. Структурата се развива партиципативно. Постои шема на структурата која ретко се ажурира.

5.2.Органи за надзор – постоење, состав и функционалност.

Органот за надзор редовно ги дефинира и надградува глобалните политики и ставови на организацијата. Ја застапува организацијата како кредибилно и одговорно тело. Овој орган ги раководи сите стратешки аспекти во работењето на организацијата (лобирање, застапување, наоѓање финансии). Органот за надзор е формиран комплетно според дефинираните критериуми.

5.3.Права, обврски, донесување одлуки и комуникација во структурата.

Организацијата има развиено Деловници за работа на органите и Правилник за работа на извршно ниво во кои е регулирана и комуникацијата и начинот на донесување одлуки. Одлуките се носат со рамноправно учество на луѓето како од управното така и од извршното ниво. Многу ретко се јавуваат пречки во комуникацијата, кои не се одразуваат врз работењето.

6. МЕХАНИЗМИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

Како што е погоре наведено, средната оценка и на оваа категорија изнесува 4,6 односно многу добра кон целосна застапеност на правилата. Највисоки оценки 5 се доделени за прашањата кои се однесуваат на донесувањето одлуки и од управните и од извршните структури.

6.1.Донесување одлуки од страна на собранието.

Собранието работи според утврдени процедури на донесување одлуки кои покрај стандардните механизми на консултација вклучува и механизми за задолжителна консултација со надворешни страни и партнери за одреден тип на одлуки.

6.2.Донесување одлуки на извршно ниво/оперативно ниво (извршен директор и персонал).

Донесувањето на одлуките на извршно ниво е децентрализирано според одговорностите на раководителите и потребите на работењето. Редовно се применуваат хоризонтални консултативни механизми.

6.3.Споделување на одлуки и информации за важни прашања.

Постои пракса на споделување на одлуките и информациите за важни прашања. Генерално сите одлуки и информации за важни прашања се споделуваат неформално, додека за еден дел одлуки постојат и процедури за начините на споделување.

7. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Човечките ресурси, од друга страна се најслабо оценетата категориј со оценка 1,8 и утврден недостаток на процедури и пракса за селекција на персонал и вработување како и системи за оценување, наградување и мотивација.

7.1.Процедури и пракси на селекција и вработување.

Позициите се пополнети внатрешно со ангажирање на членовите, колеги и пријатели. Нема систем за селекција и вработување.

7.2.Систем на оценување, наградување и мотивација (ОНМ).

Нема систем за оценување, наградување и мотивација.

7.3.Систем за привлекување членство и волонтери, опционо доколку воопшто е потребно за ресурсниот центар.

Организацијата има дефинирана стратегија за работа со волонтери и членство која делумно се применува заради програмски фокус на организацијата и немање соодветен буџет. Растечки интерес за волонтирање и членство во организацијата и мерлив пораст на бројот на волонтери и членови на годишно ниво.

7.4. Административни и менаџерски капацитети на персоналот.

Административните и менаџерските капацитети на персоналот се на базично ниво. Организацијата работи на подобрување на капацитетот.

7.5.Раст и развој на персоналот.

Организацијата нема организиран начин на оценување на потребите за раст и развој на персоналот.

7.6. Внатрешна комуникација и координација.

Редовна комуникација во рамки на проектниот тим и помеѓу проектниот координатор и претпоставениот.

8. АДМИНИСТРАЦИЈА И ФИНАНСИРАЊЕ

Организацијата има слаби капацитети и за административното и финансиското работење, што подразбира и недоволно развиени процедури и правила, како и непримена на истите. Средната оценка за оваа категорија изнесува 2.

8.1.Организациска политика и пишани процедури за административно – финансиско работење.

Организацијата нема развиена политика и пишани процедури за административно финансиско работење.

8.2.Архивирање, чување податоци и пристап до системот за архивирање.

