

ДОБРО УПРАВУВАЊЕ ВО ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ



МАКЕДОНСКИ
ЦЕНТАР ЗА
МЕЃУНАРОДНА
СОРАБОТКА



ГРАЃАНСКА
ПЛАТФОРМА
НА МАКЕДОНИЈА

ДОБРО УПРАВУВАЊЕ ВО ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ



МАКЕДОНСКИ
ЦЕНТАР ЗА
МЕГУНАРОДНА
СОРАБОТКА



ГРАЃАНСКА
ПЛАТФОРМА
НА МАКЕДОНИЈА

ДОБРО УПРАВУВАЊЕ ВО ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Скопје, декември 2007

Издавач

Македонски центар за меѓународна соработка

За издавачот

Сашо Клековски

Извршен директор

Автори

Келменд Зајази

Емина Нурединоска

Проектен тим

Сунчица Саздовска, Глигор Михаиловски

Лектор

Даниел Медароски

Дизајн и обработка

Кома лаб. Скопје

Печати

Боро графика, Скопје

Скопје, декември 2007 г.

Тираж, 1000

Македонскиот центар за меѓународна соработка би сакал да ја искаже својата благодарност до Европската Унија, за финансиската поддршка на оваа публикација преку Европската агенција за реконструкција.

Мислењата што се изразени овде им припаѓаат на авторите и не ги одразуваат ставовите на Македонскиот центар за меѓународна соработка и на членките на Граѓанската платформа на Македонија, ниту на Европската агенција за реконструкција.

Copyright 2007 Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС), Скопје. Сите права се задржани.

CIP – Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје

061.2:005

Добро управување во граѓанските организации / (автори Келменд Зајази, Емина Нурединоска). – Скопје : Македонски центар за меѓународна соработка, 2007. – 37 стр. ; 24 см

ISBN 978-9989-102-64-6

1. Зајази, Келменд (автор) 2. Нурединоска, Емина (автор)

а) Невладини организации – Управување

COBISS.MK – ID 71189770



СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	5
1. ВОВЕД (АВТОР САШО КЛЕКОВСКИ)	7
1.1. ПОЗАДИНА	7
1.2. УПРАВУВАЊЕ	7
1.3. ОД УПРАВУВАЊЕ КОН ДОБРО УПРАВУВАЊЕ	8
2. КОНТЕКСТ ВО КОЈ ДЕЈСТВУВААТ УПРАВНИТЕ ОРГАНИ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО МАКЕДОНИЈА (АВТОР ЕМИНА НУРЕДИНОСКА)	11
2.1. ГЕНЕРАЛЕН КОНТЕКСТ НА ГРАЃАНСКОТО ОПШТЕСТВО ВО МАКЕДОНИЈА	11
2.2. ОСНОВИ ЗА ДЕЈСТВУВАЊЕ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	13
3. РАЗВОЕН ЦИКЛУС НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА И НА НЕИЗВРШНИТЕ ОРГАНИ (АВТОР КЕЛМЕНД ЗАЈАЗИ)	17
3.1. ЖИВОТЕН ЦИКЛУС НА ОРГАНИЗАЦИЈЕ	17
3.2. ГЛАВНИ СТАДИУМИ ВО ЖИВОТНИОТ ЦИКЛУС НА НАДЗОРНИТЕ СТРУКТУРИ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ (НИВНИТЕ НЕИЗВРШНИ ОРГАНИ)	18
4. УЛОГАТА НА НЕИЗВРШНИОТ ОРГАН (АВТОР КЕЛМЕНД ЗАЈАЗИ)	21
4.1. ДЕСЕТ ОСНОВНИ ОДГОВОРНОСТИ НА НЕИЗВРШНИТЕ ОРГАНИ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	21

