Извештај

за управувачките практики, за транспарентноста и отчетноста на граѓанските организации

Проектот е финансиран од Европската Унија.

ЕУ со ТЕБЕ

МЦМС
МАКЕДОНСКИ ЦЕНТАР ЗА МЕЃУНАРДОНА СОРАБОТКА

cnvos
Centre for Information Service, Co-operation and Development of NGOs

BALKAN CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT NETWORK

Извештај

за управувачките практики,
за транспарентноста и
отчетноста на граѓанските
организации

Наслов: Извештај за управувачките практики, за транспарентноста и отчетноста на граѓанските организации
Издавач: Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС)
За издавачот: Александар Кржаловски, прв извршен директор
Гонце Јаковлеска, извршен директор
Автор: Милка Ивановска Хаџиевска
Уредник: Емина Нурединоска
Лектор: Јасмина Поркојевиќ - Миленковиќ
Дизајн: Кома дизајн студио

Контакт:

Адреса: МЦМС, ул. „Никола Парапунов" бр. 41А, п. фах 55, 1060 Скопје
Телефон: +389/2/3065-381; Факс: +389/2/3065-298
Електронска пошта: mcms@mcms.mk;
Веб-страница: www.mcms.mk; www.otcetnigo.mk
Scribd: http://www.scribd.com/mcms.mk
Slideshare:http://www.slideshare.net/mcms.mk
Твитер: http://twitter.com/mcms.mk
Фејсбук: http://www.facebook.com/mcms.mk

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

061.2(497.7)(047)

ИВАНОВСКА Хаџиевска, Милка
Извештај за управувачките практики, за транспарентноста и отчетноста на граѓанските организации / автор Милка Ивановска Хаџиевска. - Скопје :
Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС), 2020. - 58 стр. :
граф. прикази, табели ; 25 см

Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 42-43 Содржи и:
Анекс

ISBN 978-608-4848-29-5

а) Граѓански организации - Транспарентност - Македонија - Извештаи

COBISS.MK-ID 51204357

Овој извештај е подготвен со помош на Европската Унија. Содржината на извештајот е одговорност на авторот и во никој случај не може да се смета дека ги одразува ставовите на Европската Унија.

Извештајот е подготвен во рамките на програмата „Одржливо граѓанско општество – државно финансирање на граѓански организации", имплементирана од Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС), Балканската мрежа за развој на граѓанското општество (БЦСДН) и од Центарот за информирање, соработка и развој на граѓанските организации (ЦНВОС) од Словенија, а финансиски поддржана од страна на Европската Унија.

Сите права се задржани, репродуцирањето, копирањето, трансмисијата преносот или преводот на кој било дел од оваа публикација може да се изврши единствено под следните услови: со претходна дозвола на издавачите, заради цитирање и под услови изложени во продолжение. Авторското право на оваа публикација е заштитено, но публикацијата може да се репродуцира на кој било начин и без наплата за едукативна намена. За копирањето во други услови, за употреба во други публикации, или, пак, за превод или адаптација, треба да се обезбеди претходна дозвола од издавачите.

Предговор

Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) од своето постоење посветено работи на зајакнување на капацитетите за отчетно и транспарентно работење на граѓанските организации. Преку стратешката ориентираност тежнееме да создадеме услови транспарентноста и отчетноста како врвни демократски вредности, да се практикуваат и промовираат од страна на организациите. Досегашните истражувања укажуваат на потребата од подобрување на доброто управување во граѓанските организации, особено на потребата од поголема посветеност на организациите за саморегулација во граѓанскиот сектор и следење на глобалните трендови за отчетност и отвореност кон јавноста.

Со цел да се согледаат тековните практики во земјава, подготвен е овој Извештај за управувачките практики за транспарентноста и отчетноста на граѓанските организации, со кој се идентификуваат управувачките структури, поделбата на функциите на органите во организациите, начинот на носењето одлуки, организациското и административното работење, спречувањето судир на интереси, финансиското работење, раководењето со човечки ресурси, практиките за известување, следење и вклучување на членството итн. Наодите презентирани во овој извештај ќе бидат основа за развој на финансиски и едукативни програми и активности за зајакнување на управувачките капацитети на граѓанските организации, од кои директна придобивка ќе имаат пред сè самите граѓански организации, но и воопшто граѓанското општество и јавноста. Дополнително, извештајот ќе придонесе кон исполнување на стратегиската цел 4 од Програмата за превенција и репресија на корупцијата и судирот на интереси 2016-2020.

Истражувањето е дел од активностите на програмата „Одржливо граѓанско општество: државно финансирање на граѓански организации" на Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС), која се спроведува во соработка со Балканската мрежа за развој на граѓанското општество (БЦСДН) и со Центарот за информирање, соработка и развој на граѓанските организации (ЦНВОС) од Словенија, а финансиски е поддржана од страна на Европската Унија.

Програмата „Одржливо граѓанско општество: државно финансирање на граѓански организации" има за цел создавање овозможувачка околина, која придонесува граѓанските организации да бидат независни и влијателни актери во општеството. Влијанието на оваа програма е во насока на подобрување на внатрешните демократски механизми на управување на граѓанските организации, како и поттикнување на финансиската одржливост на граѓанското општество.

Емина Нурединоска

Раководител на одделението за
граѓанско општество и демократизација МЦМС

Листа на кратенки

БЦСДН – Балканска мрежа за развој на граѓанско општество

ГО – граѓански организации

ДКСК – Државна комисија за спречување корупција

ЕУ – Европска Унија

ЕЦНЛ - Европски центар за непрофитно право

ЗЗФ – Закон за здруженија и фондации

ИПАРД - Инструментот за претпристапна помош за рурален развој

МЦМС - Македонски центар за меѓународна соработка

НФФ – Национална федерација на фармери

ЦИКП – Центар за истражувања и креирање политики

ЦНВОС – Центар за информирање, соработка и развој на граѓанските организации

Содржина

Вовед 6

Методологија 8

Предизвици со управувањето,
отчетноста и со транспарентноста
на ГО во македонскиот контекст 12

Податоци од анкета на граѓански организации 14

Заклучоци 36

Потенцијални решенија и препораки
за унапредување на управувачката практика 38

Библиографија 42

ПРИЛОЗИ 44

Прилог 1: 45

Прилог 2: 46

Прилог 3: 56

Вовед

Наодите за управувачките практики на ГО во Северна Македонија генерално се задоволителни, иако постои простор за унапредување на практиката во повеќе области. Конкретно, постојат предизвици поврзани со издвојувањето на извршните и управните функции во практика.

Доброто управување на граѓанските организации (ГО) е клучно за обезбедување организациска одржливост на долг рок и непречено остварување на организациските мисии и цели[1] (Brown and Moore 2001, 575). Транспарентноста и отчетноста придонесуваат за зголемена легитимност и градење односи на доверба со граѓаните, донаторите, државните институции и со другите засегнати страни (Striebing 2017; Brownand Jagadanda, 2007). Внатрешната демократија, односно постоењето механизми за учество, пак, ја зајакнува респонзивноста на ГО и способноста за ефективно агрегирање и артикулирање на интересите на членовите и конституентите. Зголемената транспарентност, отчетност и силните врски со конституентите се особено важни механизми за одржливост и развој на организациите кои оперираат во услови на стеснување на граѓанскиот простор („shrinking civic space"). Оттаму, прашањето за состојбите со управувачките практики на ГО е особено важно во политички контексти со нелиберални тенденции како Северна Македонија (Gjuzelov and Ivanovska Hadjievska 2019), каде ГО биле или би можеле да станат предмет на напади и притисоци од страна на државни и недржавни актери (Огненовска и Трајковска 2017; 2018).

Организациското управување во поширока смисла ги опфаќа „системите и процесите кои ја одредуваат целокупната насока, контрола и отчетност на една организација." (Cornforth 2012, 11-21). Транспарентноста подразбира отвореност и јавност во работењето, односно навремено објавување и споделување информации за работата на организацијата кои се релевантни, точни и презентирани во лесно достапен формат (Striebing 2017). Транспарентноста на ГО е предуслов за остварување на отчетноста, разбрана како одговорност и способност на граѓанските организации да покажат дека ги постигнале очекувањата[2] (Benjamin 2007, 206). Внатрешната демократија е особено важна за организациите со членство и подразбира вклучување на членовите во носењето централни одлуки во рамките на управните (неизвршни) органи, но и континуирано нудење можности за влијание врз политики и активности на организациите по консултативен пат (Binderkrantz 2009; Clarence et al. 2005; Guo and Musso 2007).

Наодите за управувачките практики на ГО во Северна Македонија генерално се задоволителни, иако постои простор за унапредување на практиката во повеќе области. Конкретно, постојат предизвици поврзани со издвојувањето на извршните и управните функции во практика. Постои потреба за усвојување пишани политики и процедури за мониторинг и евалуација на стратегијата, политика за родова еднаквост и диверзитет и на правила и процедури за раководење со човечки ресурси кај голем број ГО. Друг значаен предизвик е поврзан со недоволната транспарентност, односно непочитувањето на законската обврска за објавување на годишниот финансиски извештај и на извештајот за работа. Исто така, достапноста на информации за организацијата , особено податоци за вработените и за членовите на управните органи, кај голем број на ГО е незадоволителна.

Извештајот е организиран во пет дела. Прво е претставена методологијата на истражувањето. Второ, следува краток осврт на клучните предизвици со управувањето на ГО во македонскиот контекст. Трето, се презентирани наодите од анкетата. Четврто, следуваат заклучоците кои произлегуваат од ова истражување. На крај се презентирани генералните насоки за решенија и конкретни препораки за унапредување на управувачките капацитети на ГО во Северна Македонија.

1 Граѓанските организации придонесуваат за остварување важни функции во политичкиот систем, меѓу кои се: социјална интеграција на граѓаните, репрезентација на интересите во процесите на донесување одлуки и давање на социјални услуги (Freise and Hallmann 2014, 1).

2 Важно е да се истакне дека ГО во зависност од нивната примарна функција, имаат мноштво односи на отчетност, како со надворешни актери, така и со актери внатре во самите организации (Ebrahim 2003, 194; Brown and Moore 2001).

Методологија

Со цел емпириско мапирање на практиките на управување со ГО во Северна Македонија, беше спроведена анкета во периодот од 19 септември до 20 октомври 2019 година. Анкетата беше испратена на листа од 2772 организации, кои се регистрирани ГО според регистарот на здруженија и фондации.

Со цел емпириско мапирање на практиките на управување со ГО во Северна Македонија, беше спроведена анкета во периодот од 19 септември до 20 октомври 2019 година. Исто така, беа спроведени осум полуструктурирани интервјуа со претставници на ГО, со донатори и со државни службеници, кои имаат увид во управувачките практики на ГО, со цел да се мапираат нивните перцепции и искуства. Прашањата беа адаптирании (дополнети) во зависност од искуствата и улогата на соговорникот. Листата на најчесто користени прашања и листата на интервјуирани е претставена во Прилог 1. Дополнително, Државната комисија за спречување корупција (ДКСК) достави писмен одговор на прашањата за нивните согледувања во однос на спречувањето судир на интереси и корупција во граѓанскиот сектор. Последно, беа идентификувани три студии на случај, кои претставуваат позитивни примери на управувачки практики од аспект на транспарентноста, отчетноста, внатрешната демократија и репрезентативноста.

Анкетниот прашалник беше наменет за лица кои добро го познаваат работењето на организацијата или се на раководни позиции, со цел мапирање на постоечките практики на управување и нивната перцепција за управувачките капацитети со кои тие располагаат. Прашалникот се состои од 34 прашања организирани во три дела: 1. општи информации за организацијата; 2. внатрешно управување; и 3. отчетност и транспарентност; (види: Прилог 2). Прашалникот се базира на академска литература за управување со граѓански организации (Knutsen and Brower 2010; Brown and Moore 2001; Cornforth 2012; Stone and Ostrower 2007; Steen-Johnsen et al. 2011), на постојните информации за состојбите со транспарентноста и отчетноста на организациите во Северна Македонија (Нурединоска и Зајази 2008; Јаќоски и Ристовски 2017; Цеков 2018; (МЦМС, 2019), на законската регулатива која се однесува на ГО[3], како и на домашни и меѓународни стандарди за добро управување, отчетност и транспарентност (Марковска Спасеноска 2018; Ознака на доверба на Конект;[4] Глобален стандард за отчетност на граѓанските организации;[5] Истанбулските принципи за развој и ефикасност на граѓанските организации 2010; Насоки за поддршката на ЕУ за граѓанското општество во земјите од процесот на проширување 2014-2020[6]).[7]

Анкетата беше испратена преку LimeSurvey на листа од 2772 организации, кои се регистрирани ГО според регистарот на здруженија и фондации. Добиени беа одговори од 234 организации регистрирани во согласност со Законот за здруженија и фондации (ЗЗФ). Бројот на одговори добиен со анкетата е сличен со бројот на одговори на други анкети на ГО спроведени во Северна Македонија изминатите години (Огненовска и Трајковска 2017, 23; 2018, 15). Основните податоци за структурата на примерокот се презентирани во Прилог 3.
Според основните податоци можеме да заклучиме дека најголем дел од ГО што го одговориле прашалникот

3 Закон за здруженија и фондации, „Службен весник на Република Македонија", бр. 52/10, 135/11 и бр.55/16 и Закон за сметководството за непрофитните организации, „Службен весник на Република Македонија", бр. 24/2003, 17/2011 и 154/2015.

4 Информации за Ознаката на доверба се достапни на следниот линк: http://konekt.org.mk/filantropija/gragjanski-organizacii/sto-e-oznaka-za-doverba/, пристапено на: 2.12.2019.

5 Македонскиот превод на Глобалниот стандард за отчетност на граѓанските организациие е достапен на следниот линк: http://www.csostandard.org/wp-content/uploads/2019/09/Core_Document_MC.pdf, пристапено на: 18.12.2019.

6 https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/2016_eu_guideliness_support_civil_society_mk.pdf, пристапено на: 18.12.2019.

7 Неколку од прашањата се адаптирани од постојните прашалници користени за истражување на активностите на интересни групи и непрофитни организации со членство (Beyers et al. 2016, Bolleyer 2016), прашалникот користен за мапирање на отчетноста на мрежите на ГО (МЦМС, 2019) и прашалникот за самооценување на граѓанските организации користен од МЦМС во 2018.

се регистрирани здруженија (92%) со членство (77%)[8], основани во периодот 2001-2010 (43%),[9] кои дејствуваат примарно на национално ниво (47%) и се занимаваат со градење капацитети (73%) и давање поддршка на заедницата или на целната група (57%) како примарни функции. Мнозинството организации со членство имаат 1-100 членови (77%) додека 17% имаат 101-500 членови. Во поглед на областа на дејствување, постои добра покриеност на сите клучни области на дејствување на ГО. Во однос на организациските капацитети, вклучени се организации со различна големина на буџет и организации со различни типови човечки ресурси (види: Прилог 3). Најдоминантен извор на финансирање (како процент од годишниот буџет на ГО опфатени со примерокот) се странските донации, односно кај 53% од ГО странските донации сочинуваат повеќе од 50% од годишниот буџет. Најмалку застапен извор на финансирање се подароци и донации од бизнис секторот или 77% од ГО изјавиле дека немаат средства од овој извор во годишниот буџет.

Индивидуалните одговори се анонимни и се презентирани агрегатно со одговорите на другите организации. Анализата на податоците е дескриптивна и служи да ги отслика состојбите со управувачките практики. Одговорите на прашањата се претставени главно во проценти, со исклучок на неколку графикони каде што, заради вкрстување на податоци, процентот на ГО беше многу мал во одредени категории, па податоците беа претставени преку број на ГО (фреквенции). Наодите што произлегоа од интервјуата се користат за мапирање на предизвиците со управувањето на ГО, контекстуализација на одговорите добиени преку анкетата и за развој на препораки за унапредување на управувањето, отчетноста и транспарентноста на ГО во Северна Македонија.

8 Под организациско членство се подразбира индивидуи и/или организации кои се зачлениле во организацијата, прифаќајќи ги нејзините основни цели. Членовите може да имаат полноправно членство (со право на глас) или придружно членство (без право на глас).

9 Најстарата организација во примерокот постои 84 години, а најмладата постои една година. Просечната возраст на ГО во примерокот е 17,26.

Предизвици со управувањето, отчетноста и со транспарентноста на ГО во македонскиот контекст

Предизвиците со управувачките капацитети на ГО во Северна Македонија се тесно поврзани со финансиските капацитети и, во практика, се јавува поделеност меѓу грас-рут ГО, кои дејствуваат локално и надвор од Скопје и кои имаат помалку развиени организациски и управувачки капацитети и национални ГО, кои дејствуваат во Скопје и се со поразвиени организациски и управувачки капацитети.

Според досегашните истражувања и спроведените интервјуа, работата на ГО во Северна Македонија не е доволно видлива и останува недоволно разбрана од страна на поширокатa јавност и на граѓаните. Иако постојат минимално дефинирани законски одредби[10] поврзани со отчетноста и транспарентноста на ГО, сè уште доминира перцепцијата меѓу граѓаните дека ГО не се целосно транспарентни и независни во работењето (Цеков 2018; Одговор од ДКСК 2019). Според добиените резултати од извршената анкета со граѓаните спроведена во 2018 год. во однос на нивната перцепција за ГО, 61,5% од испитаниците се согласиле дека ГО им служат на странски држави и фондации кои ги финансираат, а 59,3% од испитаниците се согласиле дека ГО се под влијание на политичките партии и работат за остварување на нивната агенда (Цеков 2018: 10). Дури 94% од испитаниците рекле дека немаат никаква врска со работата на ГО, а само 3,3% користеле услуги од ГО (Цеков 2018, 12- 14).Ова укажува на постоење предрасуди и ниска доверба на граѓаните кон ГО, што ги подрива асоцијативната и репрезентативната функција којашто ГО ја вршат во политичкиот систем (Warren 2001; Guo and Musso 2007).

