

# Алатка за проценка на организациска способност

Практичен пристап во однос  
на организацискиот развој на граѓанските  
здруженија од областа на животната средина



# Алатка за проценка на организациска способност

Практичен пристап во однос  
на организацискиот развој на граѓанските  
здруженија од областа на животната средина

Подготвено од:  
АДРИАНА КРАЦИУН, ПАСКАЛ ЛАРДИНОИС и РОБЕРТ АТКИНСОН

2009



РЕГИОНАЛЕН ЦЕНТАР ЗА ЖИВОТНА СРЕДИНА  
Канцеларија во Македонија



### За РЕЦ

Регионалниот центар за заштита на животната средина за Централна и Источна Европа (РЕЦ) е независна, неполитичка и непрофитабилна меѓународна организација, чија мисија е помагање во решавање на проблемите со животната средина во Централна и Источна Европа. РЕЦ ја исполнува својата мисија преку промовирање на соработката помеѓу невладините организации кои работат на заштитата на животната средина, властите, бизнис секторот и други заинтересирани страни и преку поддршка на слободна размена на информации за животната средина и учество на јавноста во процесот на донесување на одлуки за животната средина.

РЕЦ беше основан во 1990 година од страна на Унгарија, Соединетите Американски Држави и Европската Комисија. Денес, РЕЦ е правно заснован на Статутот потпишан од владите на 28 земји и Европската Комисија и на меѓународен договор со владата на Унгарија. Седиштето на РЕЦ се наоѓа во Сентендре, Унгарија а има канцеларии во секоја од 17 земји кориснички: Албанија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Естонија, Летонија, Литванија, Македонија, Полска, Романија, Словачка, Словенија, Србија, Турција, Унгарија, Хрватска, Црна Гора, Чешката Република.

Донатори на РЕЦ се Европската Комисија, како и владите на Австрија, Белгија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Канада, Чешката Република, Хрватска, Данска, Естонија, Германија, Финска, Унгарија, Италија, Јапонија, Летонија, Литванија, Холандија, Норвешка, Полска, Словачка, Словенија, Швајцарија, Обединетото Кралство и САД, како и други интер-владини и приватни институции.

Авторските права на целата содржина на оваа публикација се задржани.  
© 2009 Регионален центар за животна средина за Централна и Источна Европа.

Ниту еден дел од оваа публикација не смее да се продава во било каква форма или пак да се репродуцира за продажба без претходна писмена дозвола од носителот на авторските права.

ISBN: 978-963-9638-50-1

Издавач:

Регионален центар за животна средина за Централна и Источна Европа  
Ady Endre ut 9-11, 2000 Szentendre, Hungary  
Tel: (36-26) 311-199, Fax: (36-26) 311-294, E-mail: info@rec.org, Website: <http://www.rec.org/>

Печатено во Унгарија од „Туронова“

Како и сите публикации на РЕЦ, така и оваа, е печатена на рециклирана хартија или хартија произведена без употреба на хлор односно хемикалии врз база на хлор

Признанија	5
Акроними и кратенки	6
Предговор	7
<b>Запознавање со алатката</b>	<b>9</b>
<b>Првична проценка на организацијата</b>	<b>15</b>
<b>Самооценување на организацијата</b>	<b>21</b>
<b>Развоен план на организацијата</b>	<b>31</b>
<b>Додатоци</b>	<b>47</b>
Додаток 1: Лексикон	49
Додаток 2: Табели за самооценување	52
Додаток 3: Работни листови	68
Додаток 4: Предложена содржина на развојниот план	103
Додаток 5: Анализа на случаи	111
Додаток 6: Користена литература	118

<b>ГЗ</b>	Граѓански здруженија
<b>ЧР</b>	Човечки ресурси
<b>ОО</b>	Оценување на организацијата
<b>АПО</b>	Алатка за проценка на организациската способност
<b>РПО</b>	Развоен план на организацијата
<b>ППО</b>	Првична проценка на организацијата
<b>СОО</b>	Самооценување на организацијата
<b>ОС</b>	Организациска способност
<b>ППП</b>	Продукти, процеси, практики
<b>SECTOR</b>	Поддршка на граѓанските здруженија од областа на животната средина во Југоисточна Европа
<b>ЈИЕ</b>	Југоисточна Европа
<b>Sida</b>	Шведска агенција за меѓународен развој и соработка

Оваа алатка е резултат на напорна работа и ангажман на голем број на луѓе. Во развивањето на алатката се внесе многу енергија и време, што резултираше со нејзино успешно комплетирање.

Главните актери вклучени во развојот и подготовката на оваа алатка беа Адриана Крациун и Паскал Лардиноис (Prospect C&S). При подготовката на нацрт верзијата од оваа алатка како и при целиот проект на организациска способност, беше обезбедена и поддршка од страна на Роберт Аткинсон, директор на одделот за граѓански иницијативи при РЕЦ, до Ноември 2008. Други експерти кои дадоа свој придонес при развој на специфичните делови од алатката беа: Золтан Мадарас, Симона Поповиќ, Илдико Симон, Магдолна Тот Наги, Ентела Пингули и Каиди Тингас. Критичен осврт на алатката дадоа фацитаторите од процесот на оценување на организациската способност: Мирна Карзен, Мартина Стазник, Јармила Бујак Станко, Данко Чосиќ и Билјана Згоњанин. Илустрираните процеси и најдобрите примери беа обезбедени од страна на Млади истражувачи од Србија; Нови надежи - Центар за демократија од Босна и Херцеговина; PCAP International во Хрватска; Зелен дом од Црна Гора; и Центар за развој и поддршка од Тузла, Босна и Херцеговина.

Карол Билое беше клучно лице при организирање и сортирање на Excel табелите за бодирање. Следниве членови од персоналот на националните канцеларии на РЕЦ исто така го поддржаа развојот на оваа алатка: Далиа Матијевиќ, Алкен Муфтиу, Валентина Петрушевска, Катарина Стојковска, Мерита Фазлиу Мехмед, Виктор Бјелиќ, Јасна Драганиќ, Зорица Корач, Ѓорѓе Војиновиќ и Мира Васиљевиќ.

Во процесот на издавање, уредувањето беше направено од страна на Рејчел Хидег, а графичката подготовка и дизајнот го направи Патриција Барна.

Потребно е да се истакне придонесот на хрватските граѓански здруженија кои се согласија да земат учество во пилот фазата од проектот. Нивните корисни коментари беа клучни при финализирање на алатката. И на крајот, РЕЦ им оддава признание за поддршката, на колегите од Sida, особено Магдалена Свенсон, Хелен Холм и Томас Нистром.

Благодарност до сите!!!!

## Предговор на извршниот директор на Регионалниот центар за заштита на животната средина (РЕЦ) за Централна и Источна Европа

Уште од своето формирање, РЕЦ игра особено важна улога во поддршката на Граѓанските здруженија од Централна и Источна Европа, што работат на проблемите поврзани со животната средина. Искрено веруваме, дека градењето на капацитетите на граѓанските здруженија особено ќе помогне во решавањето на проблемите со животната средина, со што ќе се придонесе и кон олеснувања во процесот на донесување на одлуки. Затоа, целта на РЕЦ е да ја промовира улогата на граѓанските здруженија што работат во полето на животната средина, со тоа придонесувајќи кон забрзување на позитивните промени во животната средина.

Финансиската поддршка од 13 милиони евра, обезбедена од страна на РЕЦ во форма на 5.700 грантови за Граѓанските здруженија, претставуваше особено значаен елемент во целокупниот процес. Со спроведувањето на обуки, едукација и размена на искуства, РЕЦ стави акцент за поддршка на граѓанските здруженија, преку нивно учество во регионалните процеси и процесите на локално ниво, а во интерес на решавањето на клучните проблеми во животната средина.

Со помош на бројните алатки кои беа развивани во изминатите години, РЕЦ нудеше помош за граѓанските здруженија што работат во полето на животната средина, во насока кон зајакнување на нивната организациска способност, финансиска стабилност, независност, техники на комуникација итн. Таканаречената алатка за организациска способност, што е подготвена од неодамна, претставува добар показател за начините што се применуваат за поддршка на граѓанските здруженија, а во исто време претставува и чекор понатаму за примена на опсежна методологија, и пристап кон унапредување на сите аспекти во организациската структура.

Би сакала да ја искористам оваа прилика, за да ја изразам својата благодарност до Шведската агенција за меѓународна соработка и развој (Sida), чија несебична поддршка придонесе кон остварување на SECTOR програмата, што ја спроведуваше РЕЦ, и ни овозможи да ја направиме достапна, оваа мошне корисна и вредна методологија за оценка и унапредување на капацитетите на граѓанските здруженија.

**Марта Сигети Бониферт**  
Извршен директор

Оваа алатка произлегува од програмата за самофинансирање на граѓански здруженија од областа на животната средина, развиена од страна на РЕЦ во 2001 и 2002 година. Во рамките на тогашниот проект се изврши истражување за тоа, како организациите што доделуваат грантови како што е РЕЦ, може да ги поддржат бизнис проектите на граѓанските здруженија од областа на животната средина (ГЗ) во Централна Европа. Како резултат од проектот произлезе публикацијата за Планирање за одржливост: Поддршка на проекти за самофинансирање на ГЗ, а истата беше развиена од страна на две главни партнерски организации, РЕЦ и Самоодржливиот тим на непрофитабилни претпријатија (NES&T). Публикацијата даде преглед на целиот процес и серија од клучни препораки. Една од тие препораки е дека многу од граѓанските здруженија имаат потреба да поминат низ процесот на оценување на организацијата, пред да се земе во предвид, дали да погледнат во стратегијата за самофинансирање и да видат дали се подготвени, или пак имаат капацитет за таква иновативна предизвикувачка методологија.

Во поглед на оваа препорака, тимот на РЕЦ за поддршка на НВО и градење на капацитети одлучи да создаде нова алатка за поддршка на граѓанските здруженија од областа на животната средина во Централна и Источна Европа, и да ги усвојат програмите за обука за вештини и доделување на грантови, кои РЕЦ веќе ги има понудено. За таа цел, членовите на РЕЦ развија низа од предлози за донаторската заедница, за финансирање на креирањето на ваков вид на алатка за оценка на организацијата. Во 2005 година, РЕЦ ги започна преговорите со Sida, Шведска агенција за меѓународен развој и соработка, за амбициозната програма за поддршка на граѓанските здруженија од областа на животната средина. Програмата наречена SECTOR: Поддршка на граѓанските здруженија од областа на животната средина во Југоисточна Европа, беше подготвена со развивање на проект за организациска способност, како една од основните компоненти на проектот.

Во април 2006 год, започна SECTOR програмата со цел да го промовира развојот на демократско граѓанско општество за животна средина во земјите од Југоисточна Европа. Една од главните цели на овој проект е да се зајакнат граѓанските здруженија од областа на животната средина, преку градење на независни институции и развивање на вештини и способности на организациите. Алатката за организациска способност беше главниот двигател при постигнувањето на целта.

Во првата фаза од програмата, беше извршена проценка меѓу граѓанските здруженија од областа на животната средина, со цел да се формулира јасна слика за состојбата на ГЗ и за животната средина во целиот регион.

Значајно е да се спомене дека со ова истражување е утврден пристапот за поддршка на одредени организации во однос на нивната изведба, спротивно од вообичаеното давање на поддршка само за нивните проекти. Според тоа, кон средината на 2006 година проектниот тим за организациска способност при SECTOR програмата, започна да работи на развивање на оваа алатка во една пилот земја, Хрватска.

Правејќи ја оваа алатка достапна, се надеваме дека и другите граѓански здруженија кои работат во областа на животната средина во ЈИЕ и пошироко (а оваа методологија може да се примени кај сите организации од областа на животната средина), ќе се обидат да поминат низ процесот на оценување на работата на нивните организации и ќе ги зајакнат своите капацитети. Дополнително, РЕЦ има намера да се обиде да изнајде начини за продолжување на овој проект во пилот земјата и другите земји. Продолжувањето на проектот за организациска способност треба

да вклучува и елементи на финансиска поддршка, а тоа значи дека на ГЗ ќе им се даде финансиска поддршка (грантови) за развојот на организацијата. Од нашата работа јасно се гледа дека донаторската заедница и заедницата за поддршка на развојот на граѓанските здруженија треба да инвестираат што е можно повеќе средства во институциите на граѓанските здруженија, отколку во традиционалната поддршка во проекти. На овој начин ќе се обезбеди долгорочно делување на граѓанските здруженија.



## Запознавање со алатката



## Цели на алатката

Намерата на алатката за проценка на организациската способност е да им помогне на граѓанските здруженија (од областа на животната средина) да ги анализираат своите внатрешни способности, а потоа реално да го подготват планот за развој на организацијата со кој ќе ја подобрат постоечката работа. Специфичната намена на оценувањето е да се земат предвид оние внатрешни капацитети и карактеристики кои влијаат на целокупната способност и работа на ГЗ, а на кои би се посветило поголемо внимание за краткорочно, среднорочно и долгорочно подобрување. Развојниот план го изработува и усвојува самото членство на организацијата и истиот дава детални насоки за тоа како организацијата самостојно да ги спроведе неопходните промени на сопствените внатрешни функции.

Алатката се состои од водич, кој чекор по чекор ги опишува процесите на оценување на организацијата, анализа на собраните податоци и креирање на развојниот план, кој пак се однесува на надминување на идентификуваните проблеми. Постојат многу придобивки за здруженијата кои ќе го поминат овој процес:

- можност за проценување на сопствената работа со учество на персоналот, што резултира со темелно оценување на внатрешните капацитети на организацијата (притоа откривајќи ги слабостите и силните страни);
- развоен план специфично насочен кон зајакнување на внатрешните капацитети на организацијата со кратко-, средно- и долгорочни акции, со јасно наведени рокови на спроведување, инвестициски потреби и проценка на трошоците;
- зајакнати способности за проценка на перформансите на организацијата и остварување на соодветни организациски промени.

Методологијата на оваа алатка за организациски развој нуди широк пристап и опфат на потребите. Иако постојат многубројни успешни неформални, или пак „дезорганизиран“ организации, сепак има многу позитивни практики кои се признаени како корисни или пак исправни при раководењето на било која организација. Ваквите практики се вградени во оваа алатка и треба да придонесат кон подобрување на изведбата на било која организација при исполнување на нејзината мисија. Нивото на задачи кои треба да се исполнат е специфично за секоја организација, па затоа во некои случаи, само дел од нив можат да бидат релевантни.

Дополнително, бидејќи овој прирачник е дизајниран со одредена „универзална“ структура на ГЗ, оние ГЗ со многу поинаква структура треба соодветно да го прилагодат пристапот на оценување (да се искористи она што е релевантно). Оваа алатка беше изработена особено за ГЗ од областа на животната средина во Албанија, Босна и Херцеговина, Македонија, Србија, Хрватска, Црна Гора и Косово (како територија под административна управа на ОН 1244) како составен дел од програмата за поддршка на ГЗ (SECTOR програма). Меѓутоа, еднакво е применлива и за ГЗ од областа на животната средина кои делуваат и во останатиот дел од светот. Организациите можат самите да го поминат процесот на оценување. Сепак, силно се препорачува вклучување на надворешен квалификуван фацилитатор кој ќе послужи за објективно спроведување на процесот, како и за давање на соодветни предлози и сугестии во однос на прашањата од организацискиот развој.

## Што претставува организациска способност?

Генерално, способност значи „капацитет да се преживее“. Особено се користи кога се мисли на капацитет за живеење, развивање или растење во поволни услови. Следниве ситуации се корисни при илустрација на способност а како поим:

- Зачувување на животната средина: способноста укажува на зачувана животна средина (преку одредени показатели) која опстојува за многу генерации или пак за подолг временски период;
- Природна селекција: способноста се однесува на фракција на единки кои успеваат да преживеат до одредена возраст или во одредени услови;
- Економски развој: способноста се однесува на можноста генерираните приходи да ги покријат трошоците во развојните проекти.

А што се подразбира под организациска способност? Во основа значи дека организацијата, во овој случај ГЗ од областа на животната средина, е во состојба да продолжи да ги спроведува своите проекти и услуги со кои ги постигнува задачите предвидени со нејзината мисија. Иако надворешните услови извршуваат големо влијание врз способноста на една организација, оваа алатка е насочена единствено кон самите ГЗ. Сепак, фазата на подготвување на развојниот план, опфаќа краток преглед на надворешните фактори и анализа на нивното можно влијание врз способноста на организацијата.

## Структура на алатката

Фазите кои заинтересираното ГЗ треба да ги следи при процесот на оценување се опфатени во следниве три секции:

- А** Првична проценка на организацијата како предуслов за преминување кон следните фази;
- Б** Самооценување, користејќи ги алатките за оценување на организацијата;
- В** Подготовка на развојен план на организацијата согласно предложените чекори и насоки, користејќи ги информациите содржани во работните листови.

Алатката е структурирана на таков начин што му овозможува на ГЗ самостојно да работи согласно наведените три главни фази. Поголемиот дел од содржината е подготвена за да се користи како читанка или работна книга во тек на целиот процес, во комбинација со табелите за самооценување и работните листови, кои се наоѓаат во анексите. Секоја секција содржи напатствија за следење на специфичните чекори како и задачите кои треба да се извршат. За подобро спроведување на некои чекори, вклучени се релевантни илустрирани примери.

Од исклучително значење за да се дојде до успешен краен резултат, е изразеното чувство на сопственост во текот на целата постапка, од страна на сите чинители во организацијата. Овој процес првенствено треба да се сфати како средство за подобра иднина на здружението, а никако не како средство за зајакнување на поединечни делови/луѓе на организацијата, донаторот или некој друг надворешен фактор. Потребно е да се осознае дека процесот, искреноста, фер односите и постигнувањето на консензус, треба да бидат основа за дискусија и донесување на одлуки. Ова е особено важно доколку вежбите за самооценување се изведуваат без помош на надворешен фацилитатор.

За време на процесот, ГЗ може да се соочи со сурова реалност и со одлуки кои не е лесно да се прифатат, особено во однос на идните правци на делување. Меѓутоа, искуството покажува дека минувањето низ ваков процес придонесува кон градење на посилен тим и поголема посветеност за подобрување на работата на организацијата.

ТАБЕЛА 1: Преглед на процесот за организациска способност

## А. ПРВИЧНА ПРОЦЕНКА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА (ППО)

ППО чекор А.1	Дискусија	резултат	подготвеност на ГЗ за оценување на постигнувањата
ППО чекор А.2	Запишување на постигнувањата	резултат	извештај за првична оценка пред одборот, општествените чинители

## Б. САМООЦЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА (СОО)

СОО чекор Б.1	Бодување	резултат	табела со бодување на работата
СОО чекор Б.2	Пресликување на резултатите	резултат	графикони кои го прикажуваат актуелното постигнување
СОО чекор Б.3	Внатрешни анализи	резултат	позитивни и негативни постигнувања според развојните области

## В. РАЗВОЕН ПЛАН НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА (РПО)

РПО чекор В.1	Надворешни анализи	резултат	позитивни и негативни надворешни трендови кои влијаат врз достигнувањата на ГЗ
РПО чекор В.2	Надворешни можности и закани	резултат	преглед на можностите и закани кои влијаат врз достигнувањата на ГЗ
РПО чекор В.3	Проблеми на работата на ГЗ	резултат	листа на клучни прашања идентификувани при самооценување на организацијата
РПО чекор В.4	Организациони развојни цели	резултат	листа на клучни развојни цели кои организацијата треба да ги постигне
РПО чекор В.5	Цели за одборот и претседателот	резултат	листа на клучни развојни цели кои треба да се постигнат од страна на раководството
РПО чекор В.6	Планирање на акции	резултат	листа на акции, одговорности и временска рамка за спроведување на развојниот план
РПО чекор В.7	Гантограм	резултат	временска рамка за спроведување на развојниот план на организацијата (РПО)
РПО чекор В.8	Дефинирање на средства за спроведување на РПО	резултат	листа на човечки ресурси и други извори за спроведување на РПО по компоненти, вклучително и буџет
РПО чекор В.9	Надзор и оценување на спроведувањето на РПО	резултат	листа на одговорности и динамика на надзорот
РПО чекор В.10	Предложена содржина на РПО	резултат	листа на клучни елементи кои треба да се вградени во РПО
РПО чекор В.11	Претставување на РПО	резултат	листа од клучни пораки и целни групи со кои ќе се искомуницира РПО

## Преглед на фазите за проценка организациската способност

Претходната табела подолу дава преглед на чекорите содржани во трите фази од процесот за проценка на организациската способност, претставен преку оваа алатка: првична проценка, оценување и подготовка на планот за развој. Во понатамошниот текст, фокусот е насочен кон начинот како да се организираат различните чекори на овој процес во пракса. Вклучен е и деталниот опис на поединечните чекори, како и примери и помошни материјали (поврзани со содржината во приложените анекси).

Иако процесот на прв поглед може да изгледа тежок, истиот е дизајниран да биде што поедноставен, со јасни инструкции како да се продолжи понатаму. Со внимателна методолошка работа во секој даден чекор, ГЗ ќе може детално да ја оцени сопствената работа и да подготви јасен план за развој.



## Првична проценка на организацијата



## Вовед во првичната проценка на организацијата

Наместо веднаш да се премине на прашањето „Што?“ (што всушност претставува работа во одредена област?), првичната проценка, или пак подготвеноста за оценување, повеќе дава одговор на прашањето „зошто“? Зошто сакаме да извршиме проценка? Зошто постои потребата од дискусија за работата на организацијата? Зошто сакаме да преминеме на подготовка на развоен план? Целта на првичната проценка е да се открие состојбата на способност на организацијата во однос на мотивацијата, капацитетот и подготвеноста да се направи проценка за работата, а потоа да се подготви развоен план. Дополнително на тоа, првичната проценка ќе покаже дали чинителите во организацијата се подготвени да ги вложат потребните напори во процесот и притоа да се соочат со предизвиците кои можат да произлезат. Пред да се впуштите во авантурата, постојат значајни прашања, и ако чинителите одговорот негативно, не треба понатаму да се продолжи.

Секоја организација која ја користи оваа алатка за проценка на организациската способност, мора да е свесна дека желбата да се подобри работењето на организацијата треба да е поддржана од сите: одборот, раководството, персоналот, членовите и волонтерите. Процесот може да биде долг, може да се побара спроведување на дополнителни активности и покрај презафатеноста на организацијата, а учесниците може да се судрат со непријатни прашања. Поради ова, одборот треба да ја спроведе првичната проценка заедно со персоналот низ еден консултативен процес (како прв чекор). Секако дека на ваквиот вид на состанок е многу пожелно присуство на надворешен фацилитатор. Тој ќе им помогне на членовите на ГЗ целосно да разберат што може да се очекува од целокупниот процес; ќе го организира состанокот и ќе ги подготви учесниците.

Подолу опишаната рамка е осмислена со цел да го насочи ГЗ низ процесот на првичната проценка на подготвеноста за анализа на организациската способност. Трите главни постапки од проценката за подготвеност се:

1. Да се испитаат причините и потребите за спроведување на оценувањето на изведбата на организацијата, како и за подготовка и спроведување на развојниот план. Важно е да се открие дали постои мотивација. Клучните прашања поврзани со мотивираноста за промени во организацијата се:
  - Што ја поттикнува потребата од подготовка и спроведување на оцена на изведбата/процеси на организациски промени?
  - Кој е двигателот за спроведување на оцена на изведбата/процеси на организациски промени? (одборот, претседателот/директорот, членството...)?
  - Што ги мотивира лицата кои се јавуваат во улога на двигатели на подготовката и спроведувањето на оцена на изведбата/процеси на организациски промени?
  - Кој има придобивки од подготовката и спроведувањето на оцена на изведбата/процеси на организациски промени?
  - Кој нема придобивки од подготовката и спроведувањето на оцена на изведбата/процеси на организациски промени?
2. Да се утврдат улогите, одговорностите и постоечките структури за оценување на изведбата на ГЗ. Подготвеноста за оценување ќе му овозможи понатаму на ГЗ да ги одреди оние улоги, одговорности и постоечки структури, кои се расположливи за организациски промени.

- Како оценувањето на подготвеноста се разликува од оценувањето на потребите? Дали тоа не е едно исто? Не, не е! Прашања на потребите претпоставува дека постојат прашања на основни принципи дали организацијата навистина има потреба од ваков вид на оценување.

Клучните прашања поврзани со улогите и одговорностите се:

- Кои се улогите на одборот, раководството и персоналот во процесот на оценување?
  - Кои се улогите на основачите/чинителите?
  - Која е користа од резултатите од оценувањето?
  - Кој треба да се покани во фазата на самооценување?
- 3** Потенцирање на потребата за градење на капацитети со кои ќе се спроведуваат промените во организацијата. Подготвеноста за оценување исто така вклучува и преглед на капацитетите на ГЗ, да ја оцени изведбата во следниве области: вештини на управување; експертиза; достапна технологија; расположливи човечки ресурси; расположливи финансиски извори и институционално искуство.

Клучните прашања поврзани со капацитетите се:

- Со кои вештини од наведените области располага организацијата?
  - Стратегиско водство
  - Организационски процеси
  - Човечки ресурси
  - Финансиско управување
  - Инфраструктура
  - Управување со програми
- Дали во моментот поминувате низ некои обуки или пак тренинг од областа на организациска способност/организациски промени, или пак истите се спроведени во изминатите две години? Во чии рамки/програма е обезбедена оваа помош/поддршка и од кого?
- Кое друго здружение во Вашата држава има капацитети да обезбеди техничка помош и тренинг од областа на организациска способност/организациски промени?

## Работна рамка за оценување на подготвеноста

**Насоки** Организирање на дискусијата за првична проценка, во работна група:

- Треба да е присутно мнозинството од персоналот (и волонтерите);
- Потребно е учество на раководството (вклучително и подмладокот), како и на одборот (донесувачите на одлуки) бидејќи првичната проценка може да ја втурне организацијата во аналитичен процес за кој ќе биде неопходна поддршка од највисоко ниво;
- Се препорачува да се задржи бројката помеѓу 5 и 15 лица, но притоа треба да се осигури разноликост во застапеноста;
- Силно се препорачува присуство на надворешен фацилитатор, а неопходно е и лице кое ќе подготвува записник и ќе ги пишува материјалите;
- Предвиденото време за дискусија е најмногу 4 часа.

### ППО Чекор А.1: Дискусија за првичната проценка

Користејќи пристап на учество и консензус при одлучувањето, работната група треба да се обиде да одговори на следниве клучни прашања кои ја откриваат подготвеноста да се продолжи со оцена на изведбата и процесите на организациски промени:

- Кои потенцијални притисоци го поттикнуваат процесот на организациската способност/организациски промени? (Од каде се појавува потребата и зошто)?
- Кој е иницијатор (спонзор/подржувач) на процесите на организациската способност/организациските промени?
- Што го мотивира иницијаторот да поддржи ваков обид?
- Кој ќе биде носител на процесот? Кој ќе има полза од процесот на промените? Колку далеку сакаат да одат иницијаторите во овој процес?
- Како подобрената изведба ќе придонесе на директен начин за постигнување на мисијата на организацијата во општеството?
- Како организацијата, спонзорот/подржувачот и персоналот/членството ќе реагираат на негативните информации добиени од оценувањето?
- Дали постојат капацитети за поддршка на процесите на организациски промени?

### ППО Чекор А.2: Запишување на резултатите од дискусијата

Сублимираните резултати од првичната проценка се запишуваат во облик на краток извештај. Овој извештај треба формално да се разгледа од страна на одборот (и/или раководството) а потоа да се одлучи за следниот чекор (односно дали треба или не треба да се продолжи со процесот на организациски промени и со оценување на организацијата).

- Пожелна е писмена потврда од страна на одборот за понатамошно продолжување (или не) со процесот на организациска способност;
- Исто така се препорачува и да се известат членовите на организацијата за содржината на извештајот;
- Одлуката да не се продолжи со оценувањето на организацијата е полноважна одлука. Доколку организацијата не е расположена да продолжи со процесот понатаму, подобро е да се застане овде, отколку да започне тежок процес кој половично ќе се заврши.





## Самооценување на организацијата



## Вовед во процесот на самооценување на организацијата

Преку процесот на самооценување на организацијата (СОО) се врши преглед на достигнувањата на ГЗ со мерење на одредени внатрешни функции (продукти/процеси/примери). СОО претставува самостојно мерење на организациската изведба со помош на benchmarking (за дефиниција, погледни во лексиконот) капацитетите на организацијата. Оваа алатка ги групира капацитетите во четири развојни области: I) институционален развој; II) организациски развој; III) системски развој; и IV) програмски развој.

Дополнително, самооценувањето ги групира внатрешните функции во седум суштествени компоненти: 1) Стратегиско водство; 2) Организациски процеси; 3) Човечки ресурси; 4) Финансиско управување; 5) Инфраструктура; 6) Односи со јавноста-институциите; и 7) Програмско раководење. Овие компоненти се сместени во една од четирите развојни области. Трите критериуми за изведбата на организацијата (ефективност, ефикасност и финансиска способност) се користат за одредување на нивото на организациската изведба и внатрешните функции (за дефиниција, погледни во лексиконот).

За време на дискусијата за самооценување, учесниците ќе ја земат предвид “листата на изјави” или пак “претпоставеното совршено сценарио”, со што би ги покриле сите седум суштински компоненти на организацијата. Секоја суштинска компонента понатаму е поделена на под-компоненти. На пример, компонентата “стратегиско водство” е поделена на 6 под-компоненти: лидерство; стратегиско мислење; владеење; структура; финансиско интегрирање; и области на специјализација на ГЗ. Под секоја подкомпонента постојат неколку изјави кои се однесуваат на одредена функција на организацијата. Табелата подолу дава приказ на овие под-компоненти, а целосните табели за самооценување можете да ги најдете во додаток 2.