5. УЛОГАТА НА НЕИЗВРШНИОТ ОРГАН ВО ВРСКА СО ФИНАНСИИТЕ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ (АВТОР КЕЛМЕНД ЗАЈАЗИ)	23
5.1. ФИНАНСИСКИ ПРАШАЊА КОИ ТРЕБА ДА ГИ РАЗГЛЕДА НЕИЗВРШНИОТ ОРГАН	23
5.2. СИСТЕМИ КОИ ЈА ШТИТАТ ОРГАНИЗАЦИЈАТА	26
5.3. ДА СЕ РАЗБИРААТ ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ	28
6. УЛОГАТА НА ЧЛЕНОТ НА НЕИЗВРШНИОТ ОРГАН (АВТОР КЕЛМЕНД ЗАЈАЗИ)	31
6.1. ОДГОВОРНОСТИ НА ЧЛЕНОТ НА НЕИЗВРШНИОТ ОРГАН	31
7. СПРЕЧУВАЊЕ СУДИР НА ИНТЕРЕСИ (АВТОР ЕМИНА НУРЕДИНОСКА)	35
7.1. ОПШТО РАЗБИРАЊЕ ЗА СУДИРОТ НА ИНТЕРЕСИ	35
7.2. СУДИР НА ИНТЕРЕСИ СПОРЕД МАКЕДОНСКОТО ЗАКОНОДАВСТВО	38
7.3. СПЕЦИФИКИ НА СУДИРОТ НА ИНТЕРЕСИ ВО ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	39
8. ЦИКЛУС НА РАЗВОЈ НА НЕИЗВРШНИТЕ ОРГАНИ (АВТОР КЕЛМЕНД ЗАЈАЗИ)	43
9. РЕГУТИРАЊЕ ЧЛЕН НА НЕИЗВРШЕН ОРГАН (АВТОР КЕЛМЕНД ЗАЈАЗИ)	45
9.1. МОТИВАЦИЈА	45
10. ОДНОСИ МЕЃУ НЕИЗВРШНИТЕ И ИЗВРШНИТЕ ОРГАНИ (АВТОР ЕМИНА НУРЕДИНОСКА)	49
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	55



ПРЕДГОВОР

Прирачникот за добро управување претставува компилација на теоретски и практични прашања и предлог-решенија поврзани со основните принципи на доброто управување во граѓанските организации. Истиот е самостоен или може да се користи како наставна програма за обука.

Концептот на управувањето не е новина. Тој постои откако постои и човечката цивилизација и значи процес на носење одлуки и процес во кој одлуките се (или не се) спроведуваат. Доброто управување, пак, е понов концепт и е воведен со цел да му даде позитивна конотација на управувањето. Иако повеќето истражувања и литературата се однесуваат на доброто управување во државата и во приватниот сектор, истото наоѓа значајна примена и во граѓанскиот сектор.

Намерата на Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) со овој прирачник е да придонесе кон развојот на граѓанскиот сектор, неговата одржливост и позитивниот имиџ во јавноста преку презентирање теоретски решенија и практични совети и алатки за примена на принципите на доброто управување.

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

Токму овој прирачник има за цел да им ги направи достапни на едно место најчесто применуваните стандарди за добро управување пред сè на лидерите на граѓанските организации. Ова е особено така ако се има предвид дека развојот на граѓанските организации во Македонија се наоѓа во една рана фаза во којашто основачите на организациите сè уште играат клучна улога во донесувањето на одлуките на сите нивоа, како стратешките, така и оперативните.

Оваа публикација претставува надградба на досега преземените активности за добро управување од страна на МЦМС, на Граѓанската платформа на Македонија (ГПМ) и на други организации. Минатата година Фондацијата Институт отворено општество Македонија (ФИООМ) го публикува Прирачникот за управување со невладините организации издаден од Европскиот центар за непрофитно право (ЕЦНЛ). Оваа година за првпат МЦМС, во рамките на програмата за работа на ГПМ, разви наставна програма и одржа обука за добро управување за лидерите на граѓанските организации, а исто така во рамките на истата програма подготвена е работна верзија на „Етички кодекс на ГПМ“.

Прирачникот ги посочува најважните прашања на доброто управување, како што се: поим на управување, добро управување, заеднички елементи на доброто управување, контекст во кој дејствуваат органите на граѓанските организации, развоен циклус на организација и на неизвршни органи, улогата на незивршниот орган, општо, и неговата улога во врска со финансиите на организацијата, улогата на членовите на неизвршниот орган, спречувањето судир на интереси, регрутирање нови членови и односи меѓу неизвршните и извршните органи.

МЦМС ја подготви оваа публикација како дел од програмата за работа на ГПМ и наедно им се заблагодарува на членките на ГПМ, кои активно учествуваа во обезбедувањето препораки и насоки за содржината на публикацијата.

Сашо Клековски

Извршен директор

1. Вовед

1.1. Позадина

Добро управување – е прирачник наменет за здруженијата на граѓани и фондациите и другите здруженија (синдикати, комори, политички партии), а може да биде корисен и за државниот и за приватниот сектор.