Иако голем број на ГО во Северна Македонија ги објавуваат своите активности преку интернет (Јаќоски и Ристовски 2017), граѓаните за работата на ГО најмногу се информираат преку конвенционалните медиуми (Цеков 2018: 18-19), што, пак, укажува на комуникациски јаз меѓу граѓаните и ГО. ГО со оглед на нивната зависност од средства за финансирање од странски донатори, често во практика приоритет даваат на отчетотста кон донаторите и помалку време вложуваат во отчетноста кон граѓаните и кон јавноста, која бара поинаков комуникациски стил и стратегија. Слабите врски и механизми за повратна информација со конституентите и членовите на здруженијата кои застапуваат интереси и даваат услуги, потенцијално придонесува за недовербата на граѓаните кон ГО. Дополнително, заради недостигот на широка практика на евалуација од страна на самите ГО, на остварeното влијание и резултатите од нивните програмски и проектни активности на долг рок (иако значителен), за поширокатa јавност останува недоволно јасен придонесот што ГО го имаат во општеството.

Предизвиците со управувачките капацитети на ГО во Северна Македонија се тесно поврзани со финансиските капацитети и, во практика, се јавува поделеност меѓу грас-рут ГО, кои дејствуваат локално и надвор од Скопје и кои имаат помалку развиени организациски и управувачки капацитети и национални ГО, кои дејствуваат во Скопје и се со поразвиени организациски и управувачки капацитети. Иако дел од локалните грас-рут ГО немаат желба да развијат организациски и управувачки капацитети, оние што сакаат се соочуваат со потешкотии при привлекувањето финансиски средства, бидејќи странските донатори и државата поставуваат (за нив) високи критериуми во конкурсите за доделување средства. Исто така помалите ГО, кои дејствуваат надвор од Скопје, се соочуваат со предизвикот да ги задржат ангажираните човечки ресурси (заради миграција во Скопје или надвор од државата), што, пак, има негативно влијание врз нивните организациски капацитети.

10 Пропишани во членовите 11, 23, 35 и 53 од Законот за здруженија и фондации, „Службен весник на Република Македонија", бр. 52/10, 135/11 и бр.55/16.

Податоци од анкета на граѓански организации

Организациска структура

Поделба на управни и извршни функции

Носење одлуки по области (поделба на организациска моќ)

Капацитети на управни (неизвршни) органи

Организациско и административно работење

Спречување судир на интереси

Финансиско работење

Раководење со човечки ресурси, мерење на ефикасноста и ефективноста

Известување и транспарентност

Вклученост на членството во носење одлуки и организациски активности

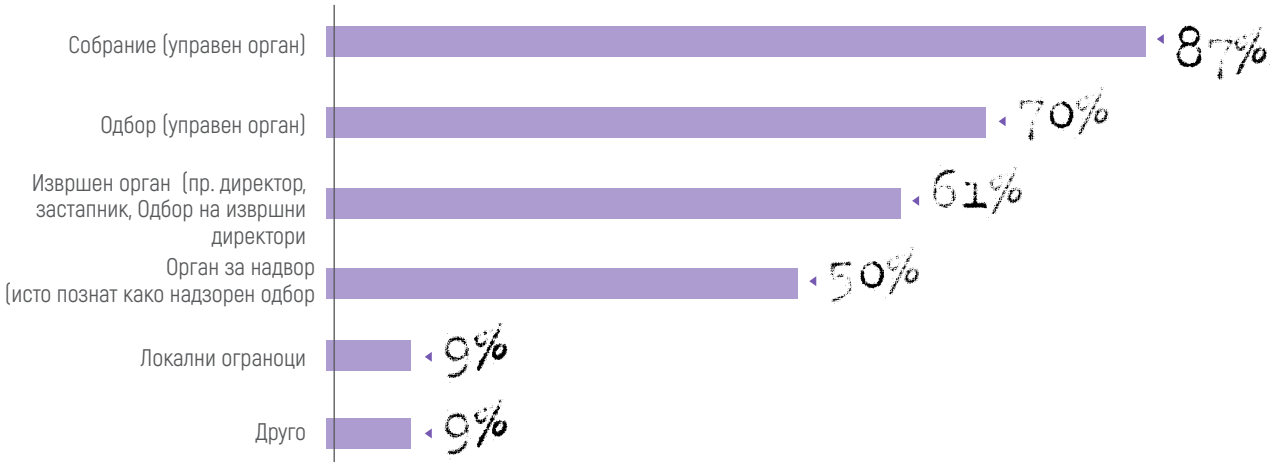
Респонзивност кон засегнати страни

Организациска структура: Во однос на организациската структура 87% од ГО што го одговориле прашалникот имаат Собрание како орган на управување (види: Графикон 1) во согласност со законската обврска за здруженија на граѓани кои соочинуваат најголем дел од примерокот. Исто така, 70% од ГО што го одговориле прашалникот имаат Одбор како управен (неизвршен) орган, додека 61% имаат извршен орган (пр. директор, застапник или Одбор на извршни директори). Конкретно, повеќе од половина (59%)[11] од ГО имаат двојна структура на управувачки (неизвршни) органи, која вклучува Собрание и Одбор. Главна причина за распространетоста на ваквата двојна структура е стариот Закон за здруженија на граѓани и фондации, кој предвидуваше Собрание и Извршен одбор како задолжителни органи во управувачката структура („Службен весник на РМ" бр. 31/98 член 23). Со пререгистрацијата во 2010 година, голем број ГО ја задржаа двојната структура, единствено преименувајќи го Извршниот одбор во Управен, без притоа да водат сметка за улогата што треба да ја има таквиот Управен одбор, со оглед на разликата меѓу управни (неизвршни) и извршни функции. Иако орган за надзор е задолжителен само за ГО со статус од јавен интерес (член 77 од ЗЗФ), каков што имаат само три ГО во Северна Македонија,[12] половина од ГО (50%) опфатени со прашалникот одговориле дека имаат таков орган во својата организациска структура.

Поделба на управни и извршни функции: Еден од најголемите предизвици идентификуван преку интервјуата е слабата поделеност на извршни и на управни функции во практика, односно појавата исти лица да учествуваат во работата и на извршните и на управните органи. Таквата практика е поврзана најчесто со начинот на кој се основаат организациите (од групи блиски пријатели, роднини или истомисленици), кои во понатамошниот развој на организацијата преминуваат во постојано вработен персонал, кој сè уште има влијание

Графикон 1.

Тип на органи во организациската структура

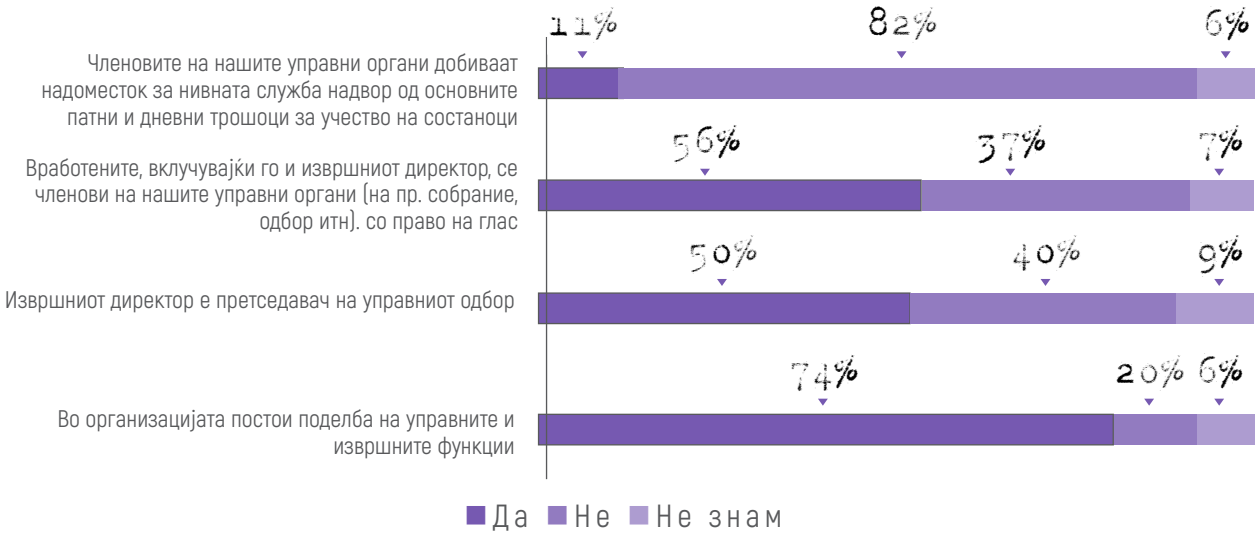


11 Од кои 56% се регистрирани здруженија на граѓани.

12 https://www.nvosorabotka.gov.mk/?q=mk/node/33, пристапено на 20.12.2019.

Графикон 2.

Поделба на управни и извршни органи во организацијата

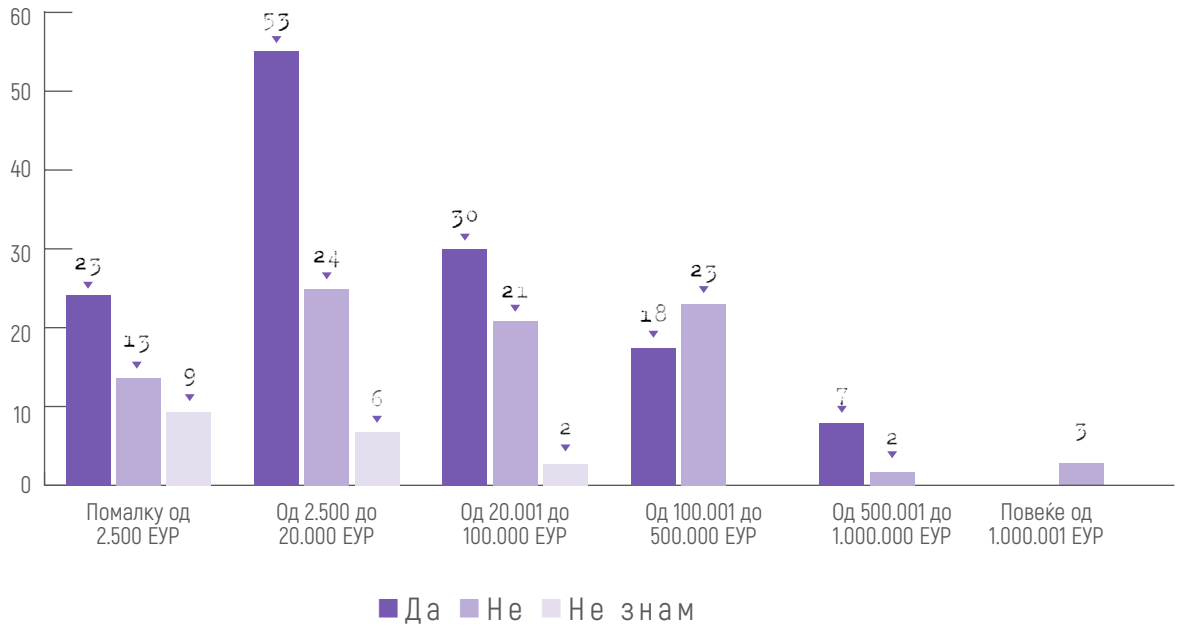


врз управувањето на организацијата во рамките на управните (неизвршни) органи. Дополнително, слабата поделеност на извршни и на управни функции кај помалите организации е поврзана и со целите на основачите, кои, честопати се базирани единствено на ентузијазам и желба волонтерски да се придонесе кон решавање на одредено прашање или проблем, без некоја поголема визија за професионализација на управувањето на организацијата.

Ваквата практика се потврдува со одговорите добиени од анкетата. Иако повеќе од две третини (74%) од ГО

Графикон 3.

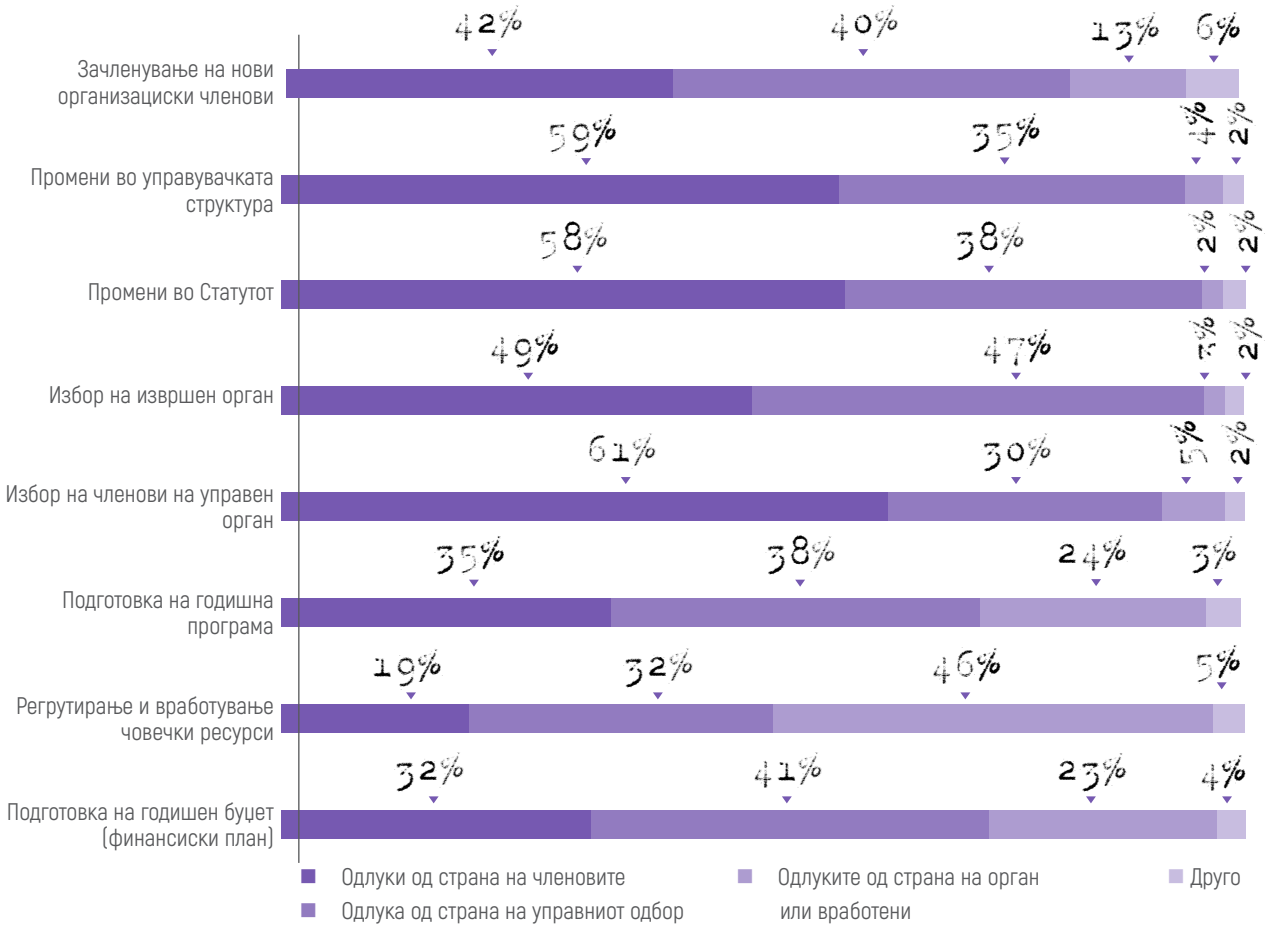
ГО во кои вработените и извршниот директор се членови на управен орган со право на глас според големината на буџетот (број на ГО)



одговориле дека во организацијата постои поделба на управните и на извршните (менаџерски) функции, во исто време повеќе од половина (56%) се изјасниле дека вработените, вклучувајќи го и извршниот директор, се членови на управните органи на организацијата со право на глас (Графикон 2). Ова значи дека во практика, иако не е спротивно на ЗЗФ, еден од принципите на доброто управување, кој подразбира одвоеност на функциите на извршните од управните органи не се применува, што доведува до ситуација на судир на функции, односно до нарушување на отчетноста внатре во организацијата (Wyatt 2004, 25-29). Така, на пример, во овие ГО постои можност вработените, како членови на управен орган со право на глас, да учествуваат во одредување на сопствените буџети, плати и да ги евалуираат програмите на кои работат, што претставуваат јасни ситуации на судир на интереси. Според големината на буџетот најголем број ГО (83 организации) каде недостасува јасно издвојување на управните и на извршните функции се во буџетски ранг од 2. 500 до 100.000 евра (Графикон 3).

Графикон 4.

Примарен начин на носење одлуки по области



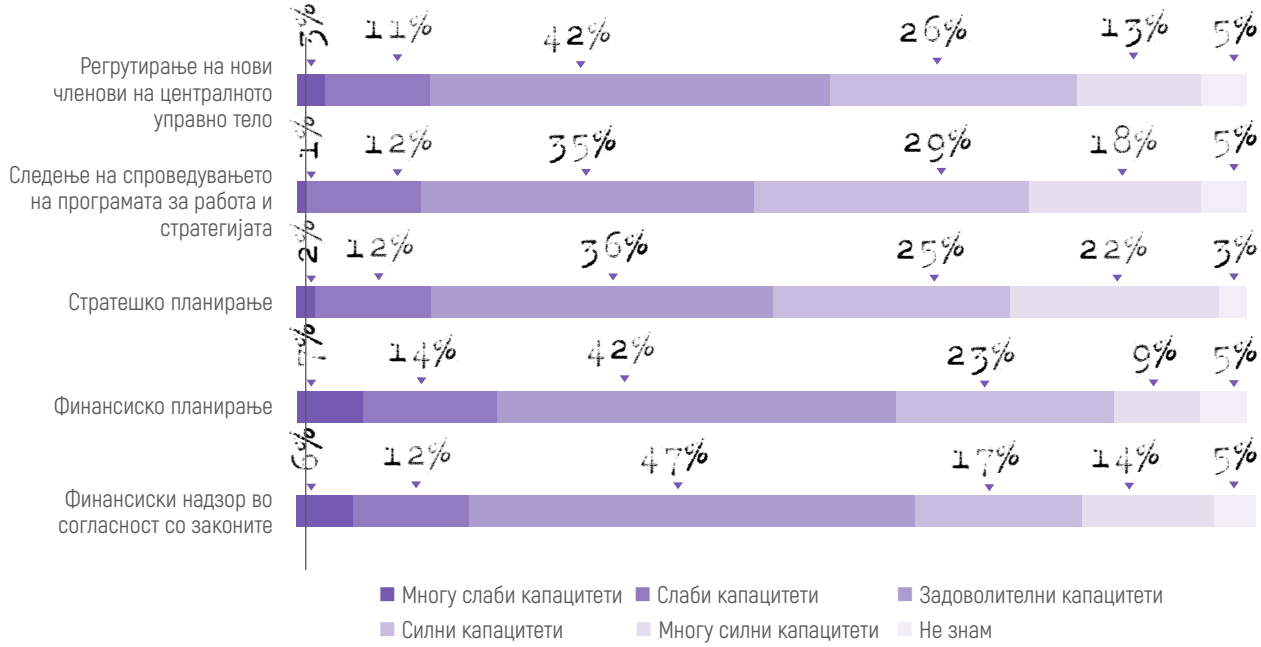
Носење одлуки по области (поделба на организациска моќ): Во однос на носењето одлуки по области кај ГО вклучени во анкетата, членовите на организацијата директно или преку делегати имаат главен збор во одлучувањето за промените во управувачката структура (59%), промените во Статутот (58%) и при изборот на членови на управен орган (61%). Споредбено, при подготовка на годишниот буџет и годишната програма за работа, управниот орган има примарна одлучувачка улога во најголем број на ГО (Графикон 4). Кај една третина од ГО членовите имаат одлучувачка моќ при подготовка на годишниот буџет (32%) и на годишната

програма за работа (35%), односно тие имаат поважна улога во овие области отколку извршниот орган и вработените. Одлуките од страна на извршниот орган или на вработените се примарен начин на одлучување при регрутирање и вработување човечки ресурси (46% од ГО).