Постои систем на архивирање кој делумно го следи Законот за архивско работење. Извршниот персонал и членството знае да го користи. Системот не е целосно соодветен на потребите на организацијата или има ограничувања кои го прават недоволно ефективен. Одржувањето и надградувањето на податоците и досиејата не се прави редовно.

8.3.Систем за известување.

Како надополнување на извештаите до донаторите, организацијата продуцира и годишен извештај. Извештајот има улога на листа на проекти активности кои се имплементирале и примарно се доставува до членовите на надзорниот орган и до донаторите.

8.4.Финансиско планирање и буџетирање.

Организацијата прави финансиско планирање на ниво на одредени проекти. Трошењето на средствата е без претходно планирање на приходите и расходите. Не постои механизам за ребаланс ниту пак единствен буџет на организацијата.

8.5.Надворешни финансиски ревизии.

Надворешна ревизија во организацијата не е ниту побарана ниту извршена.

9. НАДВОРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

Надворешната комуникација на организацијата е оценета како добра (3). Организацијата нема посебен стратешки пристап за преенсување на информации со надворешноста, но ги користи расположивите алатки за е-комуникација.

9.1.Стратегија за надворешна комуникација.

Организацијата спроведува ад хок комуникациски активности но при тоа нема посебен план или стратегија. Информациите за организацијата кои се пласираат во јавност не се секогаш конзистентни со мисијата и работењето. Финансии за надворешна комуникација се одвојуваат ад хок.

9.2.Капацитет за надворешна комуникација.

Капацитетот на персоналот за одржување надворешна комуникација е на базично ниво. Пораките до публиката се комуницираат неконзистентно, без постоење на посебни формати и непознавање на содржината на различните алатки за односи со јавност (соопштенија, изјави за печат и сл.).

9.3.Веб страна.

Организацијата има веб страна која ја извршува својата функција.

9.4. Други алатки за е –комуникација со јавност и програмско работење.

Организацијата ги користи е – алатките редовно во комуникацијата. Овој метод на комуникација не секогаш е стратешки поврзан со организациската стратегија и програмата. Персоналот има капацитети да употребува е – алатки во своето работење

10.ОРГАНИЗАЦИСКИ ВРЕДНОСТИ, ПОСВЕТЕНОСТ И КУЛТУРА

Со самооценката е наведено дека организацијата има развиен систем на вредности и организациска култура. Во самооценката не е даден одговор за прашањето на посветеност на водството кон напредок на организацијата.

10.1.Систем на вредности и норми (организациска култура).

Организациската култура опфаќа систем на вредности и норми по кои организацијата е препознатлива за јавноста, а со него се идентификуваат сите во организацијата. Овој систем е сеопфатен како за индивидуалните карактеристики и потреби на членовите, така и за организациските цели.

10.2.Посветеност на водството и персоналот кон напредокот на организацијата.

10.3.Етички кодекс и кодекс на однесување.

Организацијата има развиено етички кодекс и кодекс на однесување, кој конзистентно се применува.

Препораки

- Иако организациските капацитети се оценети како добри, постои голем простор за подобрување во сите сегменти на организацискиот развој.
- Клучен фокус во иднина треба да биде развојот на човечките ресурси пред се од аспект на подобрување на постоечкито персонал, односно членовите кои се најдиректно вклучени во досегашното функционирање на организацијата. Неопходно е креирање стратешки пристап за раст и развој на персоналот.
- Покрај човечките ресурси, организацијата има потреба од зајакнување на административните и финансиските капацитети. И за ова прашање во иднина треба да се почне од подготовка и усвојување на пишани политики за административно и финансиско работење, а потоа и нивна соодветна примена. Исто така транспарентноста и пред се финансиската отчетност треба да биде приоритет.
- Иако оценката за стратешки менаџмет е добра, сепак потребно е подобрување во оваа област. Пред се организацијата треба значително да се посвети на јакнење на капацитетите за обезбедување фондови, и покрај традиционалните извори на поддршка, да направи обид за диверзифицирање на потенцијалните извори, а пред се на искористување и на се по достапните мали грантови од дел од донаторите.