Прирачникот е самостоен, но и наменет за обука за добро управување.

Прирачникот нуди модел кој во основа е одржлив кај средни и големи граѓански организации. Но, тоа не значи дека е неприменлив кај микро и малите организации. Доброто управување е во основа примена на високоетички стандарди и тука презентирани стандарди (со приспособување) се применливи кај организација (претпријатие или држава) од која било големина.

1.2. Управување

Во македонската јавност (и општа и стручна) и во законодавството не постои взаемно разбирање на поимот управување. Таа неусогласеност е меѓу државниот, приватниот и граѓанскиот сектор, но и внатре во самиот граѓански сектор.

1.2.1. Владеење, управување и раководење, лидерство – дали има разлики?

Во употреба се многу термини, како владеење, управување и раководење, лидерство, со кои во основа се опишува процесот на донесување и спроведување одлуки.

Владеење или управување е процес на донесување и (не)спроведување одлуки. Покрај спроведувањето (акција), и отсуството на спроведување е дел од управувањето. Зборот владеење, односно „governance“ (анг.) и „steering“ (лат.), во македонскиот јазик тоа се објаснува со управува или кормилари.

Раководењето или менаџирањето се состои од насочување и контрола на едно или група физички или правни лица со цел да се координира и хармонизира таа група кон постигнување цел. Раководењето често вклучува ангажман и раководење со човечки ресурси, финансиски ресурси, технолошки и физички ресурси.

Менаџирањето се заснова на италијанскиот збор „maneggiare“ со значење „да ракуваш (коњ)“, а потекнува од латинскиот „manus“ или „рака“, што е основа на поимот „раководење“.

Директор е оној кој води и кој е одговорен. Овој поим има исто значење со менаџер, раководител или надзорник.

Раководењето и лидерството немаат разлики во однос на процесот (водење), туку во основата на моќта. Раководењето е заснована на формална моќ или моќ заснована на позиција (хиерархија), додека лидерството е засновано на неформална моќ или моќ заснована на влијание.

Од погоренаведеното може да се заклучи дека не постои суштинска разлика меѓу управување, раководење и менаџирање (како и меѓу управител, раководител и менаџер) и нивната употреба зависи од содржината и контекстот во кој се употребе-ни.

1.3. Од управување кон добро управување

Доброто владеење (good governance) е новововеден поим, кој на поимот владеење му дава позитивна конотација. Доброто управување е начин на управување заснован на етика и интегритет.

Добро управување е развој и раководење на конзистентни и кохезивни политики, процес и права на одлучување за дадена област на одговорност.

Доброто управување во граѓанското општество е старо-нова дисциплина. Многу од елементите на доброто владеење се водечки принципи и вредности на граѓанското општество. Сепак, повеќето истражувања и литературата се однесуваат на доброто управување во државата (добро владеење) и во приватниот сектор (корпоративно управување). Затоа подолу ќе бидат разработени поимите за добро владеење и корпоративно управување.

1.3.1. Добро владеење

Доброто владеење е прво воведено во врска со владата и со јавниот сектор. Добро владеење е постоење ефективни институции и одговорна употреба на власта и управување со јавните ресурси од страна на државата. Елементи на добро владеење се: владеење на правото и демократијата; учество; консензус-ориентација; ефикасност и ефективност; транспарентност; одговорност и отчетност; еднаквост и сеопфатност; одговор кон барањата.

Преглед на елементите на добро владеење

Елемент	Опис
Владеење на правото и демократијата	Фер правна рамка која се спроведува непристрасно.
Учество	Да се обезбеди директно учество или преку легитимни претставници, без разлика на родови и други разлика (слобода на здружување и организирано граѓанско општество).
Консензус-ориентација	Посредување во разни општествени интереси за постигнување широк консензус за тоа што е во најдобар интерес за заедницата и како да биде постигнато тоа. Постои потреба од долгорочна перспектива.
Ефикасност и ефективност	Продукција на резултат кој задоволува потреби на општеството и истовремено прави најдобра можна употреба на ресурсите. Означува и одржлив развој.
Транспарентност	Одлуки според правилата и пристап на информации (јавност).
Одговорност и отчетност	Одговорен пред јавноста и институционалните актери. Одговорност кон сите кои ќе бидат засегнати со одлуките или акциите.
Еднаквост и сеопфатност (вклучителност/ инклузивност)	Сите имаат удел и не се исклучени.
Одговор кон барањата (навременост)	Одговор во разумен рок.