Капацитети на управни (неизвршни) органи: Управните (неизвршни) органи имаат централни законски и морални одговорности во управувањето на ГО (Salamon and Flaherty 1997). Речиси половина од ГО (47%) оцениле дека централното управно тело има силни или многу силни капацитети во делот на стратешкото планирање и следењето на спроведување на програмата за работа и стратегијата. Во делот на регрутирањето нови членови на централното управно тело, финансиското планирање и надзор, најголем дел од испитаниците ги оцениле капацитетите на централниот управен орган како задоволителни (Графикон 5). Една петина од ГО рекле дека централниот управен орган има слаби или многу слаби капацитети во делот на финансиското планирање (21%).

Графикон 5.

Капацитети на членовите на централниот управен орган по области



Пример за добра практика:

Јавна регрутација на членови на Управен одбор и претседател

Здружението „Млади европски федералисти Македонија“ (ЏЕФ) е младинска политичка организација, која е основана во 1991 год.[13] со цел активно вклучување на граѓаните, со акцент на младите во евроинтеграциските процеси и создавање на обединета Европа по федерален принцип. Организациското членство го сочинуваат млади на возраст од 18 до 30 години. Организацијата досега избирала членови на управен одбор по интерен пат, но заради недостиг на интерес кај тековното членство за активно вклучување во управувачките активности на организацијата, во 2019 год. тие првпат се одлучиле за јавен повик за регрутација на членовите на Управниот одбор и за кандидат за претседател на здружението. Повикот за кандидати бил јавно споделен на социјалните медиуми и во релевантни младински медиуми.[14] Ваквата практика на јавна регрутација сметале дека е потранспарентен начин за селекција и избор на нови членови на управните органи отколку регрутирање познаници и истомисленици, со што би се избегнала перцепцијата од страна на членството дека регрутацијата на новите членови е водена од потесни интереси на постојното раководство. Истовремено, ваквата практика ќе овозможи регрутација на нови лица со професионални компетенции, кои ќе отворат нови перспективи во работата на организацијата. За да ги заштитат вредностите и целите на организацијата, тие дефинирале јасни критериуми и компетенции на членовите на Управниот одбор во огласот.[15] Дополнително, како втора етапа во селекцијата на кандидатите биле предвидени интервјуа, кои ги спровела комисија формирана за таа цел и која имала задача да изработи извештај за спроведените интервјуа и да го сподели со членството. Последниот збор во процесот на селекција на членовите на Управниот одбор и новиот претседател на организацијата го имаат членовите на ЏЕФ, кои ги избираат кандидатите на Генералното собрание по пат на гласање.

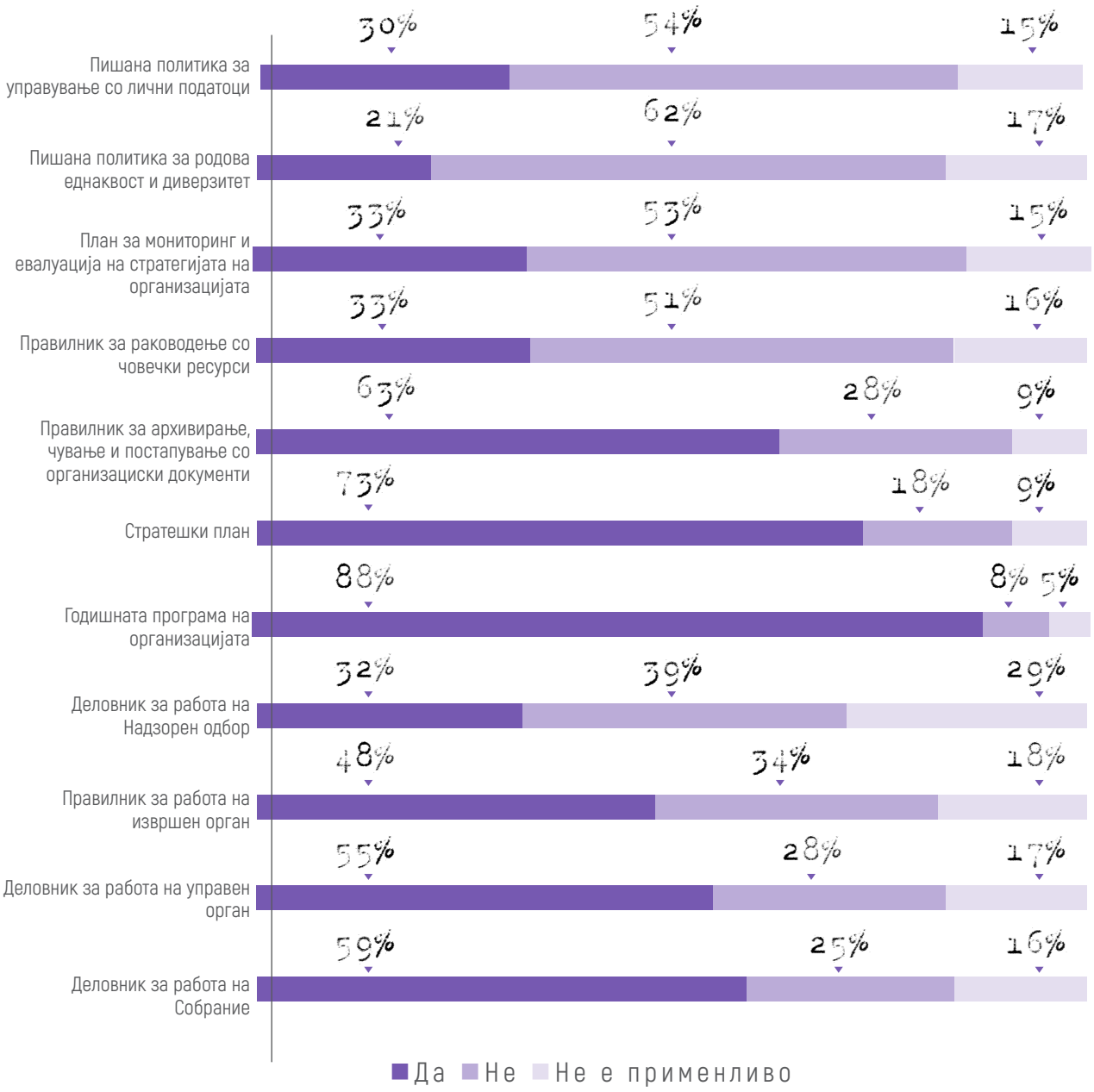
13 Во периодот од 2009 до 2011год. организацијата не била активна, повторно е обновена во 2012 год.

14 https://www.mladi.mk/2019/09/

15 https://www.mladi.mk/kategorii/konkursi/javen-povik-za-kandidati-za-chlenovi-na-upravniot-odbor-na-zdruzhenieto-mladi-evropski-federalisti-makedonija-dzhef-makedonija/

Графикон 6.

Документи и пишани политики во делот на општото организациско и административно работење со кои располагаат ГО

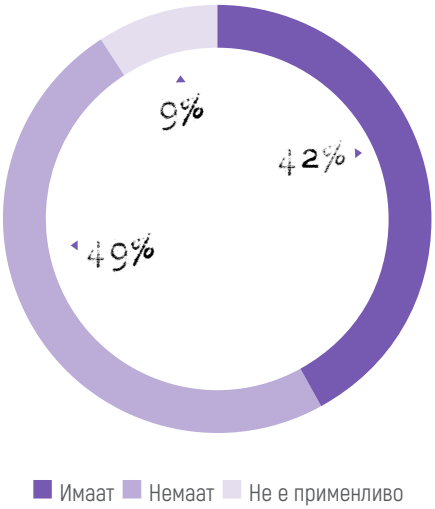


Организациско и административно работење:
Во однос на документите и пишаните политики со кои располагаат ГО во делот на општото организациско и административно работење (Графикон 6), повеќе од три четвртини од организациите имаат годишна програма за работа (88%), а повеќе од две третини имаат стратешки план (73%). Важно е да се истакне дека речиси половина од ГО (49%) што имаат стратешки план немаат план за мониторинг и евалуација на стратегијата (Графикон 7). Само една петина од ГО (21%) имаат пишана политика за родова еднаквост и диверзитет, што отвора прашања за заложбите за родова инклузивност и репрезентативност на ГО во рамките на нивното членство и ангажираните човечки ресурси.

Според одговорите, повеќе од половина од ГО (54%) немаат пишана политика за управување со лични податоци, а 28% немаат правилник за архивирање, чување и постапување со организациски документи. Една четвртина од ГО немаат деловник за работа на Собрание (25%), додека 28% немаат деловник за работа на управен орган.

Графикон 7.

ГО со стратешки план кои располагаат со документ за мониторинг и евалуација на стратегијата



Пример
за добра
практика:

Политики за родова репрезентативност

Националната федерација на фармери (НФФ) е доброволно, непартиско, невладино здружение на граѓани, кое ја обединува работата на сите фармери кои се членови на земјоделски здруженија и индивидуални земјоделци во Република Северна Македонија за остварување на нивните права и интереси на современ и демократски начин. Со поддршка на We Effect, шведска развојна организација, тие ја редефинирале организацијата, особено во делот на родовите прашања и вклучувањето на малите и сиромашни земјоделци. Со нивна помош тие се насочиле кон зголемено вклучување на жените- земјоделки од руралните средини. Па така, за првпат во Северна Македонија била избрана жена-претседателка на НФФ. Тие, исто така, го зголемиле учеството на жените во Управниот одбор и во потсекторските групи.

НФФ сметаат дека овие промени и развојот на услугите (на пр. поддршка на нивната економска активност преку студиски кружоци, поддршка за отворање сметки во банка, обуки за подобрување на нивното производство и претприемништво, фокусни групи, посета на земјоделски саеми во регионот и студиски посети) и политики од интерес на руралните жени[16] довеле до зголемување на бројот на индивидуални членки во НФФ. Конкретно, пред 5 год. НФФ имале само 5 жени-членки, додека во 2019 тие имаат 144 членки. НФФ има локални координаторки преку кои се регрутираат земјоделки во организацијата. НФФ смета дека зголемената репрезентативност на жените во управувачките органи и нивните активности довеле до зголемено чувство меѓу земјоделките дека имаат глас и дека се вредни во нивната средина. Од октомври 2019 год., НФФ се фокусираат на развој на пишана „Родова политика на Националната федерација на фармери" со помош на консултант избран преку јавен оглас.[17]

16 НФФ: Изменетата мерка од четиригодишната Програма за рурален развој и земјоделство е недискриминациска, развојна, и ќе ја следиме имплементацијата: shorturl.at/fvR34, пристапено на: 15.10.2019.

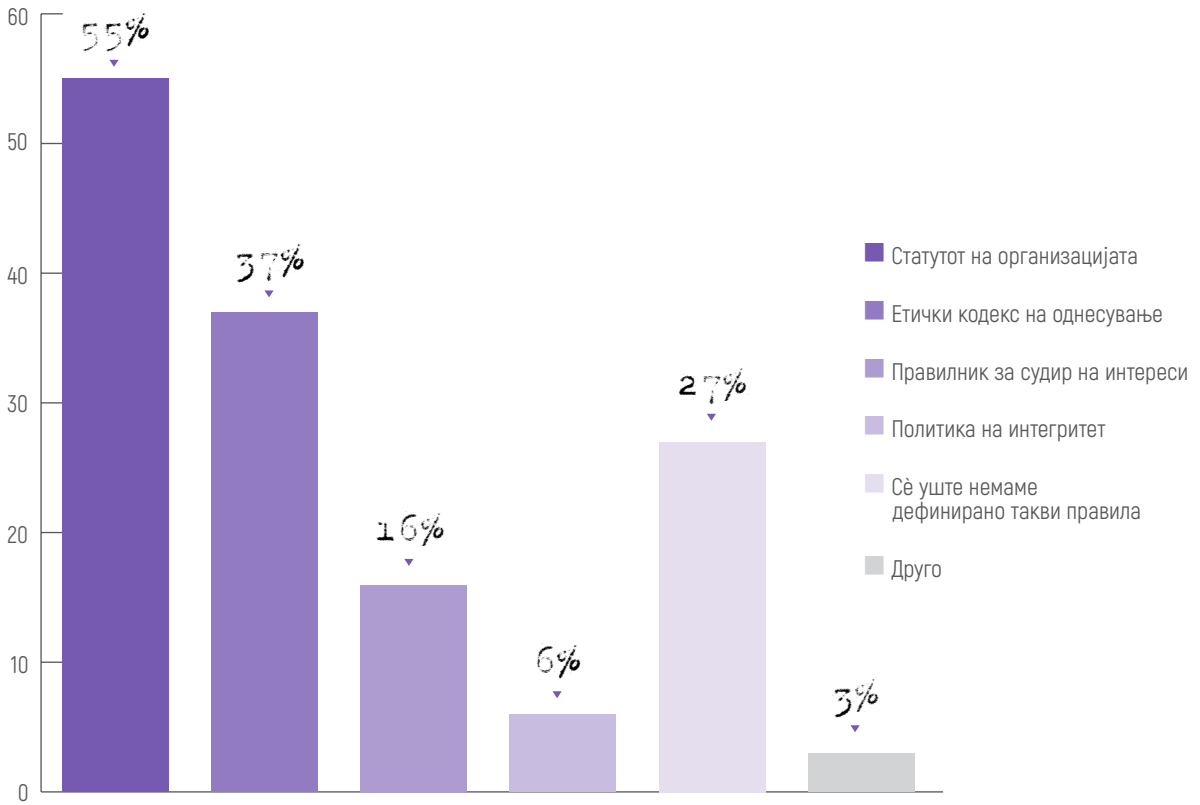
17 Повик за ангажирање консултант за изработка на „ Родова политика на Националната федерација на фармери: "shorturl.at/tEH57, пристапено на: 15.10.2019.

Спречување судир на интереси: Судирот на интереси се јавува кога приватните или личните интереси на член на управен орган или на извршната канцеларија (персоналот) влијаат на објективното носење организациски одлуки и извршувањето на задолженија на начин со кој се подрива доброто дејствување на организацијата (Нурединоска и Зајази 2008: 41; MacDonald et al. 2002). Во согласност со принципите за добро управување, се препорачува управните органи на ГО да дефинираат правила за спречување судир на интереси, кои ќе им помогнат во согледување и избегнување судири во практика, со цел заштита на репутацијата, ресурсите и интересите на конституентите на организацијата (Wyatt 2004, 44). Правилата за спречување судир на интереси најчесто опфаќаат дефиниција за судир на интереси, барање за пријавување на потенцијален или реален судир на интерес, како и правило за целосно изземање од дискусии и одлуки каде постои личен интерес (Wyatt 2004, 45).[18]

Од оние ГО кои имаат дефинирано правила за спречување судир на интереси, најголем процент таквите правила ги имаат вградено во Статутот (55%), додека повеќе од една третина (37%) имаат дефинирано одредби во етичкиот кодекс на однесување (Графикон 8). Повеќе од една четвртина од ГО (27%) сè уште немаат дефинирано правила за спречување судир на

Графикон 8.

Тип на документ со правила за спречување конфликт на интереси со кои располагаат ГО



18 Честа практика е потпишувањето на годишна изјава од страна на членовите на управните и извршните органи, вработените и волонтерите, дека се запознаени со правилата за спречување судир на интереси и каде ги идентификуваат реалните или потенцијални ситуации на судир на интереси (Wyatt 2004, 45; Lee 2016).