3.7. Анализа на организациските капацитети – Црногорска заедница во РМ

Организацијата е самооценета со вкупна средна оценка од 2,9, односно оценката укажува на добро развиена организација. Во половина од анализираните категории оценката е под просечната. Од друга страна, шрашањата како што се ушравувањето и организациската структура, организациските вредности и надворешната комуникација се видени како јаки организациски страни.

1. СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕНТ

Стратешкиот менаџмент не е доволно и соодветно застапен и практикуван во организацијата и од аспект на постоење на пишани правила и документи, и од аспект на нивна примена. Организациската визија и мисија не се јасни за сите чинители на организацијата, а исто така недостасува редовно стратешко планирање. Од друга страна во организацијата псотојат капацитети и пракса за идентификување на потребите.

1.1.Организациска визија и мисија.

Организацијата има идеја која е нејзината визија и мисија. Визијата и мисијата се запишани, но не се креирани низ процес кој би ги вклучил мнозинството луѓе во организацијата. Мнозинството во организацијата не е свесно дека постојат пишани форми на мисија и визија.

1.2.Стратешко планирање.

Организацијата ретко пристапува стратешки во планирањето и спроведувањето на активностите во организацискиот менаџмент. Постои почетен капацитет за развивање стратешки менаџмент во одделни пишани организациски и програмски документи кои одразуваат елементи на организациската стратегија.

1.3.Оперативно планирање.

Организацијата применува делумно интегриран пристап во годишното планирање. Постои пишана годишна програма развиена делумно партиципативно, која ги вклучува активностите на годишно ниво пред се од одделни проекти кои се во тек или се во процес на планирање. Нема единствен организациски буџет, ниту годишен план за организациски развој. Годишната програма делумно се спроведува.

1.4.Идентификување на потребите.

Организацијата ги идентификува потребите и ги одредува приоритетите преку редовна комуникација со целната група и применува утврдени алатки за идентификување потреби. Понекогаш организацијата вклучува и надворешни лица и користи надворешни ресурси за идентификување потреби и дефинирање приоритети.

1.5.Капацитети за обезбедување фондови.

Организацијата има делумна претстава за потребните фондови на подолг рок и делумно развиен капацитет за прибирање фондови. Има пишани документи за потребните фондови, можните извори на средства и пристапот во прибирање фондови. Фондовите доаѓаат генерално од истородни извори.

1.6.Мониторинг и евалуација во спроведување на стратегијата.

Организацијата нема методи за следење на ефектите од работењето на стратешки рок. Понекогаш на подолг временски интервал се прави оценка на работењето, но таа не е заснована на однапред дефинирани постигнувања, прибирани податоци и показатели.

2. ПРОЕКТНО РАБОТЕЊЕ

И проектното работење е еднна од послабите страни на организацијата. Средната оценка изнесува 2,2 и укажува на недоволно развиени капацитети во сите четири анализирани прашања. Организацијата има слаби капацитети за развивање предлог проекти, ниски персонални капацитети за нивно спроведување како и отсуство на пракси за мониторинг и евалуација на проектите.

2.1.Развивање предлог проекти.

Организацијата применува делови од проектниот циклус при развивањето проекти, но главно овој процес е одреден од барањата на донатори и обрасците за аплицирање. Потребите на целната група и приоритетите во работењето ретко го одредуваат процесот на развивање на проекти.

2.2.Процедури за спроведување проекти.

Организацијата има дефинирани правила и процедури во реализацијата на проекти, кои делумно се применуваат. Овие правила малку се интегрирани со законските барања, барањата на донаторите и организациските правила.

2.3.Капацитет на персоналот за планирање и спроведување проекти.

Организацијата има почетен капацитет за планирање и спроведување проекти. Покрај делумни експертски знаења од одредени области, во организацијата постои мал административно – проектен капацитет. Потребна е поддршка од страна при подготвката и спроведувањето проекти.