Со цел да се спроведе самооценувањето, ГЗ го бодува секој исказ (групата треба да донесе заедничка одлука на финалниот просек добиен од сите индивидуални бодувања на учесниците). Финалниот просек на поединечните суштински компоненти ќе ја покаже сегашната состојба на изведбата и ќе ги идентификува приоритетите кај кои ќе треба да се интервенира.

Ова не е комплетно нов пристап во оценување на капацитетите на организациите. Многу алатки за оценување веќе постојат (погледни во Користена литература), и некои од нив се инспирација за дизајнирање на оваа. Меѓутоа, новината во алатката на РЕЦ е тоа што оваа алатка специјално е дизајнирана за ГЗ од областа на животната средина и вклучува понатамошно продолжување на самооценувањето, а тоа е подготовка на развојниот план.

Оваа алатка го користи самооценувањето како методолошка основа за оцена на изведбата на организацијата. Пристапот на самооценувањето, кое треба да заземе форма на групна дискусија или групни средби, треба да биде партиципативен. Треба да бидат вклучени членовите на одборот, раководството, персоналот и волонтерите. Потребен е концензус меѓу учесниците, а ова може да се постигне со поддршка на надворешен фацилитатор.

Овој пристап на самооценување јасно ја отсликува претпоставената состојба на изведбата на организацијата, и може да биде оценета како субјективна. Меѓутоа, фактот дека ова не е надворешна ревизија, туку оценување, спроведено внатре во организацијата, ги има клучните придобивки при обезбедување на зголемена сопственост на резултатите и подготвеност да се третираат оние области каде тоа е потребно. Една од предностите на ваков вид на оценување е тоа што ќе ги покаже не само слабостите на организацијата, туку и оние битни сили кои треба да се зацвршат. Како резултат, организацијата ќе добие комплетна дијагноза за нејзината изведба.

ТАБЕЛА 2: Четирите развојни области на организацијата

РАЗВОЈНА ОБЛАСТ	КОМПОНЕНТА	ПОД-КОМПОНЕНТА	ИСКАЗ
1. Институционален развој	1. Стратегиско водство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидерство (лидерство и донесување на одлуки)</li> <li>• Стратешко мислење</li> <li>• Социјално значење на ГЗ</li> <li>• Владеење</li> <li>• Структура</li> <li>• Финансико интегрирање</li> <li>• Области на специјализација на ГЗ</li> </ul>	Види додаток 2
	2. Организациски процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внатрешно планирање, правила и постапки</li> <li>• Решавање на внатрешни проблеми и одлучување</li> <li>• Внатрешна комуникација</li> <li>• Организациско следење и оценување</li> </ul>	Види додаток 2
2. Организациски развој	3. Човечки ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализа на работно место</li> <li>• Управување со човечки ресурси</li> <li>• Персонал</li> <li>• Надоместоци и бенефиции</li> <li>• Обука и развој</li> <li>• Управување со изведбата</li> <li>• Здравје и безбедност</li> <li>• Внатрешни односи меѓу вработените</li> <li>• Правни аспекти</li> </ul>	Види додаток 2
	4. Финансиско управување	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансиско планирање/буџетирање</li> <li>• Финансиска одговорност</li> <li>• Системи на финансико работење</li> <li>• Управување со сметководство</li> </ul>	Види додаток 2
	5. Инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Простории, одржување, итн.</li> <li>• Технологија, опрема и комуникациска опрема</li> </ul>	Види додаток 2
3. Системски развој	6. Внатрешно институционални поврзувања	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информациски/комуникациски мрежи</li> <li>• Мрежи на партнерства</li> </ul>	Види додаток 2
4. Програмски развој	7. Управување со програми	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирање на програмите</li> <li>• Спроведување</li> <li>• Оценување</li> </ul>	Види додаток 2

## Бодување на изјавите

Секоја од изјавите може да се бодува во најмалку една, а најмногу три изведби (ефективност, ефикасност и финансиска способност) според следнава скала на бодување. Секој индивидуален поен (X до 7) има три точки кои ги претставуваат трите критериуми на изведба.

### X Не се подобни или пак не се релевантни

- Продуктите/процесите/практиките не одговараат на нашата органи-зација;
- Продуктите/процесите/практиките не придонесуваат за компетентноста (квалитативно и квантитативно) на нашата организација;
- Продуктите/процесите/практиките не влијаат на ресурсите на нашата орга-низација.

### 1. Потребно е итно делување

- Продуктите/процесите/практиките се релевантни за нашата организација: до сега не сме се занимавале со оваа проблематика, но дури сега ја разбираме нивната важност (задолжително/согласно законската регулатива);
- Продуктите/процесите/практиките придонесуваат за “компетентноста” на нашата организација: досега не сме се занимавале со оваа проблематика, но дури сега ја разбираме нивната важност (задолжително/согласно законската регулатива);
- Продуктите/процесите/практиките значително влијаат врз ресурсите на нашата организација: до сега не сме се занимавале со оваа проблематика, но дури сега ја разбираме нивната важност (задолжително-согласно законската регулатива).

### 2. Потребно е итно внимание

- Продуктите/процесите/практиките се релевантни за нашата организација: земено е предвид меѓутоа постојат сериозни пречки во развојот (ве молиме забележете ги пречките за време на дискусијата);
- Продуктите/процесите/практиките придонесуваат за “компетентноста” на нашата организација: земено е предвид, меѓутоа постојат сериозни пречки во развојот (ве молиме забележете ги пречките за време на дискусијата);
- Продуктите/процесите/практиките значително влијаат врз ресурсите на нашата организација: земено е предвид меѓутоа постојат сериозни пречки во развојот (ве молиме забележете ги пречките за време на дискусијата).

### 3. Потребни се значителни подобрувања

- Продуктите/процесите/практиките се релевантни за нашата организација: постојат, развиени се, меѓутоа сите не се користат (ве молиме наведете ја причината за некористењето);
- Продуктите/процесите/практиките придонесуваат за “компетентноста” на нашата организација: постојат, развиени се, меѓутоа сите не се користат (ве молиме наведете ја причината за некористењето);
- Продуктите/процесите/практиките значително влијаат врз ресурсите на нашата организација: постојат, развиени, се меѓутоа сите не се користат (ве молиме наведете ја причината за некористењето);

**4. Потребни се подобрувања**

- Продуктите/процесите/практиките ги задоволуваат барањата, функционираат добро, но континуираното издвојување на соодветни средства за постојано одржување претставува значителна стратегиска алтернатива;
- Продуктите/процесите/примерите ги задоволуваат барањата, функционира добро, но континуираното издвојување на соодветни средства за постојаното одржување претставува значителен товар за “компетентноста” на организацијата;
- Продуктите/процесите/примерите ги задоволуваат барањата, функционира добро, но континуираното издвојување на соодветни средства за постојано одржување претставува значителна пречка;

**5. Задоволително**

- Продуктите/процесите/практиките постојат, се користат, но не ги носат очекуваните придобивки (ве молиме за време на евентуалната дискусија да ја наведете причината зошто е тоа така);
- Продуктите/процесите/практиките постојат: секој може да ги користи продуктите/процесите/практиките; добро е, меѓутоа потребни се мали подобрувања (ве молиме забележете ги предлозите);
- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат, меѓутоа не ги носат очекуваните придобивки (ве молиме за време на евентуалната дискусија да ја наведете причината зошто е тоа така);

**6. Прифатливи, но постои простор за нивно подобрување**

- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и (обично) ги носат очекуваните придобивки (ве молиме забележете кога тоа не е така);
- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и (обично) даваат резултати (ве молиме забележете кога тоа не е така);
- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и (обично) носат посебна дополнителна вредност на организацијата (ве молиме забележете кога тоа не е така);

**7. Полн погодок!**

- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и функционираат совршено согласно очекувањата;
- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и потребно е одржување;
- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и носат дополнителна вредност на организацијата;

**Резултати од самооценувањето**

На крајот од фазата на самооценувањето треба да се добијат следниве резултати:

- Табелите за самооценување се бодувани согласно критериумите за изведба (ефективност, ефикасност и финансиска способност);
- Пресметан е просекот за секоја од суштинските компоненти (стратегиско водство; организациски процеси; човечки ресурси; финансиско управување; инфраструктура; односи со јавноста/институциите; и програмско раководење);

- Направен е графички приказ на бодувањето за полесна интерпретација на резултатите;
- Внатрешна анализа на ГЗ преку дискусија и запишување.

## Работна рамка за самооценување на организацијата

**Насоки** Организирање на дискусијата за самооценување/средба со членовите

- Потребно е присуство и вклученост на мнозинството од претседателството, персоналот и волонтерите во организацијата;
- Присуството на 5 до 15 учесници овозможува соодветна дискусија и обезбедува разноликост меѓу претставниците;
- Неопходно е учеството на претседателството;
- Препорачано време за дискусија: најмалку еден ден, а најмногу три дена (времетраењето треба да се одреди во зависност од случајот и каде е тоа можно, да се обезбеди присуство на надворешен фацитатор);
- Одредување на удобна локација за учесниците, каде нема да има прекини и вознемирувања, односно во оваа фаза се препорачува повлекување на членовите на организацијата далеку од канцелариските простори;
- На почетокот, бодувањето се прави индивидуално; фацитаторот (препорачливо е да биде надворешен) ќе и помогне на групата да дојде до согласност во однос на бодовите кои треба да се внесат во табелите за СОО (или на хартија, во испечатена excel верзија);
- Се препорачува да се искористи претставување на податоците, за да се обезбеди повидливо претставување на бодовите и да се задржи вниманието на учесниците;
- Мора да постои взаемна согласност во однос на финалното бодување кои е забележано во табелата; доколку не се постигне согласност, во тој случај како краен резултат ќе се земе просекот од индивидуалното бодување.
- Мора да постои фацитатор (строго се препорачува присуство на надворешен фацитатор) кој ќе ја води дискусијата и ќе ги забележи бодовите; известувачот треба исто така да ги забележи сите битни прашања за кои е потребна понатамошна дискусија, или пак, доколку истите се битни за понатамошните промени во организацијата.

### СОО Чекор Б.1: Бодување

Договорениот просек од индивидуалното бодување, за секоја од седумте суштински компоненти, е внесен во табелите за СОО во додаток 2. Постојат две верзии од овие табели: печатена верзија во додаток 2 и Excel верзија (која што може да се сними од веб-страницата на РЕЦ). Како полесна, се препорачува Excel верзијата, која автоматски го пресметува просечниот резултат за секоја од трите колони (критериуми на изведба) и автоматски ги внесува во збирната Excel табела во Excel документот. Податоците во збирната табела не смеат да се внесуваат рачно. Рачното внесување на бодовите на хартија бара повеќе време и пресметки.

## ПРИМЕР 1: Забележување на битните проблеми во однос на структурата

ПОД-КОМПОНЕНТА	ПОЗИТИВНИ КОМЕНТАРИ	НЕГАТИВНИ КОМЕНТАРИ
Структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурата е добра, одговара на потребите;</li> <li>• Организацијата има потенцијал и капацитет за развој.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребите за секој оддел не се јасно дефинирани;</li> <li>• Структурата на одлучување не ја отсликува мисијата;</li> <li>• Структурата многу почесто одговара со приоритетите на донаторите, а не со приоритетите од животната средина;</li> <li>• Нејасни одговорности меѓу програмите;</li> <li>• Потребни се подобрувања, отварање на нови програми;</li> <li>• Улогата на директорот е повеќе да координира;</li> </ul>

**Насоки за известувачот/фацитаторот**

- Изјавите за една од под-компонентите се прочитани од страна на фацитаторот-треба да се праша групата дали ги разбира изјавите или пак дали имаат прашања. Исто така е многу битно да се праша групата дали го разбира бодувањето на секоја од изјавите во зависност од различните критериуми на изведба (ефикасност, ефективност и финансиска способност);
- Секое лице посебно ја бодува секоја изјава согласно скалата за рангирање (од X до 7);
- Откако изјавите се посебно бодувани, фацитаторот ги бара бодовите од секое лице, го пресметува просекот, и го внесува просекот во електронската табела (или пак во печатената верзија);
- Доколку членовите на групата се почувствуваат непријатно во однос на јавното излагање на нивните бодови, во тој случај бодовите треба да се внесат рачно и во писмена форма, анонимно да му се предадат на фацитаторот (ова треба да се ограничи само со неколку изјави и тоа во исклучителни ситуации-ова е пред се вежба со учество на сите членови и дискусијата за позадината на бодувањето е многу побитна отколку самото бодување);
- Откако е внесен просекот за секоја од изјавите, фацитаторот ја прашува групата дали има коментари, на пример:
  - Дали има голема варијација во бодувањето и зошто?
  - Дали некој има коментари во однос на специфични организациски аспекти кои штотуку се бодувани?
  - Дали некој има било какви предлози?
  - Коментарите се запишуваат на табла или пак во нотес, и се чуваат како препораки кои треба да се искористат во СОО Чекор Б.3. При зачувувањето, треба да се внимава коментарите да се целосно забележани: види го приложениот пример.

**СОО Чекор Б.2: Графички приказ на резултатите од СОО**

Табелите за СОО (додаток 2) се достапни во електронска и печатена верзија (Excel верзијата може да пресними од веб страната на РЕЦ, [www.rec.org](http://www.rec.org)).

## ПРИМЕР 2: Графичко претставување

	ЕФЕКТИВНОСТ							ЕФЕКТИВНОСТ							ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ									
	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7
<b>Стратегиско водство</b>																								
Лидерство																								
Стратегиско мислење																								
Владеење																								
Структура																								
Финансиско интегрирање																								
Области на специјализација на ГЗ																								

Резултатите се бојат автоматски според програмите: црвената укажува на првиот приоритет и мерките кои треба да итно да се превземат; розевата укажува на вториот приоритет и мерките кои може да почекаат; а темно сивата укажува дека ГЗ добро работи и дека за таа област потребно е незначително подобрување или пак да се одржуваат онакви какви што се. Сивата пак, укажува дека таа област не е релевантна за организацијата. Доколку пак се користи печатената верзија, резултатите треба рачно да се пресметаат и соодветно обојат. Кодовите за боите за просекот на бодувањето изгледаат вака:

**Сива:** = X

**Црвена:**  $\geq 1.00 \leq 2.85$

**Розева:**  $\geq 2.86 \leq 5.15$

**Темно сива:**  $\geq 5.16 \leq 7.00$

Збирните Excel табели овозможуваат графичко претставување на крајните резултати од самооценувањето и можат да се пресликаат во друг формат (како што е Word) со користење на следниов модел. Ова помага при потенцирање на оние области каде организацијата е многу слаба и ќе дозволи полесна приоритизација на развојните области. Бидејќи оценувањето на организацијата има потреба од повремено обновување (може да се повтори), графичкото претставување во овој момент може да не е толку битно, но ќе и помогне на организацијата со време да го визуелизира прогресот.

### СОО Чекор Б.3: Внатрешни анализи

Користејќи ги резултатите од СОО Чекор Б1. и Б.2, треба да се подготви краток опис и образложение за рангирањето на дадената изведба за секоја од суштинските компоненти/под-компоненти. Се препорачува истите да се излистаат во под-точки, главните проблеми кои произлегле за време на дискусијата за секоја од суштинските компоненти (користете целосни реченици). Преку оваа процедура може да се потенцира рангирањето на највисоката и најниската под-компонента. Види го примерот подолу.

Многу е битно овие прашања да се забележат, бидејќи, истите ќе бидат користени подоцна во планирањето за развој на организацијата, за одредување на силите и слабостите на организацијата, кои пак понатаму, ќе помогнат при дефинирање на развојните цели. Следниов формат може да биде искористен за подготовка на краток опис и образложение за секој случај посебно.

## ПРИМЕР 3: Краток опис/образложение за стратегиско водство

Бројот и обемот на прашањата за кои треба да се разговара е многу голем. Итно е потребно пресликување на мисијата и стратегијата на организацијата во планот за спроведување, како и обезбедување на посветеност од страна на сите нивоа на организацијата за негово спроведување. Можна е значителна придобивка при помовирање на заедничките вредности кои кореспондираат со идентитетот на организацијата.

Стратегиско водство “Лидерство; Стратегиско мислење; Владеење; Структура; Финансиско интегрирање; Области на специјализација на ГЗ” .....

.....

Организациски процеси “Внатрешно планирање, правила и постапки; Решавање на внатрешни проблеми и одлучување; Евалуација на програмите; Внатрешна комуникација; Мониторинг и евалуација на организацијата” .....

.....

Човечки ресурси “Анализа на работно место; Управување со човечки ресурси; Персонал; Надоместоци и бенефиции; Обука и развој; Управување со изведбата; Здравје и безбедност; Внатрешни односи меѓу вработените; Правни аспекти” .....

.....

Финансиско управување “Финансиско планирање; Финансиска одговорност; Системи на финансиско работење” .....

.....

Инфраструктура “Простории и оддржување; Технологија, опрема и комуникациска опрема” .....

.....

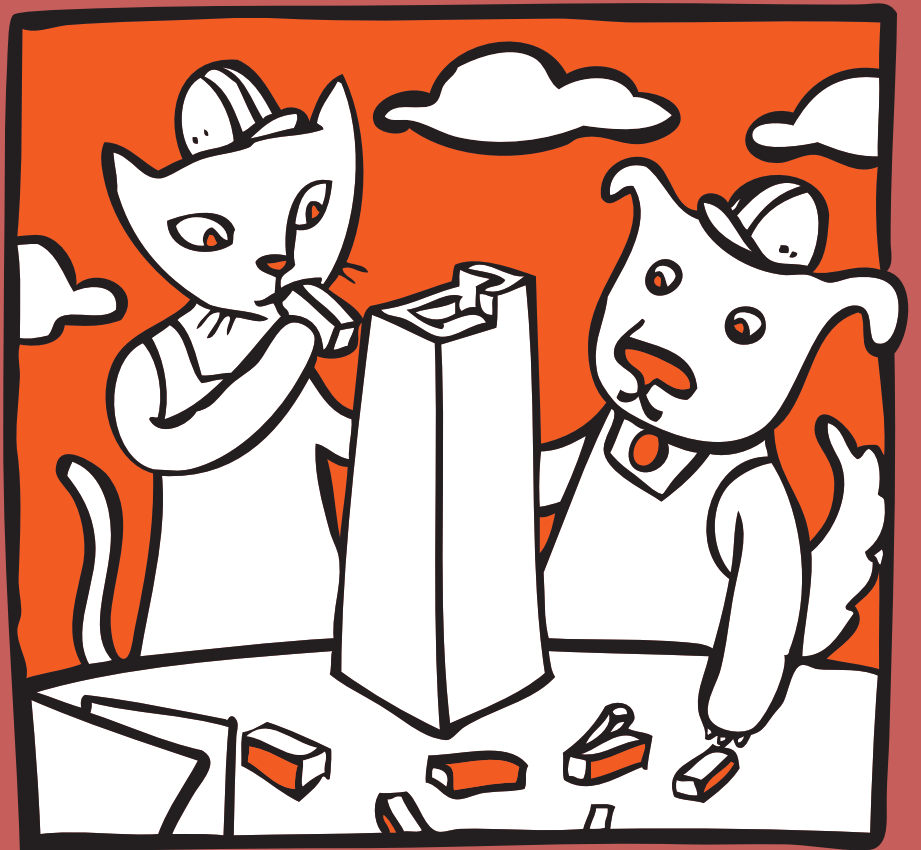
Внатрешно институционални поврзувања “Информациски/комуникациски мрежи; Мрежи на партнерства” .....

.....

Управување со програми/проекти “Планирање на проекти/програми; Спроведување на проекти/програми; Мониторинг на проекти/програми” .....

.....

.....



## Развоен план на организацијата



## Вовед во развојниот план на организацијата

Третата фаза од алатката ја сочинува подготовката на развојниот план на организацијата (РПО). Овој план претставува мапа за организациските промени и ги обработува оние внатрешни функции кои се идентификувани преку процесот на самооценување.

Подготовката на РПО претставува значајна вежба во однос на планирањето. Подготовката на планот претставува можност за организацијата да се издигне и да прикаже што таа прави, односно, поконкретно, колку е истата подготвена на сето тоа. Меѓутоа, развојниот план на организацијата не претставува инстант рецепт за успех. Неговото спроведување бара голема посветеност како и градење на капацитети, со цел навремено да се спроведат промените во организацијата.

Една од најважните придобивки од процесот на планирање е самиот процес, а не само произведениот документ. Потребна е голема посветеност за да се осигура спроведување на усвоениот развоен план. Не постои “перфектен” план: организацијата треба да одреди како ќе ги постави своите потреби за развој. Ова е долготраен процес и од ова искуство има многу да се научи за тоа како ГЗ ќе ги прилагоди и подобри продуктите, процесите и примерите содржани во самата функција на организацијата.

Со цел да се подготви РПО според алатката за проценка на организациската способност, организацијата треба да ги одреди приоритетните развојни цели и спроведувањето на планираните активности. Алатката содржи многу извори и насоки кои ќе и помогнат на организацијата да го подготви својот развоен план. Пристапот навидум е сложен и одзема многу време, меѓутоа добиените резултати ќе придонесат во подготовката на целосен план за развој на организацијата. Како и кај претходните две фази, при подготовката на соодветен план за развој на организацијата кој е во согласност со идентификуваните потреби, ќе има потреба од поддршка на независен фацитатор.

Алатката вклучува детална структура на развојниот план на организацијата, предложен формат, како и работни листови на кои се наведени различни производи/процеси/примери, за кои може да сметаме дека се елементи на развојниот план. Производите/процесите/примерите (ППП) претставуваат практични пристапи или пак решенија кои се дизајнирани да ја обезбедат изведбата на организацијата. Соодветните работни листови, за секој ППП, даваат општ приказ за методите и начините за усвојување. Работните листови од РПО се подготвени со цел да и помогнат на организацијата да донесе одлука во однос на акциите, потребни да се постигнат развојните цели на организацијата (или пак да се покренат приоритетите/прашањата за способноста на организацијата).

Работните листови претставуваат структурни блокови за подготовка на РПО, бидејќи истите содржат листа од серија на производи/процеси/примери и начинот на кој може да се подобрат. Меѓутоа, тие треба да се третираат како појдовна точка за итно истражување на секоја функција. Секоја организација е уникатна и единствена, па поради тоа и секој РПО ќе биде специфичен. Меѓутоа, некои организациски производи/процеси/примери, како што се постапките за регрутирање на волонтери (членови) или пак прирачникот за сметководствено работење, треба да се сметаат за најсуштествени во способноста на секоја организација. Листа од производи/процеси/примери е дадена во табела 3: а работните листови можете да ги најдете во додаток 3.

ТАБЕЛА 3: Продукти/процеси/практики по компоненти

КОМПОНЕНТА	ПОД-КОМПОНЕНТА	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРИМЕРИ	
<b>Стратегиско водство</b>	Лидерство	Л1.1 Структура на лидерството Л1.2 Улога на лидерството Л1.2.1 Развој на лидерството Л1.4.1 План за комуникации	
	Стратегиско мислење Мисија/визија	Л2.1 Изјава за визијата Л2.2 Изјава за мисијата Л2.3 Изјава за вредностите Л2.4 План за комуникации	
	Стратегиско планирање	Л2.5 Стратегиски план Л2.6 Работен план Л2.7 План за комуникации	
	Владеење	Л3.1 Законска и политичка рамка Л3.2 Развоен план на одборот Л3.3.1 Управни одбори	
	Структура	Л4.1 Дијаграм на организацијата Л4.2 Нивоа на одлучување Л4.3 Координирање на работата Л4.4.1 План за комуникации	
	Финансиско интегрирање	Л5.1 Структура на приходи Л5.2 План за собирање на средства Л5.3.1 Развој на делот за собирањето на средства	
	Социјално значење	Л6.1 Идентификувани области на социјалното значење Л6.2.1 Проценка/ревидирање на областите на социјалното значење	
	Области на специјализација на ГЗ	Л7.1 Промовирање на области со споредбена предност Л7.2.1 Управување со информации на полето на специјализацијата	
	<b>Организациски процеси</b>	Внатрешно планирање, административни контроли постапки и процедури	О1.1 Интегрирано управување со информативните системи О1.2 Административен прирачник О1.3 Оперативен прирачник О1.4 Контрола на квалитет и управување
		Внатрешно решавање на проблеми и донесување на одлуки	О2.1 Систем за решавање проблеми О2.2 Процес на донесување на одлуки О2.3 Систем за управување со ризик О2.4.1 Безбедносни и законски мерки
Внатрешни комуникации		О3.1 Внатрешен систем за комуникација	
Следење на организацискиот процес		О4.1.1 О4.1 Проценка и следење на организацискиот процес О4.2.1 Процес на организациска промена	
<b>Човечки ресурси</b>		Планирање на ЧР	Ч1.1 Стратегија за човечките ресурси Ч1.2 Утврдување на способностите на организацијата Ч1.3.1 Распределба на работата/улогите Ч1.4.1 План за комуникација
	Управување со ЧР	Х2.1 Политики за ЧР	
	Персонал	Ч3.1 Процедури за персоналот Ч3.2 Процедури за регрутација/вработување Ч3.3.1 Политика на еднакви можности Ч3.4.1 Политики за полова застапеност и застапеност на малцинствата	
	Компензации и добивки	Ч4.1.1 Политика на исплата (плата) и награди Ч4.2.1 Структура на плата Ч4.3.1 Структура за поттикнување и наградување	

ТАБЕЛА 3: Продукти/процеси/практики по компоненти (продолжува)

КОМПОНЕНТА	ПОД-КОМПОНЕНТА	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРИМЕРИ
	Развивање на ЧР Управување со работата	Ч5.1. Развивање на ЧР Ч6.1. Систем на оценување
	Здравство и безбедност	Ч7.1. Здравствени и безбедносни внатрешни процедури
	Внатрешни односи на вработените	Ч8.1. Внатрешни политики за регулирање на односите на вработените
	Законски аспекти	Ч9.1. Законско усогласување
Финансиски ресурси	Финансиско планирање	Ф1.1. Фискален статус на организацијата
		Ф1.2. Процедури за буџетирање на годишниот оперативен буџет
		Ф1.3. Алатки за планирање на приходите за годишниот план на приходи
		Ф1.4. Проекции на готовински тек
	Финансиска одговорност (отчет)	Ф2.1. Финансиско известување: буџет наспроти актуелен годишен оперативен буџет
		Ф2.2. Финансиско известување: буџет наспроти актуелна индивидуална програма/проект
		Ф2.3. Годишна финансиска изјава
		Ф2.4. Процедури за договори: улоги и одговорности
		Ф2.5. Процедури за исплата: улоги и одговорности
	Финансиски изјави и системи	Ф3.1. Книговодствен систем
Ф3.2. Книговодствен софтвер		
Ф3.3. Систем за плати		
Управување со сметководствениот систем	Ф4.1. Програмско/проектно сметководство	
	Ф4.2. Директни наспроти индиректни трошоци	
	Ф4.3. Систем на реализирани месечни активности	
Инфраструктура	Објекти, простории и одржување	И1.1. План за управување со објекти
		И1.2. Канцеларија
		И1.3. Простории
		И1.4. Одржување
	Технологија, опрема и опрема за комуникација	И2.1. И2.1. Планирање на технологијата
		И2.2. Комуникациски систем
И2.3. Библиотека		
Меѓу-институционални односи	Комуникациски мрежи	ИЛ1.1. Сеопфатна стратегија за комуникација
		ИЛ1.2. Стратегија за комуникација и плана на организацијата
		ИЛ1.3. Стратегија за медиуми
		ИЛ1.4. Акции за соработка со медиумите
	Релација со медиуми	ИЛ2.1. Процес на вмрежување ГЗ - ГЗ
		ИЛ2.2. Процес на вмрежување ГЗ - централна и локална власт
		ИЛ2.3. Процес на вмрежување ГЗ - донатори
		ИЛ2.4. Процес на вмрежување ГЗ - локална заедница
		ИЛ2.5. Процес на вмрежување ГЗ - локален бизнис сектор
	Мрежа на партнерства	
Управување со програми	Програмско планирање	П1.1. Проценка на потребите на програмите
		П1.2. Работен план
		П1.3. Квалитетни предлог проекти
	Спроведување на програмите	П2.1. Прирачник за управување со проекти
		П2.2. Обучени раководители на проекти
	Проценка на програмата	П3.1. Систем на оценување на резултатите
		П3.2. Внатрешен систем за Мониторинг и оценување

- **Политички трендови:** Како политичкото опкружување влијае врз организацијата? Дали владините политички трендови го подржуваат овој вид на работа на организацијата (на пример: одржливиот развој и климатските промени се котираат високо на дневниот ред на повеќе влади)? Дали владиниот систем ја фацилитира соработката со ГЗ? Дали улогата на организацијата е поголема во националниот или секторскиот развој? Дали ГЗ има пристап до владините фондови, знаења и публикации? Кое е нивото на политичка стабилност? До кој степен влијае политичката корупција на ГЗ? До кој степен владата има слух за потребите и агендата на ГЗ?
- **Економски трендови:** Како економскиот развој влијае врз организацијата? Дали постои монетарна и фискална правна поддршка? Дали економската експанзија на земјата ја поддржува одржливоста? Дали економската политика на владата ја поддржува организациската способност за изнаоѓање на финансиски средства?
- **Социјални трендови:** Како социјалното опкружување влијае врз организацијата? Дали постоечките социјални вредности (на пример љубов кон природата) ја поддржуваат работата на организацијата? Дали организацијата има пристап до човечките ресурси од кај што ќе може да регрутира нови членови?
- **Трендови на изнаоѓање на средства:** Кои се трендовите за изнаоѓање на средства за овој сектор и како истите влијаат врз организацијата, краткорочно и долгорочно? Колку организацијата зависи од донаторски финансиски средства?
- **Технолошки трендови:** Дали технологијата е потребна при извршување на работата на организацијата која е поддржана од постоечките системи? Постои ли адекватна комунална инфраструктура (струја, транспорт и врски) која може да ја поддржи работата на ГЗ? Колку се постојани трошоците за расположливите простории? Дали постојат постројки за обработка на податоци? Дали правото на пристап до неодамнешните истражувања е доволно достапно?
- **Еколошки трендови:** Како легислативата и политиките за природните извори и животната средина влијаат врз изведбата на организацијата?