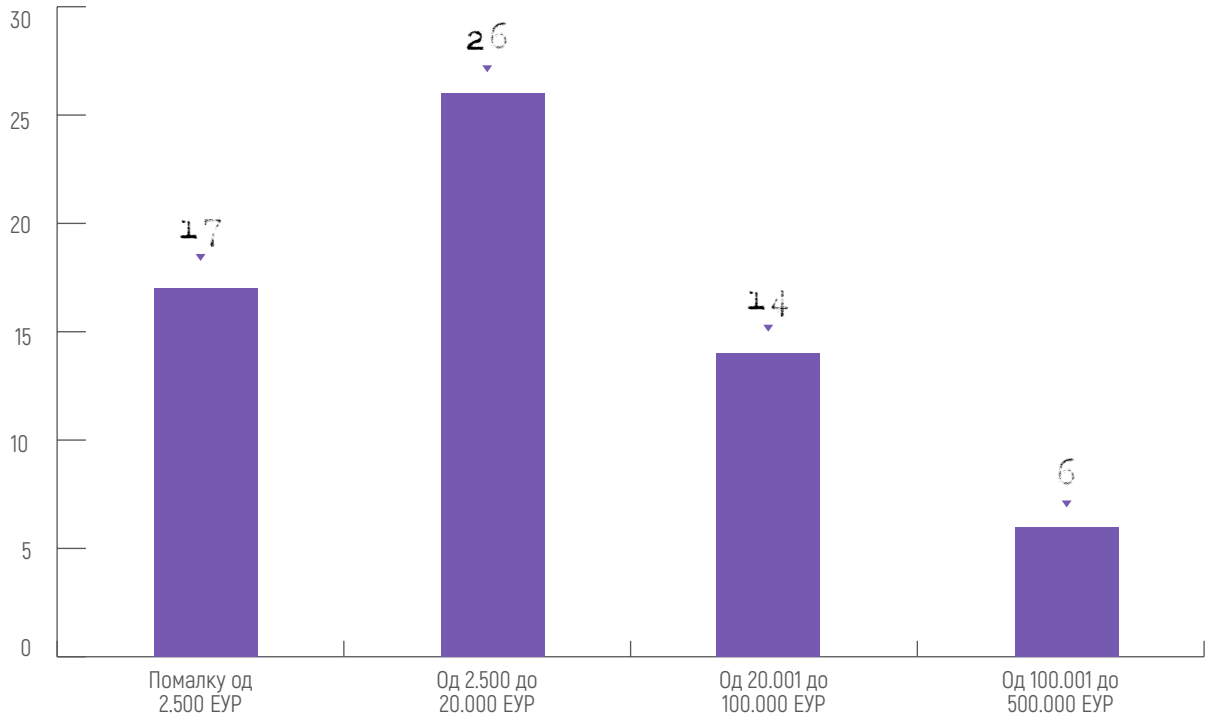
интереси во нивното работење. Мнозинството од ГО кои немаат дефинирано вакви правила се со буџет од 2.500 до 20.000 евра (Графикон 9).

Финансиско работење: Доброто финансиско управување е неопходно за ефикасно користење ресурси, транспарентност и отчетност во финансирањето и долгорочна финансиска одржливост на ГО (Ogeh Fiador 2013, 115). Во однос на документи и пишани политики за финансиско работење со кои располагаат ГО, најголем процент од ГО кои го одговориле прашалникот имаат годишен буџет (финансиски план) (78%), додека 60% имаат правилник за финансиско и административно работење (Графикон 10). Иако во примерокот само 23% од ГО имаат годишен буџет повеќе од 100.000 евра, за кои важи законската обврска за ревизија на финансиските извештаи во согласност со меѓународните сметководствени стандарди (Смилевски, Атанасовска и Тортевски 2018, 49), 30% од ГО кои го одговориле прашалникот велат дека располагаат со пишана политика за спроведување финансиски ревизии.

Меѓу интервјуираните постои перцепција дека еден од најголемите предизвици во управувањето на ГО во Северна Македонија е токму сметководственото работење. Според општите принципи на добро управување, ГО треба да располагаат со правилник за сметководство, кој содржи насоки за внатрешна контрола и процесирање на трансакциите (Нурединоска и Зајази 2008, 29). Една третина од ГО (33%) одговориле дека немаат правилник за сметководство, додека 36% немаат пишана процедура за финансиско известување.

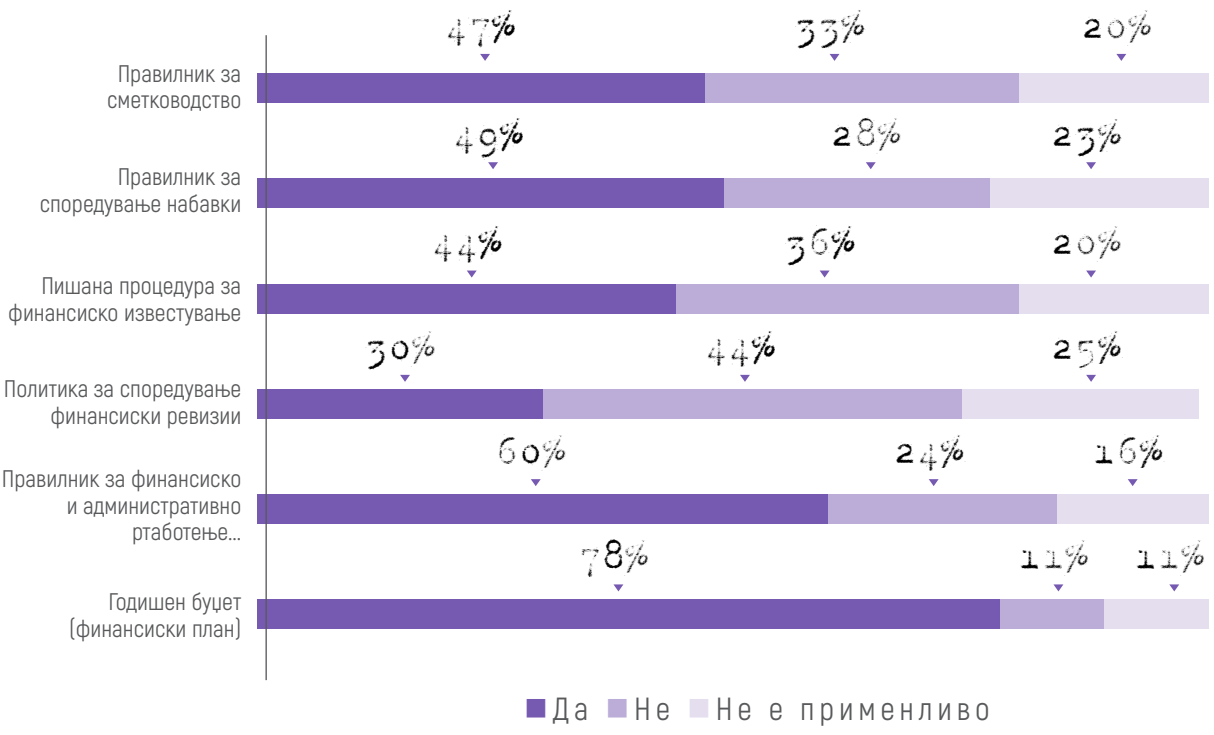
Графикон 9.

ГО кои немаат дефинирано правила за спречување судир на интереси по големина на буџет (број на ГО)



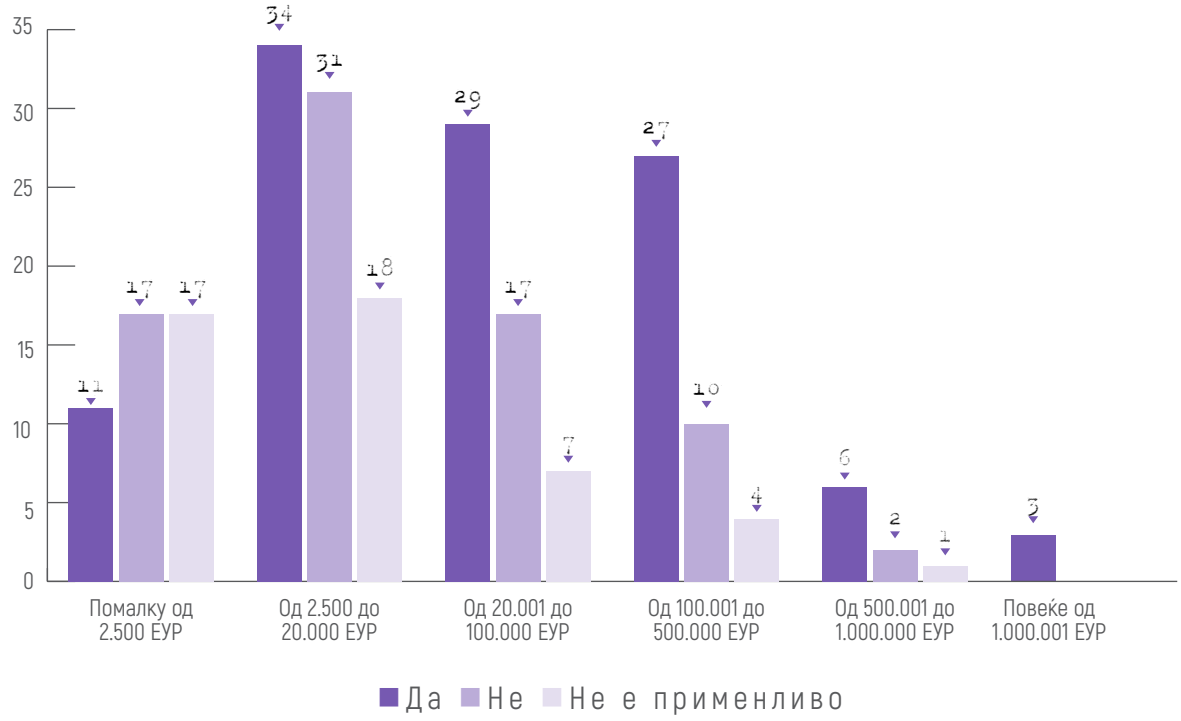
Графикон 10.

Документи и пишани политики за финансиско работење со кои располагаат ГО



Графикон 11.

Правилник за сметководство според големина на буџет (број на ГО)



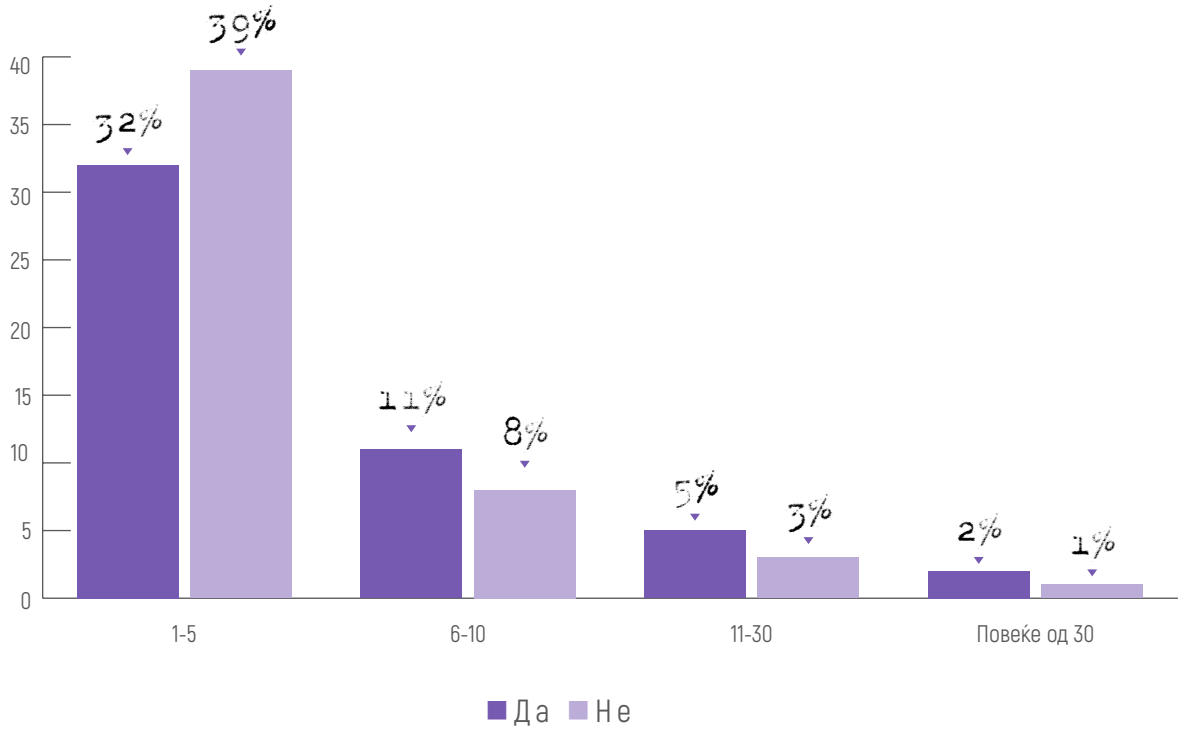
Гледано според големината на буџетот, 60 ГО што одговориле на прашалникот се со буџет повеќе од 2.500 евра, вклучително и организации со буџет до 1.000.000 евра во изминатата година[19], немаат правилник за сметководство, а 30 ГО (во истиот буџетски ранг) сметаат дека располагање со таков документ не е применливо во нивното работење (Графикон 11).

Раководење со човечки ресурси: Според одговорите, ГО во Северна Македонија имаат недоволно развиени правила и процедури за раководење со човечки ресурси како значаен аспект од доброто управување. Една третина од ГО (33%) имаат правилник за раководење со човечки ресурси, иако 76% од ГО во примерокот имаат вработени/ангажирани лица со привремен договор, а речиси половина ГО (56%) имаат редовно вработен персонал на определено или на неопределено време. Во слична насока е и наодот дека повеќе од половина ГО (51%) одговориле дека не спроведуваат оценки на перформансите на вработените (Графикон 12). Според бројот на редовно вработени лица, организациите со 1-5 вработени се најмногубројни меѓу оние кои не спроведуваат редовни оценки на перформансите на вработените. Речиси две третини (63%) од ГО не го користат „квалитетот на вработениот персонал" како

19 Граѓанските организации коишто имаат имот или остваруваат годишен приход понизок од 2500 евра се ослободени од обврската водење на сметководството по системот на двојно сметководство и за подготовка и поднесување на годишни финансиски извештаи (Смилевски, Атанасовска и Тортевски 2018, 16). Сепак, тие имаат должност да водат книга за благајната и книга за приходи и расходи.

Графикон 12.

Спроведување редовни оценки на перформансите на вработените според бројот на редовно вработени



индикатор за ефективноста и ефикасноста на нивните активности (Графикон 13).

Мерење на ефикасноста и ефективноста: Со цел унапредување на својата работа, повеќе од три четвртини (78%) од ГО кои го одговориле прашалникот се изјасниле дека вршат евалуација на ефикасноста и ефективноста на нивните активности. Најчестите индикатори кои ги користат ГО за мерење на ефикасноста и ефективноста на нивните активности се: нивото на финансиски ресурси на организацијата на годишно ниво (63%), задоволството на крајните корисници (62%) и јавната видливост на организацијата (на пр. во медиуми) (60%) (Графикон 13). Само 19% од ГО го користат „привлекувањето државни средства на годишно ниво" како индикатор за ефикасност и ефективност во работењето. Иако мнозинството на ГО кои го одговориле прашалникот се организации со членство, две третини (67%) не го користат „привлекувањето нови членови на годишно ниво" како индикатор за ефикасност и ефективност во работењето. Ова укажува на недоволна заложба за зголемување на репрезентативноста на организациите преку членство и мал интерес за развој на финансирањето на ГО преку членарини.

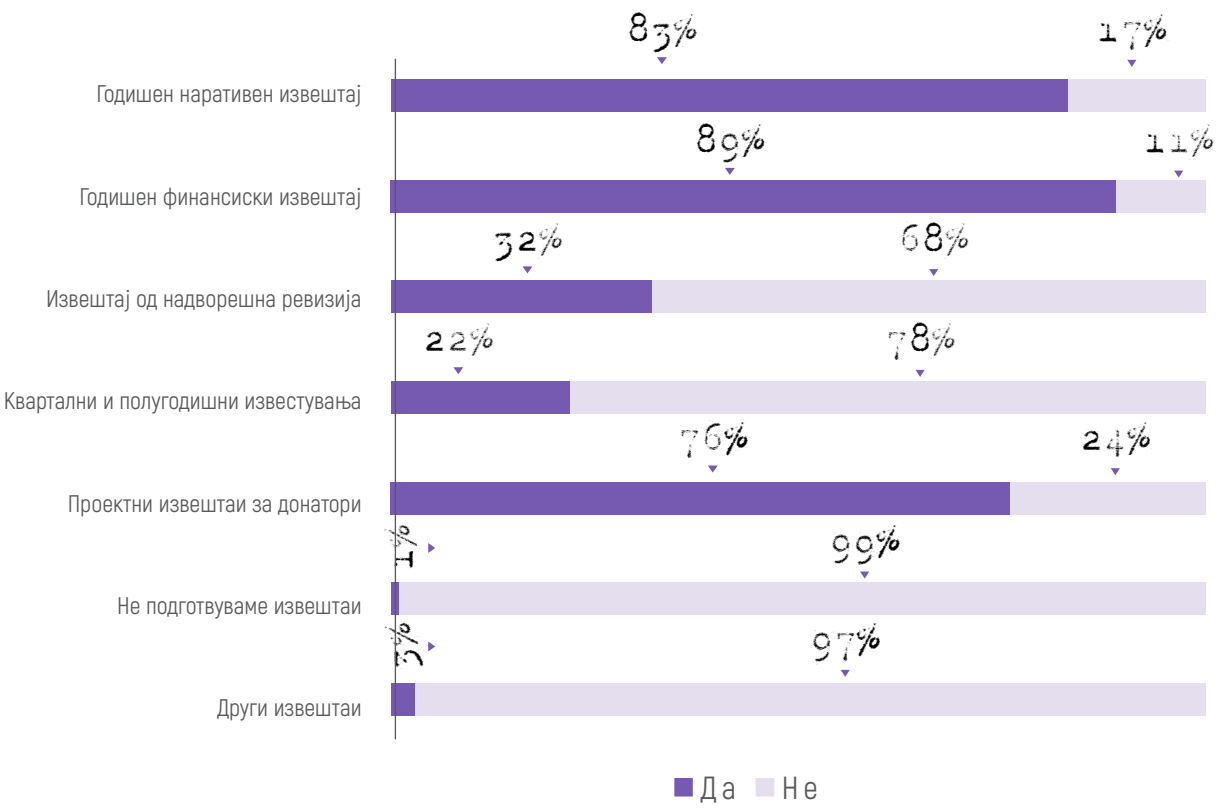
Графикон 13.

Индикатори кои ги користат ГО за мерење на ефикасноста и ефективноста на нивните активности



Графикон 14.