2.4.Пракси за мониторинг и евалуација на проектно ниво.

Случајно собирање на некои информации кое не е базирано на дефинирани цели, резултати и индикатори.

3. КАПАЦИТЕТИ ЗА ЗАСТАПУВАЊЕ

Со самооценката е утврдено дека капацитетите за застапување се најслаби (2). Ова особено е видиливо во однос на прашањата на секторско лидерство и имиџот на организацијата за застапување.

3.1.Капацитети за застапување на персоналот.

Не постои план за зајакнување на капацитетот на персоналот, а пренесувањето на знаењата и вештините се случува на ад хок основа.

3.2.Планови и алатки за застапување.

Организацијата редовно и плански користи алатки за застапување во своето програмско и проектно работење. Истите не се преточени во организациски план за застапување.

3.3.Секторско лидерство на организацијата.

Организацијата не е позиционирана во одреден сектор. Работи на различни активности. Дефинирана е само целната група.

3.4.Имиџ на организацијата во однос на застапувањето.

Организацијата нема активности за застапување и не е препознаена од засегнатите страни како таква.

4. СОРАБОТКА И ПАРТНЕРСТВА

Организацијата има многу подобри капацитети за соработка и партнерства. Средната оценка е 3,3, со истакната соработка на локално ниво и развиена меѓународна соработка.

4.1.Соработка на национално ниво.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со национални институции и организации и се обидува да одржува редовни контакти, да се вмрежува и да идентификува партнери помеѓу националните институции. Ова не е секогаш продуктивно и двонасочно.

4.2.Соработка на регионално ниво.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со институции и организации од својот регион и се обидува да одржува редовни контакти и да идентификува партнери помеѓу нив. Ова не е секогаш продуктивно и двонасочно.

4.3.Соработка на локално ниво.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерство со локалната самоуправа, институции и организации на локално ниво. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна.

4.4.Меѓународна соработка.

Организацијата има стратешки пристап при воспоставување соработка и партнерства со организациите на меѓународно ниво (регионот на Балканот и Европа) и е зачленета во повеќе мрежи. Комуникацијата е воспоставена и е двонасочна. Постои евиденција за заеднички проекти и активности

4.5.Капацитети за стратешки и одржливи партнерства.

Организацијата има делумен капацитет за за воспоставување и одржување на стратешки и одржливи партнерства, и на ниво на планирање и на ниво на спроведување на заеднички активности.

4.6.Соработка со владини институции.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со владини институции и се обидува да одржува редовни контакти, и да идентификува клучни партнери меѓу нив. Комуникацијата не е секогаш продуктивно и двонасочна.

4.7.Соработка со организации од други сектори.

Организацијата е свесна за потребата од соработка и партнерство со организации и институции од други сектори и се обидува да одржува редовни контакти и да идентификува партнери помеѓу нив. Ова не е секогаш продуктивно и двонасочно.

5. УПРАВУВАЊЕ И СТРУКТУРА

Согласно самооценката организациската структура и управувањето се најсилната страна на организацијата. Средната оценка за оваа димензија изнесува 4,3. Особено е истакната усогласеноста на структурата со националните прописи за управување во граѓанските организации.

5.1.Организациска структура и функционалност се во согласност со националната законска рамка и меународните стандарди за управување со ГО.

Структурата на организацијата е децентрализирана. Организацијата има функционално Собрание, Орган за надзор и Раководител на извршниот дел. Структурата е развиена преку консултативен процес меѓу извршниот персонал и водството и периодично се надградува.

5.2.Органи за надзор – постоење, состав и функционалност.

Органот за надзор континуирано работи на формулација на глобалните ставови и политики на организацијата. Редовно е информиран за материјално - финансиските и програмските прашања и дава инпут во секојдневното работење на организацијата

5.3.Права, обврски, донесување одлуки и комуникација во структурата.