## Работна рамка за развојниот план на организацијата

Целта на следнава рамка е да ја води организацијата низ процесот на подготовка на РПО. Рамката помага при подготовка на основен план, во смисла на тоа дека развојниот план пред се треба да е реален практичен и разумен. Организацијата всушност треба да го спроведе, а не да го остави на полица како заборавен документ.

Урнек од РПО можете да најдете во додаток 4. Спроведувањето на секој поединечен чекор е подредено согласно овој урнек. Предложената рамка треба да резултира со развојниот план кој е закотвен длабоко во средината во која делува здружението и ги третира битните прашања во однос на способноста, идентификувани преку процесот на самооценувањето. Планот ќе ги постави развојните цели на организацијата на тој начин истите да бидат остварени согласно временската рамка на планот.

Со користењето на работните листови ќе се осигура дека планот се стреми кон развој на специфични продукти/производи/ примери кои треба да придонесат во подобрувањето на севкупната способност на организацијата. Ова рамка за организациски развој е широко распространета, а со тоа можеби само дел од истата ќе биде релевантна за одредена организација. За да се достигне нивото на поединости, организацијата треба да е што посспецифична.

Строго се препорачува финализирианиот план за развој да биде интегриран во годишниот работен план на организацијата, а ова бара соодветни човечки и финансиски ресурси. Дополнително, развојниот план е претставен во форма на извештај кој може да се поднесе до одборот и чинителите за понатамошно разгледување и усвојување на истиот.

### Чекор Ц.1: Надворешни анализи

Проценката на организацијата вклучува и прецизно набљудување на надворешната средина, како и внатрешната средина на организацијата (поопширно е обработено во фазата на самооценување), а потоа, ги идентификува сите критични прашања или приоритети кои произлегуваат од тие анализи. Комбинацијата на овие надворешно и внатрешно придвижени приоритети особено помага при идентификација на развојните цели на организацијата (Чекор Ц.4).

Надворешните анализи се насочени кон социјалните, технолошките, политичките и економските трендови (надворешна средина) кои влијаат врз изведбата на организацијата, како на пример трендовите прибирање на средства/донации (локални, национални, меѓународни); актуелна или легислатива во исчекување; можности за финансирање од владата; и демографски трендови. Административната, правната, политичката, социјално-културната, економската, технолошката и еколошката состојба на организацијата имаат многу големо влијание, како што може

да се види и од примерот даден подолу. Можно е сите овие трендови да не влијаат врз изведбата на ГЗ; меѓутоа за истите треба да се дискутира и одлучи. Исто така, некои од овие трендови со време ќе се сменат, а според тоа истите треба да се анализираат согласно временската рамка која е релевантна за подготовка и спроведување на развојниот план на ГЗ.

**ПРИМЕР 4: Надворешни трендови**

**Политички трендови:** Заштитата на средоземјето, благодарение на притисокот од страна на гласачкото тело, стана главна точка од дневниот ред на националните влади. Европската унија и Обединетите Нации играат важна улога во усвојувањето на регионална координирана политика за заштита на средоземното крајбрежје.

**Економски трендови:** Глобалната економија продолжува да се развива, а БДП во земјите на ЕУ се предвидува во следните три години просечно да се зголеми за 3,5 проценти. Другите земји кои граничат со средоземјето исто така имаат корист од економскиот развој. Предвидено е дека во следниве 5 години, енергетската побарувачката ќе се зголеми за 6 проценти на годишно ниво.

**Социјални трендови:** Старењето на популацијата ќе се следи во земјите членки на ЕУ, а ќе се зголеми бројката на популацијата во крајбрежните области.

**Трендови за изнаоѓање на финансиска поддршка:** Членството на ГЗ кои спроведуваат кампањи за односи со јавноста (ОЈ) значително се зголеми, а ова може да се објасни со зголемување на свеста на јавноста за делот со климатските промени. Исто така, приватните донации станаа главен извор на финансирање на меѓународните ГЗ.

**Технолошки трендови:** Ќе се продолжи употребата на фосилните горива во иднина, иако се предвидува примена на нуклеарната технологија како алтернативна замена на енергетска станица со погон на јаглен. До сега нема значаен напредок во воведувањето на процес за производство на енергија без јаглен.

**Еколошки трендови:** Состојбата со животната средина се деградира со значителна брзина, побрзо во однос на предвидените “најлоши” сценарија. Заштитните мерки веќе не се доволни, а од страна на владите потребни се значителни акции, и тоа со многу големи средства од јавната популација.

**Други трендови:** Постои тренд на растење во однос на неконтролирана и нелегална миграција од морето, со висока стапка на смртност кај мигрантите.

**Чекор Ц.2: Надворешни можности и закани**

SWOT (сили, слабости, можности и закани) анализата е алатка за оценување и пренесување на постоечките внатрешни (сили и слабости) и надворешни (можности и закани) состојби на организацијата. Самооценувањето на организацијата (COO), претставено претходно, треба да се земе во предвид како алатка за одредување на внатрешните сили и слабости на организацијата. Меѓутоа, надворешните можности и закани кои имаат моќ и влијание врз организацијата, исто така треба да се анализираат. Ова може да се направи преку дискусија во однос на трендовите одредени во претходниот чекор. Подолу е даден пример за таков вид на анализа.

**ПРИМЕР 5: Надворешни можности и закани (хипотетички случај на Зелена Свезда)**

**Можности за организацијата:** Мисијата на Зелена свезда е поважна од било кога, поради лошата ситуација со животната средина во средоземјето. Искуството и сознанието на Зелена свезда може да биде значајно како за локалните, така и за регионалните власти.

**Закани со кои се соочува организацијата:** Постои ризик дека наместо активно вмрежување меѓу здруженијата од областа на животната средина, ќе се појави активен натпревар за изнаоѓање на средства, а привилегираните ќе бидат организациите со подобри способности за односи со јавноста. Дискриминирачката владина активност (особено меѓународната) може да го намали влијанието на помалите групи, како и шансите да се слушне нивниот глас.

**Чекор Ц.3: Проблеми на организациската способност (приоритизација или селекција)**

Со цел да се препознаат главните прашања идентификувани меѓу организациските надворешни можности и закани, (РПО Чекор Ц.2), организацијата треба да ги земе предвид следниве упатства:

■ Вообичаено, новите организации се најчесто подобри при изнаоѓање на главните пречки или проблеми со кои се соочуваат, а потоа, повеќе визионерски, ги идентификуваат развојните цели кои треба да се исполнат во следните неколку години. На пример, актуелен проблем може да биде дека директорот/ претседателот не е платен, претседателството не постигнува кворум, нема воопшто пари, итн. Развојните цели на новата организација можат да бидат на пример, формирање на одбор, подготовка на стратегиски план, спроведување на анализи за потребите од животната средина, подготовка на програма, регрутирање на волонтери, ангажирање на персонал итн.

- a. Кои се главните проблеми/прашања кои треба да се третираат, а се појавиле по разгледувањето на ефектите од надворешните закани, како и идентификуваните елементи од лошата изведба на организацијата? Треба да се наведат што повеќе. Треба да се земат во предвид проблемите кои се однесуваат на долгорочниот развој на организацијата, но особено значајни се и прашањата/проблемите кои се однесуваат на престојниот период. Многу од организациите завршиле “попреку” бидејќи биле фокусирани премногу кон иднината.
- б. Сите проблеми кои се појавуваат во претходната точка, треба детално да се разгледаат. Организацијата треба да се запраша дали проблемот е “битен” или “итен”. Проблемите најчесто изгледаат многу важни кога се итни - на пример, менувањето на тонерот од печатачот е итен проблем, но “менувањето на тонерот” никогаш нема да се појави во развојниот план. Значајно е да се стават само битните прашања, а не оние итните.

- в. Потребно е ангажирање само со оние проблеми, со кои организацијата може да се справи и да направи нешто. За проблемите кои се премногу едноставни не е потребно детално планирање, но проблемите кои се премногу детални и опширни ќе ве “заглават”. (Можеби поголемите проблеми можат да се разложат во помали, со поуспешно планирање на времето).
- г. Проблемите треба јасно да се образложат, за подоцна, доколку некој дојде од страна, да може лесно да го прочита описот и да ја препознае природата на проблемот.

#### ПРИМЕР 6: Видик на целите (хипотетички случај на ГЗ Зелена Свезда)

##### Краткорочни:

1. Потребно е надополнување на стратегискиот план на организацијата, со цел да се земе во предвид развојот во последните осум години и да искористи како заеднички правилник за сите чинители на Зелена Свезда.
2. Треба да се оценат програмските активности, наспроти обновената стратегија, а потребно е и ажурирање во пресметката на буџетот за секоја суштинска програма.
3. Врз основа на повторно разгледаниот/обновениот стратегиски план, правилникот за изнаоѓање на средства треба да биде подготвен на начин кој би ги привлечол приватните донации и ќе се зголеми локалното учество.

##### Среднорочни:

4. Потребна е прераспределба на управувачките вештини на постарите членови во организацијата, со цел да се зголеми ефективност на истата. Ова може да започне со редовни состаноци за координирање.
5. Потребно е ре-уредување на потребите на организацијата, овозможувајќи подобра внатрешна и надворешна комуникација;
6. Потребно е иницирање на активностите за односите со јавноста, со цел да се зголеми членството на организацијата.

##### Долгорочни:

7. Потребно е обезбедување на постојани простории.
8. Потребно е да се развие програма за енергетска ефикасност и соларна енергија за потребите на локалните власти и зедниците.

Резултатите од самооценувањето на организацијата треба внимателно да се разгледаат. Прво треба да се погледнат црвените полиња (просек од 2.85 поени или над тоа) и розевите полиња (просек меѓу 2.85 и 5.15), бидејќи тие ја отсликуваат најслабата страна од изведбата на организацијата.

#### Чекор Ц.4: Поставување на развојните цели на организацијата

- а. Свкупната цел на организацискиот развој е зголемување (а потоа и одржување) на ефективноста и способноста на организацијата. Развојните цели на организацијата се формулирани по увидот на надворешноста на организацијата (надворешна одн. анализа на состојбата), внатре во организацијата (преку самооценување на организацијата), а потоа на идентификуваните проблеми (најбитните прашања кои треба да се разгледаат во Чекор Ц.3).

Целите треба да се доволно конкретни за да се организираат согласно седумте суштински компоненти (стратегиско водство, организациски процеси, човечки ресурси, финансиски ресурси, инфраструктура, внатрешни институционални вмрежувања, и управување со проекти/програми) на организацијата, или само оние кои се битни за одредени организации. Целите треба да и послужат на свкупната намера на способноста на организацијата. Добра пракса е да се обезбеди формулираните цели да го следат таканаречениот SMART пристап (едноставни, мерливи, применливи, реални, временски ограничени).

#### Насоки

- Целите треба да се формулираат за време на пленарната сесија: подготвен е акциониот план/развиен по работни групи (од три до четири лица).
- Во оваа фаза се препорачува фасилитаторот да ги покани работните групи за подготовка на нацрт краток концепт за развој/стратегија за секоја од целите; ова треба да се земе како почетна точка на коментарите добиени за секоја компонента за време на фазата на самооценување на организацијата (Чекор СОО Б.3).

#### ПРИМЕР 7: Развојни цели кои се однесуваат на структурата

##### Структура

- Да се заврши функционалната анализа на организацијата.
- Да се подготви подобар/прилагоден дијаграм на организацијата.
- Да се подготви апликација која ќе помогне да се постигнат јасно дефинираните одговорности и надлежности.
- Да се развие механизам за координација меѓу одделите, програмите и општествените чинители.
- Да се хармонизира структурата со новата стратегија и приоритетите на државата (човечки ресурси, сектор за изнаоѓање на финансиски средства).

- б. За секоја цел од планот за развој, за да се постигнат соодветни продукти, процеси или практики, потребна е идентификација на истите и нивно внесување во апликацијата на организацијата. Работните листови за секоја компонента на организацијата се наменети да се користат како појдовна точка за фасилитирање на идентификувањето и селекцијата на компонентите - одредени продукти/процеси/практики. Работните листови можете да ги најдете во додаток 3. Предлозите презентирани во работните листови кои се однесуваат на продуктите/процесите/ примерите се само тоа: ПРЕДЛОЗИ. Освен тоа, листата на предлози не е целосна. Листата служи за забрзување на понатамошните сугестии и истражувања. Организацијата треба да ја земе предвид релевантноста/

соодветноста на предлозите од ова мени, како и пропратните алатки. Важно е развојниот план на организацијата да е адаптиран, со цел да ја одрази локалната состојба во која работи ГЗ и да биде што е можно посфикасна.

### Насоки

Во подолу дадената форма наведете ги сите цели и продуктите/процесите/практиките кои се однесуваат на нив:

**Развојни цели на организацијата кои кореспондираат со продуктите/процесите/практиките произлезени од развојот на организацијата (РО)**

РО цели #.....

Продукти/процеси/практики #.....

Продукти/процеси/практики #.....

#### ПРИМЕР 8: Поставување на цели и релевантни продукти/производи/практики

##### ЦЕЛИ

###### Цел 1.1:

- Постигнување на финансиска одржливост преку методите на самофинансирање.

##### ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРИМЕРИ

###### Продукти/процеси/практики 1.1\_1

- Развивање на шемата за поддршка на слободното членство

###### Продукти/процеси/практики 1.1\_2

- Усвојување на надоместоци за крајна услуга (експертиза)

#### Улоги и одговорности на одборот.

Извор: The Corporate Fund - <http://www.thecorporatefund.org/>

“Еден од секојдневните проблеми искусени од владеачките одбори на непрофитабилните организации е недостаток на признание и согласност меѓу членовите на одборот, или пак меѓу членовите на одборот и персоналот, во однос на улогата и одговорностите на одборот. Без ова признание, прифаќањето на улогите и одговорностите може да биде опасно, збунувачко или пак непостоечко.

Понатаму, доколку одборот своето време не го поминува корисно во однос на своите задолженија, а членовите времето го користат за други активности, вклучувајќи ги и оние кои му припаѓаат на извршниот директор/претседателот и другите членови. Кога ќе се постават вака збунувачки улоги, многу брзо може да дојде до разочарување и конфликт, кој негативно ќе се одрази врз изведбата на организацијата.

Клучот до успешни релации меѓу одборот - извршниот директор/претседател, е јасно дефинирање на улогите на персоналот, вклучувајќи го и времето кога одборот и персоналот формираат коалиција за конкретните задачи, како што е развој на стратешкиот план. Кога постојат вака јасно дефинирани улоги, не постои причина членовите на одборот детално да се занимаваат со секојдневните обврски на организацијата.”

#### Чекор Ц.5: Целите на одборот и претседателот/директорот

Многу е важно да се направи разлика кај целите во рамките на стратегијата кои се одговорност на одговорност, од целите кои се одговорност на претседателот и/или директорот. Во рамките на примерот на алатки за развоен план, постои специфично место за овие клучни цели (види додаток 4).

#### Чекор Ц.6: Планирање на акции (акции, одговорности и времетраење)

Откако ќе се формулираат целите и идентификуваат соодветните продукти/процеси/практики, потребно е планирање на акции за спроведување на актуелните промени на организацијата. За секоја конкретна компонента/подкомпонента, треба да се изготви нацрт верзија на планот на акции, и да се одредат специфични активности, одговорности и времетраење. Акциите можат да бидат испланирани од страна на посветените групи од организацијата, и тоа за секоја од селектираните продукти/процеси/практиките.

## Насоки

Акциониот план одредува како ќе бидат постигнати развојните цели и продуктите/процесите/практиките. Акциониот план ги вклучува сите чекори кои треба да се превземат за спроведување на продуктите/процесите/практиките. Тие одредуваат кој е одговорен за постигнување на секој од чекорите, и во која временска рамка.

### ПРИМЕР 9: Акционен план

**Цели за РО # 1:** Квалитетот на делувањето на одборот е зголемен кон крајот на оваа година.

**Продукти/процеси/практики #1.1 (за цели за РО #1):** Спроведен е детален пакет за развој на одборот, изработен согласно препораките од Првична проценка на одборот.

**Резиме на акциониот план:**

#	АКЦИИ ЗА ПРВАТА ЦЕЛ	ВРЕМЕТРАЕЊЕ И РОКОВИ	ОДГОВОРНОСТ	СТАТУС И ДАТУМ
31.1.1	Првична проценка на одборот	2 месеци	Претседавач	
31.1.2	Идентификација и усвојување на детален пакет за развој на одборот	2 месеци	Одбор X	
31.1.3	Ориентационен документ на одборот	2 месеци	Одбор Y	
31.1.4	Развој на детален пакет за обука на одборот	1 месец		
31.1.5	Спроведување на обука на одборот	2 месеци		
31.1.6	Оценување на обуката на одборот	1 месец		
31.1.7	Подоцнежено оценување на обуката на одборот	1 месец	Претседавач	

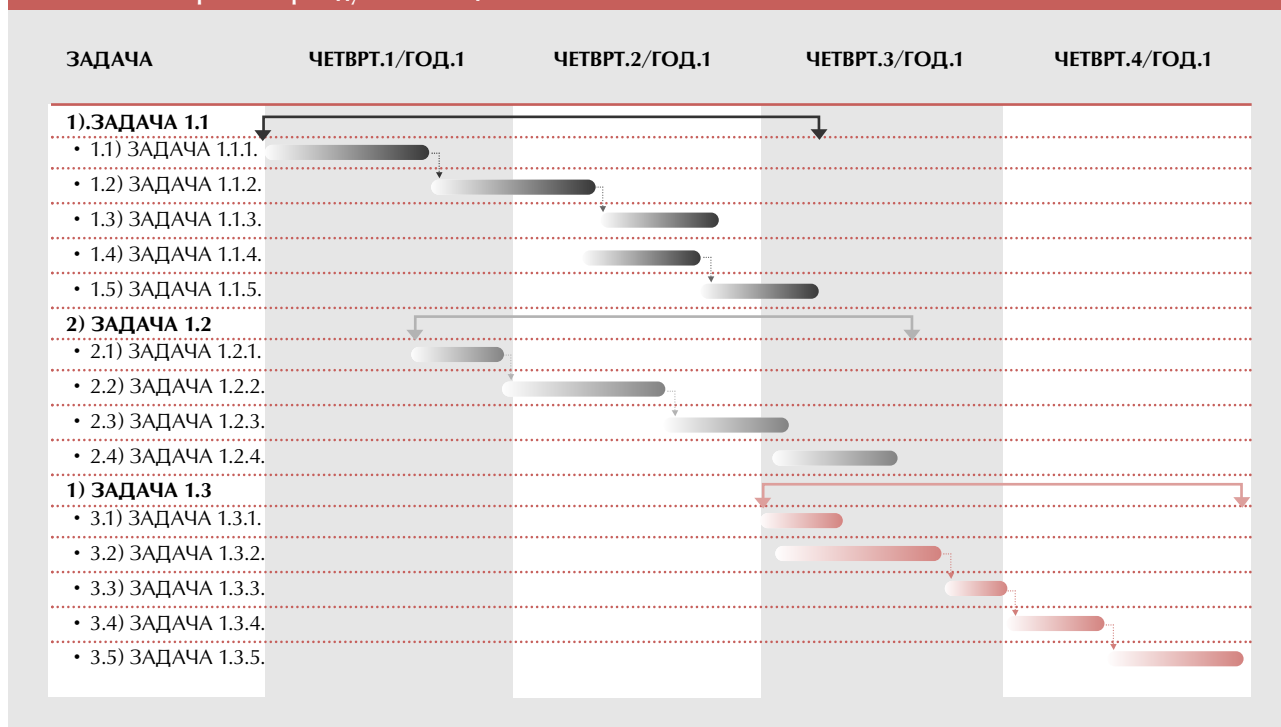
**Други продукти/процеси/практики кои одат заедно со целта број 1 и треба да се земат предвид:**

- Продукти/процеси/практики 1.2 - Повторно разгледување и реориентација/експанзија на составот на одборот
- Продукти/процеси/практики 1.3 - Развивање на работен план за извршниот комитет

### Чекор Ц.7: Гантограм за спроведување на акциониот план

Со користење на информациите од Чекор Ц.7, треба да се подготви гантограм за спроведување на акциониот план (види во лексиконот) на организацијата (користејќи соодветна апликација како што се Excel или друга програма за управивање со проекти).

ТАБЕЛА 4: Гантограм за спроведување на акциониот план



### Чекор Ц.8: Алокација на извори за спроведување на Акциониот план

За спроведување на акциониот план на организацијата потребна е реалокацијата на извори како што се средства, пари итн. Подолу ќе видите предлог како да се пресметаат и планираат овие извори.

#### Придонес на персоналот при спроведување на акциониот план Насоки

Откако организацијата ќе ги одреди сите акции од својот план, треба да се размислува каков вид на човечки ресурси се потребни за спроведување на задачите во рамките на планот. Тоа ќе бидат лица, или од организацијата (персоналот) или пак надворешни лица (техничка помош).

## ПРИМЕР 10: Придонес на персоналот

ПОЗИЦИЈА	ГОД. 1	ГОД.2	ГОД.3
<b>Претседател/директор (име)</b>			
31.1.1	2 месеци (44 дена)		
31.1.2	10 дена	1 месец (22 дена)	
31.1.3		2 месеци (44 дена)	1 месец (22 дена)
31.1.4	1 месец (22 дена)	3 дена	
<b>Финансиски раководител (име)</b>			
31.1.1	1.5 месеци (33 дена)		
31.1.2	10 дена	1 месец (22 дена)	
<b>Претседател/директор (име)</b>			
32.1.1	5 дена		
32.1.2	8 дена	12 дена	
<b>Раководител на проекти (име)</b>			
32.1.1	2 месеци (44 дена)		

## ПРИМЕР 11: Техничка помош (надворешен извор)

КОНСУЛТАНТ	ГОД. 1	ГОД.2	ГОД.3
<b>Тренер (име)</b>			
33.1.1	6 дена		
36.1.2	6 дена	10 дена	
39.1.3		6 дена	10 дена
32.1.4	6 дена	3 дена	
<b>Тренер (име)</b>			
33.1.1	6 дена	3 дена	

**Буџет за спроведување на акциониот план**

Секако дека организацијата треба да го пресмета и финансиското учество потребно за спроведување на акциониот план, вклучувајќи ги трошоците за двете ставки, од персоналот (врз основа на пресметан придонес од страна на персоналот) и директните трошоци (патувања, опрема итн.) Во прилог следи пример.

**ПРИМЕР 12: Буџет**

ЗАДАЧА	БУЏЕТСКИ СТАВКИ (НАВЕДИ ДОКОЛКУ Е ПОТРЕБНО)	ГОД. 1	ГОД.2	ГОД.3	ВКУПНО
31.1	Трошоци за персоналот				
	ТП/надворешно финансирање				
	Патување				
	Опрема				
<b>Вкупно 31.1</b>					
31.2	Трошоци за персоналот				
	ТП/надворешно финансирање				
	Патување				
	Опрема				
<b>Вкупно 31.2</b>					
<b>Вкупно 1</b>					
32.1	Трошоци за персоналот				
	ТП/надворешно финансирање				
	Патување				
	Опрема				
<b>Вкупно 32.2</b>					
<b>Вкупно 2</b>					

### Чекор Ц.9 Мониторинг и евалуација на спроведувањето на развојниот план

Мониторинг претставува редовно и систематско собирање на информациите кои се однесуваат на сите аспекти од спроведувањето на развојниот план. Мониторингот треба да ги исполнува следниве функции:

- Документирање на процесот на спроведување.
- Помош при донесување на одлуки при управување со одредени акции.
- Превземање акции за можни навремени интервенции/корекции.

Евалуација претставува оценување на спроведувањето на развојниот план, и треба да биде што е можно посистематско и пообјективно. Евалуацијата служи за:

- Учење од сопственото искуство.
- Мислење/коментари за идното планирање.

Пример за мониторинг и евалуација е даден во додаток 4 од РПО.

## Чекор Ц.10: Предложена содржина на РПО

Предлог од финалниот развоен план кој може да се претстави на донаторите, општествените чинители итн. е даден во додаток 4.

### Насоки

Важноста на развојниот план, додадена од страна на организацијата, може повторно да се зацврсти со започнување на воведен збор од страна на претседателот на одборот или пак од страна на некое друго битно лице во организацијата. Воведот дозволува изразување на личните пораки, и тоа директно од страна на потписникот на здружението и истиот е сместен пред извршното резиме. Важноста додадена на овој документ ќе придонесе истиот да се спроведе и да се користи како составен дел за изнаоѓање на средства за организациските промени.

Развојниот план на организацијата треба да содржи општи елементи кои даваат јасен опис на организацијата и целта на планот. Објаснувањето е важно во однос на комплетноста на самиот план, кој наверојатно ќе произлезе од другите документи достапни на организацијата, како што се договори, статии од асоцијации/фондации или пак стратегиски планови. Објаснувањето за организацијата треба да се состои од два дела:

1. Факти (историја), главни достигнувања/настани, нивоа/капацитет на услуги;

#### ПРИМЕР 13: Нашата историја (хипотетички пример за Зелена Свезда)

Здружението Зелена Свезда (ЗС) е основано пред осум години, од страна на група пријатели, ентузијастички, кои се засегнати од состојбата со животната средина на Средоземното Море. Од мали почетоци и први кампањи, Зелена Свезда стана клучен играч во дебатите за состојбата на животната средина во Средоземното Море.

ЗС разви широко распространета мрежа, откако лобираше до владата за изнаоѓање на поефективни начини за заштита на морето. Едно од главните достигнувања е групирање на ГЗ од сите земји на средоземјето, во однос на доставување на коментари за планираниот меѓувладин договор за заштита на морето. Ова резултираше со зајакната легислатива и ја покажа моќта на заедничкото делување.

Од три лица, денес во Зелена Свезда се вработени шест експерти со полно работно време и посветен тим од волонтери. Програмата на здружението ги отсликува заканиите по животната средина на средоземјето и што е најважно, нуди решенија.

2. Стратегиски елементи како што се визија, мисија и вредности.

#### ПРИМЕР 14: Изјава за визијата (од BirdLife International)

“Птиците се убави, инспиративни и меѓународни. Птиците се извонредни лидери во групата и витални показатели на животната средина”.

Со фокусирање на птиците, местата и живеалиштата од кои тие зависат, (the BirdLife Partnership) партнерството за животот на птиците работи на подобрување на животот на птиците, за другиот див свет (биодиверзитет) и за луѓето.

Целите на BirdLife се:

- Спречување на истребувањето на било кој вид на птици;
- Одржување, а каде е тоа можно, подобрување на статусот за заштита на сите видови на птици;
- Сочувување, а каде е можно, подобрување и проширување на локациите и живеалиштата битни за птиците;
- Преку помошта на птиците, заштита на биодиверзитет, и подобрување на квалитетот на животот на луѓето; и
- Интегрирање на заштитата на птиците во одржливите човечки живеалишта.“

## ПРИМЕР 15: Изјава за мисијата (од Гринпис)

“Гринпис е независна организација, кампањски ориентирана која користи ненасилни, креативни конфронтации за истакнување на глобалните проблеми од животната средина, како и изнудување решенија на зелена и мирна/ненасилна иднина. Целта на Гринпис е да се обезбеди можност за живот на земјата и сиот нејзин диверзитет.”

## ПРИМЕР 16: Изјава за вредностите (од Меѓународниот институт за развој и животна средина)

Работата на МИРЖ, во насока на одржливиот развој, е водена од нејзините суштински организациски вредности. Тие ја опишуваат внатрешната култура и надворешните врски (релации):

**Истрајност** - да го практикуваме тоа што го проповедаме со одржување (горе наведеното) на вредностите на одржливиот развој во нашата работа

**Обврзаност** - да се разбере и да се влијае врз политиката и практиките во линија со одржливиот развој

**Независност** - широки погледи при нашите истражувања, и да се избегнува влијание и разочараност од поединечни интереси

**Интегритет и кредибилитет** - гласно да се користи науката и консултативните методи како основа за чесно правно застапување, во соработка со партнерите

**Обемност** - промоција на различни погледи и системи на знаења и градење на довербата со консензус, работа во партнерство со маргинализирани/сиромашни групи, лидери и иноватори во одржливиот развој

**Иновации** - поддршка на учеството на општествени чинители во процесот на технички и индустриски откритија, фокусирани на сиромаштијата и проблемите од животната средина

**Поврзувања на перспективи и интереси** - Југ и Север; Глобализиран и локализиран; владин, граѓански и цивилен сектор, животна средина и развој; краткорочни и долгорочни

**Стратегиски обврзани** - да се одговори на приоритетните потреби, закани и идеи со добро информирани, аналитички и креативни начини

**Постојано подобрување** - на композицијата на МИРЖ и баланс на раководењето и партнерството, обезбедување на услуги и квалитет, и навременост на резултатите

**Транспарентност** - да се биде јасен во тоа што го правиме, како работиме, со кого работиме, и како изнаоѓаме финансиски средства

## Чекор Ц.11: Претставување на Развојниот план на организацијата

Многу е битно РПО да се употреби и спроведе. Еден од начините ова да се обезбеди, е планот да се претстави на персоналот и на сите релевантни општествени чинители. Постојат многу начини ова да се направи, како што се: печатени копии, веб страни, електронска пошта, состаноци со персоналот и конференции за печатот. Постојат многу причини зошто ова е корисно, вклучувајќи ги и зголемената одговорност, градење на чувството за сопственост и огромните напори за поголема видливост.

Основниот план за комуникација треба да претставува дополнителен елемент при спроведувањето на Развојниот план на организацијата.



## Додатоци



## Лексикон

### Benchmarking

Исто како “најдобри примери од критериуми/репери (Benchmark)” или “процес критериуми/репери (Benchmark)”, тоа е процес кој се користи при управување, особено при стратемиско управување, во кој организацијата ги оценува различните аспекти во нивните процеси во однос на најдобрите практики, и тоа најчесто во самиот сектор.