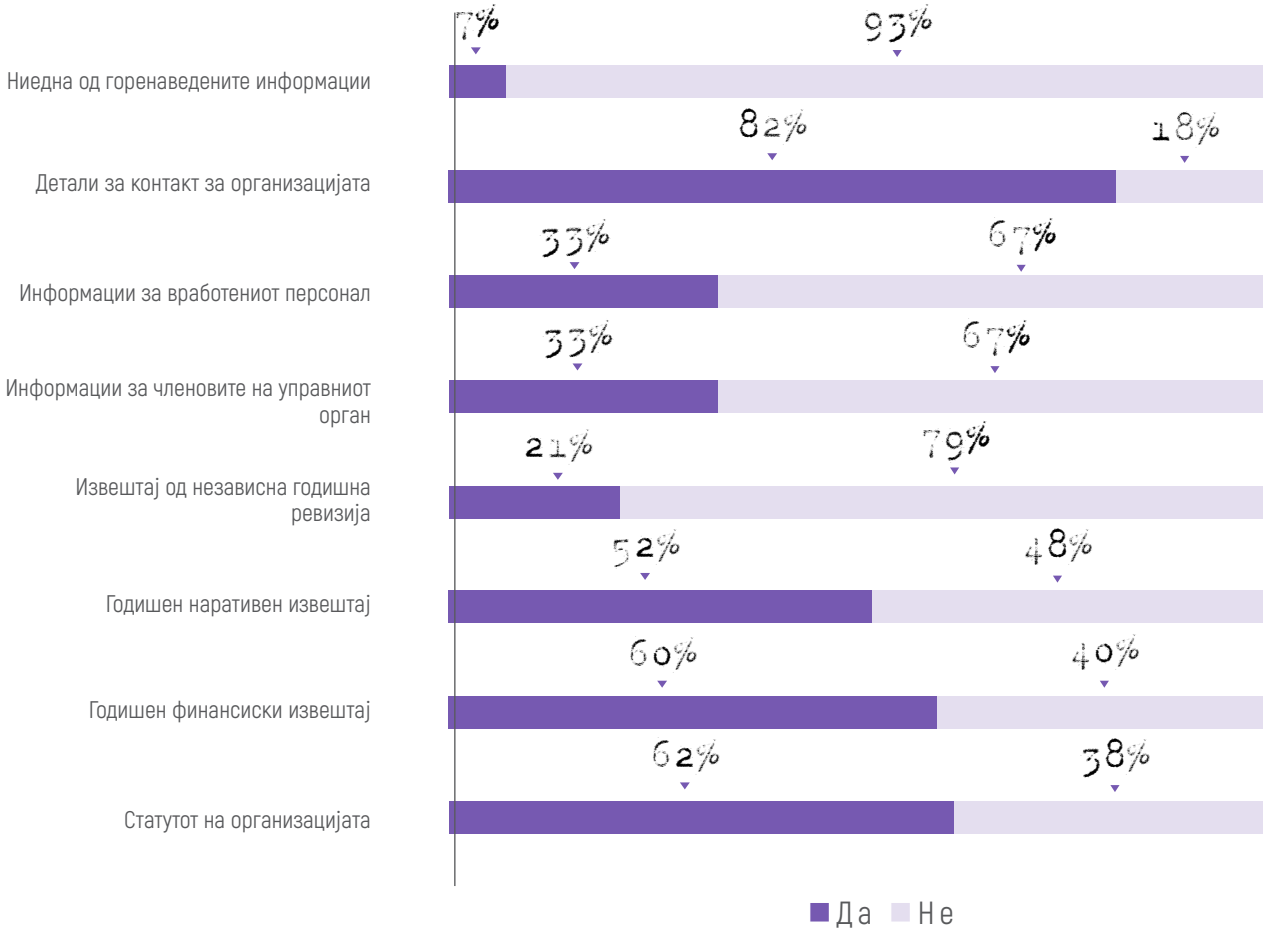
Тип на извештаи кои ги подготвуваат ГО



Известување и транспарентност: Според ЗЗФ Собранието, како највисок орган во здруженијата на граѓани, односно Одборот, како највисок орган кај фондациите, имаат надлежност да усвојуваат годишен извештај за работата и финансиски извештај (член 23 и член 35). Со оглед на тоа дека ова е задолжителна обврска на ГО, се очекува дека сите ГО во примерокот подготвуваат вакви извештаи и ги објавуваат јавно на својата веб-страница или на друг начин (член 53 од ЗЗФ). Според одговорите на анкетата, во согласност со ЗЗФ, 89% од ГО подготвуваат годишен финансиски извештај, а малку помал процент (83%) подготвуваат наративен извештај (Графикон 14). Кога станува збор за објавување информации за поширокаата јавност, како

Графикон 15:

Информации достапни за пошироката јавност

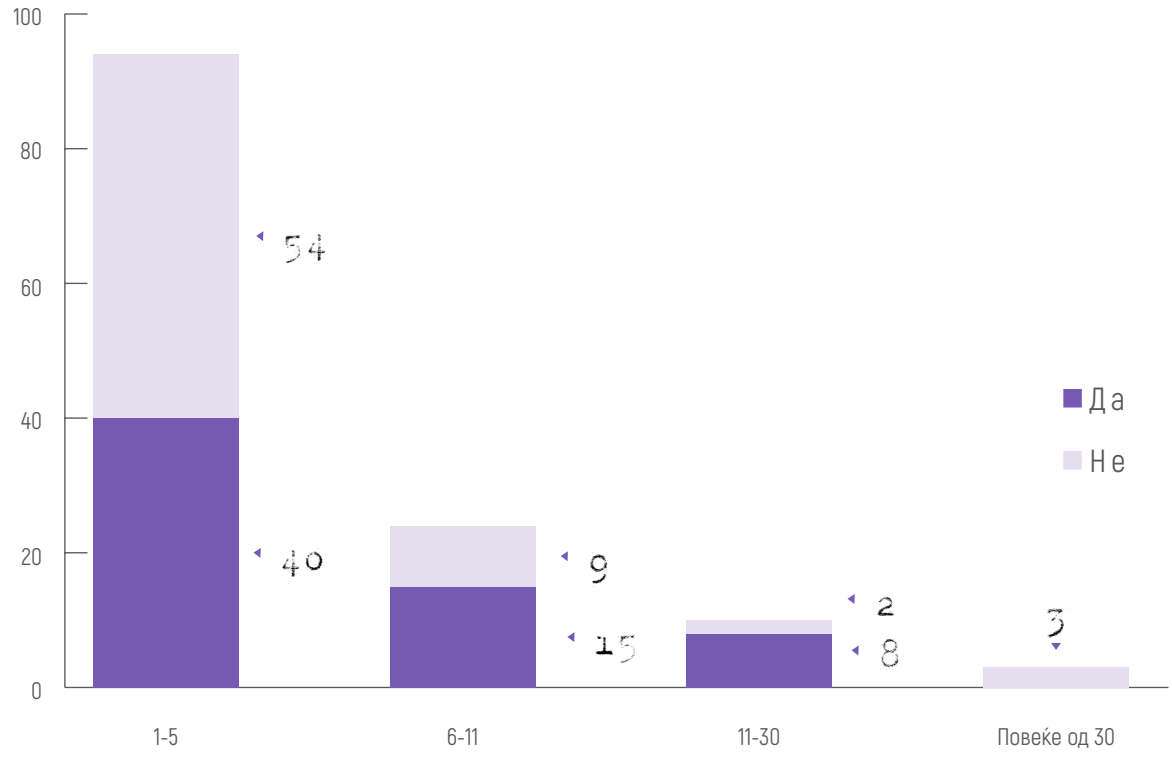


главен индикатор за организациска транспарентност (на пр. објавување информациите на блог, веб-страница или на социјалните медиуми), повеќе од половина (60%) од ГО споделуваат годишен финансиски извештај и наративен извештај (52%) (Графикон 15). Ова покажува дека речиси една третина од организациите кои подготвуваат вакви извештаи не ги споделуваат со пошироката јавност, иако тоа претставува законска обврска. Две третини од ГО (76%) подготвуваат проектни извештаи за донатори, што се должи на финансирањето преку странски донатори како главен извор на средства.

Во однос на достапноста на информации за организацијата за пошироката јавност, додека повеќе од три четвртини (82%) од ГО споделуваат детали за контакт за организацијата, две третини од ГО (67%) не споделуваат информации за вработениот персонал и информации за членовите на управниот орган (Графикон 15). ДКСК истакнува дека особено помалите граѓански организации немаат доволно објавени информации за профилот на управувачките структури (Одговор ДКСК 2019). Со оглед на распространетата перцепција на граѓаните за недоволна независност на ГО од партиско влијание и корупција во граѓанскиот сектор, особено е важно да се споделуваат информации за членовите и работата на управните тела. Според интервјуата, освен финансискиот и наративниот извештај, една од главните информации што приватните донатори (бизнисите) ја

Графикон 16.

Јавно достапни информации за вработените според број на вработени (број на ГО)

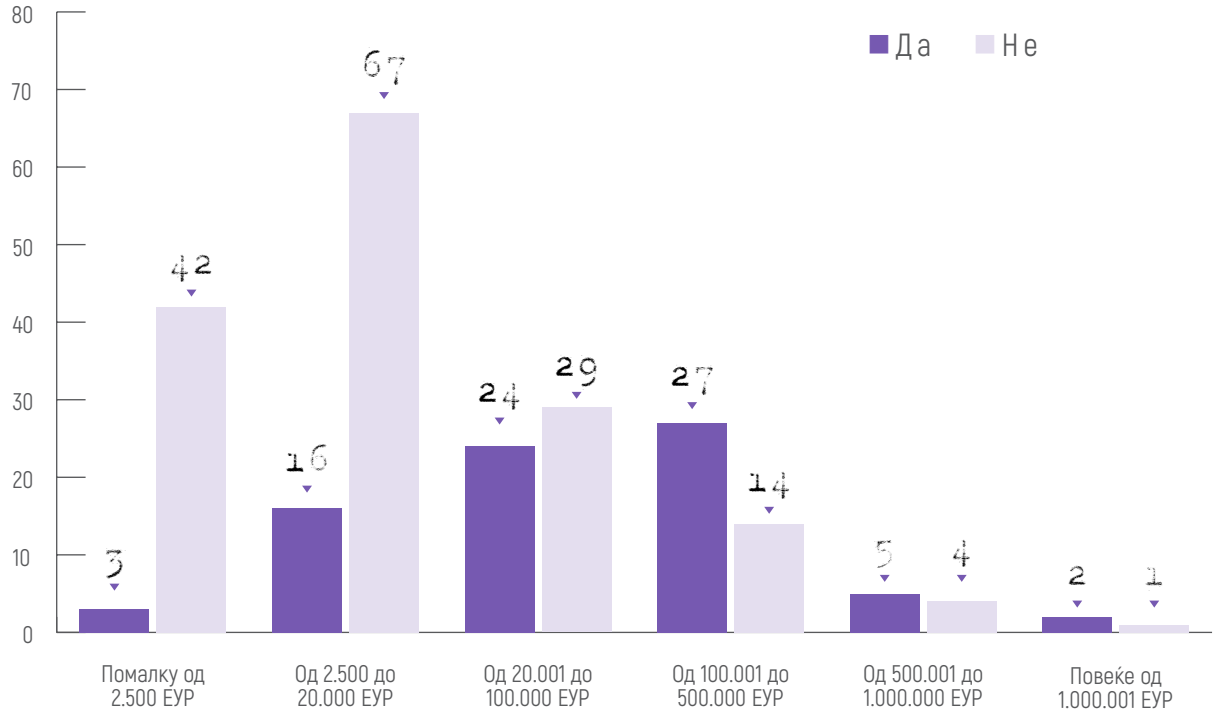


проверуваат за ГО на кои сакаат да им дадат донација се податоци за членовите на централниот управниот орган, со цел избегнување потенцијален судир на интереси. Оттаму е важно ажурирање на платформите за комуникација со поширокаата јавност со ваков тип на информации.

Најголем број ГО (54 организации) од оние што не ги споделуваат јавно податоците за своите вработени се ГО со 1-5 вработени. Според големината на буџетот, најголем број на ГО (96 организации) со буџет од 2.500 до 100.000 евра немаат јавно достапни информации за вработените (пр. информации објавени на блог, веб-страница или на социјални медиуми).

Графикон 17.

Јавно достапни информации за вработените според големина на буџет (број на ГО)



Пример за добра практика:

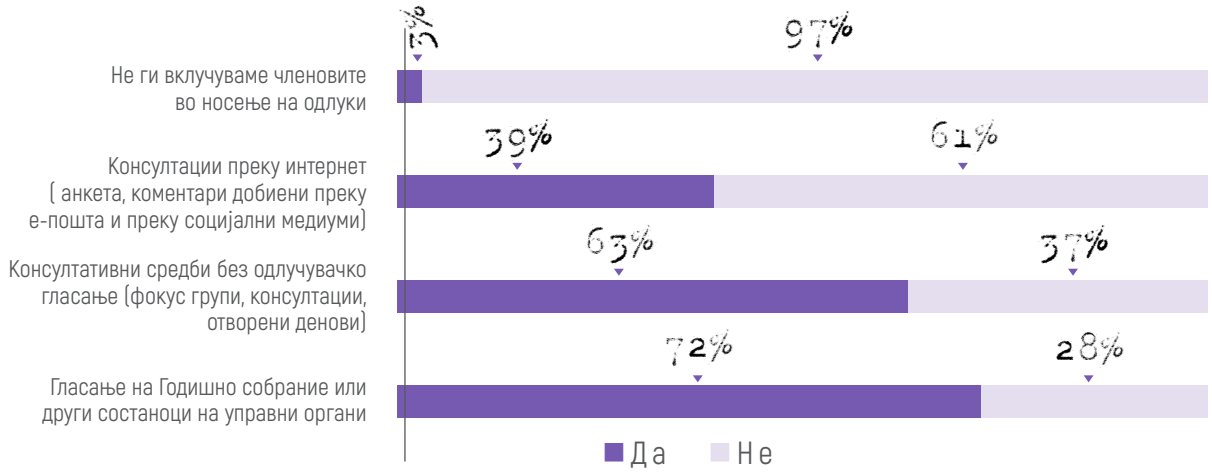
Транспарентност

„Конект" е здружение на граѓани формирано во 2008 година, чијашто мисија е поттикнување и промовирање на приватното донирање и општествената одговорност, насочено кон ефективен и долгорочен развој на Северна Македонија. „Конект" има високоразвиена практика на транспарентно комуницирање со јавноста. Финансиските и наративните извештаи на организацијата за изминатите шест години (2013-2018) се достапни на веб-страницата на организацијата во формат и на јазик кој е јасен за граѓаните.[20] Тие, меѓу другото, во наративниот извештај споделуваат информации за платата на извршниот директор, пресек на извори на финансирање како процент од годишниот буџет, како и листа на донатори според реализирани проекти и активности (Конект 2019, 5-6). Ваквата практика овозможува јавноста да добие јасна слика за начинот на распределба на финансиските средства од различни извори за изминатата година. Дополнително, на веб-страницата на „Конект" можат да се најдат информации и детали за контакт за вработените и за основачите на организацијата.

20 http://konekt.org.mk/konekt/izvestai/

Графикон 18.

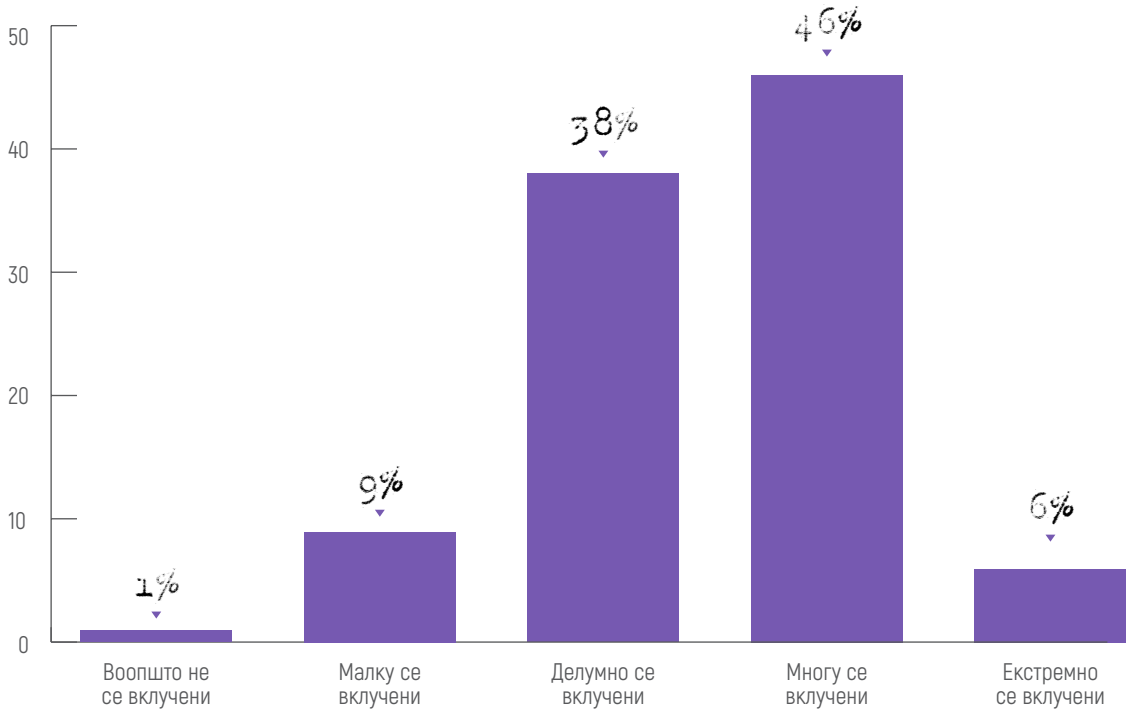
Начини на вклучување на членовите во процесот на носење одлуки



Вклученост на членството во носење одлуки и организациски активности: Додека постои перцепција дека ГО имаат слаби врски и механизми за повратни информации со конституентите и со членовите, ГО вклучени во анкетата се самооцениле позитивно во овој сегмент. Дури 97% од ГО со членство ги вклучуваат членовите во носењето одлуки. 72% од нив ги вклучуваат членовите во процесот на носење одлуки преку гласање на Годишно собрание или на други состаноци на

Графикон 19.