Организацијата има развиено Деловници за работа на органите во структурата и Правилник за работа на извршно ниво. Во овие документи е регулирана и комуникацијата, а генерално и начинот на донесување одлуки. Во пракса мнозинство одлуки се донесуваат транспарентно и со вклученост и на извршниот и на надзорниот дел. Понекогаш се јавуваат пречки во комуникацијата, во случаи кога не се применуваат комплетно пишаните правила.

6. МЕХАНИЗМИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

Средната оценка за механизмите за донесување одлуки изнесува 3. Согласно самооценката, организацијата има помали перформанси при донесувањето одлуки на извршно ниво, додека интерното споделување информации се јака страна.

6.1.Донесување одлуки од страна на собранието/Управниот одбор.

Собранието има воспоставено гласачка процедура, иако во голем број случаи одлуките се донесуваат консензуално. Почесто се користат и консултативни механизми за добивање на мислење од другите.

6.2.Донесување одлуки на извршно ниво/оперативно ниво (извршен директор и персонал).

Оперативните одлуки генерално ги донесува Собранието иако се прават обиди да се делегира дел од одлуките кои се однесуваат на секојдневното работење.

6.3.Споделување на одлуки и информации за важни прашања.

Постои пракса на споделување на одлуките и информациите за важни прашања. Генерално сите одлуки и информации за важни прашања се споделуваат неформално, додека за еден дел одлуки постојат и процедури за начините на споделување.

7. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Системите, процедурите и праксата за развој на човечки ресурси не се доволно застапени. Средната оценка за оваа категорија изнесува 2,5. На организацијата и недостасуваат системи на оценување, наградување и мотивација, а исто така малку се посветува внимание на раст и развој на персоналот и внатрешната комуникација и координација.

7.1.Процедури и пракси на селекција и вработување.

Организацијата дефинирала систем на селекција и вработување и има алатки за реализација.

7.2.Систем на оценување, наградување и мотивација (ОНМ).

Нема систем за оценување, наградување и мотивација.

7.3.Систем за привлекување членство и волонтери, опционо доколку воопшто е потребно за ресурсниот центар.

Организацијата има дефинирани критериуми и активности за работа со членството. Некои сегменти од волонтирањето се дефинирани, но нема посебна стратегија ниту

буџет. Расте интересот за волонтирање и членство во организацијата но нема видливо зголемување на бројот на членови и волонтери.

7.4.Административни и менаџерски капацитети на персоналот.

Организацијата делумно располага со напредни административни и менаџерски капацитети кои се лоцирани во мал број луѓе. Организацијата се ориентира кон зајакнување на капацитетот на останатиот персонал.

7.5.Раст и развој на персоналот.

Во организацијата постои свест дека треба континуирано да се јакне капацитетот на персоналот, но не се превземаат напори тоа да се прави координирано. Одвреме навреме се шират информации за обуки и дел од вработените ги посетуваат.

7.6.Внатрешна комуникација и координација.

Редовна комуникација во рамки на проектниот тим и помеѓу проектниот координатор и претпоставениот.

8. АДМИНИСТРАЦИЈА И ФИНАНСИРАЊЕ

Една од послабо самооценети категории е и административното и финансиското раководење и работење во организацијата (2,4). Организацијата има слаби капацитети за финансиско планирање и буџетирање, а и во своето досегашно работење нема извршено надворешна ревизија. Најчесто или недостасуваат пишани правила и докеумнетација, а кога постојат, истите само делумно се спроведуваат во пракса.

8.1.Организациска политика и пишани процедури за административно – финансиско работење.

Организацијата има единствен Прирачник за административно – финансиско работење кој делумно се применува во пракса. Во прирачникот се опишани процедурите, инструментите и документацијата.

8.2.Архивирање, чување податоци и пристап до системот за архивирање.

Постои систем на архивирање кој делумно го следи Законот за архивско работење. Системот не е целосно соодветен на потребите на организацијата или има ограничувања кои го прават недоволно ефективен. Одржувањето и надградувањето на податоците и досиејата не се прави редовно.