Сето ова, потоа им овозможува на организациите да развијат план за тоа како ќе ги усвојат најдобрите практики, и тоа најчесто со цел зајакнување на некои аспекти од изведбата. Benchmarking може да претставува еден од настаните, но најчесто се третира како постојан процес во кој организацијата постојано бара предизвик за своите практики. (Википедија)

### Јакнење на капацитети

Јакнењето на капацитетите е константен процес при кои луѓето и системите кои работат со динамична содржина, учат како се развива и спроведува стратегија на ниво на своите цели, за зголемување на изведбата на одржлив начин.

### Ефективност

Ниво до кое се постигнати целите или пак планираните резултати. Ефективноста на организацијата е степен до кој се движи постигнувањето на мисијата и реализацијата на целите. Ефективноста сепак не е едноставен концепт. Основната потешкотија при анализирање на ефективноста се наоѓа пред се во фактот што многу организации даваат бројни изјави за целите и нивната мисија. Понекогаш, овие изјави се интегрирани во договорите на организациите, а понекогаш, во нејзините стратемиски документи. Врз основа на тоа каде се појавуваат изјавите, се јавува потребата од јасно дефиниран прирачник на организацијата.

### Ефикасност

Добивање на максимални резултати од расположливите извори (конвертирање на влезни во излезни резултати). Една организацијата не треба само да е во состојба да пружи извонредни услуги, туку истите мора да се обезбедат во рамките на соодветна структура на трошоците. Изведбата особено се цени според ефикасноста на организацијата (на пример: трошоци по услуга, број на резултати по вработен, број на резултати по лице годишно, просечна вредност на грант по лице). Колкава и да е големината на компонентата, организациите се набљудуваат како такви што обезбедуваат одлични финансиски средства, гледано од квалитативен и квантитативен аспект.

## Граѓанско здружение од областа на животната средина

Официјално регистрирана организација или регистрирана група граѓани или други јавни здруженија кои што:

- не дејствуваат како официјални владини органи;
- се непрофитни тела/органи (на пр. некомерцијални);
- функционираат на локално, регионално, национално и/или меѓународно ниво;
- имаат примарни цели поврзани со промовирање на една или повеќе од следните точки:
  - заштита и зачувување на животната средина;
  - одржливо користење на природните и обновливите ресурси;
  - традиционални културни вредности и познавања кои водат до намалување на влијанието на општеството врз животната средина;
  - развој, политики и проекти кои позитивно делуваат врз животната средина;
  - принципи на управување кои водат до создавање на средина погодна за заштита на животната средина и одржливиот развој (пр. анти-корупциски мерки, транспарентност, одговорност и учество на јавноста).
- кои се присутни во јавниот живот, надвор од рамките на семејните структури, ќе ги изразуваат интересите и вредностите на нивните членови или други, засновани на етички, културни, политички, научни или филантропски согледувања.

## Финансиска способност

Капацитет на организацијата да го одржи влезот на финансиските извори подобро отколку излезот. Искуството покажува дека условите потребни за една организацијата да се направи финансиски способна, вклучува повеќекратни извори на финансирање, позитивен проток на средства, заштедени финансиски средства.

## Гантограм

Популарен вид на блок од дијаграми (планови) кои го прикажуваат распоредот на проектот. Гантограмот ги покажува почетните и завршните датуми од поединечните елементи и севкупните елементи од проектот. Поединечните елементи и севкупните елементи ја сочинуваат структурата на работните задачи во рамките на проектот. Некои гантограми ја покажуваат зависноста меѓу активностите (на пример преферираната мрежа). Гантограмот може да се користи за прикажување на постоечкиот статус на распоредот, користејќи основно-целосно засенување и вертикалната “ДНЕВНА” линија (исто така наречена “ВРЕМЕТО СЕГА” или “ДАТУМ НА ПОДАТОЦИТЕ” како што е прикажано овде. (Википедија)

## Институционален / Организациски развој

(Извадок од ИЦВСП / GSDRC (Истражувачки Центар за Владеење и Социјален Развој) Governance and Social Development Resource Centre – <http://www.gsdc.org>)

Литературата сеуште не е застаната на стандардната дефиниција за “институција”, а терминот често се користи за изразување на палета различни значења. Ние се одлучивме да ги дефинираме институционалните “формални правила, неформалните ограничувања-норми на однесување, конвенции и самообврзувачки код на однесување - и нивните применливи карактеристики”. (North 1991)

Земена е во предвид значајна количина на развојни активности, кои и помагаат на организацијата да ја подобри својата изведба, но организациите се предмет на закони, полиси, култури и норми. За да се разграничат овие формални и неформални “институции” од организациите, институциите може да се разгледуваат како “правила на играта”, додека пак организациите како “играчи”.

## Управување со сметководствени системи

На Википедија може да се најде следнава информација: управувањето со сметководствени системи се однесува на неопходноста и употребата на сметководствени информации за управување во рамките на организацијата, да обезбеди основа за донесување на бизнис одлуки, кои им дозволуваат да дојдат до подобра опременост во нивните раководечки и контролни функции.

Спротивно на информациите од финансиското сметководство, информациите од управувањето со сметководствени системи најчесто се строго доверливи и се користат од страна на раководството, наместо истите јавно да се објавени; прогресивно насочени, наместо историски; прагматично пресметани користејќи широко распространети системи за управување со информации и внатрешни контроли, наместо истите да се усогласат со сметководствените стандарди. Ова е така поради различниот степен на важност: информациите од управувањето со сметководствени системи се користат во рамките на организацијата, особено при донесување на одлуки.

## Изведба

Изведбата на организацијата може да се замисли како припадност во рамките на три пошироки области: Изведба на активности кои ја поддржуваат мисијата (ефективност); изведба во однос на достапни ресурси (ефикасност); и изведба во однос на долгорочната способност или одржливост (прилагодливост).

## Спроведување на програмата

Спроведувањето на програмата е фаза каде што организацијата ги интегрира сите свои ресурси за конкретно постигнување на своите цели.

## Мониторинг и евалуација на програмата

Програмите или проектите го завземаат централното место во животот на организацијата. Организацијата треба да ги следи програмите за да се осигура дека тие се во согласност со целите и достигнувањата на резултатите кои имаат намера да ги постигнат. Системите за мониторинг и евалуација треба да се вградени во програмите и проектите уште за време на фазата на планирање.

## Планирање на програмата

Планирањето на програмата треба однапред да се обмисли. Меѓу другото, тоа ги вклучува и следниве прашања: Кои се нашите цели? Што треба да се направи за да се постигнат тие цели? Кој ќе го направи тоа? Како ќе го направи тоа? Колку долго ќе трае? Колку ќе чини сето тоа? Како ќе знаеме дали работиме согласено нашите цели?

## Вмрежување на системи

Во теоретските системи, целото е различно во однос на компилација на повеќе делови. Со проучување на компонентите и нивните меѓусебни релации, нема да

дознаеме за целото. Системите не се адитивни или линеарни; повторената интеракција на деловите го завзема централното место при соодветно разбирање на системските процеси и резултати (Alter and Hage, 1993; Jervis, 1997; Argow et al., 2000). Основната функција на мрежата е распределување на ресурсите, продуктите и клиентите меѓу организациите, исто како и другите форми на владеење. Теоријата за системските мрежи, гранка на системска теорија развиена во литературата за бизнис менаџмент, се стреми кон прифаќање на поттикот и принудувањето на организацијата за подобрување на нејзините односи. Теоријата за системските мрежи ги идентификува струк-туралните, процедуралните и променливите вредности од животната средина, за отворени системи кои го одредуваат степенот на развој и успех на координацијата меѓу организациите. Системот е “отворен” кога е под влијание на неговата над-ворешна средина, односно, кога зависи од средината за влез на ресурси и излезот на производи или услуги.

Постојат три основни модела на системско владеење:

- Класичниот концепт на пирамидалната структура со формални насоки, и тоа одозгора надолу и веста од дното па нагоре, го претставува хиерархискиот модел. Долното ниво од пирамидата има минимална слобода да донесува свои одлуки, а тука постои мала хоризонтална комуникација меѓу компонентите на исто ниво.
- Пазарниот модел на владеење се фокусира на собирање на независни компоненти со вкрстување на области кои се обидуваат да го зголемат нивниот профит со придвижување на слични компоненти надвор од бизнисот, преку конкуренција.
- Системското вмрежување, како и пазарите, се апстрактни концептуални системи. Како и пазарите, мрежите овозможуваат хоризонтална комуникација и независни одлуки од страна на доверителите. Спротивно на пазарот, членовите делуваат заеднички при креирање, планирање, спроведување и оценување на своите активности. Членовите заеднички ги развиваат согледувањата за задачите, средството за нивно достигнување, а понекогаш и на севкупната стратегиска визија (Chisholm, 1996: 6-7; Alter and Hage, 1993: 79). Во системските мрежи, координацијата и соработката ги заменуваат надлежноста и конкуренцијата.

### Табели за самооценување

1 Преглед на самооценувањето

---

2 Стратегиско водство

---

3 Организациски процеси

---

4 Човечки ресурси

---

5 Финансиски извори

---

6 Инфраструктура

---

7 Внатрешно - институционални поврзувања

---

8 Управување со програми

---

9 Скала за бодување

---

ТАБЕЛА 1. Стратегиско водство

	ЕФЕКТИВНОСТ							ЕФИКАСНОСТ							ФИНАНСИСКА										
	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	X	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Страт.</b> Лидерство (лидерство и донесување на одлуки)	X							X									X								
Стратегиско мислење	X							X									X								
Улога на ГЗ во општеството	X							X									X								
Владеене (Владините тела се функционални и работат ефик. и ефективно)	X							X									X								
Финансиско интегрирање (интегрирано управување) ГЗ (идентификувана е споредбената предност на организацијата)	X							X									X								
<b>Процес</b> Внатрешно планирање, правила и постапки	X							X									X								
Внатрешно решавање на проблеми и донесување на одлуки	X							X									X								
Внатрешна комуникација	X							X									X								
Мониторинг и евалуација на организацијата	X							X									X								
<b>ЧР</b> Анализа на работно место	X							X									X								
Управување со ЧР	X							X									X								
Персонал	X							X									X								
Компензации и придобивки	X							X									X								
Обука и развој	X							X									X								
Управување со изведбата	X							X									X								
Здравје и безбедност	X							X									X								
Внатрешни врски на вработените	X							X									X								
Правни аспекти	X							X									X								
<b>ФИ</b> Финансиско планирање/буџетирање	X							X									X								
Финансиска одговорност (отчет)	X							X									X								
Финансиски изјави и системи	X							X									X								
Управување со сметководство	X							X									X								
<b>Инфр.</b> Објекти, простории и одржување	X							X									X								
Технологија, опрема и опрема за комуникации	X							X									X								
<b>Поврз.</b> Информации/комуникации	X							X									X								
Мрежи на партнерства	X							X									X								
<b>Прогр.</b> Планирање на програми	X							X									X								
Спроведување								X									X								
Оцена (евалуација на програмите, оцена на влијанието)	X							X									X								

ТАБЕЛА 2. Стратегиско водство

ОРГ. ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСН ОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Лидерство (лидерство и донесување на одлуки)</b>			
	1 Одговорностите за донесување на одлуки и правата за лидерство се јасно познати и разбрани од сите во организацијата			
	2 Одговорностите за донесување на одлуки и правата за лидерство се соодветно распределени помеѓу раководството			
	3 Лидерскиот стил на претседателот (директорот) на организацијата е партиципаторен			
	4 Лидерите во организацијата се почитувани професионалци			
	5 Лидерите во организацијата се вешти раководители			
	6 Лидерството е ефективно во стекнување и штедење на ресурсите			
	7 Лидерите (одборот, претседателот/директорот) се одговорни пред општествените чинители			
	8 ГЗ има соодветни финансиски ресурси за работа на лидерите односно раководството (не мора директорот да работи на проекти за да добие плата)			
	<b>Стратегиско мислење</b>			
	<b>Мисија/визија</b>			
	1 Мисијата/визијата на ГЗ е секому позната			
	2 Мисијата/визијата одговара на потребите на заедницата/ животната средина			
	3 Членовите на ГЗ имаат заедничка визија за улогата на организацијата во општеството			
	<b>Стратегиско планирање</b>			
	1 Мисијата и визијата се отсликани во статегискиот план на организацијата			
	2 Целите на ГЗ се отсликани во статегискиот план			
	3 Стратегискиот план е развиен во соработка со раководителите, персоналот, Управниот одбор, и е поддржан од општествените чинители			
	4 Стратегискиот план го подобрува квалитетот на работа на персоналот			
	5 Стратегискиот план ги предвидува финансиските потреби на организацијата			
	<b>Општествено значење на ГЗ</b>			
	1 ГЗ има определено области од општествено значење и соодветен пристап кон нив			
	2 ГЗ има систем за редовно преиспитување на областите од општествено значење			
	<b>Владеење (Управните тела се воспоставени и функционираат ефективно и ефикасно)</b>			
	1 Одборот дава генерални насоки за политиката на организацијата и има преглед врз нивното спроведување			
	2 Одборот овозможува одговорност и кредибилитет			
	3 Одборот и помага на организацијата за обезбедување на средства			
	4 Одборот е способен за превземање на клучните улоги како формулирање на политики, односи со јавноста, финансиски преглед и лобирање			

ТАБЕЛА 2. Стратегиско водство

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСНОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Лидерство (лидерство и донесување на одлуки)</b>			
	5 Одборот е составен од посветени членови кои застапуваат различни интереси на општествените чинители			
	6 Постојат механизми за добивање на правилен придонес од заедницата и општествените чинители			
	7 Одборот / генералното собрание ја извршува својата улога на застапници на зедницата			
	<b>Структура (структурата на организацијата се разгледува во однос на стратегискиот план; Улогата на секој оддел е јасно дефинирана)</b>			
	1 Структурата на организацијата е разгледана во согласност со стратегискиот план			
	2 Структурата на организацијата ја отсликува нејзината мисија			
	3 Улогата на секој оддел е јасно дефинирана			
	4 Мисијата и визијата се отсликани во експертизата на персоналот во организацијата			
	5 ГЗ има организациска структура која јасно ги дефинира авторитетите и одговорностите			
	6 Постојат механизми за координација во ГЗ			
	7 Постои систем кој овозможува соодветно вклучување на персоналот на сите нивоа во процесот на донесување на одлуки			
	8 Организациската структура е дефинирана на партиципаторен начин од страна на раководството и персоналот			
	9 ГЗ има капацитет за разгледување на структурата во зависност од потребите за развој на организацијата			
	<b>Финансиско интегрирање (интегрирано раководење)</b>			
	1 ГЗ има стратегија за прибирање на финансиски средства со јасно дефинирани приоритети и одговорности			
	2 Стратегијата за прибирање на финансиски средства е јасно поврзана со стратешкиот план на организацијата			
	3 ГЗ има стратегија за разноликост на финансиските извори			
	4 Организацијата промовира активности за генерирање на приходи			
	5 ГЗ има механизам за наплата на услугите и/или други трошоци доколку има такви активности			
	6 ГЗ лесно се справува со процедурите и барањата на донаторите			
	7 Можностите за локално прибирање на средства се дефинирани			
	8 ГЗ има капацитет за изготвување на предлог-проекти и учество на тендери			
	9 ГЗ има стабилна финансиска состојба			
	10 ГЗ има систем за собирање на членарина			
	11 ГЗ има дополнителни финансиски извори			
	<b>Области на специјализација (Niche management) (Споредбените предности на организацијата се идентификувани)</b>			
	1. Областите на специјализација на ГЗ им се јасни на општествените чинители и партнерите			

ТАБЕЛА 2. Стратегиско водство

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСН ОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
	2 Областите на специјализација на ГЗ им се јасни на одборот и на персоналот			
	3 ГЗ поседува адекватни познавања и основни вештини (соодветни човечки ресурси) за специјализираните области			
	4 ГЗ е активен учесник во новите случувања во областите во кои работи (односно истражување, развој на политики и сл)			
	5 ГЗ е способно да прибира финансиски средства за да се посвети на својата специјалност или област на делување			
	<b>Раководење со специјализирани информации (информации за животна средина)</b>			
	1 Постои систем за собирање, анализа и известување за податоците и информациите за животната средина			
	2 Информациите од животната средина се лесно достапни за организацијата			
	3 Постои обука на персоналот за раководење со информациите за животната средина			
	4 Системите се користат за обработка, дистрибуирање и прибирање повратни информации			
	5 Информациите се споделуваат со релевантните општествени чинители			

ТАБЕЛА 3. Организациски процеси

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСНОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Внатрешно планирање, правила и постапки</b>			
	1 Постојат административни постапки и прирачник			
	2 Сите ги почитуваат и се придржуваат кон административните постапки			
	3 Постапките и административниот прирачник редовно се ажурираат			
	<b>Решавање на внатрешни проблеми и одлучување</b>			
	<b>Решавање на проблеми</b>			
	1 Навремено се препознаваат проблемите и недостатоците при работењето			
	2 Управниот одбор и раководителите поседуваат соодветни вештини за решавање на проблеми			
	3 Раководството поседува соодветни техники за решавање на проблемите			
	<b>Донесување на одлуки</b>			
	1 Сите оддели на организацијата поседуваат соодветни вештини за донесување на одлуки			
	2 За сите алтернативни начини на делување има достапни и навремени информации			
	3 Одлуките се донесуваат навремено			
	4 Одлуките се донесуваат со учество, вклучувајќи ја можноста за давање забелешки и истите да бидат земени во предвид			
	5 Постои брза информација за одлуките и причините за нивно донесување			
	<b>Управување со ризици</b>			
	1 Постојат системи за минимизирање на злоупотреба на организацијата			
	2 Се спроведува редовна контрола на инвентарот			
	3 Годишните ревизии вклучуваат разгледување на работењето на раководството			
	4 Се спроведуваат препораките за работењето на раководството			
	<b>Внатрешна комуникација</b>			
	<b>Комуникација</b>			
	1 Постојат соодветни алатки за внатрешен проток на информации (писма, меморандуми, состаноци, телефони итн.)			
	2 Раководителите добро ги пренесуваат своите идеи на персоналот и волонтерите од сите нивоа, без оглед на разликите помеѓу личностите, полот, позиција, културни и религиозни определби			
	3 Персоналот и волонтерите редовно добиваат информации за активностите на организацијата			
	4 Постојат механизми за корекција на гласини			
	<b>Координација</b>			
	1 Редовно се одржуваат состаноци на персоналот (и волонтерите)			
	2 Персоналот и волонтерите учествуваат во донесувањето на одлуки			
	3 Се поттикнува тимска работа			

ТАБЕЛА 3. Организациски процеси

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ			
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСН ОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ	
Капацитет на институцијата	4. Постои слободна размена на информации помеѓу раководството, персоналот и волонтерите				
	5. Персоналот и волонтерите се охрабрани и мотивирани на да превземаат иницијативи				
	<b>Мониторинг и евалуација на институцијата</b>				
	1. ГЗ прибира и користи податоци за мониторинг и евалуација на своите сектори и активности				
	2. Стратегијата, програмата, политиката и буџетската документација се повикуваат на резултатите од оценувањето				
	3. Процесите на мониторинг и евалуација се признаени од страна на ГЗ				

ТАБЕЛА 4. Човечки ресурси

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСНОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Анализа на работното место</b>			
	1 Годишниот работен план ја предвидува потребата од човечки ресурси на ГЗ			
	2 Мисијата на организацијата е поврзана со капацитетите на персоналот			
	3 Во организацијата постои соодветна експертиза за животната средина			
	4 Постои јасна разграниченост на работните обврски помеѓу персоналот без преклопување			
	5 Персоналот е чест извор на идеи и е движечка сила за подобрување и иновации			
	<b>Управување со човечки ресурси</b>			
	1 ГЗ има документирана политика за управување со човечки ресурси			
	2 Персоналот и раководителите се придржуваат до стандардите за ЧР			
	3 За соодветни акции, ГЗ се потпираат на волонтерите			
	4 Во ГЗ постои практика за раководење со волонтери			
	5 Постои опис на работно место за целиот персонал и волонтерите			
	6 Се почитува описот на работното место			
	7 ГЗ има соодветни финансиски средства за управување со човечки ресурси			
	5 Постои брза информација за одлуките и причините за нивно донесување			
	<b>Персонал</b>			
	<b>Регрутирање и избор</b>			
	1 ГЗ има јасно дефиниран процес на регрутирање			
	2 Позициите се целосно пополнети			
	3 Процесот на регрутирање е транспарентен и натпреварувачки			
	4 Постојат критериуми за избор на персонал и волонтери			
	5 Способностите и мотивацијата на персоналот се совпаѓа со потребите на ГЗ (вистински човек на вистинското место)			
	6 Замената на персоналот е на нормално ниво, што значи дека не мора да е многу или малку за поединечните позиции, или пак на ниво на целата организација			
	<b>Разноликост кај персоналот и волонтерите (родова и национална)</b>			
	1 Родовата разноликост се одразува на составот на одборот, раководството, персоналот и волонтерите во организацијата			
	2 Националната разноликост се одразува на составот на одборот, раководството, персоналот и волонтерите во организацијата			
	<b>Надоместоци и бенефиции</b>			
1 Финансиските надоместоци за персоналот се јасно структурирани и натпреварувачки				
2 Плаќањето на персоналот се извршува согласно квалитетот на изведбата				

ТАБЕЛА 4. Човечки ресурси (продолжение)

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСНОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Надоместоци и бенефиции</b>			
	3 Политиката за бенефиции е документирана (пишана) и се спроведува			
	4 Волонтерите имаат пристап до соодветни мотивирачки бенефиции			
	<b>Тренинг и развој</b>			
	<b>Тренинг</b>			
	1 ГЗ имаат јасно дефиниран пристап за обука			
	2 Обуката на персоналот и волонтерите е базирана на анализа на потребите			
	3 Менаџерите го охрабруваат лично напредување			
	4 Знаењата стекнати за време на обуката се интегрирани во пракса			
	<b>Развој</b>			
	1 ГЗ имаат планови за следење на помладиот кадар, со цел нивно натамошно напредување во кариерата.			
	2 Постојат развојни планови за персоналот и истите се спроведени			
	3 Персоналот е свесен за можностите за напредок во организацијата			
	4 ГЗ имаат соодветни финансиски средства за развој на човечките ресурси			
	<b>Управување со изведбата</b>			
	1 Персоналот е со различна стручност, искуство и поседува различни вештини			
	2 Персоналот покрива повеќе работни обврски (администрација, раководење со проекти, финансии и др)			
	3 Индивидуални индикатори на успешноста се определени за целиот персонал			
	4 Оценка на успешноста се врши регуларно (годишно)			
	5 Оценувањето се врши врз основа на индикаторите на успех			
	6 Оценувањето се спроведува преку отворен дијалог помеѓу персоналот и менаџерите			
	7 Можностите за вработување се познати на персоналот			
	8 Вработувањето се врши преку јасно дефинирани критериуми			
	<b>Здравје и безбедност</b>			
	1 ГЗ имаат соодветни здравствени и безбедносни одредби согласно закон, и истите целосно ги спроведуваат			
	2 ГЗ имаат соодветни осигурителни полиси за вработените чија активност е поврзана со здравствени/животни ризици			
	<b>Внатрешни односи на вработените</b>			
1 Менаџерите го поттикнуваат взаемното почитување помеѓу вработените				
2 Жалбените и конфликтните постапки се користат само доколку е тоа неопходно				

ТАБЕЛА 4. Човечки ресурси

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСНОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Законска рамка</b>			
	1 Сите вработени имаат работни договори			
	2 Договорите се во согласност со законот за работни односи			
	3 ГЗ подлежат на стандардните даноци и законски одредби и барања во земјата			
	4 ГЗ имаат соодветни финансиски средства за развој на човечките ресурси			

ТАБЕЛА 5. Финансиски ресурси

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСН ОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Финансиско планирање/буџетирање</b>			
	1 Буџетирањето е интегрирано во годишните работни планови			
	2 ГЗ имаат финансиски сектор/лице одговорно за буџетирање			
	3 ГЗ имаат основен буџет			
	4 ГЗ имаат финансиски прирачник или пишани финансиски процедури и политики			
	<b>Финансиска одговорност</b>			
	<b>Финансиско известување</b>			
	1 Финансиските извештаи редовно се проверуваат од страна на одборот			
	2 Годишниот финансиски извештај е публикуван и проследен до јавноста			
	<b>Финансиска/пописна контрола</b>			
	1 Правото на потпис (договори, исплати) е утврдено и применето			
	2 Буџетот се контролира постојано			
	3 Редовно се вршат внатрешни ревизии			
	4 Редовно се вршат надворешни ревизии			
	<b>Финансиски изјави и системи</b>			
	<b>Законска основа</b>			
	1 Организацијата работи согласно законската регулатива за ГЗ во земјата			
	2 ГЗ изработуваат годишна финансиска изјава ревидирана од страна на независен финансиски ревизор			
	<b>Финансиско сметководство/книговодство</b>			
	1 Редовно се вршат книговодствени активности од страна на овластен сметководител или фирма			
	2 Книговодството е во согласност со законските одредби за ГЗ во земјата			
	3 Исплатата на плати и извештаите до даночните власти се процесираат на време, согласно законските одредби			
	4 ГЗ имаат јасни процедури за водење на сметководствениот систем			
	<b>Сметководствено управување</b>			
	1 Воспоставени се механизми за одвојување на проектните средства од заедничките средства			
	2 Постојат сметководствени категории за одвојување на проектните средства			
	3 Воспоставен е систем за одвојување на директните и индиректните трошоци			
	4 ГЗ имаат систем за раководење со готовинскиот тек			
	5 При управувањето се врши редовно (на три месеца) ажурирање на финансискиот статус на ГЗ			
	6 Воспоставено времено управување и систем за следење			

ТАБЕЛА 6. Инфраструктура

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСНОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Објекти, простории, одржување</b>			
	1 Стратегијата на ГЗ идентификува можности и ограничувања кои произлегуваат од инфраструктурата (пр: локација, слободен простор, цена, сала за состаноци/конференции)			
	2 ГЗ имаат свои канцеларии			
	3 Просториите и надворешните услуги (вода, струја) се соодветни за непречено одвивање на работата			
	4 Организацијата поседува соодветна опрема			
	5 ГЗ има доволно финансиски средства за одржување на просториите и покривање на тековните трошоци			
	6 Канцелариите и опремата одговараат на имиџот на организацијата			
	<b>Технологија, опрема, опрема за комуникација</b>			
	1 ГЗ имаат добра комуникациска опрема (телефон, интернет др.)			
	2 Воспоставено е добро управување со канцеларијата			
	3 Организацијата поседува план за одржување и замена			

ТАБЕЛА 7. Внатрешно - институционални поврзувања (продолжува)

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСНОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Информатички/комуникациски мрежи</b>			
	<b>Внатрешно-институционални поврзувања</b>			
	1 Релевантните извори на информации се лесно достапни на членовите на организацијата			
	2 Информацијата е споделена со релевантните општествени чинители во соодветна форма и стил			
	<b>Комуникација</b>			
	1 ГЗ пренесува важни информации/пораки релевантни за заштитата на животната средина и здравјето, а кои влијаат или може да влијаат на заедницата и на улогата на ГЗ			
	2 ГЗ имаат комуникациски план/стратегија за различни општествени чинители			
	3 ГЗ поседуваат добри комуникациски вештини/техники			
	4 Градењето на добар имиџ на организацијата е тесно поврзано со добрите односи со јавноста			
	<b>Односи со медиумите</b>			
	1 ГЗ имаат стратегија за работа со медиумите			
	2 ГЗ ги користат медиумите за канализирање пораки и акции			
	3 ГЗ поседуваат потенцијал да го привлечат вниманието на медиумите (во смисла на добри односи со медиумите, обучен кадар за односи со јавноста, способност за презентирање во стил допадлив за медиумите)			
	4 Медиумите ги консултираат ГЗ за релевантните прашања/проблеми од областа на животната средина и/или ги промовираат активностите на ГЗ			
	<b>Мрежа на партнери</b>			
	<b>Вмрежување со други ГЗ</b>			
	1 ГЗ воспоставуваат соодветна мрежа, разменуваат ресурси и експертиза со локалните, регионалните, националните и меѓународните ГЗ			
	2 ГЗ воспоставуваат интензивни форми на вмрежување како градење на заеднички платформи, коалицирање, вршење притисок на власта за прашањата кои се од особено значење			
	3 ГЗ имаат активна улога во промовирањето на мрежното работење помеѓу ГЗ (како спротивност на пасивноста, само одговара на барањата за таков вид работење)			
	4 ГЗ учествува во активностите за вклучување во дијалог (лобирање, спроведување на закон)			
	<b>Односи со локалната и централната власт</b>			
	1 ГЗ имаат редовни и конструктивни (взаемни активности, заеднички иницијативи) контакти со локалната власт			
	2 ГЗ имаат редовни и конструктивни контакти со централната власт			
	3 ГЗ се способни да се вклучат во дијалог со политичарите и се прифатени како партнери (ефективна заедничка работа)			
	4 ГЗ и Владата споделуваат/разменуваат ресурси и експертиза			

ТАБЕЛА 7. Внатрешно - институционални поврзувања (продолжува)

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСН ОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Односи со локалната и централната власт</b>			
	5 ГЗ изработуваат годишни извештаи достапни за јавноста			
	6 Активностите и/или препораките од НВО влијаат или се интегрирани во политиките на владата и во развојните планови			
	<b>Односи со донатори</b>			
	1 ГЗ имаат различни контакти со донаторската заедница			
	2 ГЗ имаат комуникациски план/стратегија за различни општествени чинители			
	3 ГЗ поседуваат добри комуникациски вештини/техники			
	4 Градењето на добар имиџ на организацијата е тесно поврзано со добрите односи со јавноста			
	5 ГЗ имаат влијание врз донаторската агенда			
	<b>Односи со локалната заедница</b>			
	1 ГЗ се редовно вклучени во дијалог со локалната заедница (не само низ или, за време на проектот)			
	2 Целите на ГЗ се презентирани на, и разбрани од локалната заедница			
	3 ГЗ имаат позитивен имиџ кај локалните заедници			
	4 ГЗ спроведуваат редовни активности од интерес за локалната заедница			
	5 Информациите за активностите на ГЗ се дистрибуираат до заедницата во соодветен формат и стил			
	6 ГЗ учествуваат во партнерствата во заедницата			
	7 Структурите (редовни форуми за дискусии) се воспоставени или се превземени акции за поттикнување на работните односи помеѓу организацијата и граѓанскиот сектор			
	<b>Односи со локалниот бизнис сектор</b>			
	1 ГЗ комуницира со приватниот сектор			
	2 ГЗ има соработка со приватниот сектор			
	3 Целите на ГЗ се разбрани од страна на локалниот бизнис			
	4 Информациите за активностите на ГЗ се дистрибуирани до бизнис секторот.			