Степен на вклученост на членството во организациски активности (%)



управните органи, додека 63% ги вклучуваат членовите во консултативни средби без одлучувачко гласање (на пр. фокусни групи, отворени денови, консултации) (Графикон 18). Иако можноста за консултации преку интернет е олеснета со достапноста на голем број бесплатни алатки за комуникација преку интернет (на пр. анкети, можност за повратни информации преку е-пошта или преку социјални медиуми), само 39% од ГО ги вклучуваат членовите во процесот на носење одлуки на ваков начин. Според степенот на вклученост на членството во организациските активности (на пр. изразување мислења, учество во програмски активности, контакт со извршната канцеларија итн.), 38% од ГО одговориле дека членовите се делумно вклучени, додека 46% од ГО одговориле дека членовите се многу вклучени во организациските активности (Графикон 19).

Пример за добра практика:

Внатрешна демократија и вклучување на членството

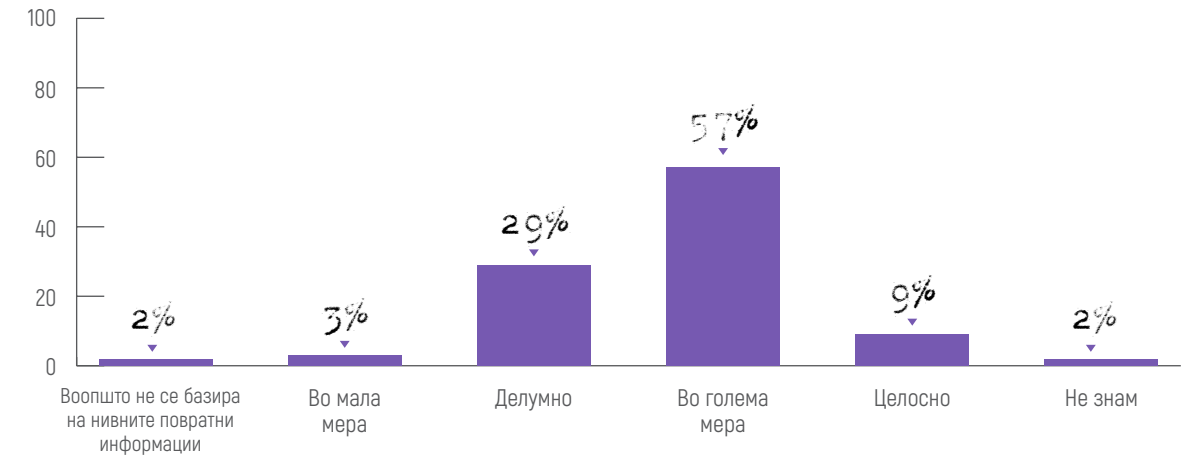
Националната федерација на фармери на Македонија (НФФ) во 2017 год. со поддршка на We Effect, шведска развојна организација, ги унапредиле управувачките процедури, отчетноста и транспарентноста, со цел поголема вклученост на членството во носењето одлуки. Членството на НФФ се состои од редовни членови, кои поминале 2 години во организацијата и имаат право на глас, и придружни членови, кои ги користат сите услуги на организацијата (на пр. пристап до информации, огласи, апликации за субвенции, студиски посети итн.), но немаат право на глас. Ваквата поделба на редовни и придружни членови ја воспоставиле со цел заштита од потенцијално партиско влијание во организацијата преку кооптација на нови членови и за да се овозможи социјализација (на пр. преку информирање и обуки) на новите членови во правилата и процесите на одлучување во организацијата. НФФ во 2019 имала 405 индивидуални членови со платена членарина и уште 25 локални здруженија како организациски членови, или вкупно околу 3000 лица во рамките на организацијата. Членовите на НФФ активно учествуваат во процесот на носење одлуки на Годишното собрание[21] и се претставени во Управниот одбор на НФФ, кој се состанува четири пати годишно.

Сите ставови кои ги застапува НФФ пред државните институции се градат во организацијата со учество на членовите од „поле до институција". За таа цел НФФ има развиено потсекторски систем со 6 потсекторски групи, кои се тематски поделени и каде што членовите се вклучени во градењето организациски ставови за различни прашања и политики. НФФ формирале тим за зголемена транспарентност на организацијата со цел информирано носење одлуки на членовите. На пример НФФ ги информира делегатите (редовни членови) пред одржување на Годишното собрание и две недели пред одржување на Собранието со нив ги споделува годишниот и финансискиот извештај за минатата година и годишната програма и финансискиот план за идната година. Понатаму, сите членови на НФФ добиваат кратки информации преку електронски пораки за апликации, програми од Инструментот за претпристапна помош за рурален развој (ИПАРД), измени на закони итн. НФФ ја развила оваа услуга со помош на бесплатен софтвер во кој се внесени контактите на сите членови. Членовите на организацијата активно ги користат нивните права и покажуваат голем интерес за учество во организациските активности (на пр. обуки, настани, студиски кружок). Учеството во организацијата ја задоволува потребата за социјализација, со оглед на тоа дека асоцијативниот живот во руралните средини е замрен. Преку повремени анкети со членовите, врз основа на репрезентативен примерок, извршната канцеларија утврдила дека по направените организациски реформи од 2017 до денес, членовите изразуваат поголемо задоволство од способноста на НФФ да ги застапува нивните интереси. Исто така, НФФ сметаат дека јакнењето на внатрешната демократија придонело кон зголемено влијание при застапување на политики и соработка со релевантните државни институции.

21 Генералното собрание ја донесе петгодишната стратегија на НФФ: shorturl.at/bosuB, пристапено на: 18.12.2019.

Графикон 20.

Влијание на засегнати страни на организациските одлуки

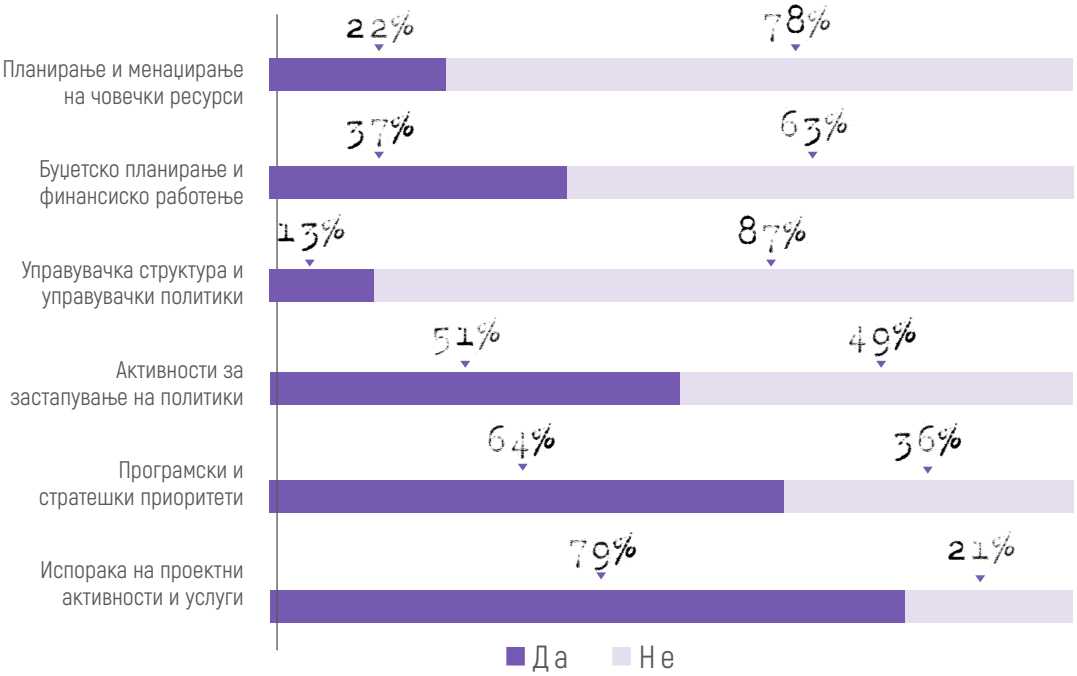


Респонзивност кон засегнати страни: Работата на организациите често е од интерес за различни актери во општеството, т. н. засегнати страни како крајни корисници, партнер-организации, донатори, државни службеници итн. Повеќе од половина од ГО (57%) одговориле дека во голема мера носењето одлуки во организацијата е информирано од повратната информација добиена од засегнатите страни, а речиси една третина (29%) дека нивните одлуки се делумно информирани од таквата повратна информација (Графикон 20).

Повратната информација од засегнатите страни има најголемо влијание во делот на испорака на проектни активности и услуги (79%) и при определување на програмски и стратешки приоритети на организациите (64%). Тип на одлуки на кои повратната информација од засегнатите страни има најмало влијание се: управувачката структура и управувачките политики (13%), планирањето и менаџирањето на човечки ресурси (22%) и буџетското планирање и финансиското работење (37%).

Графикон 21.

Тип на одлуки на кои влијае фидбекот од засегнати страни



Заклучоци

Наодите за управувачките практики на ГО во Северна Македонија се генерално задоволителни, иако постои простор за унапредување на практиката по поѐке области.

Наодите за управувачките практики на ГО во Северна Македонија се генерално задоволителни, иако постои простор за унапредување на практиката во повеќе области.

- Еден од најголемите предизвици во управувањето на ГО во Северна Македонија е слабата поделба на управните и извршните функции во организациите во практика, што ја нарушува отчетноста во организацијата. Овој предизвик е најприсутен кај малите ГО со буџет од 2. 500 до 100. 000 евра.
- Половина од ГО имаат надзорен орган, иако тоа не е законска обврска, што претставува позитивна управувачка практика. Потребно е дополнително да се истражи дејствувањето на овие надзорни органи во практика.
- Капацитетите на централниот управен орган во делот на стратешкото планирање и следењето на спроведување на програмата за работа и стратегијата, ГО главно ги оцениле како силни или многу силни. Капацитетите за регрутирање нови членови на централното управно тело, финансиското планирање и надзор се задоволителни (според најголем дел од испитаниците), што значи дека има простор за јакнење на капацитетите во овие области. Најголема потреба за унапредување на капацитетите на централниот управен орган има во делот на финансиското планирање.
- Главните недостатоци во однос на пишаните политики за административно и организациско работење се немањето план за мониторинг и евалуација на стратегијата кај речиси половина од ГО со стратешки план. Исто така, мнозинството од ГО немаат пишана политика за родова еднаквост и диверзитет. Според наодите, ГО во Северна Македонија имаат недоволно развиени правила и процедури за раководење со човечки ресурси, како значаен аспект од доброто управување.
- Повеќе од една четвртина од ГО сè уште немаат дефинирано правила за спречување судир на интереси во нивното работење. Мнозинството од ГО кои немаат дефинирано вакви правила се со буџет од 2.500 до 20.000 евра.
- Во однос на политиките за финансиско работење, повеќе од половина ГО имаат правилник за финансиско и административно работење, што е задоволително, иако постои простор за унапредување. Една третина од ГО немаат правилник за сметководство и немаат пишана процедура за финансиско известување.
- Во однос на мерење на ефикасноста и ефективноста, три четвртини од ГО се изјасниле дека вршат евалуација на ефикасноста и ефективноста на нивните активности, што претставува позитивна практика. Како главни индикатори се користат: финансиските ресурси на годишно ниво; задоволството на крајните корисници; и јавната видливост на ГО. Многу мал процент на ГО го користат привлекувањето нови членови на годишно ниво како индикатор за ефикасност и ефективност, што пак е проблематично од аспект на одржливоста и репрезентативноста на ГО со членство.
- Во однос на подготвувањето годишни извештаи, иако мнозинството од ГО подготвуваат годишен финансиски извештај и наративен извештај, 11% не подготвуваат финансиски, додека 17% не подготвуваат наративен извештај, иако тоа е законска обврска за сите регистрирани ГО во согласност со ЗЗФ. Речиси една третина од организациите што подготвуваат вакви извештаи не ги споделуваат со пошироката јавност (иако тоа претставува законска обврска), па оттука е и потребата за јакнење на практиката во овој сегмент. Достапноста на информации за организациите, особено податоци за вработените и за членовите на управните органи, кај голем број на ГО е на незадоволително ниво.
- Во однос на внатрешната демократија (со оглед на тоа дека ГО во примерокот се главно организации со мало членство) огромно мнозинство ги вклучуваат членовите во носењето одлуки по пат на гласање. Помалку од половина ГО ги вклучуваат членовите во носењето одлуки по консултативен пат (на пр. анкети, можност за повратна информација преку е-пошта или преку социјалните медиуми). Ваквиот консултативен начин би овозможил почесто и поинклузивно вклучување на членовите, со оглед на тоа дека присуството на средби или на Годишното собрание бара повеќе време и ресурси.
- ГО се главно респонзивни кон засегнатите страни во нивната околина и кај повеќе од половина ГО носењето одлуки во организацијата е информирано во голема мера од повратната информација добиена од засегнатите страни.

Потенцијални решенија и препораки за унапредување на управувачката практика

Во практика, се издвојуваат две главни стратегии за унапредување на управувачките практика на организациите: една, преку државен надзор и регулација, и друга, преку саморегулација од страна на граѓанскиот сектор.

Во практика, се издвојуваат две главни стратегии за унапредување на управувачката практика на организациите: една, преку државен надзор и регулација, и друга, преку саморегулација од страна на граѓанскиот сектор (Bies 2010; Ebrahim 2003). Зголемен државен надзор и регулација треба да се избегнува заради можноста од ограничување на разновидноста на ГО и злоупотреба на правилата од страна на регулаторните органи, со цел ограничување на критични ГО (Ebrahim 2003, 193). Дополнително, постојат ограничени докази дека државната регулација придонесува за подобрена отчетност и воспоставување правила на добро управување (Irvin 2005; Lee 2016). Со оглед на тоа дека во Северна Македонија веќе постојат дефинирани минумим законски обврски за транспарентност и отчетност, меѓу интервјуираните доминира мислењето дека најсоодветен модел за унапредување на управувачките практики, транспарентноста и отчетноста на ГО е преку систем за саморегулација.

Системите за саморегулација се воспоставени од ГО за ГО со цел усвојување заеднички стандарди и правила за однесување и добро управување (ECNL 2015, 3). Во практиката постојат три главни модели на саморегулација: 1. кодекс на однесување и етика. 2. системи за сертификација и акредитација. и 3. информациски дата-бази каде се објавуваат организациски информации за ГО (ECNL 2015, 7). Изработката на сеопфатен модел на саморегулација во македонскиот контекст треба да ги земе предвид искуствата и постигнувањата со постојните иницијативи за унапредување на управувачките практики на ГО преку саморегулација.[22] Комбиниран модел на акредитација и информациска дата-база, со оглед на тоа дека недостасуваат јавно достапни податоци за ГО и постои ниска доверба меѓу граѓаните, е потенцијално добро решение во македонскиот контекст.

Познато е дека финансиските капацитети имаат значаен ефект врз усвојувањето практики за добро управување во ГО (Lee 2016; Ogeh Fiador 2013; Saxton and Guo 2009). Па така, како комплементарни мерки за унапредување на управувачките практики интервјуираните го истакнаа зголемувањето на повеќегодишното и институционалното финансирање од страна на државата и билатералните донатори. Дополнително, воспоставувањето јасни механизми за следење на имплементацијата и евалуацијата на финансираните проекти на ГО на централно и на локално ниво би влијаело позитивно врз управувачките практики на ГО со јавно финансирање, кои често имаат директни врски со граѓаните. Донаторите и државата, исто така, би можеле да влијаат на подобрена отчетност и транспарентност доколку издвојат средства за изработка на веб-страници, обуки на персоналот за комуникации со јавноста и поддршка на активности за зголемена вклученост на членството и конституентите во работата на ГО. Понатаму, диверзификацијата на финансиските средства, односно зголеменото финансирање преку приватни донации на индивидуи и компании би придонело кон поголем интерес за унапредување на отчетноста од страна на ГО за сработеното, бидејќи граѓаните сакаат да финансираат во успешни иницијативи. Оттаму, унапредување на законската рамка за спонзорства и донации потенцијално би имало индиректно позитивно влијание врз транспарентноста и врз отчетноста на ГО кон граѓаните и јавноста.

22 Нацрт-системот за управување со квалитет во граѓанските организации (Марковска Спасеноска 2018), имплементиран од страна на Центарот за истражувања и креирање политики (ЦИКП), кој е во фаза на регистрација во Институтот за стандардизација на РМ и Ознаката на доверба, имплементирана од здружението „Конект", систем за саморегулација развиен од страна на Европскиот центар за непрофитно право (ЕЦНЛ) врз основа на анализа на 20 слични механизми во Европа и пошироко, чија цел е да ја зголеми довербата меѓу ГО и локалните донатори.