8.3.Систем за известување.

Организацијата продуцира извештаи кои се бараат од донаторите или од други засегнати страни. Извештаите се поднесени навреме и се комплетни, во формат кој е побаран од страна на донаторот.

8.4.Финансиско планирање и буџетирање.

Организацијата прави финансиско планирање на ниво на одредени проекти. Трошењето на средствата е без претходно планирање на приходите и расходите. Не постои механизам за ребаланс ниту пак единствен буџет на организацијата.

8.5.Надворешни финансиски ревизии.

Организацијата планира ревизија, но нема ништо конкретно реализирано. Нема средства за такви намени.

9. НАДВОРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

Организацијата остварува солидна надворешна комуникација. Самооценката за оваа категорија е 3,5.

9.1.Стратегија за надворешна комуникација.

Организацијата изградила јасен јавен имиџ кој се поврзува со нејзината мисија и активностите. Постои план за надворешна комуникација. Дефинирани се клучните пораки за целните групи кои се јасно идентификувани. Со нив се одржуваат редовни односи.

9.2.Капацитет за надворешна комуникација.

Организацијата делумно располага со соодветни капацитети за одржување односи со јавност кои се лоцирани во мал број луѓе. Има воспоставено основни правила за начинот и формата на пренесување на пораките до публиката.

9.3.Веб страна.

Организацијата има веб страна која ја извршува својата функција. Веб страната содржи информации поврзани со работата на организацијата.

9.4.Други алатки за е-комуникација со јавност и програмско работење.

Организацијата започнува да ги воведува е – алатките за комуникација како метод на работа, но тоа не е систематски направено. Нема доволен капацитет за редовно одржување на овој тип на комуникација.

10. ОРГАНИЗАЦИСКИ ВРЕДНОСТИ, ПОСВЕТЕНОСТ И КУЛТУРА

Организациската култура и вредности се оценети како добри односно многу добри. Во оваа категорија, согласно самооценката кодексот на однесување е клучниот фактор кој придонесува за организациската синергија. Средната оценка за оваа категорија е 3,6.

10.1.Систем на вредности и норми (организациска култура).

Организацијата има јасни вредности и успеала да издиференцира и заеднички норми во своето делување. Овие вредности и норми доминираат при работењето. Постои потреба за проширување на претходно востановените норми и вредности и на остатокот од членството кое се придружило подоцна.

10.2.Посветеност на водството и персоналот кон напредокот на организацијата.

Покрај водството и останатиот дел од луѓето започнува да гради посветеност кон организациската визија и мисија. Посветеноста на индивидуалците е ограничена, заради ограничениот ангажман во активности во организацијата и ограниченото споделување на информации.

10.3.Етички кодекс и кодекс на однесување.

Организацијата има развиено етички кодекс и кодекс на однесување на партиципативен начин со клучните чинители, кој конзистентно се применува, вклучувајќи и извештај кој го одразува конфликтот на интереси.

Препораки

- Средната вкупна оценка на организиациските капацитети укажува на добро развиена организација, но исто така со значителни можности за нејзино подобрување особено за одредени клучни организациски прашања.
- Важно за напредок на организацијата е посветувањето поголемо внимание на развојот на човечките ресурси кои се основа за придвижување на целиот процес на напредок. Потребно е постоечките процедури да бидат надградени и применливи во пракса, а со тоа и да се придонесе кон раст и развој на персоналот преку учество на обуки, овозможување практично вклучување на новите членови во креирање на приоритетите на организацијата и во секојдневното работење.
- Поврзано со ова се и капацитетите за проектно работење и за застапување. Доколку човечките ресурси не се доволно развиени и застапувањето за клучните организациски каузи се доведува во прашање. Дополнително, меѓузависноста на силни човечки капацитети и нивна вклученост во проектното работење се основа за напредок на организацијата. Затоа покрај погоре спомнатите учства на обуки на овие теми, потребно е и обезбедување на минимум услови од страна на самата организација: преку членарина, мали донации и сл., а со цел да се овозможи почеток за зајакнување на персоналот.
- Посилните капацитети за управување потребно е да бидат пренесени и на оперативно ниво, односно на ниво на извршување. Неопходно е притоа јасно

да се поделат управните од извршните функции и да се обезбеди поголема самостојност во секојдневното работење на извршните тела.