1.3.2. Корпоративно управување

Во приватниот сектор доброто владеење е корпоративно управување. Корпоративно управување е збир на процеси, обичаи, политики, норми и институции кои влијаат на начинот на кој се управувани корпорациите. Според Г. О’донован, тоа е „внатрешен систем кој вклучува политики, процеси и луѓе, кои им служат на потребите на акционерите/членовите и засегнатите страни, со насочување и контрола на раководните активности, како добар стопан, објективно и со интегритет“. Корпоративното управување е дел од економијата која истражува раздвојување на сопственоста и контролата. Важна тема на корпоративното управување е одговор-

носта и во основа промовира спроведување механизми и политики кои обезбедуваат добро однесување и ги штитат членовите и засегнатите страни. Клучен дел е одборот.

1.3.3. Заеднички елементи на доброто управување

Додека управувањето е процес на донесување и спроведување одлуки, доброто управување е начин на управување во служба на потребите на членовите и засегнатите страни, за насочување и контрола на раководството, а засновано на интегритет.

Централна улога имаат високите етички стандарди (вредности, принципи) и поделба на моќта на одлучување. Стандардите се наведени погоре.

Поделбата на моќта на одлучување се постигнува со поделба на неизвршните и на извршните органи. Моделот на поделба може да биде едностепен или двостепен. Едностепениот значи дека и неизвршните и извршните се дел од еден орган. Овој модел е присутен во англо-саксонското право. Двостепениот модел значи дека неизвршните и извршните се поделени во два одделни органи. Овој модел е присутен во европското континентално право. Во Македонија во трговските друштва се можни двата модела, во банките двостепениот модел, а кај здруженијата на граѓани и фондациите, иако има основи на двостепен модел, тој не е до крај јасен.

Неизвршните органи го водат општото управување и надзорот над управувањето (статут, мисија, избор на извршните органи, статусни промени, годишен извештај). Основен неизвршен орган е собранието (совет итн.). Неизвршни органи се во едностепениот модел, а тоа се неизвршни директори од одборот на директорите и во двостепениот модел тоа е надзорниот модел. Во зависност од контекстот тоа може да бидат и управен одбор, одбор на старатели, претседателство, претседател.

Извршните органи го водат секојдневното управување со неограничен или ограничен мандат доверен од неизвршните органи. Извршните органи може да бидат колективни и индивидуални. Колективни се: извршни директори во одборот на директорите, извршен одбор, претседателство и управен одбор. Индивидуални се: претседател, (главен) извршен директор (извршна канцеларија), генерален секретар (секретаријат).

Употребата на поимите може да биде двосмислена, со исклучок на: собрание, надзорен одбор и извршен директор (генерален секретар) кои се недвосмислени и тоа зависи од содржината и контекстот во кој се употребени. Пр., управен одбор може да биде и неизвршен и извршен орган.

Во овој прирачник се употребуваат термините неизвршен орган или орган за надзор и извршен орган.

2

2. Контекст во кој дејствуваат управните органи на граѓанските организации во Македонија

2.1. Генерален контекст на граѓанското општество во Македонија

2.1.1. Дефиниција и поим

Во македонската јавност и во стручните кругови не постои взаемно разбирање на концептот (дефиницијата) на граѓанското општество. Тоа се должи на неколку работи, меѓу кои најважна е транзицијата која се случува на почетокот на деведесеттите години кога неколку илјади организации од претходниот период, како што се здруженија на граѓани и општествени организации, кои за да се легитимизираат пред странските донатори, почнаа да се дефинираат како „невладини организации“ (НВО) или поретко како „непрофитни организации“.

Јавноста под терминот „невладини организации“ препознава мал број организации поврзани со странските донатори. Меѓутоа, разбирањето во текот на годините се менува, па Законот за здруженија на граѓани и фондации ги дефинира двете основни форми на здружување дефинирани како: здруженија на граѓани и фондации.

Но, и во овој концепт на граѓански организации утврден во Законот не се вклучени сите актери на граѓанското општество наведени погоре. Граѓанските организации не ги препознаваат синдикатите како граѓанско општество, но и обратно. Синдикатите не гледаат на граѓанските организации како на дел од економско-социјалниот дијалог.