Препораки за ГО:

- ГО за да одржат јасна поделба на управни и извршни функции (чиешто мешање би можело да доведе до појава на судир на интереси), треба да се осигурат дека извршниот директор и вработените се изземени од гласањето во управниот (неизвршен) орган. Ваквите правила можат да се дефинираат во деловник и/или во правилникот за работа на управните органи, или како дел од правилата за спречување судир на интереси. Особено ГО со поголеми финансиски и организациски капацитети треба да вложат време и ресурси во повремена ревизија на внатрешната управувачка структура, со цел да се избегне мешање на управни (неизвршни) и извршни функции во практика. Тие можат да побараат надворешна поддршка од страна на ментор (консултант) или од други ГО кои имаат капацитети да извршат евалуација на управувачката практика на организацијата (на пр. преку доброволно вклучување во иницијативи за саморегулација на управувањето на ГО).
- Еден од начините да се осигури добро управување во ГО е преку јакнење на капацитетите на надзорниот орган (пр. учество на тренинзи, обуки) кај оние ГО кои имаат таков орган. Членовите на надзорниот орган треба да се избираат според нивните познавања на законската рамка, принципите на добро управување и правилата за спречување судир на интереси, а не заради блискост со членовите на управните или извршните органи на ГО.
- Заради одржување и јакнење на капацитетите на управните (неизвршни) органи, потребно е ГО да развијат јасни критериуми и компетенции, кои членовите на Управниот одбор треба да ги поседуваат, со цел да придонесат кон организациски развој. Доколку не можат да идентификуваат членови со вакви компетенции во рамките на самата организација, се препорачува ГО да спроведат јавна регрутација на членови на управните органи со што би се обновиле и зајакнале управувачките капацитети на организацијата. Со цел јакнење на капацитетите на централниот управен орган, особено во делот на финансиското планирање и надзор, барем дел од членовите во управните органи треба да поседуваат или да развијат вештини за финансиско планирање. Членовите на управните органи (иако ангажирани на волонтерска основа) треба да ја сфатат сериозно својата морална и правна одговорност и самоиницијативно да учествуваат во обуки, работилници и информативни сесии, кои се однесуваат општо на доброто управување на ГО и конкретно, на финансиското планирање, кое е клучно за организацискатa одржливост. Би било корисно доколку ГО чијашто цел е развој на граѓанскиот сектор подготват брошури или пакет-информации за нови членови на управни органи на ГО за нивните задачи во организацискоto управување кои би можеле да ги користат ГО со различна големина.
- ГО при развој на организацискатa стратегија треба да развијат и конкретен план за мониторинг и евалуација на стратегијата за да можат навремено да преземаат мерки за ефикасно постигнување на зададените цели, но и за да можат да покажат пред конституентите, членовите и пред засегнатите страни до кој степен ги постигнале стратешките цели. Ова е клучно за јакнење на довербата во работата на ГО.
- ГО кои имаат ангажирано човечки ресурси (вработени и волонтери) особено внимание треба да обрнат кон развивање на правила и процедури за нивно раководење. Извршниот директор, или друг вработен задолжен за менаџмент со човечки ресурси во поголемите организации, односно претседателот на централниот управен орган во помалите организации, треба најпрво да се запознаени со правната регулатива од областа на работните односи. Понатаму, се препорачува овие лица да земат учество во обуки и работилници за менаџмент со човечки ресурси со цел развивање на соодветен правилник за раководење со човечки ресурси и воспоставување редовна практика на оценување на перформансите на вработените. „Квалитетот на вработениот персонал“ треба да се земе како клучен индикатор при мониторинг и евалуација на ефективноста и ефикасноста на активностите на ГО.

- ГО треба да посветат внимание на родовата застапеност во управните и извршните органи, и со тоа да бидат водечки пример за организациите во јавниот и во приватниот сектор. За таа цел би било корисно ГО да развијат пишана политика за родова еднаквост и диверзитет во организацијата. ГО кои се занимаваат со прашања од областа на родовата еднаквост би можеле да развијат и конкретни насоки за подобрување на родовата репрезентативност и еднаквост во рамките на самиот граѓански сектор, кои би ги применувале останатите ГО во нивната управувачка практика. Во согласност со светските трендови, ГО кои се занимаваат со родови прашања би можеле да развијат и мониторинг за застапеноста на жените во управните и извршните органи на најголемите ГО во државата (пр. за таква инцијатива на меѓународно ниво е The Fair Shape Monitor[23]).
- ГО треба задолжително да формулираат правила за спречување судир на интереси во нивното работење со кои ќе бидат запознаени сите членови, вработени и волонтери во организацијата. Се препорачува оние ГО кои немаат вакви правила, при нивна формулација да побараат помош од нивните партнери кои имаат вакви правила, или, пак, да се консултираат со ГО чија цел е развој на граѓанскиот сектор.
- Исто така, за да обезбедат добро финансиско управување се препорачува да развијат правилник за финансиско и административно работење, правилник за сметководство и пишана процедура за финансиско известување. Особено би било корисно за ГО доколку земат учество во обуки и работилници, кои ќе им помогнат при развојот на ваков тип документи.
- Со цел да ја унапредат својата репрезентативност, но и да ги диверзифицираат изворите на финансирање, ГО со членство треба да работат на привлекување на нови членови на годишно ниво. За таа цел корисно е да се организираат форуми и мрежи на организации со членство каде би се разменувала добра практика (пр. корисни интернет алатки; комуникациски стратегии) за регрутација и одржување на членството. Ваквата размена на добра практика би била од корист и кога станува збор за воспоставување регуларни консултации со членовите меѓу годишните собранија на пример преку анкети, веб- платформи, можност за повратни информации преку електронска пошта или преку социјални медиуми. ГО треба активно да ги користат новите информациски и комуникациски технологии со цел информирање и демократско вклучување на членовите и конституентите во нивната работа.
- ГО треба задолжително да се запознаат со законските обврски за известување и транспарентност. Сите регистрирани организации треба да подготвуваат годишен финансиски извештај и наративен извештај во согласност со ЗЗФ и да ги споделуваат јавно. За да се воспостават односи на доверба со поширокаата јавност, податоците во ваквите извештаи треба да се презентирани на јасен, разбирлив начин, ослободен од жаргон и технички јазик. Се препорачува како добра практика ГО да известат, меѓудругото, и за надоместокот на извршниот директор (доколку е применливо), пресек на изворите на финансирање како процент од годишниот буџет и листа на донатори според реализирани проекти и активности.
- Исто така, со цел зголемување на довербата во ГО од страна на донаторите и на јавноста, од особена важност е достапноста на информации за вработените и за членовите на управните органи на веб-страниците, блоговите или на социјалните медиуми на ГО. Како минимум информации, ГО треба да ги ажурираат своите веб-страници со имињата, презимињата, организациските функции и е-контактите на вработените и членовите на управните органи. Помалите ГО кои немаат вработени лица, треба да ги направат достапни податоците за членовите на управните органи во организациите.

23 https://www.fairsharewl.org/monitor

Библиографија

Benjamin, L. (2007). Account Space: How Accountability Requirements Shape Nonprofit Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 37(2): 201-223.

Beyers, J., Bernhagen, P., Borang, F., Braun, C., Fink-Hafner, D., Heylen, F., Maloney, W., Naurin, D., Pakull, D. (2016) Comparative Interest Group Survey Questionnaire (Edition: January 2016). University of Antwerp.

Bies, A. L. (2010). Evolution of Nonprofit Self-Regulation in Europe. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly39*(6): 1057–1086.

Binderkrantz, A. S. (2009). Membership Recruitment and Internal Democracy In Interest Groups: Do Group–Membership Relations Vary Between Group Types?. *West European Politics* 32 (3): 657-678.

Bolleyer, N. (2016). Regulating Civil Society Survey Questionnaire. University of Exeter.

Gjuzelov, B. and Ivanovska Hadjievska, M. (2019). Institutional and Symbolic Aspects of Illiberal Politics: The Case of North Macedonia (2006–2017). *Southeast European and Black Sea Studies*, Early Online Preview.

Brown, D. and Jagadanda, CIVICUS. (2007). Civil Society Legitimacy and Accountability: Issues and Challenges. Working Paper No. 32. The Hauser Center for Nonprofit Organizations andThe John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Brown, L. D., and Moore, M. H. (2001). Accountability, Strategy, and International Nongovernmental Organizations.*Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 30(3): 569–87.

Цеков, А. (2018). Анализа на перцепцијата на граѓаните за граѓанското општество. Центар за истражувања и креирање политики. http://www.crpm.org.mk/wp-content/uploads/2018/06/01.-%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%98%D0%97%D0%90-%D0%A1%D0%9A%D0%A3-%D0%90%D0%9D%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%90-%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D-0%BB%D0%BD%D0%BE-20180605-1.pdf.

Cornforth, C. (2012). Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*41(6): 1116-1135.

Clarence, E. L., Jordan, G. andMaloney, A. W. (2005). Activating Participation: Generating Support for Campaign Groups. In: Roßteutscher S, ed. *Democracy and the Role of Associations: Political, Organizational and Social Contexts*. London: Routledge, pp.133-150.

Ebrahim, A. (2003). Making Sense of **A**ccountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership* 14 (2): 191-212.

ECNL. (2015). Current Trends in Self-Regulation of Civil Society Organizations in Europe A general overview. http://ecnl.org/wp-content/uploads/2016/10/Current-Trends-in-Self-Regulation-of-Civil-Society-Organizations-in-Europe.pdf.

Freise, M., and Hallmann, T.(2014). Modernizing Democracy? Associations and Associating in The Twenty-First Century. In: Freise, M., and Hallmann, T., eds., *Modernizing Democracy Associations and Associating in the 21St Century*, 1-15. New York: Springer Science+Business Media.

Guo, C., and Musso, J. M. (2007). Representation in Nonprofit And Voluntary Organizations: A Conceptual Framework. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly* 36 (2): 308-326.

Irvin, R. (2005). State Regulation of Nonprofit Organizations: Accountability Regardless of Outcome. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(2): 161-178.

Јаќоски С. и Ристовски Б. (2017). Интернет присуство на граѓанските организации во Република Македонија. Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС), https://www.mcms.mk/images/docs/2017/internet-prisustvo-na-graganskite-organizacii-vo-makedonija-2017.pdf.

Knutsen, W.L. and Brower, R. (2010). Managing Expressive and Instrumental Accountabilities in Nonprofit and Voluntary Organizations: A Qualitative Investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39(4): 588-610.

Конект. (2019). Годишен извештај за 2018 година. http://konekt.org.mk/wp-content/uploads/2019/07/Konekt-godisen-izvestaj-2018.pdf.

Lee, Y. (2016). What Encourages Nonprofits' Adoption of Good Governance Policies?. *Nonprofit Management and Leadership* 27(1): 95-112.

MacDonald, C., McDonald, M. and Norman, W. (2002). Charitable Conflicts of Interest. *Journal of Business Ethics* 39(1/2): 67-74.

Марковска Спасеноска, Е. (2018). Водич во систем за управување со квалитет во граѓанските организации. Центар за истражувања и креирање политики. http://www.crpm.org.mk/wp-content/uploads/2018/06/%D0%92%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87-MK_%D0%A1%D0%9A%D0%A3-1.pdf.

МЦМС. (2019). Мапирање на практики: ниво на отчетност на мрежите на граѓанските организации. Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС) и Балканска мрежа за развој на граѓанското општество (БЦСДН). https://www.mcms.mk/images/docs/2019/mapiranje-praktiki-nivo-na-otcetnost-na-mrezite-na-go.pdf.

Нурединоска, Е. и Зајази, К. (2008). Прирачник за добро управување во граѓанските организации (второ издание). Македонски центар за меѓународна соработка. https://www.mcms.mk/images/docs/2008/priracnik-za-dobro-upravuvanje-vo-graganskite-organizacii-2008.pdf.

Ogeh Fiador, V. (2013). Determinants of Financial Governance Practices: Evidence from NGOs in Ghana. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(1/2), pp.114-130.

Огненовска, С. и Трајковска, С. (2017). Извештај за овозможувачката околина за развој на граѓанското општество во Македонија 2016. Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС). https://www.mcms.mk/images/docs/2017/izveshtaj-za-ovozmozhuvachkata-okolina-za-razvoj-na-gragjanskoto-opshtestvo-vo-makedonija-2016.pdf.

Огненовска, С. и Трајковска, С. (2018). Извештај за овозможувачката околина за граѓанското општество во Македонија во 2017. Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС). http://mcms.mk/images/docs/2018/izveshtaj-za-sledenje-na-ovozmozhuvachkata-okolina-za-razvoj-na-go-vo-Makedonija-vo-2017.pdf.

Salamon, L., & Flaherty, S. (1997). Nonprofit Law: Ten Issues in Search of Resolution. In: L. Salamon, ed., *The International Guide to Nonprofit Law*, pp. 8-42.

Saxton, G. and Guo, C. (2009). Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), pp.270-295.

Смилевски, Б., Атанасовска, Е.и Тортевски, Н. (2018). Анализа на законот за сметководство на непрофитни организации. Центар за даночна политика. https://www.nvosorabotka.gov.mk/sites/default/files/Analiza-na-makedonski-jazik-WEB_0.pdf.

Steen-Johnsen, K., Eynaud, P. and Wijkström, F. (2011). On Civil Society Governance: An Emergent Research Field. *Voluntas* 22 (4): 555–65.

Stone, M. and Ostrower, F. (2007). Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3): 416-438.

Striebing, C. (2017). Professionalization and Voluntary Transparency Practices in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership28*(1): 65-83.

Warren, M. E. (2001). *Democracy and Association*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Wyatt, M. (2004). A Handbook of NGO Governance. The Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance, European Center for Not-for-Profit Law. http://ecnl.org/dindocuments/455_Governance_Handbook.pdf.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1

Листа на прашања за интервју

- Кои се најголемите предизвици кога станува збор за управувачките капацитети на граѓанските организации во Северна Македонија?
- Дали постојат разлики во управувачките капацитети на организациите во зависност од регионот во кој дејствуваат, големината на буџетот или од мисијата на организациите?
- Како ќе ја оцените транспарентноста на граѓанските организации кон јавноста и граѓаните?
- Како ќе ја оцените отчетноста на граѓанските организации кон јавноста и граѓаните?
- Како ќе ги оцените капацитетите на граѓанските организации да ги застапуваат интересите на граѓаните и различни социјални групи? Колку се организациите репрезентативни?
- Како ќе ја оцените отчетноста на граѓанските организации кон државата при трошењето на државни пари? Се мисли на финансиска отчетност и отчетност за постигнати резултати.
- Какви управувачки практики треба да усвојат граѓанските организаци со цел спречување судир на интереси при аплицирање и раководење со јавни средства (на пример грантови од државата, договори за давање јавни услуги)?
- Дали доброто управување во граѓанските организации и зголемената финансиска отчетност треба да бидат предмет на зголемена државна регулација, или, пак, на саморегулација на граѓанскиот сектор?
- Какви јавни политики би можеле позитивно да влијаат на унапредување на отчетноста и транспарентноста на граѓанските организации?
- Дали можете да издвоите некои позитивни практики на транспарентно и отчетно работење од страна на граѓанските организации во Северна Македонија?

Листа на лица со кои е направено интервју

- Иван Николовски, поранешен претседател на Млади европски федералисти Македонија,(ЈЕФ)
- Виктор Мирчевски, програмски раководител, „Конект“
- Тања Хафнер Адеми, тим-лидерка, Техничка поддршка на граѓанските организации - TACSO
- Билјана Петровска, проектен менаџер и Стеван Орозовиќ, извршен директор на Националната федерација на фармери (НФФ)
- Ели Чакар, државен советник во Министерството за локална самоуправа и член на Советот за соработка со и развој на граѓанскиот сектор
- Наташа Габер Дамјановска, директор, Академија за судии и јавни обвинители на Република Северна Македонија
- Александар Цеков, истражувач, Центар за истражување и креирање политики (ЦРПМ)
- Гордана Гапиќ Димитровска, државен советник во Министерството за информатичко општество и администрација и член на Советот за соработка со и развој на граѓанскиот сектор
- Државна комисија за спречување корупција

Прилог 2

Прашалник за практиките на управување со граѓанските организации

Почитувани,

Вашето учество во ова истражување за практиката на управување со граѓанските организации во Северна Македонија е од големо значење за развојот на граѓанскиот сектор.

Истражувањето е дел од активностите на програмата „Одржливо граѓанско општество: државно финансирање на граѓански организации" на Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС), која се спроведува во соработка со Балканската мрежа за развој на граѓанското општество (БЦСДН) и со Центарот за информирање, соработка и развој на граѓанските организации (ЦНВОС) од Словенија, а е финансирана од Европската Унија.

Наодите од оваа анкета ќе бидат презентирани во извештај кој ќе биде јавно достапен. Извештајот ќе биде основа за развој на финансиски и едукативни програми и активности за зајакнување на управувачките капацитети на граѓанските организации, од кои директен бенефит ќе имаат самите граѓански организации.

Овој прашалник се препорачува да го пополнуваат лица кои добро го познаваат работењето на организацијата или се на раководни позиции. Пополнувањето на анкетата ќе ви одземе 25минути.

Вашите индивидуални одговори се строго доверливи и анонимни. Вашите индивидуални одговори нема да бидат поврзани со вашата организација и ќе бидат презентирани агрегатно со одговорите на другите организации. Со цел евалуација на веродостојноста и квалитетот на добиените одговори од анкетата, дел од одговорите ќе се проверуваат преку споредба со организациски информации кои се достапни јавно.

Доколку имате прашања во врска со истражувањето или ви се потребни дополнителни информации контактирајте ја (Фанија Ивановска) на (fiv@mcms.mk).

Ви благодариме за издвоеното време!

Прв дел:

ОПШТИ ИНФОРМАЦИИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

1. **Име на организацијата (внесете целосен назив):**

2. **Година на основање (внесете година со целосен број)**

3. **Година на регистрација во Централниот регистар на Република Северна Македонија (внесете година со целосен број)**

4. **Во која правна форма** е регистрирана организацијата?

- Здружение
- Фондација
- Сојуз
- Организациски облици на странски организации

5. **Кои од следниве примарни функции ги извршува вашата организација? Одберете ги сите опции што одговараат.**

- Застапување на интереси и политики
- Поддршка на заедницата или целната група (на пр. хуманитарни активности, локални акции и сл.)
- Давање услуги на корисници
- Градење капацитети (на пр. обуки, јакнење на свест)
- Финансиска поддршка (грантови, стипендии, еднократни надоместоци и сл.)