- Потрено е исто така и консолидирање на внатрешните политики и правила општо и особено за административно и финансиско работење, како и нивна примена. Ова особено бидејќи постои расчекор меѓу многу добро самооценетото управување и организациска структура и не доволно добри капацитети за стратешки менаџмент, проектоно работење човечки ресурси и администаривни и финансиски процедури.

Заклучни согледувања и препораки:

- На ГОи од заедниците, потребно е подобрување на соработката со институциите на централно и локално ниво, како и понатамошно зајакнување на меѓусебната соработката и заеднички настап за учество во креирање политики и процесите на донесување на одлуки.

- Потребно е да се создаде механизам за поддршка на работата на граѓанските организации на помалите етнички заедници, преку обезбедување средства за покривање на оперативните трошоци (канцеларија, опрема, технички персонал), како и за реализација на нивните годишни програми, со кои ќе се овозможи континуран развој на ГОи.

- Зголемување на учеството во демократските процеси во самите организации и поголема вклученост на членството во носењето на одлуки и планирање на работата, како и соодветно зголемување на одговорноста на членовите на управните одбори.

- Потребно е јакнење на внатрешните капацитети на ГОи особено за стратешки менаџмент, проектоно работење човечки ресурси и администаривни и финансиски процедури.

- Потребни се дополнителни обуки за привлекување на фондови од странски и домашни донатори , посебно во делот на планирање и пишување на проекти, раководење на проекти, финанско раководење со проекти, подготовката на плановите за финансиска одржливост, итн.

- Здруженијата на заедниците треба да добијат специфичен законски основ со кој ќе се регулира посебен статус (регистрирација како здружение од јавен

интерес) со што би се олеснило нивното делување во оваа како и во низа други сфери.

- АОПЗ треба да го активира фондот за ГО во рамките на годишна програма, да доделува грантови на ГОи на ПЕЗ, заради поефективна промоција и заштита на интерсите на ПЕЗ во РМ.

Референци

- Анализа на состојбата со граѓанските организации кои работат на активности поврзани со остварување на унапредување и заштита на правата на припадниците на заедниците, Зоран Стојковски, 2013
- Самооценка на организациските капацитети –„Јени Хајат“ , Емина Нурединовска, МЦМС, 2016
- Самооценка на организациските капацитети – Културна заедница на Бошњаците - БКЗ, Емина Нурединовска, МЦМС, 2016
- Самооценка на организациските капацитети - ДРОМ , Емина Нурединовска, МЦМС, 2016
- Самооценка на организациските капацитети - ИНСОК , Емина Нурединовска, МЦМС, 2016
- Самооценка на организациските капацитети – Лига на Власите во РМ , Емина Нурединовска, МЦМС, 2016
- Самооценка на организациските капацитети – Заедница на Србите во РМ , Емина Нурединовска, МЦМС, 2016
- Самооценка на организациските капацитети – Заедница на Цногорците во РМ, Емина Нурединовска, МЦМС, 2016
- Преглед на Охридскиот рамковен договор за социјална кохезија, Декември 2015, ССРД
- Стратегија за соработка на Владата со граѓанскиот сектор со Акциски план за спроведување (2007-2011);
- Стратегија за соработка на Владата со граѓанскиот сектор со Акциски план за спроведување (2012-2017);
- Извештај за спроведените мерки и активности од Стратегија за соработка на Владата со граѓанскиот сектор (2012-2017) во 2015 година

Анекс 1

МАТРИЦА ЗА ОЦЕНКА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ КАПАЦИТЕТИ