Непостоењето вообичаено разбирање на граѓанското општество во македонската јавност и стручните кругови може да се каже дека е започнато да се разрешува со неговото дефинирање во рамките на истражувањето „Индекс на граѓанското општество во Македонија“. Усогласениот концепт е дека граѓанското општество ги претставува: „сите формални и неформални граѓански здруженија, организации и

мрежи кои го исполнуваат општествениот простор меѓу семејството, деловниот сектор, политичките партии и владиниот сектор, а кои се здружуваат заради остварување заеднички цели и интереси“.

2.1.2. Карактеристики на граѓанското општество во Македонија

Структурата на граѓанското општество во Македонија се карактеризира со неговата ограничена ширина и многу ограничената длабочина на граѓанското учество во граѓанското општество. Меѓутоа, има релативно добро развиени меѓусебни односи и ниво на поврзаност меѓу различните учесници во граѓанското општество.

Тоа е јасно насочено кон комуникацијата, координацијата и соработката. Добро е организирано со силна инфраструктура за поддршка и значително ниво на поврзаност меѓу здруженијата и во рамките на структури/сојузи. Сепак, во областа на соработката, како и во однос на саморегулацијата на граѓанскиот сектор во Македонија, има уште работа.

Во Македонија само мал дел од граѓаните учествуваат во активностите на граѓанското општество. Ова е најверојатно последица на ниската доверба на јавноста во институциите општо, а особено во граѓанското општество.

Граѓанските организации имаат недоволни финансиски ресурси за да ги постигнат своите цели. Особен проблем е недостатокот на диверзификација на финансиските извори и големата зависност од меѓународните и странските извори. Во граѓанското општество има добро квалификувани и посветени луѓе на кои може да се потпре.

И покрај напредокот на полето на човековите права и слободи, политичкиот контекст во Македонија е прилично лош за граѓанското општество. Најограничувачки фактори се недостатокот на владеењето на правото, корупцијата, неефикасноста на државата и многу централизираната природа на државата. Македонија исто така има и голем недостаток на доверба кај граѓаните и прилично ниски нивоа на толеранција и јавен дух, што е веројатно тесно поврзано со малата ефикасност на јавните институции.

Најголемото богатство на граѓанското општество во Македонија се неговите јаки позитивни вредности. Најважните вредности се ненасилството и родовата рамноправност. Меѓутоа, граѓанското општество го карактеризираат и неколку слабости, како што се: отсуството на внатрешна демократија и практиката и промовирањето на транспарентноста (јавноста).

Еден од клучните наоди во истражувањето „Цивикус - Индекс на граѓанското општество во Македонија“ е податокот дека во граѓанското општество во Македонија недостасува транспарентност. Мал број организации овозможуваат јавен пристап во нивното финансиско работење, а уште помалку даваат финансиски отчет. Има

само неколку активности на граѓанското општество кои промовираат транспарентност и борба со корупцијата.

Во однос на внатрешната демократија, практиката зборува дека развојот на граѓанските организации во Македонија се наоѓа во една рана фаза во којашто основачите на организациите сè уште играат клучна улога во донесувањето на одлуките на сите нивоа, како стратешките, така и оперативните. Честа е појавата исти луѓе да ги вршат истовремено управните и извршните функции. Повеќето организации се мали и функционираат на волонтерска основа без вработен персонал. Таков профил имаат околу 75 % од граѓанските организации, кои се регистрирани во Адресарот на МЦМС. Во тие околности обезбедувањето оптимална внатрешна демократија станува уште поголем предизвик.

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

Граѓанските организации во Македонија се некако на половина пат во практикувањето демократија во своите редови. Често има случаи и на практикување и на непрактикување демократија во организациите, на пример, мало или никакво учество на членството при носењето одлуки или демократски и недемократски избор на лидери.

Граѓанското општество во Македонија во моментов се приближува кон крајот на својот период на стабилизација. Изградено околу јаки вредности, граѓанското општество, дури и ако се базира на ограничена граѓанска поддршка, е вкоренето во некои општествени групи (жени, лица со посебни потреби, млади) и игра важна улога.

2.2. Основи за дејствување на граѓанските организации

2.2.1. Уставен и законски основ за граѓанските организации

Основите за слободно дејствување на граѓанските организации се утврдени со Уставот на Република Македонија и специфично за здруженијата на граѓани и фондацииите со Законот за здруженија на граѓани и фондации (ЗЗГФ).