ТАБЕЛА 8. Управување со програми

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСН ОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Програмско планирање</b>			
	<b>Развивање на програми</b>			
	1 Програмските приоритети се базирани на реалните потреби (еколошки и/или на заинтересираните страни /локалната заедница)			
	2 Програмата на организацијата ги одразува стратегиските цели и приоритети			
	3 Програмските приоритети и услуги се дефинирани во соработка со сите општествени чинители			
	4 Програмирањето вклучува адекватни улоги и анализа на одговорности.			
	5 Програмите се изработени за одреден временски период (5, 8 или 10 год).			
	6 Избран е начин за следење на резултатите			
	<b>Развивање на програмата</b>			
	1 Секоја програмска област и секој поголем проект имаат работен план			
	2 Програмските приоритети се влезени во работниот план			
	3 Работните планови се ажурираат согласно промените во стратегиско планирање.			
	4 Средствата за спроведување на работниот план се соодветно испланирани и распределени.			
	5 Работниот план се состои најмалку од следните елементи: задачи и проект кој треба да се заврши, назначување на персонал, производи кои треба да се изработат/достават, временска рамка, начин на финансирање на активностите.			
	6 Постои флексибилност во однос на адаптирањето на работниот план како резултат на мониторинг процесот.			
	<b>Развивање на проект</b>			
	1 Проектниот дизајн ги вклучува активностите за мониторинг, евалуација и известување.			
	2 Персоналот и волонтерите се вклучени во изработката на проектот, спроведувањето, мониторингот и евалуацијата.			
	3 Доколку е потребно, општествените чинители се вклучуваат во процесот на изработка на проектот, спроведувањето, мониторинг и евалуацијата.			
	<b>Фактори на одржливост</b>			
	1 Програмите се подржани од оние на кои се наменети (целни групи, локални заедници),			
	2 Локалната заедница има чувство на сопственост на придобивките од програмата.			
	3 ГЗ имаат развиени системи за среднорочно и долгорочно продолжување на нивната програма,			
	4 ГЗ имаат развиени стратегии за фазно програмирање.			

ТАБЕЛА 8. Управување со програми (продолжува)

ОРГ/ ОБЛАСТ	ЕЛЕМЕНТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ		
		ЕФЕКТИВНОСТ	ЕФИКАСН ОСТ	ФИНАНСИСКА СПОСОБНОСТ
Капацитет на институцијата	<b>Фактори на одржливост</b>			
	5 ГЗ вршат трансфер на знаење на локално ниво (пр: локалните заедници стануваат понезависни, подобро се подготвени и опремени при управувањето со поголем обем на прашања кои ги менуваат потребите на општествените чинители).			
	<b>Спроведување</b>			
	<b>Тимска работа и интегрирање на знаења/вештини</b>			
	1 Персоналот и волонтерите работат заедно со цел да произведат квалитетна работа			
	2 Тимот има добри вештини за решавање на проблемите			
	3 Програмските/проектните состаноци се продуктивни			
	4 Менаџерите ја контролираат и поддржуваат работата на проектните менаџери, асистентите, службениците и др.			
	5 Тимот кој го спроведува проектот/програмата е поддржан соодветно од страна на другите сектори/експерти (финансиски, логистички, административен и др).			
	<b>Услугна ориентираност и ориентираност кон односот 'Доверител/Клиент'</b>			
	1 Проектите се успешни, соодветни (во согласност со мисијата на ГЗ), исплатливи и навремени			
	2 Проектите се активно презентирани на општествените чинители			
	3 ГЗ активно ја градат свеста на сите општествени чинители во однос на животната средина			
	<b>Мониторинг на спроведувањето и известување</b>			
	1 ГЗ имаат капацитет да изработат соодветни извештаи за спроведените активности/проекти.			
	2 Временската рамка се следи за да се избегнат пречекорувањата			
	3 Навремена контрола на буџетите			
	4 Извештаите кореспондираат со барањата на општествените чинители			
	<b>Оценка (Евалуација на програмата, Оценка на влијанието)</b>			
	1 Секоја програмска/проектна цел има индикатори			
	2 Индикаторите на успех за програмите/проектите се утврдени во соработка со раководството, персоналот и волонтерите			
	3 Резултатите од оценувањето се користат да се направат прилагодувања во програмата/проектот			
	4 Резултатите од оценувањето се дистрибуирани доколку е тоа потребно			
	5 ГЗ редовно подготвуваат извештаи за оценувањето			
	6 ГЗ подготвуваат годишни извештаи и истите ги дистрибуираат			

ТАБЕЛА 9. Скала на бодување

**X Не се подобни или пак не се релевантни**

- Продуктите/процесите/практиките не одговараат на нашата организација;
- Продуктите/процесите/практиките не допринесуваат за компетентноста (квалитативно и квантитативно) на нашата организација;
- Продуктите/процесите/практиките не влијаат на ресурсите на нашата организација.

**1 Потребно е итно делување**

- Продуктите/процесите/практиките се релевантни за нашата организација: до сега не сме се занимавале со оваа проблематика но дури сега ја разбираме нивната важност (задолжително-согласно законската регулатива);
- Продуктите/процесите/практиките придонесуваат за “компетентноста” на нашата организација: до сега не сме се занимавале со оваа проблематика но дури сега ја разбираме нивната важност (задолжително-согласно законската регулатива);
- Продуктите/процесите/практиките значително влијаат врз ресурсите на нашата организација: до сега не сме се занимавале со оваа проблематика но дури сега ја разбираме нивната важност (задолжително-согласно законската регулатива).

**2 Потребно е итно внимание**

- Продуктите/процесите/практиките се релевантни за нашата организација: земено е во предвид, меѓутоа постојат сериозни пречки во развојот (ве молиме забележете ги пречките за време на дискусијата);
- Продуктите/процесите/практиките придонесуваат за “компетентноста” на нашата организација: земено е во предвид меѓутоа постојат сериозни пречки во развојот (ве молиме забележете ги пречките за време на дискусијата);
- Продуктите/процесите/практиките значително влијаат врз ресурсите на нашата организација: земено е во предвид меѓутоа постојат сериозни пречки во развојот (ве молиме забележете ги пречките за време на дискусијата).

**3 Потребни се значителни подобрувања**

- Продуктите/процесите/практиките се релевантни за нашата организација: постојат, развиени се, меѓутоа сите не се користат (ве молиме наведете ја причината за некористењето);
- Продуктите/процесите/практиките придонесуваат за “компетентноста” на нашата организација: постојат, развиени се меѓутоа сите не се користат (ве молиме наведете ја причината за некористењето);
- Продуктите/процесите/практиките значително влијаат врз ресурсите на нашата организација: постојат, развиени се, меѓутоа сите не се користат (ве молиме наведете ја причината за некористењето);

**4 Потребни се подобрувања**

- Продуктите/процесите/практиките ги задоволуваат барањата, функционира добро, но континуираното издвојување на соодветни средства за постојано одржување претставува значителна стратегиска алтернатива;
- Продуктите/процесите/практиките ги задоволуваат барањата, функционира добро, но континуираното издвојување на соодветни средства за постојано одржување претставува значителен товар за “компетентноста” на организацијата;
- Продуктите/процесите/практиките ги задоволуваат барањата, функционира добро, но континуираното издвојување на соодветни средства за постојано одржување претставува значајна пречка;

**5 Задоволително**

- Продуктите/процесите/практиките постојат, се користат, но не ги носат очекуваните придобивки (ве молиме за време на евентуалната дискусија да ја наведете причината зошто е тоа така);
- Продуктите/процесите/практиките постојат: секој може да ги користи продуктите/процесите/примерите; добро е, меѓутоа потребни се мали подобрувања (ве молиме забележете ги предлозите);
- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат, меѓутоа не ги носат очекуваните придобивки (ве молиме за време на евентуалната дискусија да ја наведете причината зошто е тоа така);

ТАБЕЛА 9. Скала на бодување (продолжува)

**6 Прифатливи, но постои простор за нивно подобрување**

- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и (обично) ги носат очекуваните придобивки (ве молиме забележете кога тоа не е така);
- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и (обично) даваат резултати (ве молиме забележете кога тоа не е така);
- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и (обично) носат посебна дополнителна вредност на организацијата (ве молиме забележете кога тоа не е така);

**7 Полн погодок!**

- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и функционираат совршено, согласно очекувањата;
- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и потребно е одржување;
- Продуктите/процесите/практиките постојат: се користат и носат дополнителна вредност на организацијата;

### Работни листови

1 Стратегиско Водство

---

2 Организациски процес

---

3 Човечки Ресурси

---

4 Финансиски ресурси

---

5 Инфраструктура

---

6 Внатрешно-институционални поврзувања

---

7 Управување со програми

---

# 1 Организациона област: Институционален капацитет

## Компонента: Стратегиско водство (лидерство)

Стратегиското водство е поврзано со визијата на организацијата, како и со идеите и акциите својствени за самата организација. Се работи за процес на поставување јасни организациски цели и насочување на силите на персоналот и останатите општествени чинители кон постигнување на организациските цели.

Стратегиското водство обезбедува “прилагодливост” на организацијата. За да се одржува и подобрува работата на организацијата, организацијата мора да поседува способност за брза адаптација на промени, односно да можат да предвидат, да се поврзат и прилагодат на новата состојба.

ТАБЕЛА 10. Стратегиско водство б Предложени Продукти/Процеси/Практики

КОМПОНЕНТА (И)	ПОД-КОМПОНЕНТА(И)	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКИ
Стратегиско планирање	Лидерство	Л1.1. Структура на лидерството
		Л1.2. Улоги на лидерството
		Л1.3. Развој на лидерството
		Л1.4. План за комуникација
	Стратегиско размислување Мисија/Визија	Л2.1. Изјава за визијата
		Л2.2. Изјава за мисијата
		Л2.3. Изјава за вредностите
		Л2.4. План за комуникација
	Стратегиско планирање	Л2.5. Стратегиски план
		Л2.6. Работен план
		Л2.7. План за комуникација
	Владеене	Л3.1. Законска и политичка рамка
		Л3.2. Развоен план на одборот
		Л3.3. Управни одбори
	Структура	Л4.1. Дијаграм на организацијата
		Л4.2. Нивоа на одлучување
		Л4.3. Координирање на работата
		Л4.4. План за комуникација
	Финансиско интегрирање	Л5.1. Структура на приходи
		Л5.2. План за собирање на средства
		Л5.3. Развивање на собирањето на средства
	Општествено значење	Л6.1. Определени области од општествено значење
		Л6.2. Проценка/ревидирање на областите од општествено значење
	Области на специјализација	Л7.1. Промовирање на области на компаративна предност
		Л7.2. Размена на информации на полето на специјализација

## Л1. Лидерство

Формалното лидерство ги утврдува насоките, обезбедува навремено извршување на задачите, и го поттикнува развојот на ресурсите. Лидерите ги утврдуваат идните насоки на организацијата и ангажираат луѓе за подобрување, развој и размена. Од друга страна, неформалното лидерство, го остваруваат влијателни лица кои поседуваат специјални вештини или знаења/средства ценети од страна на другите. Во овој контекст, формалното лидерство е претставено преку претседател/директор и/или сениор менаџмент. Мандатот на Одборот и Генералното Собрание е регулиран преку статутот (законски документ). Правниот акт е законски документ на организацијата или институцијата со кој се назначува нивната намена и надлежности. Преку подзаконските акти е регулирана работата на ГЗ. Подзаконските акти го регулираат начинот на избор на директори, назначувањето на службеници и описот на нивните задолженија, формирањето на одборот и начинот на водење на состаноците.

“Лидерите ја прават вистинската работа. Менаџерите ги вршат правилно работите.” “Лидерите ги водат луѓето, менаџерите управуваат со работите.”

“Визија без  
акција е само  
сон. Акција без  
визија е само  
активност.”

Joel Barker, Infinity Ltd.  
Infinity Ltd.

ТАБЕЛА 11. Лидерство: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Л1.1.	Структура на лидерството (формално лидерство)	Формалното лидерство е во согласност со: <ul style="list-style-type: none"> <li>законските одредби специфицирани во статутот на организацијата</li> <li>статути/ правен документ</li> <li>подзаконски акти</li> </ul>
Л1.2.	Улога на лидерството (формално лидерство)	Опис на позицијата: <ul style="list-style-type: none"> <li>општи одговорности</li> <li>потребно е одредено искуство и степен на знаења/вештини</li> <li>степен на образование</li> <li>договорни услови</li> <li>компетентност-основен критериум</li> </ul>
Л1.3.	Развивање на лидерство (компетенции, знаење, вештини и способности на организацијата)	Програми за обука за лидерство: <ul style="list-style-type: none"> <li>развивање на стручноста/вештините (пр.):               <ul style="list-style-type: none"> <li>- донесување на одлуки</li> <li>- решавање на проблеми</li> <li>- управување со силата и влијанијата</li> <li>- градење доверба</li> <li>- обучување, овластување</li> </ul> </li> <li>лидерски курсеви:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- обука за лидерите од секторот животна средина</li> <li>- поставување, практиканти</li> </ul> </li> </ul>
Л1.4.	План за комуникација	Ефективната комуникација со внатрешното и надворешното опкружување е исто така битен елемент на лидерската функција.

## Л2. Стратегиско размислување

Стратегиското размислување (поставување стратегиски насоки) кореспондира со чувството на самата организација, за тоа каде се стреми и како ќе ги постигне целите, и со нејзината желба да создаде појасна визија. Стратегиското размислување е всушност совпаѓање на можностите (повици за тендери, проекти, трендови во движењата и др.) со средствата, со цел да се развијат насоки/соодветни акции кои ќе доведат до успех.

Преку стратегиското размислување се управува со можностите и заканите, со цел да се избегнат заканите и слабостите во рамките на мисијата, визијата и вредностите.

### Л2.Визија, мисија и вредности

Визијата, мисијата и вредностите се одраз на движечките сили во организацијата. Општествената визија се фокусира на светот кој го посакуваме; визијата на организацијата ни покажува како да ја замислиме организацијата по три до пет години. Мисијата е одраз на тоа како луѓето го гледаат работењето на организацијата. Таа постои во рамките на визијата и со неа започнува процесот на операционализација на визијата во подефинирана акција. Вредностите се однесуваат на идеалите на организацијата, вклучувајќи го концептот на стандардите: чесноста, квалитетот и интегритетот. Најчесто овие вредности се сметаат за основа на стратегијата и бизнис планот на организацијата.

ТАБЕЛА 12. Стратешко размислување: Визија, Мисија и Вредности; Предложени Продукти /Процеси /Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Л2.1.	Изјава за визијата	Развивање/ажурирање на изјавата <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кој, како и кога?</li> </ul>
Л2.2.	Изјава за мисијата	Развивање/ажурирање на изјавата (организацијата се развива и треба да ја креира или ажурира нејзината мисија) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кој, како и кога?</li> <li>• Отстапување/работилница               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зошто оваа организација постои?</li> <li>- На кого му служи?</li> <li>- Како (со кои средства) ги опслужува?</li> </ul> </li> </ul>
Л2.3.	Изјава за вредности	Развивање/ажурирање на изјавата <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кој, како и кога?</li> </ul>
Л2.4.	План за комуникација	Комуникација на мисијата, визијата и вредностите

### Л2.Б Стратегиско планирање

Стратегиското планирање подразбира развивање и спроведување активности кои на организацијата и овозможуваат долгорочна успешна работа. Стратегиското планирање вклучува работи кои опфаќаат широк спектар на организацијата, од интроспективни прашања (каква е или каков треба да е идентитетот на организацијата), до стратегиски оперативни прашања. Стратегискиот план е пишан документ, во кој се дефинирани специфичните цели, индикатори, приоритети и тактики, преку кои организацијата обезбедува успешно работење.

ТАБЕЛА 13. Стратегиско размислување: Стратегиско планирање; Предложени Продукти /Процеси /Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Л2.5.	Стратегиски план	<p>Стратегиско планирање: партиципаторен процес кој ја вклучува заложбата за остварување на организациските цели. Планот се фокусира на целата организација.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализа на потреби (прашања од секторот животна средина и корисници): утврдување на услугите потребни за заедницата ; детален преглед</li> <li>• SWOT анализа: работилница базирана на добиените повратни одговори. ГЗ мора да ги праша останатите пред да започне со стратегиското планирање (корисници, донатори, други ГЗ, др.)</li> <li>• Воспоставен е процесот на прегледување и ажурирање</li> <li>• Следење на спроведувањето на стратегијата</li> <li>• Обука за стратегиско планирање</li> </ul>
Л2.6.	Работен план	<p>Усогласување на ресурсите и активностите со целите, и доколку е потребно, поделба на активностите заради нивно усогласување со ограничените ресурси (човечки, финансиски, технолошки, инфраструктурни).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Се изработува на годишно ниво согласно стратегиските цели за таа година.</li> <li>• Информации поврзани со тековните проекти, можните и посакуваните проекти за тековната година, како и организациските ресурси наменети за спроведување на активностите</li> <li>• Развојни планови на организацијата</li> <li>• Финансиски статус?</li> </ul>
Л2.7.	План за комуникација	<p>Комуникација на стратегискиот работниот план внатрешно и надворешно: Кој, како и кога?</p>

### Л3. Владеење

Терминот владеење и добро владеење се повеќе се користи во литературата. Владеењето го опишува процесот на донесување одлуки и процесот преку кој одлуките се спроведуваат (или не се спроведуваат). Владеењето исто така ги толкува меѓусебно договорените правила и процедури за донесување на одлуки за активностите на ГЗ.

Владеењето може да се дискутира нашироко, и доколку одредени препораки се спроведат до одборот, треба на сите да им биде јасно дека извршниот директор е одговорен пред одборот, а не обратно.

ТАБЕЛА 14. Владеење: Предложени Продукти /Процеси /Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
ЛЗ.1.	Законска и политичка рамка на ГЗ	Одборот на директори (и/или генералното собрание) и правниот акт на организацијата ја сочинуваат правната и политичка рамка и насока <ul style="list-style-type: none"> <li>• Статут/акт, устав, членови за здружување и др. <ul style="list-style-type: none"> <li>- регистрација (правен акт).</li> </ul> </li> <li>• Подзконски акти <ul style="list-style-type: none"> <li>- правила на одборот за внатрешно работење (како се организира одборот и начин на работење).</li> </ul> </li> <li>• одлуки на одборот <ul style="list-style-type: none"> <li>- единечен акт или одлука на одборот .</li> </ul> </li> <li>• политики на одборот <ul style="list-style-type: none"> <li>- Прирачник за начинот на заедничка работа на членовите на одборот.</li> </ul> </li> </ul>
ЛЗ.2.	Развоен план на одборот	План за унапредување на квалитетот на работењето на одборот. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Равојни активности на одборот <ul style="list-style-type: none"> <li>- првично оценување на одборот;</li> <li>- ориентација на одборот;</li> <li>- обука на одборот;</li> <li>- подучување на членовите на одборот;</li> <li>- замена/ротирање на членовите на одборот;</li> <li>- оценување на работата на одборот.</li> </ul> </li> </ul>
ЛЗ.3.	Управни комисии	Комисиите можат да се формираат за одреден временски период, за да дефинираат прашања кои се од стратески интерес. (работни тела, советодавни групи и работни планови) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развивање на поврзани работни планови за секоја комисија</li> </ul>

#### Л4. Структура на организацијата

Оперативната структура на организацијата е систем на работни односи кои ги делат и координираат задачите на поединците и групите кои работат за постигнување на заедничка цел. Организациите се разгледуваат од системска перспектива (бидејќи претставува комплексен систем составен од повеќе под структури), која се стреми да им помогне на менаџерите да ја согледаат организацијата во поширок аспект. Со ова, барем делумно се објаснува зошто управувањето (менаџирањето) на ГЗ се стреми да не е строго хиерархиско (базирано на контрола), односно повеќе се фокусира на управување преку координација.

Усогласувањето на организациската структура со лидерскиот стил е многу важно; многу лидери на ГЗ остануваат збунети во размислувањето дека хиерархиската структура не може да се усогласи со демократскиот стил.

Во една организација, најчесто постои разграничување меѓу тоа што треба да се одлучи /усвои на ниво на одборот, а што се одлучува/усвојува на извршно ниво. Во некои ГЗ, каде исти лица го спроведуваат владеењето и извршните активности, разграничувањето е нејасно или дури и не постои. Стратешките одлуки, како и политиките и процедурите за нивно спроведување, се приоритети за одборот и ја формираат институционалната компонента на организацијата.

Ресурсите на организацијата (човечки, технолошки, инфраструктурни, финансиски) се раководат на извршно ниво и се сметаат за организациска компонента на ГЗ. Програмите кои се спроведени со цел да се оствари општествената мисија на организацијата ја сочинуваат програмската компонента на ГЗ.

ТАБЕЛА 15. Структури: Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Л4.1.	Организациски дијаграм	Улоги (одговорност и надлежност): Што, каде и зошто? Статутот на организацијата го дава основното структурно функционирање на организацијата. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Распределба на работата (задачите) и улогите: <ul style="list-style-type: none"> <li>- хиерархија (функционална и одговорна структура) - органограм</li> <li>- опис на работните места</li> <li>- соодветен процес на донесување одлуки</li> <li>- делегирање</li> </ul> </li> </ul>
Л4.2.	Нивоа на донесување одлуки	Нивоата на донесување одлуки и одговорностите мораат да бидат добро дефинирани и разбрани во сите сегменти на ГЗ (институционални, организациски, програмски). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кој, како, одговорност</li> <li>• Организациски дизајн и управување со промените.</li> </ul>
Л4.3.	Координација на работата	Процес на поврзување на специјализирани активности од индивидуи или групи: им помага на луѓето да работат во хармонија. разбирање и комуникација околу активностите кои се спроведуваат. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Административна контрола (интегрирано управување со информациските системи) <ul style="list-style-type: none"> <li>- финансиски извештаи, извештаи за статусот /напредокот, извештаи за проектната активност.</li> </ul> </li> <li>• Управување со перформансите (изведување на работата) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Контрола на квалитетот и управување со работењето</li> </ul> </li> </ul>
Л4.4.	План за комуникација	Комуникација во однос на координацијата во рамките на организационата структура и процесот на донесување на одлуки како внатрешна така и надворешна. Кој, како и кога?

## Л5. Финансиска интеграција

Финансиската интеграција е систем од работни односи кои ги разграничуваат и координираат задачите на лицата и групите кои работат на остварување на заедничката цел.

Стратегијата за собирање на средства е клучен чекор кој треба да се развие пред да се започне со подготовка на апликации за обезбедување на финансиски средства. Со ова би се зголемиле можностите на организацијата за обезбедување на средствата, а на подолг период ваквиот пристап заштедува време и енергија.

Пред да почне да се размислува за кои средства да се аплицира, организацијата мора да ги изработи стратегиските планови или бизнис плановите. Со ова се определува мисијата на организацијата, визијата, целите, специфичните задачи, и се проценуваат потребните финансиски средства, а адекватно на ова, и трошоците.

ТАБЕЛА 16: Финансиска интеграција: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Л5.1.	Структура на приходи	<p>Структурата на приходите покажува како да се распределат трошоците (100%) помеѓу различните видови на извори на приход (самофинансирање, државни, приватни и индивидуални). Би требало да се дефинираат тековните и идните планови на ова поле (клучна информација за било која финансиска стратегија).  Можни извори на приход:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- домашни државни/јавен сектор - грантови или донации</li> <li>- домашни државни / јавен сектор - договори</li> <li>- странски влади/меѓународен јавен сектор - грантови или донации</li> <li>- странски влади/меѓународен јавен сектор -договори</li> <li>- домашни фондации - донации/грантови</li> <li>- странски/меѓународни фондации - донации/грантови</li> <li>- домашен бизнис/корпоративно спонзорство, - донации или грантови</li> <li>- странски/меѓународен бизнис/корпоративно спонзорство - донации или грантови</li> <li>- други приватници/граѓани - донации или грантови</li> <li>- членарина</li> <li>- такси и надоместоци за услуги поврзани со мисијата (економска активност) пр: истражување, консалтинг, едукација и обука</li> <li>- надоместок од издавање или други услуги (инвестиции, авторски права)</li> <li>- дополнителен бизнис и/или продажба на производи.</li> </ul> <p>Структурата на приходите е дефинирана преку планираниот буџет (види во финансиско управување, дел буџетирање).</p>
Л5.2.	План за собирање средства (изработка на стратегија за собирање средства со која се обезбедува способноста на организацијата краткорочно и долгорочно)	<p>Насока на организацијата (види стратегија).  Проекти кои одговараат на насоката.  Извори на финансирање на проектите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- грантови (организацијата треба да ги има предвид условите за добивање на грантот како подобноста, условите за кофинансирање, подобноста за пречекорувањата и др.)</li> <li>- договор за услуга (преку отворен тендер)</li> <li>- генерирање на приход (развивање на пристап на самофинансирање во организацијата)</li> <li>- суштинска поддршка, неврзани донации</li> <li>- доброволни фондови.</li> </ul> <p>Видови донатори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- домашни државни/јавен сектор - грантови или донации</li> <li>- домашни државни/јавен сектор - договори</li> <li>- странски влади/меѓународен јавен сектор - грантови или донации</li> <li>- странски влади/меѓународен јавен сектор - договори</li> <li>- домашни фондации - донации/грантови</li> <li>- странски/меѓународни фондации - донации/грантови</li> <li>- домашен бизнис/корпоративно спонзорство - донации или грантови</li> <li>- странски/меѓународен бизнис/корпоративно спонзорство - донации или грантови</li> <li>- други приватници/граѓани - донации или грантови</li> <li>- членарина</li> <li>- такси и надоместоци за услуги поврзани со мисијата</li> </ul>

ТАБЕЛА 16: Финансиска интеграција: Предложени Продукти/Процеси/Практики (продолжува)

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
		(економска активност) пр: истражување, консалтинг, едукација и обука - надоместок од издавање или други услуги (инвестиции, авторски права) - дополнителен бизнис и/или продажба на продукти.
Л5.3.	Развивање на процесот на собирање средства	Подобрување на вештините за развивање на план за собирање на средства, вклучувајќи минимум: - идентификација на изворите на финансирање, разбирање на финансиските барања/прирачници - вештини за пишување на предлози - известувања до донаторот.

## Л6. Општествено значење

Општественото значење на ГЗ подразбира дека организацијата ги идентификувала, адресирала постојните реални потреби на општеството како на локално така и на национално, регионално и меѓународно ниво. Се смета дека поголем број ГЗ го губат својот кредибилитет во општеството на кое му служат. Токму затоа, секоја организација треба да вложи дополнителен напор за да ја идентификува улогата на ГЗ во рамките на утврдување на потребите на општеството. Ова придонесува да се зајакне поддршката на јавноста за иницијативите на ГЗ, а со тоа се продолжува успешноста на самата организација.

Некои организации би требало да ја разледаат можноста за затворање, во услови кога нивната цел во општеството е веќе остварена.

ТАБЕЛА 17: Општествено значење: Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Л6.1.	Идентификувани области од општествено	Кои потреби на општеството треба организацијата да ги адресира преку своите активности: - анализа на потребите (прашања од секторот животна средина, граѓанско општество и корисници) - тематски пристап/специфичности на ГЗ - идентификација на области од особено значење (индикатори за општественото значење како учество на општествените чинители, пристап на членови, свесност на ГЗ на ниво на заедницата, свесност на заедницата за одредени прашања кои се дел од работењето на ГЗ и др.)
Л6.2.	Проценка на областите од општествено значење	Проверка дали општественото значење за ГЗ останува актуелно: - одредбите за проценка на областите од посебно значење треба да бидат интегрирани во мониторинг системот и системот за евалуација на организацијата.

## Л7. Области на специјализација (Niche management)

Овој вид на управување вклучува идентификација и концентрација на конкурентските вредносни капацитети/способности (или сет на способности), а кои организацијата ги поседува повеќе во однос на конкурентната организација.

ТАБЕЛА 18: Области на специјализација: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОЦЕСИ/ПРИМЕРИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Л7.1.	Промовирање на области со споредбени предности	Што ја прави организацијата единствена? - споредбени предности; - постојано развивање на вештините во специјализираната област
Л7.2.	Управување со информации на полето на специјализацијата	Управувањето со информации од животната средина б основни познавања на организацијата Управувањето со информации од секторот животна средина - треба да биде мандаторна специјалност за ГЗ кои се влучени во тој сектор.

## 2 Организациона област: Институционален капацитет

### Компонента: Организациски процес

Организацискиот процес ги вклучува обврските за усогласување и интегрирање на различните примери и култури во рамките на организацијата, преку воведување на заеднички системи и работење, а кои би се применувале во сите сегменти на организацијата.

Овие процеси се всушност најважната техника на управување; тие ја сочинуваат основата по која луѓето во една организација (од одборот до волонтерите) секојдневно меѓусебно делуваат.