Име на категоријата	**Нивоа при оценување**				
Категорија 1 - Стратешки менаџмент	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
✓ Организациска визија и мисија					
✓ Стратешко планирање					
✓ Оперативно планирање					
✓ Идентификување на потреби					
✓ Капацитет за обезбедување фондови					
✓ Мониторинг и евалуација во спроведување на стратегијата					
Средна оценка:					
Категорија 2 – Проектно работење	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Развивање предлог проекти					
• Процедури за спроведување проекти					
• Капацитет на персоналот за планирање и спроведување проекти					
• Пракси за мониторинг и евалуација на проектно ниво					
Средна оценка:					
Категорија 3 – Капацитети за застапување	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Капацитети за застапување на персоналот					
• Планови и алатки за застапување (кампањи, лобирање, дебати, трибини и сл. со намера промена на политики или пракси)					
• Секторско лидерство на организацијата					

• Имиџ на организација во однос на застапувањето					
Средна оценка:					
Категорија 4 – Соработка и партнерства	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Соработка на национално ниво					
• Соработка на регионално ниво (на ниво на региони во земјата)					
• Соработка на локално ниво					
• Меѓународна соработка и партнерства					
• Капацитети за стратешки и одржливи партнерства / мрежи					
• Соработка со владини институции кои работат на прашања поврзани со граѓанското општество					
• Соработка со организации од други сектори (бизнис, синдикати, универзитети, образование и истражувачки организации и сл.)					
Средна оценка:					
Категорија 5 – Управување и структура	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Организациската структура и функционалност се во согласност со националната законска рамка и меѓународните стандарди за управување со ГО за непристрасност, транспарентност, донесување одлуки.					
• Орган за надзор – постоење, состав и функционалност					
• Права, обврски, донесување одлуки и комуникација во структурата					
Средна оценка:					
Категорија 6 – Механизми за донесување одлики	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Донесување одлуки од страна на Собранието / Управниот одбор					
• Донесување на одлуки на извршно ниво / оперативно ниво (извршен директор и персонал)					
• Споделување на одлуки и информации за важни прашања					

Средна оценка:					
Категорија 7– Човечки ресурси	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Процедури и пракси на селекција и вработување					
• Систем на оценување, наградување и мотивација (ОНМ)					
• Систем за привлекување членство и волонтери, опционо доколку воопшто е потребно за ресурсниот центар					
• Административни и менаџерски капацитети на персоналот					
• Раст и развој на персоналот					
• Внатрешна комуникација и координација					
Средна оценка:					
Категорија 8 – Администрација и финансии	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Организациска политика и пишани процедури за административно – финансиско работење					
• Архивирање, чување податоци и пристап до системот за архивирање					
• Систем за известување					
• Финансиско планирање и буџетирање					
• Надворешни финансиски ревизии					
Средна оценка:					
Категорија 9 – Надворешна комуникација	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Стратегија за надворешна комуникација					
• Капацитет за надворешна комуникација					
• Веб страна					
• Други алатки за е –комуникација со јавност и програмско работење					

Средна оценка:					
Категорија 10 – Организациски вредности, посветеност и култура	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Систем на вредности и норми (организациска култура)					
• Посветеност на водството и персоналот кон напредокот на организацијата					
• Етички кодекс и кодекс на однесување					
Средна оценка:					
Вкупна средна оценка од сите категории:					

Значење на оценките:

1 – Не постои во организацијата или минимална застапеност
2 – Мала застапеност преку правила, процедури и документација; минимална практична примена
3 – Делумна застапеност во рамки на правила, процедури и документација; делумна примена во пракса
4 - Многу добра застапеност во рамки на правилата, процедурите и документацијата; генерална примена во пракса
5 – Комплетна застапеност, целосна примена во пракса

Значење на средната оценка:

1 – организацијата е во почетна фаза, нема ориентација кон развој
2 – организацијата е во рана развојна фаза
3 – добро развиена организација
4 – организцијата е во напредна фаза и сеуште се развива
5 – организацијата е модел на одлично работење