6. **Кое е примарното ниво на кое дејствува вашата организација?**

- Локално / општинско
- Регионално (во рамките на Северна Македонија)
- Национално (Северна Македонија)
- Регионално (на Балканот)
- Меѓународно (ЕУ / или пошироко)

7. **Подолу е дадена листа на области во кои делуваат граѓанските организации. Која е примарната област во која дејствува вашата организација?**

- Развој на граѓанско општество
- Демократија и владеење на право
- Промоција и заштита на човековите права и антидискриминација
- Заштита на маргинализирани лица
- Родова еднаквост
- Земјоделство и рурален развој
- Медиуми и информатичко општество
- Спорт, хоби и рекреација
- Ненасилство и толеранција
- Економски и одржлив развој
- Наука, образование и доживотно учење
- Млади
- Социјална заштита и заштита на децата
- Заштита на здравјето
- Култура
- Заштита на животната средина
- ЕУ-интеграции и политики
- Друго (ве молиме наведете): _____

8. **Колкав е вкупниот годишен приход (изразен во евра) на вашата организација за минатата година?**

- Помалку од 2.500 евра
- Од 2.501 до 20.000 евра
- Од 20.001 до 100.000 евра
- Од 100.001 до 500.000 евра
- Од 500.001 до 1.000.000 евра
- Повеќе од 1.000.001 евра

9. **Граѓанските организации имаат различни извори на финансирање. Ве молиме наведете го приближниот процент на различни извори на финансирање дадени подолу во вашиот годишен буџет. Ве молиме во сите полиња внесете приближен процент, вклучително и 0 (нула) за оние извори од кои не сте добиле средства.**

- Членарини_____%
- Државни средства доделени од институции на централно ниво (пр. влада, министерства) _____%
- Државни средства доделени од единици на локалната самоуправа _____%
- Индивидуални донатори (пр. донации и подароци од граѓани) _____%
- Корпоративни донатори (пр. донации и подароци од бизниси) _____%
- Странски донатори (ЕУ, амбасади, странски фондации) _____%
- Економски активности (пр. продажба на добра, услуги) _____%
- Друго (наведете) _____%

10. **Ве молиме наведете го бројот на лица кои беа ангажирани во вашата организација во текот на минатата година. Во полето може да се внесуваат само бројки, вклучително и 0 (нула) во случај да не сте ангажирале одреден тип на човечки ресурси.**

- Вкупен број на редовно вработени (на определено или на неопределено време) _____
- Вкупен број на вработени/ангажирани лица со повремен договор (договор на дело, договор за вршење услуги и сл.)_____
- Вкупен број на волонтери _____

Втор дел:

ВНАТРЕШНО УПРАВУВАЊЕ

11. **Кои од следниве органи се дел од вашата управувачка структура? Одберете ги сите опции што одговараат.**

- Собрание (управен орган)
- Одбор (управен орган)
- Извршен орган (на пр. директор, застапник,одбор на извршни директори)
- Орган за надзор (исто познат како надзорен одбор, комисија за ревизија или контролор)
- Локални ограноци
- Друго (наведете)

12. **Организации како вашата донесуваат одлуки на различен начин, на пример преку гласање на организациското членство (зачленети индивидуи или организации), одлуки на управниот одбор или пак одлуки од страна на извршен директор. Ве молиме наведете како вашата организација примарно носи одлуки во следните области**:

	Консензус меѓу членовите (зачленети индивидуи, организации итн.)	Гласање на членовите (на пр. гласање од страна на зачленети индивидуи на состаноци, Годишно собрание итн.)	Одлуки од страна на управниот орган (Одбор, Собрание итн.)	Одлуки од страна на извршен орган (директор, застапник и сл.)	Одлуки од страна на вработените	Одлуки од избрани претставници (на пр. делегати од локални разграноци)	Друго	Не е применливо
Подготовка на годишен буџет (финансиски план)								
Регрутирање и вработување човечки ресурси								
Подготовка на годишна програма (програмски приоритети) за работа								
Избор на членови на управен орган								
Избор на извршен орган (директор, застапник и сл.)								
Промени во Статутот								
Промени во управувачката структура								
Зачленување нови организациски членови (на пр. индивидуи, организации)								

13. Со кои од следниве документи и пишани политики во делот на финансиското работење располага вашата организација?

	Да	Не	Не е применливо
Годишен буџет (финансиски план)			
Правилник за финансиско и административно работење			
Политика за спроведување финансиски ревизии			
Пишана процедура за финансиско известување			
Правилник за спроведување набавки			
Правилник за сметководство			

14. Правилата за спречување конфликт на интереси се дефинирани во:
(Одберете ги сите опции што одговараат).

- Статутот на организацијата
- Етичкиот кодекс на однесување
- Правилникот за судир на интереси
- Политиката на интегритет
- Сè уште немаме дефинирано такви правила
- Друго (наведете) ----------

15. Со кои од следниве документи и пишани политики во делот на општото организациско и административно работење располага вашата организација?

	Да	Не	Не е применливо
Деловник за работа на собрание (централен управен орган)			
Деловник за работа на управен орган (на пр. Одбор итн.)			
Правилник за работа на извршен орган (на пр. директор, застапник итн.)			
Деловник за работа на Надзорен одбор			
Годишната програма на организацијата			
Стратешки план			
Правилник за архивирање, чување и постапување со организациски документи			
Правилник за раководење со човечки ресурси			
План за мониторинг и евалуација на стратегијата на организацијата			
Пишана политика за родова еднаквост и диверзитет			
Пишана политика за управување со лични податоци			

16. **Организациите најчесто имаат централен управувачки орган (на пр. Собрание, како што е случај кај голем број здруженија на граѓани и Управен одбор, кога станува збор за фондации), кој има најголема одговорност во управувањето на организацијата. Генерално, како би ги оцениле капацитетите на членовите на вашиот централен управувачки орган во следните области:**

	Многу слаби капацитети (1)	Слаби капацитети (2)	Задоволителни капацитети (3)	Силни капацитети (4)	Многу силни капацитети (5)	Не знам
Финансиски надзор во согласност со законите						
Финансиско планирање (долгорочно планирање ресурси)						
Менаџирање ситуации во кои се јавува судир на интереси						
Стратешко планирање						
Оценка на работата на извршниот директор/орган						
Следење на спроведувањето на програмата за работа и стратегијата						
Заштита на материјалните добра на организацијата						
Регрутирање нови членови на централното управно тело (пр. Управен одбор, Собрание итн.)						
Обезбедување средства (фондови)						

17. **Организациите покрај управувачки органи имаат и извршни органи како: извршен директор (исто познат како менаџер, застапник) или Одбор на извршни директори, кои раководат со организацијата со цел спроведување на активностите и одлуките на управните органи. Генерално, како би ги оцениле капацитетите на вашиот извршен орган во следните области:**

	Многу слаби капацитети (1)	Слаби капацитети (2)	Задоволителни капацитети (3)	Силни капацитети (4)	Многу силни капацитети (5)	Не знам
Финансиски надзор во согласност со законите						
Финансиско планирање (долгорочно планирање ресурси)						
Менаџирање на ситуации во кои се јавува судир на интереси						
Стратешко планирање						
Оценка на работата на ангажираните човечки ресурси (пр. вработени, волонтери)						
Евалуација на спроведувањето на програмата за работа и стратегијата						
Заштита на материјалните добра на организацијата						
Регрутирање на квалификувани човечки ресурси (пр. вработени, волонтери)						
Обезбедување средства (фондови)						

18. **Ве молиме наведете дали следниве искази ја рефлектираат воспоставената практика на вашата организација:**

	Да	Не	Не знам
Организацијата спроведува стратешко планирање			
Организацијата ја евалуира ефикасноста и ефективноста на својата работа			
Во организацијата постои поделба на управните и извршните функции			
Вработените во организацијата се запознаени со правилата за финансиско известување			
Организацијата спроведува редовни оценки на перформансите на вработените			
Извршниот директор е претседавач на управниот одбор			
Вработените, вклучувајќи го и извршниот директор, се членови на нашите управни органи (на пр. Собрание, Одбор итн.) со право на глас			
Членовите на нашите управни органи добиваат надомест за нивната служба надвор од основните патни и дневни трошоци за учество на состаноци			
Нашите управни органи имаат записници од сите седници			

19. **Кои индикатори ги користи вашата организација да ги измери ефикасноста и ефективноста на своите активности? (Одберете ги сите опции што одговараат).**

- Бројот на поддржувачи
- Бројот на нови членови на годишно ниво
- Финансиските ресурси на организацијата
- Привлекување државни средства на годишно ниво
- Големината на добиените донации
- Квалитетот на вработениот персонал (пр. привлекување на високо квалификуван кадар за имплементација на специфични организациски функции)
- Јавната видливост на организацијата (пр. медиумско присуство)
- Пристап до носителите на одлуки
- Степен на влијание врз основа на донесени политики
- Задоволство на членовите
- Задоволство на крајните корисници
- Сè уште немаме воспоставено индикатори за мерење на ефикасноста и ефективноста на нашите активности

20. **Многу организации имаат различни типови на членство. Организациското членство е составено од индивидуи и/ или организации кои се зачленile во организацијата прифаќајќи ги нејзините основни цели. Членовите може да имаат полноправно членство (со право на глас) или придружно членство (без право на глас). Земајќи го предвид овој опис, дали вашата организација има членство?**

- Да
- Не
- Ако не –>25

21. **Колку изнесува вкупниот број на членови? (Внесете целосен број).**

22. **На кои начини ги вклучувате членовите на организацијата (зачленети индивидуи и/или организации) во носењето одлуки? (Одберете ги сите опции што одговараат).**

- Гласање на годишно собрание или други состаноци на управни органи
- Консултативни средби без одлучувачко гласање (фокусни групи, консултации, отворени денови)
- Консултации преку интернет (анкета, коментари добиени преку е-пошта и социјални медиуми)
- Не ги вклучуваме членовите во носењето одлуки
- Друго (наведете)

23. **Колку се важни членовите на организацијата (зачленети индивидуи и/или организации) за реализација на следните активности?**

	Воопшто не се важни	Не се важни	Ниту се важни ниту не се важни	Важни се	Многу се важни	Не е применливо
Доставување информации за засегнати граѓани или корисници						
Поддршка на активности за застапување (на пр. учество во кампањи, контактирање на државни службеници итн.)						
Давање идеи за активности на организацијата (на пр. локални акции, обуки)						
Раководење со локални разгранoци или групи						
Собирање донации од јавноста (граѓани, бизнис-заедница и итн.)						
Давање услуги на корисници						

24. **Организациите се разликуваат во степенот на вклученост на членовите (зачленети индивидуи и/или организации) во работата на организацијата (на пример изразување мислења, учество во програмски активности, контакт со извршната канцеларија итн.). Генерално земено, кој е степенот на вклученост на организациското членство во вашата организација? (Одберете еден одговор)**.

- Воопшто не се вклучени
- Малку се вклучени
- Делумно се вклучени
- Многу се вклучени
- Екстремно се вклучени

25. **Работата на организациите честопати е од интерес за различни актери во општеството, т.н. засегнати страни како крајни корисници, партнери-организации, донатори, државни службеници итн. Во која мера носењето одлуки во вашата организација се базира на повратните информации добиени од засегнатите страни? (Одберете еден одговор).**

- Целосно
- Во голема мера
- Делумно
- Во мала мера
- Воопшто не е информирано од нивната повратна информација (ако оваа опција –>27)
- Не знам (ако оваа опција –>27)

26. **На кој тип на одлуки влијае повратната информација од засегнатите страни (на пр. крајни корисници, партнер-организации, донатори, државни службеници итн.)? (Одберете ги сите опции што одговараат)**.

- Испорака на проектни активности и услуги
- Програмски и стратешки приоритети
- Активности за застапување политики
- Управувачка структура и управувачки политики
- Буџетско планирање и финансиско работење
- Планирање и менаџирање на човечки ресурси
- Друго (наведете)

Трет дел:

ОТЧЕТНОСТ И ТРАНСПАРЕНТНОСТ

27. **Транспарентноста подразбира отвореност и јавност во работењето, односно навремено објавување и споделување информации за работата на организацијата пред јавноста или доколку други актери го побараат тоа. Споделените информации треба да се релевантни, точни и презентирани во лесно достапен формат. Генерално, како ќе ја оцените транспарентноста на граѓанските организации во државава во текот на изминатата година?**

Крајно нетранспарентно 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Крајно транспарентно

28. **Отчетноста подразбира подготвеност и способност на граѓанските организации да преземат одговорност за донесените одлуки и за спроведените активности, вклучително и одговорност за непреземање на обврските кон засегнатите страни. Отчетноста, исто така, подразбира имање оправдување за секоја спроведена акција и комуникација кон сите засегнати страни. Генерално, како ќе ја оцените отчетноста на граѓанските организации во државава во текот наизминатата година?**

Крајно неотчетно 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Крајно отчетно

29. **Какви извештаи подготвува организацијата во врска со своето работење?**

- Годишен наративен извештај
- Годишен финансиски извештај
- Извештај од надворешна ревизија
- Квартални и полугодишни известувања
- Проектни извештаи за донатори
- Не подготвуваме извештаи
- Други извештаи (наведи)

30. **Кои од следниве информации за вашата организација се достапни за поширокатa јавност (на пример информациите се објавени на вашиот блог, веб-страница или на некој од социјалните медиуми)? (Одберете ги сите опции што одговараат).**

- Статутот на организацијата
- Годишен финансиски извештај

- Годишен наративен извештај
- Извештај од независна годишна ревизија
- Информации за членовите на управниот орган
- Информации за вработениот персонал
- Контактдетали за организацијата
- Ниедна од горенаведените информации

31. **Генерално, како ќе ја оцените транспарентноста на вашата организација во текот на изминатата година?**

Крајно нетранспарентно 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Крајно транспарентно

32. **Генерално, како ќе ја оцените отчетноста на вашата организација во текот на изминатата година?**

Крајно неотчетно 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Крајно отчетно

33. **Организациите влијаат на различни начини на процесите за подготовка, донесување или изменување на јавни политики (на пр. програми, закони, подзаконски акти, распределба на средства, стратегии итн.). Дали вие или вашата организација сте биле вклучени во некоја од следните активности со цел влијаење на политики на национално или на локално ниво во текот на изминатата година?**

34. **Како ги известувате засегнатите страни за вашите директни контакти со носители на одлуки остварени надвор од редовните јавни постапки и активности за застапување на политики? Пример, вакви директни контакти може да опфаќаат индивидуални средби, приватни дружења, телефонски разговори, електронска комуникација кои не се јавни, а се со цел влијаење на политики на национално или на локално ниво. (Одберете ги сите опции што одговараат).**

- Веб-страница/блог
- Социјални медиуми
- Организациски билтен
- Во Годишен извештај
- По е-пошта
- Не известуваме за остварени директни контакти со носители на одлуки
- Не е применливо
- Друго (наведи)

Ви благодариме за учеството!

	Да	Не	Не знам
Изразување јавен став (на пр. во медиуми, на јавна седница на државен орган, петиции итн.)			
Учество на консултации организирани од национални и од локални државни институции			
Учество во работни групи формирани во склоп на национални и локални државни институции			
Организирање јавни собири (протести, акции)			
Давање стручно размислување и фактографски информации на јавно барање на државни органи			
Директни контакти со избрани или именувани лица за вршење јавни функции (на пр. индивидуални средби, приватни дружења, телефонски разговори, електронска комуникација надвор од очите на јавноста)			
Директни контакти со државни службеници (на пр. индивидуални средби, приватни дружења, телефонски разговори, електронска комуникација надвор од очите на јавноста)			

Прилог 3

Основни податоци за граѓанските организации кои го одговориле прашалникот

Период на основање	Процент	Фреквенции
До 1990	9%	20
1991-2000	25%	58
2001-2010	43%	100
2011-2019	24%	56
Вкупно		234

Период на регистрација	Процент	Фреквенции
До 1990	4%	9
1991-2000	24%	55
2001-2010	43%	101
2011-2019	29%	69
Вкупно		**234**

Регистрирана правна форма	Процент	Фреквенции
Здружение	92%	216
Фондација	6%	13
Организациски облици на странски организации	1%	2
Сојуз	1%	3
Вкупно		**234**

Членство	Процент	Фреквенции
Организации со членство	77%	180
Организации без членство	23%	54
Вкупно		**234**

Големина на членство	Процент	Фреквенции
1-100	77%	137
101-500	17%	30
501-1000	3%	6
Повеќе од 1000	3%	5
Вкупно		**178**

Примарни функции кои ги извршуваат организациите	Процент	Фреквенции	Вкупно
Застапување политики и интереси	51%	119	234
Поддршка на заедницата или целната група	57%	133	234
Давање услуги на корисници	43%	100	234
Градење капацитети	73%	171	234
Финансиска поддршка	13%	30	234

Нивоа на дејствување	Процент	Фреквенции
Локално / општинско	19%	44
Регионално (во рамките на Северна Македонија)	21%	50
Национално (Северна Македонија)	47%	109
Регионално (на Балканот)	6%	13
Меѓународно (ЕУ / или пошироко)	8%	18
Вкупно		**234**

Примарна област на дејствување	Процент	Фреквенции
Демократија и владеење на правото	9%	22
Економски и одржлив развој	8%	18
ЕУ- интеграции и политики	1%	3
Заштита на животната средина	9%	21
Заштита на здравјето	2%	4
Заштита на маргинализирани лица	5%	12
Земјоделство и рурален развој	4%	10
Култура	7%	16
Медиуми и информатичко општетсво	3%	7
Млади	11%	25
Наука, образование и доживотно учење	10%	24
Ненасилство и толеранција	2%	5
Промоција и заштита на човековите права и антидискиминација	11%	25
Развој на граѓанското општество	5%	11
Родова еднаквост	3%	7
Социјална заштита и заштита на децата	6%	13
Спорт, хоби и рекреација	1%	3
Друго	3%	8
Вкупно		**234**

Годишен приход	Процент	Фреквенции
Помалку од 2.500 ЕУР	19%	45
Од 2.500 до 20.000 ЕУР	35%	83
Од 20.001 до 100.000 ЕУР	23%	53
Од 100.001 до 500.000 ЕУР	18%	41
Од 500.001 до 1.000.000 ЕУР	4%	9
Повеќе од 1.000.001 ЕУР	1%	3
Вкупно		**234**

Извори на финансирање во годишниот буџет	0%	1-10%	11-30%	31-50%	Повеќе од 50%
Членарини	64%	25%	7%	2%	2%
Државни средства на централно ниво	72%	12%	7%	2%	7%
Државни средства од локална самоуправа	66%	18%	9%	4%	3%
Донации и подароци од индивидуални донатори (граѓани)	68%	20%	8%	2%	2%
Подароци и донации од бизнис-секторот	77%	12%	5%	3%	3%
Средства од странски донатори	28%	6%	7%	6%	53%
Средства од економски активности	68%	17%	8%	3%	3%
Други средства	92%	4%	1%	1%	1%

Вкупен број на редовно вработени (на определено или на неопределено време)	Процент	Фреквенции
0	44%	103
1-5	40%	94
6-10	10%	24
11-30	4%	10
Повеќе од 30	1%	3
Вкупно		**234**

Вкупен број на вработени/ ангажирани лица со повремен договор	Процент	Фреквенции
0	24%	55
1-5	47%	111
11-30	11%	25
Повеќе од 30	3%	6
Вкупно		**234**

Вкупен број на волонтери	Процент	Фреквенции
0	18%	41
1-5	31%	73
6-10	18%	43
11-30	23%	54
Повеќе од 30	10%	23
Вкупно		**234**