Одборот и сениор менаџментот треба да поседуваат капацитет за решавање на проблемите, за планирање и навремено донесување одлуки, во спротивно организацијата ќе страда. Раководителите на проските треба да имаат капацитет да планираат и да поставуваат краткорочни цели, како и да ги решаваат проблемите, донесуваат одлуки и изработуваат стратегии за спроведување на активностите.

Во денешни услови, процесот на организациска промена се смета за клучен фактор, кој овозможува брзо прилагодување и искористување на придобивките од настанатите промени во надворешното опкружување. Надворешните движечки сили, како што се развојот на информатичката технологија или општествената одговорност, наспроти општествените чинители, во никој случај неможе да се занемарат. Како резултат на овие промени, голем број на организации го напуштиле или го напуштаат традиционалниот одгоре-надолу пристап, строгата хиерархиска структура се заменува со “органиска” и флуидна форма. Со други зборови, организацијата мора да биде почувствителна, пофлексибилна и поприлагодлива на барањата и очекувањата на општествените чинители.

“Води го бизнисот или тој ќе те води тебе.”

Бенџамин Франклин,  
американски автор  
дипломат, иноватор,  
физичар, политичар,  
печатач (1706 -1790)

ТАБЕЛА 19: Организациски процес: Предложени Продукти/Процеси/Практики

КОМПОНЕНТА(И)	ПОД-КОМПОНЕНТА(И)	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКИ	
Организациски процес-координација	Внатрешно планирање, административна контрола, политики и процедури	O1.1	Интегрирано управување со системот на информации
		O1.2	Административен прирачник
		O1.3	Прирачник за работењето
		O1.4	Контрола на квалитетот и управување со работата
	Внатрешно решавање на проблем и донесување одлуки	O2.1	Систем за решавање проблеми
		O2.2	Процес на донесување одлуки
		O2.3	Систем за управување со ризикот
		O2.4	Безбедносни и законски мерки
	Внатрешна комуникација	O3.3	Внатрешен систем за комуникација
	Мониторинг на организацијата	O4.1	Мониторинг и евалуација на организацијата
		O4.2	Процес на организациска промена

ТАБЕЛА 20: Внатрешно планирање, административна контрола, политики и процедури  
Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
O1.1.	Интегрирано управување со ситемите на информации (внатрешно планирање)	<p>Системот за управување е рамка на процесите и процедурите кои се користат за обезбедување на целосно исполнување на работните обврски потребни за постигнување на крајната цел на организацијата.</p> <p>На пример, системот за управување со животната средина и овозможува на организацијата да ја подобри својата изведба во однос на заштита на животната средина, преку процес на континуирано подобрување. Поедноставно, тоа значи “Планирај, Работи, Провери, Делувај”. Покомплетниот систем ја вклучува и одговорноста (проценка на одговорноста на персоналот) и распоред на активности кои треба да се завршат, како и контролни алатки за спроведување на акции. Организациите бараат голем број извештаи за мобилизирање на средства, на пр. финансиски извештаи, извештаи за состојбата, извештаи од проекти и др. за да може да следи што е изработено, кога и како.</p> <p>Преку компјутерите е максимално олеснета административната контрола /планирањето, користејќи интегрираното управување со системот на информации, софтверот за управување со проекти, системот за информации за човечки ресурси итн.</p>
O1.2. O1.3.	Административен прирачник Прирачник за работа	<p>Административниот и прирачникот за работа содржат сет на политики на ГЗ во форма на упатства. Преку нив на целиот персонал (и волонтерите) им се презентираат општите правила и одредби, според кои ГЗ ги спроведуваат своите активности. Се даваат како помош и поддршка на целиот персонал на ГЗ при извршувањето на нивните обврски.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Усогласеност Политиките може да се обигаторни за дел или за целиот работен колектив. Политиките се обигаторни за сите вработени освен ако не е дефиниран одреден број вработени за кои истото се однесува.</li> <li>• Применување Политиките треба да се применуваат (од сите супервизори). Несоодветната примена може да резултира со дисциплинска мерка за несовесниот работник (но и за супервизорот).</li> <li>• Изработка Сугестиите за нови политики или амандмани треба да се достават до директорот или претседателот. Било кој од вработените може да предлага амандмани или дополненија.</li> <li>• Политиките треба да содржат: <ul style="list-style-type: none"> <li>- јасно објаснување на правилата и одредбите за кои се работи;</li> <li>- индикација која претходна политика е модифицирана (ако има) со референца на поглавјето од прирачникот;</li> <li>- датум на стапување на сила;</li> <li>- детали на кого се однесува (само во случај кога не се работи за генерална политика);</li> <li>- дата на истекување (ако има).</li> </ul> </li> <li>• Објавување Политиките треба да се наведат со нивниот наслов, датум на издавање и поглавјето од прирачникот на кое се однесуваат.</li> </ul>

ТАБЕЛА 20: Внатрешно планирање, административна контрола, политики и процедури  
Предложени Продукти/Процеси/Практики (продолжува)

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
O1.4.	Контрола на квалитетот и управување со операциите	Грубо кажано, квалитетот вклучува специфицирање на стандарди на изведба (најчесто преку референтни точки или преку споредба со добро прифатени норми), резултатите од мониторингот и мерењата, потоа резултатите се споредуваат со стандардите и се прават одредени прилагодувања доколку е тоа потребно. Концептот на управување со квалитет се прошири за да ги вклучи сите програми во организацијата, како Целосно Управување со Квалитет, ИСО9000 и БСЦ - (алатка за управување/следење на изведбата) Управувањето со работата се применува кај поголемите организации со поголем обем на работа, и ја вклучува одговорноста преку која се обезбедува ефикасното и ефективното работење на организацијата.

## O1. Внатрешно планирање, административна контрола, политики и процедури

За разлика од стратешкото планирање, кое ја претставува општата насока на организациската поставеност, внатрешното планирање претставува процес преку кој се спроведува стратегијата (специфичните цели и методологии за постигнување на целите). Процесот вклучува ангажирање на средства, време и луѓе преку изработка на временски рамки и работни планови.

Политиките и процедурите ги утврдуваат насоките за делување за сите членови на организацијата во однос на проектите, единиците и на ниво на целата организација. Политиките обезбедуваат однесување на работното место кое е во согласност со законските одредби како и со очекувањата на самата организација. Политиките се применуваат со специфични ситуации во форма на процедури. Со процедурите се обезбедува ефикасни и ефективно спроведување на секојдневните задолженија.

## O2. Внатрешно решавање на проблемите и донесување на одлуки

Решавањето на проблемите вклучува идентификација на коренот на проблемот, кој јасно треба да се дефинира пред да се одлучат чекорите за неговото решавање. Донесувањето одлуки е процес на селекција помеѓу алтернативните насоки на акциите, определени за време на процесот на решавање на проблемот.

Управувањето со ризикот вклучува развој и примена на системи кои спречуваат и/или ги минимизираат организациските пропусти/злоупотреби.

**ТАБЕЛА 21: Внатрешно решавање на проблемите и донесување на одлуки  
Предложени Продукти/Процеси/Практики**

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
O2.1.	Систем за решавање на проблемите	<p>Препознавање на симптомите (проблеми, предизвици), анализирање на можните причинители, дијагностицирање на проблемот, негово дефинирање, утврдување чекори за решавање на проблемот.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Способен менаџер да ги реши проблемите</li> <li>• Обука за решавање на проблемите</li> <li>• Дрво на проблемот</li> <li>• Мени Список на интервенции</li> </ul>
O2.2.	Процес на донесување одлуки	<p>Одлучете која од алтернативите е најдобра. Процедурите за донесување одлуки можат да бидат дел од административниот прирачник.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Способност за донесување одлуки на сите нивоа на организацијата;</li> <li>• Обука за и олеснување на процесот за донесување одлуки;</li> <li>• Систем за прибирање информации за сите можни алтернативи;</li> <li>• Група на индивидуални алатки за донесување одлуки;</li> </ul>
O2.3.	Систем за управување со ризикот	<p>Целта на управувањето со ризикот е намалување на различните ризици поврзани со претходно избраниот домен до ниво прифатливо за општеството. Може да се однесува на повеќе видови закани предизвикани од животната средина, технологијата, човекот, организациите и политиките. Од друга страна, тоа ги вклучува сите средства достапни на човекот или, поточно за телото за управување со ризикот (лице, персоналот на организацијата. (Википедија)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проценка на ризикот</li> <li>• Националното законодавство за оданочување/известување/контрола и др. познато и испочитувано од целиот персонал (поттикнување и обука при примањето на работа)</li> <li>• Попис на сите средства (изработен од овластен сметководител)</li> <li>• Редовна финансиска контрола (извршена од овластен сметководител)</li> </ul>
O2.4.	Безбедносни и законски мерки	<p>Програми за добросостојба на вработените (ергономија: безбедни уреди/постројки на работното место; превенција од насилство; безбедност на работното место).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Законска заштита (контрола на законските обврски на организацијата)</li> <li>• Осигурување (материјално осигурување; осигурување на имот; осигурување на волонтерите)</li> </ul>

### О3. Внатрешна комуникација

Внатрешната комуникација е процес со кој се разменува информацијата и се постигнува заедничко разбирање помеѓу членовите на организацијата. Важноста на внатрешната комуникација е често пати потценета. Многу е важно да се усвои систем кој ќе овозможи ефективна поддршка на внатрешната комуникација.

ТАБЕЛА 22: Внатрешна комуникација: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
О3.1.	Внатрешен систем на комуникација	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обука за развивање на комуникациските вештини</li> <li>• Обука за развивање вештини за ефективно водење состаноци, прирачници</li> <li>• Основни структури за намалена комуникација (сет на процедури, опис на работата, состаноци и др.)</li> <li>• Основни структури за подобра комуникација (извештај за состојбата, повратни одговори за време на состаноците, пристап на округли маси и др.)</li> </ul>

#### О4. Организациски мониторинг

Организацискиот мониторинг се состои од собирање податоци од сите фази за време на развивањето и спроведувањето. Оценувањето дава слика за тоа, како и зошто резултатите се или не се постигнати на организациско ниво.

ТАБЕЛА 23: Организациско следење (мониторинг): Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
О4.1.	Организациски мониторинг и оценка (политики и процедури)	<p>Оцена на резултатот и влијанието од стратегискиот план Откако стратегискиот план ќе биде целосно прифатен во организацијата, треба да се процени што функционира добро и што е уште поважно да се процени, што не функционира добро. Напредокот се проценува на одредени интервали за да се осигураме дека сме на вистинскиот пат, дека работата се одвива во правилна насока кон остварување на планираните резултати, утврдени на почетокот.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Менаџери обучени за мониторинг и евалуација</li> <li>• Рамки за следење (мониторинг)</li> <li>• Планови за евалуација</li> <li>• Индикатори (на успех)</li> </ul> <p>Фазата на евалуација е идеално време за идентификација на потребните нови акции, услуги или проекти кои ГЗ има интерес да ги спроведе, и да го започне повторно циклусот на планирање.</p>
О4.2.	Процес на организациона промена	<p>Промената или адаптацијата е основен дел на животниот век на една организација. Во потрагата по зголемување на ефективността, прашањата од типот што треба да промениме и како ќе ја спроведе промената? стануваат дел од тековниот процес на промена.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организациското самооценување е директна алатка релевантна за процесот на организациската промена.</li> <li>• Управувањето со изведбата е алатка која се користи за организациското развивање и развивање на капацитетите.</li> </ul>

# 3 Организациска област: Организациски капацитет

## Компонента: Човечки ресурси

Управувањето со човечки ресурси вклучува планирање, спроведување и мониторинг на работната сила во организацијата. “Човечкиот капитал” се однесува на знаењето и способностите/вештините на работната сила.

ТАБЕЛА 24: Човечки ресурси: Предложени Продукти/Процеси/Примери

КОМПОНЕНТА(И)	ПОД-КОМПОНЕНТА(И)	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКИ
Планирање на ресурсите	Ч1.1.	Стратегија за човечките ресурси
	Ч1.2.	Утврдување на способностите на организацијата
	Ч1.3.	Распределба на работата/улогите
	Ч1.4.	План за комуникација
Управување со ЧР	Ч2.1.	Политики за ЧР
Персонал	Ч3.1.	Процедури за персоналот
	Ч3.2.	Процедури за регрутација/вработување
	Ч3.3.	Политика на еднакви можности
	Ч3.4.	Политики за полова застапеност и застапеност на малцинствата
Компензации и добивки	Ч4.1.	Политика на исплата (плата) и награди
	Ч4.2.	Структура на плата
	Ч4.3.	Структура за поттикнување и наградување
Развој на ЧР	Ч5.1.	Развој на ЧР
Управување со изведбата	Ч6.1.	Систем на оценување
Здравство и безбедност	Ч7.1.	Здравствени и безбедносни внатрешни процедури
Внатрешни односи на вработените	Ч8.1.	Внатрешни политики за регулирање на односите на работа.
Законски аспекти	Ч9.1.	Законско усогласување

### Ч1. Планирање на човечките ресурси - Анализа на работните места

Ова поглавје се однесува на разни методологии за анализа на барањата на секоја работна позиција и се смета за стратегиски пристап кон планирањето на човечките ресурси и управувањето со човечките ресурси. Генерално, целта на анализата на работното место е да се документираат барањата на соодветната позиција и работите кои треба да бидат извршени. Оваа анализа се врши прелиминарно со цел да се утврди доменот на работното место; да се напише опис на работното место; да се креираат индикатори за успехот во извршувањето на работата; да се управува со селекцијата и промоцијата; да се оцени потребата од обука; да се одлучи нивото на плата; и да помогне при организациската анализа/планирање.

ТАБЕЛА 25: Планирање на човечки реурси: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ч1.1.	Стратегија за човечките ресурси	Усогласување на стратемскиот план со потребите за ЧР <ul style="list-style-type: none"> <li>Стратемскиот план на организацијата утврдува: <ul style="list-style-type: none"> <li>вид на експертиза потребна за спроведување на проекти (долгорочна и краткорочна): стручност на експертите (биолози, географи и сл.) и гмекиг вештини (обука, ПМ вештини);</li> <li>вид на експертиза потребна за водење на организацијата кон остварување на нејзината мисија: способност за раководење (извршна, ЧР, финасии, и др.)</li> </ul> </li> </ul>
Ч1.2.	Утврдување на способностите на организацијата	<ul style="list-style-type: none"> <li>Истражувањето на компетентноста ги утврдува потребните квалитети за сите позиции во организацијата.</li> <li>утврдувањето на способностите ги определува постојните квалификации на ниво на експертиза во организацијата. <ul style="list-style-type: none"> <li>експертски, “меки” и раководни способности;</li> <li>нивото на способност вообичено се вреднува преку работниот стаж во релевантната област, образованието и/или обуките (сертификати) за дадената област;</li> <li>за утврдувањето се користи форма на матрица вертикално: потребната експертиза; хоризонтално: постојната експертиза).</li> </ul> </li> </ul>
Ч1.3.	Распределба на работата/улогите	<ul style="list-style-type: none"> <li>Што, каде и зошто? <ul style="list-style-type: none"> <li>опис на работното место ;</li> <li>договори помеѓу персоналот и организацијата/раководството;</li> <li>категоризација на позициите и промоција ;</li> <li>процедури за регрутација и избор на персонал;</li> <li>ориентираност на новиот персонал;</li> <li>обука;</li> <li>поставување, пракса</li> <li>јасна хиерархиска поставеност во организацијата;</li> <li>процедури за конфликтни и жалбени ситуации.</li> </ul> </li> </ul>
Ч1.4.	План за комуникација	Комуникација на стратегијата за ЧР и распределбата на работните места се врши внатрешно и надворешно.

## Ч2. Управување со персоналот и волонтерите

Управувањето со човечките ресурси се состои од неколку процеси. Заедно, тие треба да и помогнат на организацијата да ги оствари стратемските цели преку привлекување и вработување на персонал, како и да и помогне на организацијата ефективно да раководи со вработените. Генерално, овие процеси се изведуваат во секторот за човечки ресурси, но во ГЗ тие се изведуваат од страна на раководниот тим во организацијата или преку одборот.

Процесите се следни:

- планирање на работна сила/персонал (видете Ч1.1)
- регрутирање/скипирање
- вовед и ориентација
- управување со способностите/вештините (видете Ч1.2)
- обука и развој
- кадровска администрација

.....

**“Ако мислиш дека си премногу мал за да имаш влијание, пробај да одиш во кревет со комарец.”**

Анита Роддицк

.....

- компензација (дневници или плати)
- управување со времето
- управување со патувањата (понекогаш се дел од сметководството)
- патарини (понекогаш се дел од сметководството)
- надокнади за вработените во администрацијата
- планирање на трошоците на персоналот
- проценка на изведбата.

ТАБЕЛА 26: Управување со персоналот и волонтерите: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ч2.1.	Политики на ЧР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Градење на тимот               <ul style="list-style-type: none"> <li>- идентификација на улогите и функциите од тимот (потребни за стратемскиот и проектниот план);</li> <li>- усогласување на улогите и луѓето;</li> <li>- соработка помеѓу членовите на тимот ;</li> <li>- план за замена.</li> </ul> </li> <li>• Развивање на тимот               <ul style="list-style-type: none"> <li>- управување со конфликти;</li> <li>- ротациски план (ако е потребно);</li> <li>- групно учење на новите компетенции;</li> <li>- повлекување на тимот, повлекување на персоналот.</li> </ul> </li> <li>• мотивации и санкции               <ul style="list-style-type: none"> <li>- воспоставување и примена на мотивациони алатки (финансиски, емотивни, интелектуални);</li> <li>- креирање на организациски политики занемарувајќи ги можните грешки;</li> <li>- инкорпорирање на политиките во организациските под законски акти.</li> </ul> </li> <li>• Раководење со волонтерите: листа за проверка               <ul style="list-style-type: none"> <li>- напишете ги политиките за волонтерите;</li> <li>- напишете опис на улогите и опис на спецификациите за секое волонтерско слободно место;</li> <li>- обезбедете релевантни референци и проверки за секој волонтер;</li> <li>- воведете ги во работата новите волонтери и оние кои ги менуваат своите функции/улоги;</li> <li>- обезбедете обука релевантна за работата и улогата на волонтерите;</li> <li>- обезбедете потполна поддршка за надзор и управување;</li> <li>- волонтерските документи не ги поставуваат “правата” и “обврските”.</li> </ul> </li> </ul>

### Ч3. Екипирање

Екипирањето вклучува барање, селекција и ориентирање на лицата кои поседуваат соодветно ниво на знаења, вештини, однесување и вредности кои се во согласност со потребите на организацијата. Разноликоста на персоналот (и волонтерите) вклучува регрутирање на персонал без оглед на полот или припадноста, за сите нивоа во организацијата.

ТАБЕЛА 27: Екипирање: Предложени Продукти/Процеси/Примери

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРИМЕРИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ч3.1.	Процедури за екипирање	Упатство за екипирање <ul style="list-style-type: none"> <li>- преглед на компетентноста;</li> <li>- соодветен систем за избор на персонал (прегледување на CVја, интервјуа, препораки );</li> <li>- селекција од страна на обучени лица;</li> <li>- не -дискриминаторно и транспарентно регрутирање и избор;</li> </ul>
Ч3.2.	Процедури за регрутирање	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Се воспоставуваат транспарентни и конкурентни процедури за регрутирање.</li> <li>• Закон за регрутирање: минимални законски барања во согласност со кодексот за работа. Примери: <ul style="list-style-type: none"> <li>- акт за полова дискриминација;</li> <li>- акт за еднакво плаќање;</li> <li>- акт поврзан со расната структура ;</li> <li>- акт за дискриминација на хендикепираните ;</li> <li>- акт за рехабилитација на престапниците;</li> <li>- акт за азил и имиграција.</li> </ul> </li> <li>• Еднаквите можности при регрутирањето и промоцијата треба да важат за сите аспекти на процедурата за спречување на дискриминацијата на работното место при вработувањето.</li> </ul>
Ч3.3.	Политики на еднакви можности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Креирање на политики за еднакви можности. Ефективното управување на разноликоста следува и се шири на еднаквите можности за сите. Концептот на еднакви можности се однесува на почитување на законите и обезбедува да сите валидни одлуки за персоналот кои се однесуваат на исплатите, регрутирањето и промоцијата се базираат само на способноста на индивидуалецот за добро извршената работата. Ова се постигнува со исфрлање на дискриминацијата преку систематски пристап на политиките за сите аспекти на активностите на персоналот.</li> </ul>
Ч3.4.	Политики за полова и национална разноликост	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Половата разноликост треба да се рефлектира преку составот во одборот, раководството, персоналот и волонтери на организацијата.</li> <li>• Националната разноликост треба да се рефлектира преку составот во одборот, раководството, персоналот и волонтери на организацијата.</li> </ul>

#### Ч4. Компензации и придобивки

Компензациите и придобивките вклучуваат транспарентни политики и процедури за дефинирање на рангот на платите, придобивките и бонусите. Тие треба да бидат одраз на пазарните вредности на платите во рамките на секторот (да се конкурентни).

ТАБЕЛА 28: Компензации и придобивки: Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ч4.1.	Политики на исплати и награди	<p>Целта на овие политики за секоја организација е да утврди принципи кои се темел на структурата на платата.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Креирање на политики за плата.</li> <li>• Треба да се воочат законските одредби поврзани со исплатите, дневниците и наградите.</li> </ul> <p>На пример, тие можат да бидат: одредби за еднакви исплати; одредби за минимална дневница на национално ниво; закони за правата на работниците и др.</p>
Ч4.2.	Структура на плата	<p>За некоја организација идејата за формална структура на платите е сеуште нова : помалите организации се повеќе наклонети кон ад хок системот; поголемите организации користат поформален пристап, но можат да имаат и други системи доколку е потребно ажурирање поради технолошки иновации, промена на работните обврски, прераспределба на одговорности, или нов персонал.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развивање на структурата на платата.</li> <li>• Годишен преглед на исплати.</li> </ul>
Ч4.3.	Структура на стимулативни и наградни добивки	<p>Структура на стимулативни и наградни добивки содржи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соодветна корелација помеѓу изведената работа и компензацијата;</li> <li>- компензација која е конкурентна за секторот;</li> <li>- внатрешна еднаквост помеѓу платите и придобивките;</li> <li>- наградување: парично и не-парично</li> </ul>

## Ч5. Развој на човечките ресурси

Развојот на ЧР значи подобрување на работењето на персоналот преку зголемување или јакнење на нивните способности/вештини.

ТАБЕЛА 29: Развој на човечките ресурси: Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ч5.1.	Развој на ЧР	<p>Развојот на ЧР вклучува:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирање на развој <ul style="list-style-type: none"> <li>- опис на работно место;</li> <li>- идентификација на потребите за обука;</li> <li>- работа водена од потребите/кариера- обуки</li> <li>- едукација водена од потребите;</li> <li>- фонд за обука и едукација;</li> <li>- систем на продолжување на обуките;</li> <li>- менторство во рамките на организацијата;</li> <li>- оценување на работата;</li> <li>- замена, стаж</li> </ul> </li> <li>• Развој на експертиза <ul style="list-style-type: none"> <li>- искуство во специјализирани области.</li> </ul> </li> <li>• Стратегија за обука и учење <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализа на потребите за обука.</li> </ul> </li> <li>• Мапа на индивидуалниот развој <ul style="list-style-type: none"> <li>- развоен пат (план за напредок во кариерата).</li> </ul> </li> <li>• индивидуално и групно учење <ul style="list-style-type: none"> <li>- програма за обука и учење</li> </ul> </li> </ul>

## Ч6. Управување со изведбата

Овој вид на управување е важен дел од раководењето со персоналот. Оценувањето на изведбата е процес на донесување меродавна одлука за извршувањето на работата на поединецот, вклучувајќи го и извештајот за донесената одлука/оценка. Исто така, овој процес претставува длабинска метода за утврдување на потребите за обука и развој.

ТАБЕЛА 30: Управување со изведбата: Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ч6.1. Систем на оценување	<p>Целта на оценувањето е да им се овозможи на вработените да добијат јасна слика за начинот на кој тие ја извршуваат работата во организацијата, и да ги идентификуваат областите за кои им е потребна дополнителна поддршка и обука. Исто така, оценувањето покажува дали работата на целиот персонал оди во насока на постигнување на целите на организацијата.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Процедури и форми за оценување.</li> </ul>

## Ч7. Здравје и безбедност

“Професионална Безбедност и Здравје” (ПБЗ) е интердисциплинарна област која се занимава со заштита на безбедноста, здравјето и добросостојбата на вработените. Како секундарен ефект, преку ПБЗ можат да се заштитат и соработниците, членовите на семејството, работодавците, клиентите добавувачи, блиските заедници и други членови на јавниот сектор кои се загрозувани од работното опкружување.

Пред се, примарната причина за формирање на ПБЗ стандардите е морална. Вработените не смеат да бидат изложени на ризик од повреди на работното

ТАБЕЛА 31: Здравје и безбедност: Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ч7.1. Меѓународни процедури за безбедност и здравје (базирани на националните законски одредби)	<p>Генерално, во рамките на организацијата постои тело задолжено за здравјето и безбедноста на работното место.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Основни закони           <p>Во најмала рака, организациите треба да се усогласат со одредбите за спроведување системи и примери; прва помош; рачна работа; заштита од пожари; користење на компјутери и друга канцелариска опрема; директива за работно време и поврзаните одредби; одговорности на директорите; и известување за повреди и несреќи</p> </li> <li>Лична одговорност           <p>Постарите членови се лично одговорни доколку дојде до повреда на релевантните законски одредби за здравје и безбедност, било со нивно одобрување/ вмешаност или поради нивната немарност.</p> </li> <li>Надобри примери           <p>Организациите можат да одлучат дека нивна должност кон вработените засега е подалеку од статутарниот минимум даден во националното законодавство, и ова може внатрешно да биде регулирано.</p> </li> </ul>

место, ниту пак сите останати кои се поврзани со тоа работно опкружување” (Википедија)

Од 1950, Меѓународната Организација на Трудот и Светската Здравствена Организација споделија заедничка дефиниција за професионалното здравје. Дефиницијата гласи: “Професионалното здравје треба да се стреми кон: промоција и одржување на највисок степен на физичка, ментална и социјална добросостојба на вработените во сите сегменти; превентивна заштита од заминување на работниците на боледување предизвикано од несоодветните работни услови; заштита на работниците од ризиците кои произлегуваат од фактори штетни по здравјето; згрижување на работниците во професионално опкружување прилагодено на нивните физиолошки и психолошки можности; и, да резимираме, прилагодување на работата кон човекот и на секој човек кон неговата работа.”

## Ч8. Внатрешни односи на вработените

Односите на вработените се однесуваат на односите помеѓу раководителите и работниците, поточно групите на работници претставени преку нивниот синдикат. Владите ја утврдуваат рамката за работните односи преку донесување на законска регулатива. Најчесто, законот за работни односи ги покрива прашањата кои се однесуваат на пример на минималната плата и неправилните откази.

ТАБЕЛА 32: Внатрешни односи на вработените: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ч8.1.	Внатрешни политики за работните односи	Закони поврзани со работните односи, како: <ul style="list-style-type: none"> <li>• законски одредби за вработување;</li> <li>• закони поврзани со синдикатите и нивните членови;</li> <li>• останати закони поврзани со работната сила.</li> </ul>

## Ч9. Законски аспекти

Особено е важно законската врска помеѓу организацијата и вработените да биде дадена во пишана форма. Ваквиот вид на документ мора да соодветствува со законската рамка.

ТАБЕЛА 33: Законски аспекти: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ч9.1.	Законска усогласеност	Права на вработените <ul style="list-style-type: none"> <li>• Согласно законот за вработување, одредени термини и услови треба да се вметнати во посебен документ. Тоа е на пример пишан договор за вработување или изјава за основните функции и услови при вработувањето. Пишаните права, а кои се определени согласно законот и согласно договорените работи за време на преговорите помеѓу работодавецот и вработениот.</li> </ul>

# 4 Организациска област: Организациски капацитет

## Компонента: Финансиски извори

Раководење со финансиите во организацијата ја вклучува задачата за дизајнирање и користење на добри управувачки примери и процедури во сите области на финансиското планирање, сметководството и донесувањето одлуки, со цел да се обезбеди неопходната поддршка на глобалното управување со организацијата.

ТАБЕЛА 34: Финансиски ресурси: Предложени Продукти/Процеси/Практики

КОМПОНЕНТА(И)	ПОД-КОМПОНЕНТА(И)	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКА(И)
Финансиско планирање	Ф1.1.	Фискален статус на организацијата
	Ф1.2.	Процедури за буџетирање на годишниот оперативен буџет
	Ф1.3.	Алатки за планирање на приходите за годишниот план на приходи
	Ф1.4.	Проекции на готовински тек
Финансиска одговорност (отчет)	Ф2.1.	Финансиско известување: буџет наспроти актуелен - годишен оперативен буџет
	Ф2.2.	Финансиско известување: буџет наспроти актуелна - индивидуална програма/проект
	Ф2.3.	Годишна финансиска изјава
	Ф2.4.	Процедури за договори: улоги и одговорности
	Ф2.5.	Процедури за исплата: улоги и одговорности
Финансиски изјави и системи	Ф3.1.	Книговодствен систем
	Ф3.2.	Книговодствен софтвер
	Ф3.3.	Систем за плати
Управување со сметководствениот систем	Ф4.1.	Програм/проект - сметководство
	Ф4.2.	Директни наспроти индиректни трошоци
	Ф4.3.	Систем на реализирани месечни активности

“Никогаш  
не трошете  
пари пред да  
ги имате.”

Томас Џеферсон,  
трет претседател на САД  
(1743 - 1826)

## Ф0. Вештини за водење сметководство и за управување со финансии

Овие вештини се суштествени барања за добро управување со финансиите. Затоа се препорачува стручно лице во организацијата да даде совети во однос законските барања за сметководствените процедури и генералното управување со финансии во рамките на ГЗ.

### Ф1. Финансиско планирање

Финансиското планирање вклучува адекватни процедури кои и овозможуваат на организацијата да ги произведе, со максимална ефикасност и со соодветна структура, сите финансиски планови неопходни за управувањето со финансии во организацијата (буџети, план за приходи, готовински тек, и др.).

ТАБЕЛА 35: Финансиско планирање: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ф1.1.	Финансиски статус на организацијата	Зависно од законската рамка на земјата, статусот на даночното олеснување може да се примени и треба да се примени. Ова може да биде важен извор на приход доколку е организацијата подобна да прими уплати (контрибуции) кои се одземени од донаторот.
Ф1.2.	Процедури за буџетирање за годишниот оперативен буџет	Внатрешните политики специфицираат кој вид на буџети треба да се изработат, кога и од кого, и кој ги одобрува. Финансискиот раководител го координира процесот. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Се креира посебен формат за финасиски извештаи (Excel табели)</li> </ul>
Ф1.3.	Алатки за планирање на приход за секој годишниот план на приходи	Проценка на можните приходи за одреден период (година), за извор на приход како: проект, услуга, членарина и др. За тековни проекти веројатноста за остварување на приходите е 100%, додека за планираните проекти варира од 0% до 100%. Финансискиот раководител го координира процесот. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Се креира посебен формат за финасиски извештаи (Excel табели).</li> </ul>
Ф1.4.	Проекција на готовинскиот тек	За ова е потребен основен систем за следење на месечните трошоци како и проекција на готовинскиот тек на секој проект. Финансискиот раководител го координира процесот. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Се креира посебен формат за финасиски извештаи (Excel табели).</li> </ul>

## Ф2. Финансиска одговорност

Финансиската одговорност вклучува систем на финансиско известување и процедури за финансиска контрола.

ТАБЕЛА 36: Финансиска одговорност: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ф2.1.	Финансиско известување: буџет наспроти актуелниот годишен оперативен буџет	<p>Се прават специјални извештаи за споредба на планираниот буџет со актуелните трошоци, по категорија на трошок, за одреден период.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Воспоставен систем на кодирање во книговодството (код за трошоците, код за активности, код за проекти). Системот го одржува финансискиот раководител.</li> <li>• Извештаите можат да се подготват автоматски од книговодствениот систем/база на податоци (само доколку буџетите се внесени во базата на податоци).</li> </ul>
Ф2.2.	Финансиско известување: буџет наспроти актуелниот индивидуален проект /програма	<p>Се прават специјални и за споредба на планираниот буџет со актуелните трошоци, по категорија на трошок, за одреден период за секој проект.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребен е систем на кодирање, како што е погоре опишано.</li> <li>• Се користат автоматски извештаи, како што е погоре опишано.</li> </ul>
Ф2.3.	Годишни финансиски извештаи	<p>Се изработуваат од книговодствениот систем и треба да ги следат националните законски одредби за сметководство. Оваа задача може да се додели и на надворешен книговодител.</p>
Ф2.4.	Процедури за договори: улоги и правата за одговорности	<p>Внатрешните одредби треба да ги специфицираат авторизација на исплатите (надзорни права). Ниту една исплата не смее да помине без соодветна авторизација.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процедурите за договори мораат да бидат регулирани.</li> <li>• Формите за исплата треба да се направени за готовинска исплата и за трансфери преку банка.</li> <li>• Правото на потпис треба да е специфицирано (договорот може да го потпише само претседателот /заменик претседател, итн.).</li> </ul>
Ф2.5.	Процедури за исплата: улоги и одговорности	<p>Внатрешните одредби треба да ги специфицираат правата за авторизација на исплатите (надзорни права). Ниту една исплата не смее да помине без соодветна авторизација</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формите за исплата треба да се направени за готовинска исплата и за трансфери преку банка.</li> </ul>

## Ф3. Финансиски изјави и системи

Финансиските изјави и системи вклучуваат механизам за забележување на финансиските трансакции на систематски начин (книговодствен систем) кој ги задоволува законските одредби како и потребите на организацијата.

ТАБЕЛА 37: Финансиски изјави и системи: Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ф3.1.	Книговодствен систем	Сметководствените записи, со кодовите на трансакциите (проектни кодови) за книжење на секоја финансиска трансакција се во согласност со правилата и одредбите за сметководствено работење. Финансовиот раководител го одржува системот. • Потребен е книговодствен софтвер (во сопственост на организацијата или набавен од надворешен книговодител)
Ф3.2.	Книговодствен софтвер	Треба да одговара за својата намена (се зема предвид големината на организацијата). • Финансовиот раководител кој го користи софтверот може да биде вработен во организацијата или пак надворешен книговодител.
Ф3.3.	Систем на исплата	Треба да е во согласност со законските одредби (работен код, оданочување и социјално осигурување). • Може да го работи и авторска агенција

#### Ф4. Сметководствено управување

“Сметководственото управување се однесува на обезбедување и користење на сметководствени информации од раководителите во организацијата, а со тоа се обезбедува основа за донесување правилни бизнис одлуки кои ќе им овозможат подобро да се организираат во рамките на нивните раководни и контролни функции. За разлика од финансиско сметководствената информација (која, за јавните компании е јавна информација), управувањето со сметководствената информација се користи во рамките на организацијата (при донесувањето одлуки) и најчесто е доверлива и достапна за малкумина избрани.” (Википедија).

ТАБЕЛА 38: Управување со сметководствени системи: Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
Ф4.1.	Сметководство за програми/проекти	Книговодствениот систем обезбедува постојано ажурирани информации за финансискиот статус на секој проект. Преку него се обезбедува дека трошоците, приходите и другите обврски се пресметани за програмата /проектот на кој му припаѓаат. Проектното сметководство обезбедува влезни податоци за финаските извештаи наменети за донаторите. • Финансовиот раководител го одржува и развива системот.
Ф4.2.	Директни наспроти индиректни трошоци	Треба да постои внатрешен документ кој јасно ги дефинира директните и индиректните трошоци. • Системот на кодирање овозможува диференцијација на овие два вида на трошоци.
Ф4.3.	Систем на реализирани месечни активности	Системот овозможува следење на работата на персоналот (и волонтерите) преку работното време по проект/активност. • Се користат едноставни форми (Excel) или специјален софтвер.

# 5 Организациска област: Организациски капацитет

## Компонента: Инфраструктура

Инфраструктурата се однесува на основните услови (објекти и технологија) кои овозможуваат организацијата да работи. Во повеќето земји, високите трошоци за одржувањето на посакуваната состојба на инфраструктурата, претставуваат голем проблем за ГЗ.

ТАБЕЛА 39: Инфраструктура: Предложени Продукти/Процеси/Практики

КОМПОНЕНТА(И)	ПОД-КОМПОНЕНТА(И)	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКИ	
	Објекти, простории и одржување	И1.1.	План за управување со објекти
		И1.2.	Канцеларија
		И1.3.	Простории
		И1.4.	Одржување
	Технологија, опрема и опрема за комуникација	И2.1.	Планирање на технологијата
		И2.2.	Комуникациски систем
		И2.3.	Библиотека

### И1. Објекти, простории и одржување

Објектите, просториите и одржувањето се однесуваат на канцелариите (и соодветниот канцелариски простор), канцеларискиот мебел, електрична инсталација, вода и парно. Тука се покриваат и прашањата како, близината на канцеларијата до местото на живеење на персоналот, како и имиџот на канцеларијата (“зелена” канцеларија со постројки за рециклирање отпад, апарати кои штедат енергија и сл.). Останатите видови инвестиции кои влегуваат во овј дел се возилата и земјиштето, или друг вид поголеми инфраструктурни инвестиции.

“Дадете ми каде да застанам и јас ќе ја помрднам земјата.”

Архимед

ТАБЕЛА 40: Објекти, простории и одржување: .Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ		СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
И1.1.	План за управување со објекти	Овој вид на управување не е на врвот на агендата на ГЗ. Со планот се навлегува во нешто покомплексно од формирање и одржување на канцеларијата, односно се работи за главни седишта, конференциски центар и објекти за сместување на волонтерите.
И1.2.	Канцеларија	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандард за канцелариите               <ul style="list-style-type: none"> <li>- адекватен канцелариски простор (големина и квалитет);</li> <li>- адекватен мебел (квантитет и квалитет).</li> </ul> </li> <li>• Средствата за издавањето и плаќање на канцеларискиот можат да се обезбедат преку:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- повеќето предлог проекти за меѓународни донатори (издавање; комунални трошоци -вода,струја, парно; тековни трошоци или инфраструктурни трошоци);</li> <li>- приватни донации;</li> <li>- национални фондови/фондации или други извори кои обезбедуваат инфраструктурни средства.</li> </ul> </li> <li>• Нефинансиско учество неискористен простор/мебел од други организации, институции, бизнис сектор, локална самоуправа;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- донација на простор од локалната самоуправа.</li> </ul> </li> </ul>
И1.3.	Деловен простор	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Деловни простории,, безбедност и пристап               <ul style="list-style-type: none"> <li>- достапност на вода, струја, парно;</li> <li>- безбедност на околината;</li> <li>- близина на канцеларијата до домовите на вработените;</li> <li>- достапен јавен транспорт.</li> </ul> </li> </ul>
И1.4.	Одржување	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прирачник за управување со канцеларијата</li> <li>• Средства за одржување, замена, чистење и услуги за поправки               <ul style="list-style-type: none"> <li>- средства за одржување и замена на канцелариската опрема/мебел;</li> <li>- пракса за управување со канцеларијата;</li> <li>- редовно одржување на канцелариската опрема ;</li> <li>- редовно чистење.</li> </ul> </li> </ul>

## И2. Технологија, опрема и комуникации

Технологијата, опремата и комуникациите ја вклучуваат целата опрема, машини и системи (вклучувајќи ја библиотеката, информациските системи, хардвер и софтвер) кои се неопходни за соодветно функционирање на организацијата. Информатичката технологија е клучна за многу организации и нејзиното значење е често потценето.

ТАБЛЕ 41: Технологија, опрема и комуникација: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
И2.1.	Планирање на технологијата	<p>Технолошкото планирање е дефинирано како процес на определување, како организацијата за унапредување на својата мисија, на најдобар можен начин да ја користи технологијата. Процесот на планирање вклучува проценка на постојните ресурси, определување на потребите и испитување на решенијата.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• План за развој на технологијата. Првиот резултат од процесот на планирање е пишан технолошки план во кој се истакнати фазите на технолошкиот развој, и истиот може да се користи како клучна алатка за изнаоѓање инвестиции за нови технологии.</li> </ul> <p>Тој ги покрива следните прашања:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- замена или прилагодување на базата на податоци;</li> <li>- вмрежување на компјутерите во канцеларијата;</li> <li>- поставување на интернет;</li> <li>- развивање на "email алерт лист";</li> <li>- подобрување на онлајн маркетингот и пребарувањето ;</li> <li>- креирање на нова веб страница, или реуредување на старата;</li> <li>- развивање политики и процедури за користење на компјутерите.</li> <li>• Опрема <ul style="list-style-type: none"> <li>- компјутер, печатач, телефон, факс, скенер и др.</li> </ul> </li> <li>• Софтвер <ul style="list-style-type: none"> <li>- word и office програми, база на податоци и др.</li> </ul> </li> <li>• Средства.</li> <li>• Не- финансиска помош <ul style="list-style-type: none"> <li>- стара или некористена опрема на друга организација, институција, бизнис сектор, локална самоуправа;</li> <li>- софтвер од телекомуникациски компании.</li> </ul> </li> </ul>
И2.2.	Комуникациски систем	<p>Средства и покривање на месечните трошоци</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• меѓународна телефонска и факс линија;</li> <li>• соодветна интернет конекција.</li> </ul>
И2.3.	Библиотека	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Книги, памфлети, проспекти и др.</li> <li>• Средства за набавка на книги <ul style="list-style-type: none"> <li>- преку проектните предлози за националните и меѓународни донатори</li> </ul> </li> <li>• Не- финансиска помош</li> </ul>

# 6 Организациска област: Капацитет за вмрежување

## Компонента: Внатрешно институционални поврзувања

Вмрежувањето и соработката најчесто се прават заради непречено спроведување на проектите, спроведување на кампањите, собирање на финасиски средства и сеопфатна размена на идеи и искуства. Постојните институционални мрежи или надлежните организации ги канализираат информациите и ја организираат соработката. Во отсуство на овие институции, самите ГЗ ги бараат партнерите со кои ќе соработуваат. Сепак, техниките на вмрежување, етичките правила за соработка и методи за комуникација, не се систематски вклучени во активностите на ГЗ.

ТАБЕЛА 42: Внатрешно институционални поврзувања: Предложени Продукти/Процеси/Практики

КОМПОНЕНТА(И)	ПОД-КОМПОНЕНТА(И)	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКИ
Комуникациски мрежи	Релација со медиуми	ВИП1.1. Сеопфатна стратегија за комуникација
		ВИП1.2. Стратегија за комуникација и план на организацијата
		ВИП1.3. Стратегија за медиуми
		ВИП1.4. Акции за соработка со медиумите
Мрежа на партнерства		ВИП2.1. Процес на вмрежување ГЗ - ГЗ
		ВИП2.2. Процес на вмрежување ГЗ - централна и локална власт
		ВИП2.3. Процес на вмрежување ГЗ - донатори
		ВИП2.4. Процес на вмрежување ГЗ б локална заедница
		ВИП2.5. Процес на вмрежување ГЗ б локален бизнис сектор

.....

**“Размислувај како мудар човек но комуницирај на јазикот на луѓето.”**

William Butler Yeats, Ирски поет и драматург (1865 - 1939)

.....

### ВИП1А. Комуникациски мрежи

Комуникацијата е поврзана со видливоста, транспарентноста и достапноста на организацијата. Развивањето силна комуникациска култура во рамките на организацијата, подобрувањето на техниката за комуникација и мрежите, се битни елементи за организацијата во однос на нејзиното приближување кон локалната заедница, но и за дискусија околу прашањата за животната средина.

Ефективната комуникација е планирано и стратески користење на комуникацискиот процес и медиумските продукти, со цел да се влијае и обликува политиката. Затоа е потребен планиран и стратески пристап.

### ВИП1Б. Односи со медиумите

Односите со медиумите се важна компонента за организацијата, во однос на комуникацијата и односите со јавноста. Медиумската стратегија е конципирана како дел од стратегијата за комуникација, а медиумските активности се спроведуваат како дел од планот за комуникација. Ефективните врски со медиумите бараат разбирање на медиумската сцена; развојот на односи со новинарите; добро дефинирани медиумски пораки; и креативно користење на алатката за медиумско пребарување/истражување.

ТАБЕЛА 43: Комуникациска мрежа: Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
ВИП1.1. Општа комуникациска стратегија и план на организацијата (алатки за односи со јавноста)	Односите со јавноста можат да се дефинираат како планиран, проактивен и позитивен пристап превземен од страна на организацијата, со цел да ја унапреди својата мисија преку контакти со други лица. Штом ќе започне со планирањето на своите цели и акции, организацијата треба да започне и со планирањето на начините да истите ги претстави на јавноста.
ВИП1.2. Комуникациска стратегија и план на организацијата	Внимателно подготвената стратегија за комуникација обезбедува поефикасни, поефективни и потрајни комуникациски обиди/мерки. Општата комуникациска стратегија секогаш треба да биде надоградена со поконкретен и подефиниран план за комуникација. Внатрешното и надворешното опкружување треба да се анализира во однос на поставувањето на поширока стратегија за комуникација (краткорочна и долгорочна) и план за организацијата.

ТАБЕЛА 44: Односи со медиуми: Предложени Продукти/Процеси/Практики

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
ВИП1.3. Стратегија за работа	Ова е прелиминарна фаза на медиумското со медиумите пребарување/истражување. Соодветното стратегиско планирање на работата со медиумите е предуслов за успех. <ul style="list-style-type: none"> <li>Мапирање на медиуми: вид на медиум, сопственост, нивни потреби и цели, оперативни модели, публика, степен на покриеност.</li> <li>Дефинирање на пораки. Изберете порака која треба да биде пренесена до различна целна група. Закажете го пренесувањето на пораката на време.</li> <li>Идентификувајте ги соодветните медиумски канали. Изберете најсоодветен медиум кој ќе ја пренесе секоја порака до посакуваната целна група.</li> <li>Креирајте медиумски план. Изберете ја најсоодветната медиумска алатка или техника за ефективна достава на секоја порака до идентификуваниот медиумски канал .</li> </ul>
ВИП1.4. Акции за медиумско пребарување/ истражување	Постојат повеќе акции да се привлече вниманието на медиумите и да се обезбеди доставување на посакуваната порака. Некои од можните алатки се: <ul style="list-style-type: none"> <li>медиумска контакт листа;</li> <li>- поврзување со новинари;</li> <li>информација за медиуми;</li> <li>медиумски настан;</li> <li>писма до издавачите;</li> <li>интервјуа.</li> </ul>

## ВИП2. Мрежи на партнерства

За подобро фокусирање активностите на ГЗ и постигнување на максималниот можен ефект, ГЗ треба свесно да ги проценат и да одлучат кои се релевантните

партнери меѓу другите ГЗ и меѓу другите општествени чинители (централна и локална власт, донатори, заедницата, бизнис сектор), со кои би можеле да соработуваат и на кој начин. Партнерството е едно од алатките преку кои се овозможува остварување на целите и активностите на ГЗ.

ТАБЕЛА 45: Мрежи на партнерства: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
ВИП2.1.	Процес на вмрежување ГЗ - ГЗ	<p>План за вмрежување со други ГЗ и вклучување во други ГЗ мрежи</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Да се спроведе анализа на потреби (анализа на прашањата од областа на животната средина и анализа на корисници/партнери)</li> <li>• SWOT анализа.</li> <li>• ГЗ треба да бидат информирани за достапните мрежи во својата земја и меѓународните мрежи активни во Европа.</li> <li>• ГЗ треба да го градат знаењето во однос на градењето на колаборативни форми на вмрежување.</li> <li>• ГЗ имаат познавање за методите на застапување.</li> </ul>
ВИП2.2.	Процес на вмрежување ГЗ - централна и локална власт	<p>Соработката и партнерството варираат од едноставна форма на процесот, во смисол на редовно или ад хок споделување на информации со властите, или можат да бидат вклучени во застапување за да влијаат на нивните активности. План за соработка со централната и/или локалната власт.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализа на потребите (анализа на прашањата од областа на животната средина и анализа на корисници/партнери).</li> <li>• SWOT анализа.</li> <li>• Да се идентификуваат централните и/или локалните власти кои би можеле да бидат целна група и/или партнери во различни и конкретни активности на ГЗ.</li> <li>• Базирајќи се на проценката, се изработува план за соработка со централната и/или локалната власт заради спроведување на конкретните активности, вклучително методите и алатките за градење на партнерство и соработка. Изработени конкретни акции, активности или проекти насочени кон националната и/или локалната власт (поврзани со тековните или планираните активности на ГЗ. ГЗ имаат познавања и можат да се вклучат во дијалог со креаторите на политиките и прифатени се како партнери (ефективно заедничко работење). Активностите на ГЗ и/или препораките влијаат или се интегрирани во креирањето на политиките на национално ниво;</li> </ul>
ВИП2.3.	Процес на вмрежување ГЗ - донатори	<p>ГЗ треба да развие конкретен план на кои донатори треба да им пристапат, како и за кои прашања, активности и акции треба да дискутираат. ГЗ може да ги идентификува - во соработка со друго ГЗ - потребите и проблемите на ГЗ, и можат да дадат предлози кои би ги презентирале на донаторите. Дијалогот со донаторите треба да се базира на, или да е во линија со стратемскиот план на ГЗ, работниот план и планот за собирање средства.</p>

ТАБЕЛА 45: Мрежи на партнерства: Предложени Продукти/Процеси/Практики (продолжува)

ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
ВИП2.4. Процес на вмрежување ГЗ - локална заедница	<p>Интеракција/соработка со и во заедницата може да варира од наједноставна форма на интеракција, до поинтензивна форма на соработка и партнерство:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- добивање на информации за состојбата со животната средина во заедницата, приоритетни прашања, проблеми, потреби;</li> <li>- обезбедување на информации за заедницата во однос на активностите на ГЗ, плановите, капацитетите;</li> <li>- ширење на информации во заедницата базирани на вештините, капацитетите, знаењата на ГЗ, за состојбата со животната средина, решавање на приоритетните проблеми, потреби;</li> <li>- осознавање и развивање на активности во служба на потребите на заедницата во соработка со потенцијалните партнери/актери во заедницата;</li> <li>- развивање и превземање акции или вклучување во други акции за да се влијае на состојбата со животната средина, развој на политики и спроведување на конкретни развојни планови кои влијаат или може да влијаат на заедницата;</li> <li>- развивање партнерства и превземање заеднички иницијативи со други партнери во заедницата и др.</li> </ul> <p>Развивање на план за вклучување и градење партнерства со и во локалната заедница.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализа на потребите анализа на прашањата од областа на животната средина и анализа на корисници/партнери). ГЗ треба да стекнат познавања за методите и алатките за работење во, и вклучување на заедницата, и треба да бидат во можност да се вклучат во дијалог, интеракција и партнерство, со цел да се соработува и гради заедницата.</li> </ul>
ВИП2.5. Процес на вмрежување ГЗ - локален бизнис	<p>Интеракциите/соработката со бизнис заедницата варираат од наједноставна форма на интеракција до поинтензивна форма на соработка и партнерство:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обезбедување на информации за активностите на ГЗ, плановите, капацитетите;</li> <li>- ширење информации за прашањата поврзани со еколошки пријателски, еколошки одржливи бизнис активности;</li> <li>- осознавање и развивање на активности во соработка со потенцијалните партнери/актери во бизнис заедницата;</li> <li>- развивање и превземање акции или вклучување во други акции за да се влијае на состојбата со животната средина, развој на политики и спроведување на конкретни развојни планови кои влијаат или може да влијаат на заедницата;</li> <li>- развивање партнерства и превземање заеднички иницијативи со други бизнис партнери за одредени проекти или спонзорирање/финансирање на заеднички активности.</li> </ul> <p>Развивање на план за вклучување и градење партнерства со локалната бизнис заедница. ГЗ имаат познавања за методите и алатките за работење со локалниот бизнис и можат да се вклучат во дијалог, интеракција или партнерство со нив.</p>

## 7 Организациска област: Програмски капацитет

### Компонента: Управување со програми

Преку програмското управување се овозможува проектите на организацијата да се во согласност со мисијата, и да остануваат значајни/валидни за пошироката организација.

Програмското управување е процес на управување со повеќе тековни, независни, одвоени проекти. Во организацијата, овој вид на управување ја одразува важноста на координацијата и приоритизацијата на средствата во однос на проектите, единиците и ентитетите, за да се обезбеди правилно управување со средства на поширока основа.

.....

**“Недостатокот на пари не е пречка. Недостатокот на идеи е пречка.”**

.....

Кен Хаку

ТАБЕЛА 46: Управување со програми: Предложени Продукти/Процеси/Практики

КОМПОНЕНТА(И)	ПОД-КОМПОНЕНТА(И)	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКИ
	Програмско планирање	П1.1.      Проценка на потребите на програмите
		П1.2.      Работен план
		П1.3.      Квалитетни проектни предлози
	Спроведување на програмите	П2.1.      Прирачник за управување со проекти
		П2.2.      Обучени раководители на проекти
	Проценка на програмата	П3.1.      Систем на оценување на резултатите
		П3.2.      Внатрешен систем за мониторинг и евалуација

### П1. Планирање на програмите

Планирањето на програмите има многу нивоа, од дневна работа до стратегиско-планирање. Може да биде краткорочно, среднорочно или долгорочно. Плановите се дадени во пишана форма и претставени до сите, со цел да се обезбеди потребната заедничка работа.

ТАБЕЛА 47: Планирање на програми: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
П1.1.	Проценка на потребите на програмата	Проценката на потребите (еколошки прашања и корисници) да го утврди видот на потребната услуга за заедницата,.
П1.2.	Работен план	<ul style="list-style-type: none"> <li>Работно планирање</li> <li>- задачи и проекти кои треба да се завршат;</li> <li>- назначување на персонал;</li> <li>- продукти кои треба да се достават/развијат;</li> <li>- потребно време;</li> <li>- финансирање на активностите.</li> </ul>
П1.3.	Квалитетни предлог проекти	Раководители на проекти се обучени за изработка на предлог проекти за обука

## П2. Спроведување на програмите

Спроведување значи применување на програмата во пракса.

ТАБЕЛА 48: Спроведување на програми: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
П2.1.	Прирачник за управување со проекти	<p>Повеќето ГЗ се проектнo базирани организации. Затоа, се става акцент на управувањето со проекти. Управувањето се базира на сет од повеќе или помалку стандардни активности и процедури за изведување на работата на проектите. Важни елементи на управувањето со проекти се:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирање на работата;</li> <li>- користење вистински луѓе за вистинска работа;</li> <li>- обезбедување на квалитет и контрола;</li> <li>- собирање средства;</li> <li>- планирање на буџетот;</li> <li>- контрола на трошоците и готовиснскиот тек;</li> <li>- водење на евиденција;</li> <li>- применливост и одржливост на проектните резултати.</li> </ul> <p>Проектниот циклус е продолжение на активностите, потребни за изработка, спроведување, евалуација и затворање на проектот.</p> <p>Во прирачникот се разгледуваат различни видови на проектни циклуси:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- билатерални донатори;</li> <li>- јавни повици за предлог проекти;</li> <li>- тендери со дадена проектна задача.</li> </ul> <p>Со прирачникот се регулира прашањето како управувањето со проекти се вклопува во организацијата, и како проектниот циклус треба да функционира во различни случаи.</p>
П2.2.	Обучени раководители на проекти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обука за управување со проектниот циклус</li> </ul>

## П3. Оценување на програмата

Оценувањето е термин кој се користи за различните методи на вреднување на реализацијата на програмските цели. Континуираното оценување за времетраење на програмата се врши во согласност со критериумите за оценување кои кореспондираат со утврдените цели.

ТАБЕЛА 49: Оценување на програмата: Предложени Продукти/Процеси/Практики

	ПРОДУКТИ/ПРОЦЕСИ/ПРАКТИКИ	СПЕЦИФИКАЦИИ, ОПИС
П3.1.	Систем за оценување на резултатите	Одлучете што сакате да постигнете, водете евиденција како (колку добро) сте го постигнале тоа, а добиените информации искористете ги да постигнете уште повеќе.
П3.2.	Внатрешен систем за мониторинг и евалуација	Раководителите на проекти се обучени за мониторинг и евалуација.

## Додаток 4

### Развоен план на организацијата (РПО) - урнек

#### 1. Извршно резиме

##### Насоки

Довршете ја оваа секција откако ги завршивте претходните секции за изработка на развоен плански документ. Во резимето се опишани битните елементи на РПО за инвеститорите, членовите на одборот, вработените и останатите општествени чинители. Резимето има најмногу една до две страни.

Во резимето се вклучени концизни описи на најбитните информации од процесот на планирање на развојот на организацијата (вклучително и оценувањето на организацијата и кој учествувал во процесот), како и резултатите. На пример, треба да содржи краток опис на тоа што содржи овој документ, како да се користи, организациски прашања /проблеми и цели; кога планот ќе се спроведе, како спроведувањето ќе се следи и од кого, и секоја специфична акција која треба да ја превземе раководството.

.....  
.....  
.....

#### 2. Авторизација на Развојниот План од страна на Одборот

Име на членот на одборот: ..... Дата на потпишување: .....

Име на членот на одборот: ..... Дата на потпишување: .....

Име на членот на одборот: ..... Дата на потпишување: .....

Име на членот на одборот: ..... Дата на потпишување: .....

##### Насоки

РПО се разгледува на состанок на одборот, и по постигнување на договор, сите членови на одборот треба да го потпишат документот. Овој вид на авторизација од страна на сите членови на одборот дава важност и значење на одобрените развојни насоки и акциони планови кои се опишани во РПО.

### 3. Опис на организацијата [Чекор В.10]

#### Насоки

Овој дел треба да биде информативен, особено за читателите кои не се дел од организацијата. Описот треба да содржи:

- Краток историјат на организацијата;
- Опис на поголемите програми и услуги на организацијата;
- Преглед на најголемите постигнувања и други значајни успеси во текот на историјата на организацијата;
- Изјави за: визија, мисија и вредности.

.....  
.....  
.....

Изјава за визијата

.....  
.....  
.....

Изјава за мисијата

.....  
.....  
.....

Изјава за вредностите

.....  
.....  
.....

## 4. Опис на користениот Организациски Развоен Процес на Планирање

### Насоки

Описот на начинот на кој е изработен организацискиот развоен плански документ треба да ги содржи следните детали:

- кој беше вклучен во планирањето;
- процес на самооценување;
- било кои поголеми проблеми како и научени лекции за време на процесот на планирање.

## 5. Надворешна Средина

### 5.1 Надворешни трендови [Чекор В.1]

- Политички трендови: .....
- .....
- Економски трендови: .....
- .....
- Општествени трендови: .....
- .....
- Трендови на финансирање: .....
- .....
- Технолошки трендови: .....
- .....
- Трендови на состојбата на животната средина: .....
- .....
- Останати трендови: .....
- .....

### 5.2. Надворешни можности и закани [Чекор В.2]

- Можности за организацијата: .....
- .....
- .....
- Закани за организацијата: .....
- .....
- .....

## 6. Прашања во однос на способноста [Чекор В.3]

**Краткорочно:**

1. ....
2. ....
3. ....

**Среднорочно:**

4. ....
5. ....
6. ....

**Долгорочно:**

7. ....
8. ....
9. ....

7. Акционен план/Методолошки пристап по развојни области  
7.1 Резиме на целите на организацискиот развој [Чекор В.4]

ТАБЕЛА 50: Развојна рамка на организацијата

Област I Институционален капацитет		
ГЛАВНА КОМПОНЕНТА(И)	ЦЕЛИ	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКИ
Стратегиско водство	1.1.	1.1.1.
		1.1.2.
		1.1.3.
	1.2.	1.2.1
		1.2.2.
Организациски процеси	2.1.	2.1.1.
		2.1.2
Област II Капацитет на организацијата		
ГЛАВНА КОМПОНЕНТА(И)	ЦЕЛИ	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКИ
Човечки ресурси		
Финансиски ресурси		
Инфраструктура		
Област III Системски капацитети		
ГЛАВНА КОМПОНЕНТА(И)	ЦЕЛИ	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКИ
Внатрешно институционални поврзувања		
Област IV Програмски капацитети		
ГЛАВНА КОМПОНЕНТА(И)	ЦЕЛИ	ПРОДУКТ(И)/ПРОЦЕС(И)/ПРАКТИКИ
Менаџмент програма X		
Менаџмент програма Y		

**7.2 Развојни цели за одборот [Чекор В.5]**

ОР цел # .....

ОР цел # .....

**7.3 Развојни цели за претседателот/директорот**

ОР цел # .....

ОР цел #

**8. Вашиот Акционен План (броеви по потреба)**

ОР цел # 1

.....

.....

Продукт/процес/практика # \_\_

.....

.....

Продукт/процес/практика # \_\_

.....

.....

ТАБЕЛА 51: Резиме на акциониот план: Цел 1

	АКЦИЈА ЗА ЦЕЛ 1	ВРЕМЕТРАЕЊЕ И КРАЕН РОК	ОДГОВОРНОСТ	СОСТОЈБА И ДАТУМ
32.1.1				
32.1.2				
32.1.3				

ОР цел # 2

.....

.....

Продукт/процес/практика # \_\_

.....

.....

Продукт/процес/практика # \_\_

.....

.....

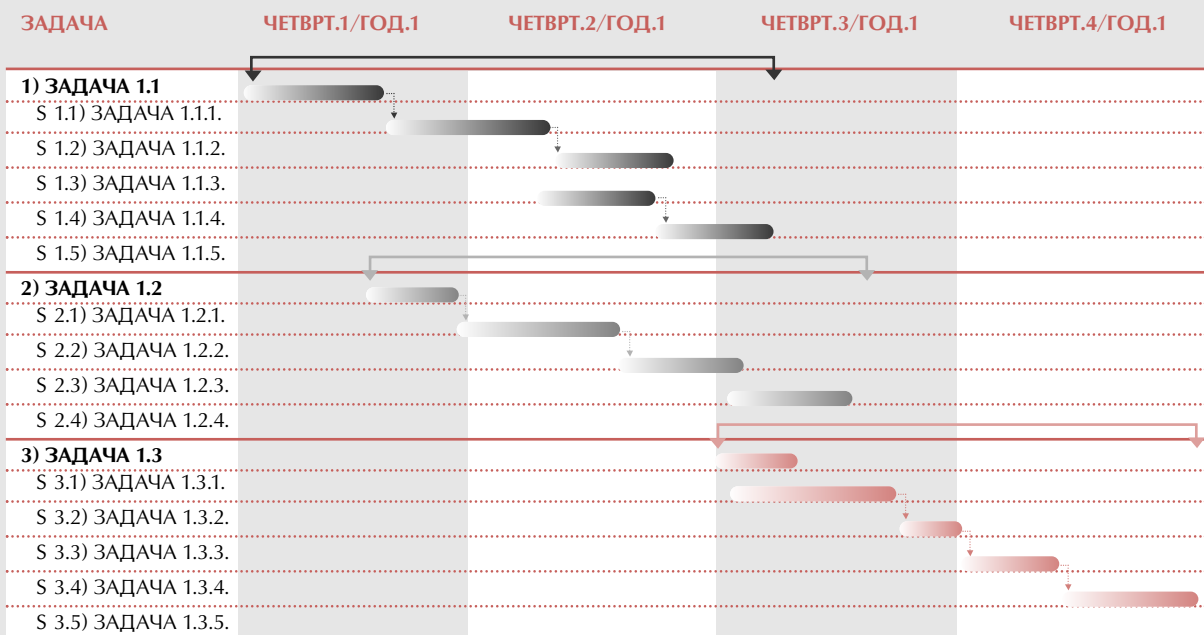
ТАБЕЛА 51: Резиме на акциониот план: Цел 2

АКЦИЈА ЗА ЦЕЛ 2	ВРЕМЕТРАЕЊЕ И КРАЕН РОК	ОДГОВОРНОСТ	СОСТОЈБА И ДАТУМ
32.1.1			
32.1.2			
32.1.3			

9. Гантограм на акциониот план [Чекор В.7]

За развој на гантограмот користете сопствен софтвер.

ТАБЕЛА 53: Пример за гантограм



10. Буџет за спроведување на РПО [Чекор В.8]

Вкупно пресметаната буџетска сума е:

Можни извори на финасирање се:

ТАБЕЛА 54: Вашиот влезен буџет (проширете доколку е потребно)

ЗАДАЧА	БУЏЕТСКИ СТАВКИ (НАВЕДИ ДОКОЛКУ Е ПОТРЕБНО)	ГОД. 1	ГОД. 2	ГОД. 3	ВКУПНО
31.1	Трошоци за персоналот				
	ТП/надворешно финансирање				
	Патување				
	Опрема				
<b>Вкупно 31.1</b>					
31.2	Трошоци за персоналот				
	ТП/надворешно финансирање				
	Патување				
	Опрема				
<b>Вкупно 31.2</b>					
<b>Вкупно 1</b>					
32.1	Трошоци за персоналот				
	ТП/надворешно финансирање				
	Патување				
	Опрема				
<b>Вкупно 32.2</b>					
<b>Вкупно 2</b>					

## 11. Мониторинг и евалуација на спроведувањето на РПО [Чекор В.9]

ТАБЕЛА 55: План за мониторинг

ЦЕЛИ	П/П/П	АКЦИИ	РЕЗУЛТАТ И/ИЛИ ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ	ИНДИКАТОРИ НА УСПЕХ	ДИНАМИКА НА МЕРЕЊЕ НА ИНДИКАТОРИТЕ	ОДГОВОРНО ЛИЦЕ

## ДОДАТОК 5

### Анализа на случај

---

**1** Тузла, Босна и Херцеговина

---

**2** Подгорица, Црна Гора

---

**3** Вишеград, Босна и Херцеговина

---

**4** Карловац, Хрватска

---

**5** Млади истражувачи на Србија (МИС)

---

## АНАЛИЗА НА СЛУЧАЈ 1: ТУЗЛА, БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА

**Центар за развој и подршка (ЦРП)****МИСИЈА:**

ЦРП ги идентификуваше и ги адресираше прашањата поврзани со економскиот развој, вклучувајќи ја заштитата на животната средина и човековите права.

**ПРВИЧНА ПРОЦЕНКА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

(Јули 17, 2008)

На состанокот присуствуваа 16 вработени од ЦРП; членовите и оснивачите како дел од раководството; и персонал кој работи во сите ЦРП сектори. На крајот од состанокот, општиот впечаток беше следен: “Влегуваме во бура и се спуштаме по водопад: ќе видиме каде ќе завршиме “тоа е” ризично, интригантно и возбудливо”.

**САМООЦЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА (СОО)**

(Август 13-14, 2008)

СОО траеше два дена, а учествуваа девет вработени во ЦРП, членовите и оснивачите. ЦРП смета дека оценувањето беше мошне корисно, бидејќи обработуваше голем број прашања, од кои, дел од нив не биле претходно споменати како релевантни во однос на работата. Изработена е анализа, за која се смета дека дава прецизни дијагнози за силите и слабостите. Анализата дава јасна и ефективна индикација на оние области во кои итно е потребно подобрување.

**РАЗВОЕН ПЛАН НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

(Септември-Октомври 2008)

Беше изработена нацрт верзија и финална верзија на развојниот план од страна на: петмина вработени во ЦРП, членовите и оснивачите вклучени на различни раководни позиции. Идентификувани се четири специфични цели за ЦРП во наредниот период:

1. Обезбедување на финансиски средства кои не се поврзани со проектите, за да се обезбеди долгорочна одржливост и развој на организацијата.
2. Зајакнување на личната свест на сите вработени и членови во однос на фундаменталните вредности на ЦРП.
3. Зајакнување на човечките капацитети (тековни и ново вработени и членови) за да и се овозможи на организацијата да продолжи со својата мисија и визија.
4. Обезбедување на соодветен сопствен простор за организацијата.
5. ЦРП аплицира за SECTOR програмата - ЦЕЛ 3 - Поддршка на персоналот преку обука поврзана за различни области на знаења и вештини.

**НАУЧЕНИ ЛЕКЦИИ**

- “Самооценувањето исто така беше и процес на подигање на свеста за сите нас, наведувајќи не да се погледнеме добро самите себе во огледало. Сфативме дека целата методологија на оценувањето бара исклучителна чесност и отвореност кон себе самите, како индивидуално така и колективно. За да се здобиеме со максимална корист од целиот процес, веднаш решивме да зборуваме отворено за нашите слабости..... За некои учесници ова не беше лесен чекор.”
- “Целиот процес бара доста време и труд. На прв поглед се се чинеше многу комплицирано” Затоа постоеше ризик дека доколку во целта на ЦРП не се вложи потребната енергија, време и вклученост во процесот, ќе се произведат лоши резултати.” Сепак: “Процесот даде доволно време за разменување на идеи и за истакнување на секое прашање зацртано во под-компонентите на алатките за самооценување.”

**ПРЕПОРАКИ**

- Улогата на олеснувачот на процесот, и начинот на кој учесниците го перцепираат него/неа (како доверлив, мотивиран, дискретен), има големо значење за успехот на целиот процес. Затоа изборот и обученоста на олеснувачот се фактори од витално значење.
- Раководството на ГЗ има позитивна улога во процесот на објаснување на природата на оценувачкиот процес на самиот персонал и членовите. За успешен процес е потребна чесност и отвореност од страна на сите членови на ГЗ.

## АНАЛИЗА НА СЛУЧАЈ 2: ПОДГОРИЦА, ЦРНА ГОРА

**ГЗ ЗЕЛЕН ДОМ****МИСИЈА:**

ГЗ Зелен дом е посветено на заштитата на животната средина и развојот на животната средина, со што се промовира одржлива иднина, која води кон социјално и економско унапредување на национално ниво. Својата мисија, Зелен Дом ја насочува кон работата со голем број на општествени чинители, градење партнерства и поттикнување на соработката, со цел да се обезбеди одржлива иднина и да се стекне меѓународно признание за напорите, кои Црна Гора ги прави во однос на заштитата на животната средина.

**ПРВИЧНА ПРОЦЕНКА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА****(Ноември 24, 2008)**

Во овој процес учествуваа извршниот директор, претседателот на одборот и еден од вработените. Општ заклучок е дека овој процес има големо значење за организацијата во однос на спроведувањето на целосното оценување на организацијата и за зајакнување на способноста на ГЗ. Одлучено е да се посветат човечки ресурси и време за оценувањето.

**САМООЦЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА (СОО)****(Декември 3-4, 2009)**

Петмината вработени беа учесници во процесот, а процесот го водеше обучен СОО олеснувач. СОО докажа дека е комплексен процес кој бара целосно фокусирање/внимание од страна на сите учесници. Учесниците чувствувале дека самооценувањето е потежок процес од претходно спроведените слични оценувања, и дека на површина испливуваат прашања кои претходно не биле покриени, па дури ни идентификувани како прашања од интерес за организацијата. Во овој обемен процес учесниците морале да ги разгледуваат различните перспективи во насока на дискусиите. По завршување на СОО процесот, сите учесници биле задоволни со резултатите и заклучиле дека прецизно се идентификувани слабите страни на организацијата. Чувствувале дека е постигната јасна дефиниција за тоа каде биле до сега, и како да се фокусираат на спечифичните области или процеси кои недостасуваат. Идентификуваните области во кои е потребно подобрување биле:

- недостасува позиција за раководител на програмата во организацијата;
- финансиски средства за развој на персоналот;
- подобрен систем за раководење на волонтерите; и
- несоодветен работен простор и ограничени финансиски ресурси за реконструкција и одржување.

**РАЗВОЕН ПЛАН НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА****(Завршен во декември, 2009)**

За време на изработката на РПО, за приоритетна област беше избрана изработка на програма за раководната позиција. Овој пристап е финансиран со грант од SECTOR програмата.

**НАУЧЕНИ ЛЕКЦИИ**

- ГЗ Зелен Дом ја согледа важноста на одвојувањето на време и човечки ресурси за процесите, особено за процесот на изработка на РПО. Изработката на РПО е комплексен процес кој бара целосна посветеност на персоналот. Сепак, во Зелен Дом одлучиле да го користат овој процес и во иднина, и да спроведуваат редовно слични процеси на планирање. Тие изразиле желба да имаат подолг (три годишен) период за финасирање на активностите за поддршка на организацијата.

**ПРЕПОРАКИ**

- Информациите кои се однесуваат на значењето на промените во организацијата, на ГЗ ќе им овозможат навремено да го обезбедат потребниот персонал за изработка и спроведување на РПО.
- Улогата на олеснувачот на процесот е важна, бидејќи освен олеснување на процесот на оценување, тој/таа делува како лице кое обезбедува информации и дава објаснувања во однос на аспектите на организациската промена.

## АНАЛИЗА НА СЛУЧАЈ 3: ВИШЕГРАД, БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА

**ГЗ Нова Надеж****МИСИЈА:**

**ГЗ Нова Надеж ги охрабрува граѓаните активно да учествуваат во развојот на нивната заедница и во процесот на одлучување, релевантно и корисно за локалната заедница.**

**ПРВИЧНА ПРОЦЕНКА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

(Јули 2008)

На овој состанокот присуствуваа персоналот и членовите на одборот на ГЗ Нова Надеж. Како заклучок од овој состанок произлезе ставот дека, организацијата треба да се посвети на процесот на оспособување. Веќе подолго време, и самото ГЗ беше свесно за потребата од промена: многу слични ГЗ се формирани во Вишеград, така што стана мошне тешко да се утврди уникатен/единствен лик на Нова Надеж. Сепак, не постоеше јасна идеја за тоа како да се направат потребните промени. ГЗ го сметаше предлогот како вктем на врвот.

**САМООЦЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА (СОО)**

(Јули 23, 2008)

Методологијата за организациското самооценување ни помогна да се откриеме самите себе на подлабоко ниво. По оценката на олеснувачот на процесот, се создала атмосфера на голема чесност. Преку овој процес, многу критични прашања и аспекти на организацијата биле откриени, вклучувајќи ја и слабоста на Управниот Одбор.

Сфативме дека Управниот Одбор на организацијата е пасивен и недоволно заинтересиран да придонесе повеќе за работата на организацијата. За време на дискусијата со членовите на одборот, тие потврдиле дека им недостасува време за нивно посоодветно ангажирање и беа спремни да го подржат изборот на нови членови како решение. Изборот на нови членови се изврши многу повнимателно, во согласност со потребите на организацијата. Членовите на новиот одбор имаат желба активно да учествуваат во работата на организацијата, како и во подобрувањето на оперативноста на организацијата.

Како второ, станавме свесни дека редовниот циклус на управување со проекти (од подготовка на проектите до известување и оценување) е доста слаб, односно потребна е итна акција за негово подобрување. Беа договорени месечни состаноци на кои ќе се проценуваат и оценуваат новите предлог проекти и тековните проекти.

**РАЗВОЕН ПЛАН НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

(Јули - Октомври 2008)

РПО е изработен од страна на шест члена на организацијата, и се базира на процесите на првичното оценување и оценувањето на организацијата.

РПО идентификува проблеми и потреби кои треба да се решаваат за да се зајакне организацијата:

- Управниот одбор не е доволно активен;
- Организацијата нема стратегиска ориентација;
- Политиките за развој на човечките ресурси не се добро дефинирани;
- Собирањето на финансиски средства е на незадоволително ниво;
- Организацијата не е добро поврзана со (можните) партнери;
- Организацијата и управувањето со проекти треба подобро да се дефинираат и утврдат: опкружување на организацијата - стратегиско планирање - развојни планови - евалуација/повратен одговор - известување.

Предложиме различни акции и активности со кои ќе ја зајакнеме организацијата. Исто така планираме да спроведеме оценување базирано на резултатите и собраните податоци за време на спроведувањето на РПО.

**НАУЧЕНИ ЛЕКЦИИ**

Свесни сме дека само со искрено разгледување на нашите недостатоци, и преку спроведување на дополнителни обуки, можеме да ја подобриме организациската способност и да изградиме соодветни вештини потребни за успешно функционирање на организацијата.

**ПРЕПОРАКИ**

Чувствуваме дека е неопходно да ја продолжиме оваа програма; да вклучиме дополнителни обуки; и да го подржиме вмрежувањето помеѓу организациите кои го спровеле процесот на самооценување.

## АНАЛИЗА НА СЛУЧАЈ 4: КАРЛОВАЦ, ХРВАТСКА

**PCAP International****МИСИЈА:**

PCAP International во Хрватска беше првата регистрирана организација во Европа, дел од глобалната организација “Спечување на насилството врз животните и растенијата”. Целта на ПЦАП покрива широк спектар на еколошки прашања вклучувајќи ја едукацијата за животната средина, еко-туризмот, заштитата на биодиверзитетот, органското градинарство; рурални еко-заедници и заштита на загрозените шумски видови.

**ПРВИЧНА ПРОЦЕНКА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

(Мај 21, 2007)

На состанокот присуствуваа три члена на PCAP и еден активен член на одборот. Заклучокот од процесот се однесуваше на ставот дека организацијата треба да се посвети на процесот на оспособување.

**САМООЦЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА (COO)**

(Јуни 27-28, 2007)

Овој процес траеше два дена и беше потребно целосно фокусирање на четворицата учесници. Во текот на оценувањето на изјавите, евидентни беа различните мислења на членовите. Најверојатно овие разлики отсекогаш постоеле, но овој процес им овозможи простор на учесниците да ги искажат своите мислења и ставови. Се јавуваше силно несогласување околу оценувањето на одредена изјава, но иако многу често размислувањата беа разменувани многу емотивно, олеснувачот успеа да го насочи разговорот на прав пат. Откако процесот се заврши, секој учесник беше задоволен со резултатите на COO, и начелно се согласија дека процесот ги изнесе на површина најслабите точки на организацијата.

**РАЗВОЕН ПЛАН НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

(Септември 21, 2007)

РПО е изработен од страна на два члена на организацијата (иако четворица учествуваа). PCAP смета дека фазата на процесот на организациското оспособување бара доста време и труд.

Идентификувани се три најбитни барања за развој/оспособување на организацијата, и тоа:

- Градење на вештините и знаењата за успешно управување со проектите и програмите;
- Воведување на механизми за интегриран административен и финансиски ситем во организацијата;
- Обезбедување на адекватни работни услови, особено соодветен канцелариски простор.

Од трите идентификувани барања, PCAP ја избра административната и финансиската кохезија, како приоритет за првиот годишен развоен план, а кој е поддржан од SECTOR програмата. Поставените цели се постигнати, а дополнително се обезбеди и соодветен канцелариски простор. PCAP се обврза дека ќе ја користи алатката за организациска способност, како главна алатка за оценување на организацијата. Исто така се планира изработка на тригодишен развоен план на организацијата.

**НАУЧЕНИ ЛЕКЦИИ**

- Според мислењето на персоналот на PCAP, без остар фокус и активно учество на вработените, не е можно да се помине процесот на самооценување на начин кој ќе произведе добри резултати. На вработените им се препорачуваше да го сфатат овој процес сериозно, и да му пријдат со максимална посветеност. Токму затоа, постигнувањето на максимална посветеност и вклученост на сите учесници во процесот, беше клучен елемент за успех.
- За време на самооценувањето, олеснувачот имаше важна улога да ја одржи дискусијата во одредена насока и да ја врати на прав пат кога тоа беше потребно. Како што е и кажано во прирачникот, препорачливо е ангажирање на независен фасилитатор.
- Во иднина PCAP Интернационал повторно ќе го искористи процесот и ќе спроведува редовно планирање. Затоа користењето на овој прирачник со алатки се смета за позитивна мерка во однос на подобрувањето на работата на ГЗ.

**ПРЕПОРАКИ**

- Бидејќи процесот е доста сложен, дури и со помош на користење на прирачникот, останува фактот, дека не само што е препорачливо да се ангажира олеснувач, туку тоа станува неопходно за оние корисници кои за прв пат го поминуваат целиот процес.
- Би било корисно да се спроведе (и финансиски поддржи) организациската промена на период од две до три години.

## АНАЛИЗА НА СЛУЧАЈ 5: МЛАДИ ИСТРАЖУВАЧИ НА СРБИЈА (МИС)

**Млади Истражувачи на Србија (МИС)****МИСИЈА:**

Водени од науката и образованието, нашата мисија е да придонесеме за:

- **заштита на животната средина и зачувување на природата;**
- **развијање на волонтерскиот систем и неговите вредности; и**
- **научна креативност и активно учество на младите.**

**ПРВИЧНА ПРОЦЕНКА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

(Јуни 2008)

На овој состанок учествуваа вработените и членовите на Управниот Одбор. Организацијата МИС има долга традиција. Имајќи ги предвид активностите на организацијата како и одговорностите кои произлегуваат од истите, свесни сме дека е потребно унапредување на нашите капацитети и определување на нашите стратешки насоки базирани на еколошките потреби, како и на барањата за одржување на квалитетот на нашата услуга.

**САМООЦЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА (COO)**

(Август 2008)

Беа спроведени SWOT и PEST анализи, за да се процени политичкото, економското, социјалното и техничкото опкружување во Република Србија, од гледна точка на граѓанскиот сектор. Исто така, ги проценивме нашите сили, слабости и можности, како и можните закани за нашата работа и за спроведувањето на нашите програми. Од многуте донесени заклучоци, се фокусиравме на недостатокот од рамнотежа помеѓу встарата структурае и Младите Истражувачи на Србија, и на барањата на секојдневното работење и планирање на идните активности.

Новиот стратешки план на организацијата, заедно со измените во Статутот и другите релевантни документи, во иднина ќе доведат до многу позитивни промени во организацијата. Благодарение на корисниот формат за самооценување, и на одличниот олеснувач на процесот, беше навистина лесно да се проценат сите точки на организацијата и структурата. Иако порано немавме соодветни алатки да ги процениме, добиените резултати беа многу слични со нашето чувство за позицијата на нашата организација. Сепак, мора да подвлечеме дека процесот на оценување ни одзема доста време и бара целосна посветеност од учесниците на процесот. И самите промени ќе одземат доста време за нивно спроведување: неможете да очекувате резултати веднаш штом ќе ја завршите проценката.

**РАЗВОЕН ПЛАН НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

(Септември-Октомври 2008)

Во текот на есента 2008, РПО на МИС беше изработен од страна на раководството на организацијата со поддршка од SECTOR програмата.

Глобалната цел на РПО е да се подобри работењето на организацијата во полето на стратешкото раководење, преку соодветни реформи и зајакнување на организациската структура, и изработка на стратешки план.

РПО нуди конкретни активности за подобрување на битните аспекти на организацијата: стратешка насока, организациска структура, раководство, политики, процедури, човечки ресурси, финансирање, програми, вклучување на заинтересираните страни и инфраструктура.

За прашањата со највисок приоритет кои се однесуваат на одржливоста на организацијата, донесени се следниве заклучоци:

- Неопходно е подобрување на ефективностa на управувањето со организацијата. МИС е оформено за време на друг политички режим (социјализам), а подоцна е трансформирано во модерна граѓанска организација, следејќи ги општествените реформи кои се одвиваа во текот на деведесетите. Сепак, структурата и процесот на владеење не биле реформирани, делумно поради непостоењето на соодветна законска рамка во Србија.

Токму затоа ова остана и една од најголемите слабости на МИС. Составот на собранието е одраз на встарата организациска структура, додека Извршниот Одбор делува повеќе како тело за извршување отколку како тело за владеење. Сето тоа доведува до преклопување на надлежностите и нејасни улоги и надлежности во рамките на организацијата. Организацијата нема ниту стратешки ниту финансиски план.

- Управувањето со човечките ресурси е на релативно задоволително ниво, иако во организацијата недостасуваат соодветни политики и процедури (пр: политики за персоналот со опис на работното место, вклучително развоен план на персоналот).

**АНАЛИЗА НА СЛУЧАЈ 5: МЛАДИ ИСТРАЖУВАЧИ НА СРБИЈА (МИС) продолжува****НАУЧЕНИ ЛЕКЦИИ**

Методологијата на самооценување беше многу корисна и произведе добри резултати. Иако раководниот тим на МИС веќе подолго време размислуваше за потребата за организациска реформа, за да ја спроведат потребната реформа, им недостапуваше соодветен трансфер на знаења. Оваа методологија тоа го овозможи. Резултатите од самооценувањето јасно ги разоткрија недостатоците и обезбедија насока за утврдување на идните чекори.

**ПРЕПОРАКИ**

Со оглед на големото влијание кое овој процес го имаше врз нашата организација, со задоволство би го препорачале на сите граѓански здруженија чии што приоритет во работата е животната средина.

Иделано би било да се продолжи овој процес преку дополнителни финансиски средства, бидејќи, само на тој начин можат да се комплетираат потребните реформи и подобрувања идентификувани за време на процесот.

### Користена литература

- Alter, Catherine and Jerald Hage. *Organizations Working Together*. Sage. 1993.
- Anderson, Dean and Linda Ackerman Anderson. *The Strategic Change Office: How to Ensure Enterprise-Wide Success from Change*. Being First, Inc. July 2006.
- Arrow, H. et al. *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development and adaptation*. Sage. 2000.
- Asham, Darcy et al. *Supporting Civil Society Networks*. The Academy for Educational Development. December 2005.
- Atkinson, Robert and Joanne Messing. *Planning for Sustainability. Supporting NGO Self-financing Ventures*. The Regional Environmental Center. February 2002.
- Boesen, Nils and Ole Therkildsen. *A Result-Oriented Approach to Capacity Change*. Danida. February 2005.
- Brookes, Zoe. *An Introduction to Business Planning for Nonprofits*. The Bridgespan Group. 2003.
- Chisholm, R.F. "On the Meaning of Networks." *Group and Organization Management*, vol. 21, no. 2, pp. 216-36.
- Department for International Development (DFID), UK Government. *Promoting Institutional and Organisational Development. A Source Book of Tools and Techniques*. March 2003.
- European Commission. "Institutional Assessment and Capacity Development. Why, what and how?" EuropeAid Tools and Methods Series. Reference Paper. September 2005.
- Jervis, Robert. *System Effects: Complexity in Political and Social Life*. Princeton. 1997.
- Lusthaus, Charles et al. *Enhancing Organisational Performance: A Toolbox for Self-Assessment*. The International Development Research Centre (IDRC). 1999.
- Lusthaus, Charles et al. *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. The International Development Research Centre (IDRC) and the Inter-American Development Bank. 2002.
- Mango. *Financial Management Health Check. How healthy is the financial management in your NGO?* [www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk)
- McKinsey & Company. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Prepared for Venture Philanthropy Partners. 2001.
- McNamara, Carter. *Field Guide to Leadership and Supervision*. Authenticity Consulting, LLC. 2002.
- McNamara, Carter. *Field Guide to Developing and Operating Your Nonprofit Board of Directors*. Authenticity Consulting LLC. 2002.
- McNamara, Carter. *Field Guide to Consulting and Organizational Development*. Authenticity Consulting LLC. 2005. [www.authenticityconsulting.com](http://www.authenticityconsulting.com)
- McNamara, Carter. *Free Complete Toolkit for Boards*. Free Management Library. n.d. [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)
- North, Douglass C. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press. 1990.
- Pulizzi, Scott et al. *A Guide to Administering and Facilitating DOSA (Discussion-Oriented Organization Self-Assessment)*. Pact, Inc. and the Education Development Center (EDC). January 1999.
- Shapiro, Janet. *Toolkit on Overview of Planning*. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation. 2005.
- Shapiro, Janet. *Strategic Planning Toolkit*. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation. n.d.
- Thalhuber, Jim. *More Eggs, More Baskets. A process for generating, screening and selecting new non-dues revenue-generation ideas*. The Nonprofit Solution, Inc. March 2003.
- WWF International. *A guide to the WWF Organizational Assessment Process*. Worldwide Fund for Nature. 2003.

#### Њебитес/Платформс

- The Change Management Toolkit ([www.change-management-toolbook.com](http://www.change-management-toolbook.com)). Change Facilitation s.r.o.
- Wikipedia: a useful first stop for looking up unfamiliar terminology.

Регионалниот центар за заштита на животната средина за Централна и Источна Европа (РЕЦ) е независна, неполитичка и непрофитабилна меѓународна организација, чија мисија е помагање во решавање на проблемите со животната средина во Централна и Источна Европа. РЕЦ ја исполнува својата мисија преку промовирање на соработката помеѓу невладините организации кои работат на заштитата на животната средина, властите, бизнис секторот и други заинтересирани страни и преку поддршка на слободна размена на информации за животната средина и учество на јавноста во процесот на донесување на одлуки за животната средина.

РЕЦ беше основан во 1990 година од страна на Унгарија, Соединетите Американски Држави и Европската Комисија. Денес, РЕЦ е правно заснован на Статутот потпишан од владите на 28 земји и Европската Комисија и на меѓународен договор со владата на Унгарија. Седиштето на РЕЦ се наоѓа во Сентендре, Унгарија а има канцеларии во секоја од 17 земји кориснички: Албанија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Естонија, Летонија, Литванија, Македонија, Полска, Романија, Словачка, Словенија, Србија, Турција, Унгарија, Хрватска, Црна Гора, Чешката Република.

Донатори на РЕЦ се Европската Комисија, како и владите на Австрија, Белгија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Канада, Чешката Република, Хрватска, Данска, Естонија, Германија, Финска, Унгарија, Италија, Јапонија, Летонија, Литванија, Холандија, Норвешка, Полска, Словачка, Словенија, ведска, вајцарија, Обединетото Кралство и САД, како и други меѓувладини и приватни институции.