Другите форми на здружување различно се регулирани. На синдикатите и на здруженијата на работодавците им недостасуваат регулативи, бидејќи тие се регулирани со само неколку члена од Законот за работни односи и Законот за трговски друштва. Стопанските комори се регулирани со посебен закон.

Членот 20 од уставот на Република Македонија ја регулира слободата на здружување на граѓаните заради остварување и заштита на нивните економски, социјални, културни и други права и уверувања. Граѓаните можат слободно да основаат здруженија на граѓани, да пристапуваат кон нив и да истапуваат од нив.

Законот за здруженија на граѓани и фондации донесен во 1998 година детално го разработува правото на здружување предвидено со Уставот на Република Македонија. Согласно овој закон, граѓаните можат слободно да здружуваат средства или самите да се здружуваат заради исполнување економски, социјални, културни, спортски, научни, стручни, технички, хуманитарни, образовни и други права и уверувања.

Двете основни форми на здружување со овој закон се здруженијата на граѓани и фондациите. Со овој закон се поттикнува развојот на граѓанскиот сектор, се уредуваат начинот, постапката и условите за нивното основање, регистрација, работење и престанок со работа.

Посебни оддели во Законот соодветно за двете форми на здружување се однесуваат на органите на здруженијата на граѓани и фондациите.

2.2.2. Структура (органи) на граѓанските организации

Според членот 23, задолжителни органи на здружението на граѓани се: собрание и извршен орган. Исто така, овој член дава можност здруженијата на граѓани во своите статuti да предвидат и други органи.

Законот го дефинира собранието како највисок орган на здружението на граѓани кое го сочинуваат сите членови на здружението.

Табела 1.

Надлежности на собранието на здружение на граѓани според ЗЗГФ

Собранието на здружението на граѓани донесува: статут, програма и други акти; усвојува годишен извештај, насоки и план за работа; усвојува завршна сметка и финансиски план; одлучува за промена на целта на здружувањето; одлучува за основање и укинување на ограноците и други облици на организирање на здружението; одлучува за здружување или разделување од друго здружение и зачленување во сојузи и меѓународни организации; констатира прием на нови членови и престанок на членувањето; избира органи на здружението; одлучува за престанок на здружението со двотретинско мнозинство; одлучува и за други прашања кои не се во надлежност на други тела на здружението; и, врши и други работи во согласност со статутот и општите акти на здружението на граѓани.

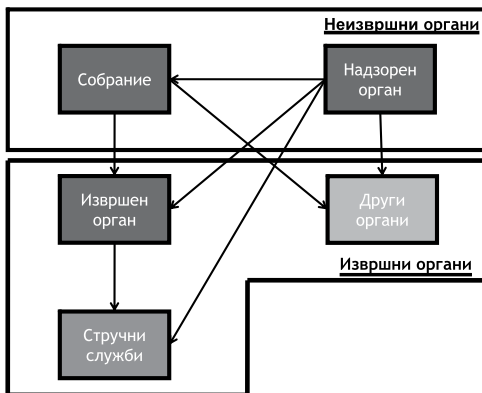
Изборот на извршниот орган како втор задолжителен орган во здруженијата на граѓани го прави собранието.

Во членот 30 од Законот е предвидена рамката на надлежности на извршниот орган, кој треба да биде во функција на спроведување на одлуките и политиката утврдена од собранието, да ја подготвува и олеснува работата на Собранието, да управува со имотот на здружението, да врши редовно периодично известување за својата работа и сл.

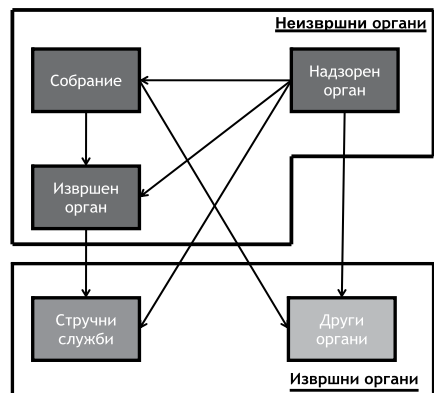
Дополнително, извршниот орган може да формира стручни служби и да ја контролира работата на стручните служби. Правата и должностите на вработените во стручните служби, според Законот, треба да бидат определени со статутот на здружението.

Слика 1. Структура на здруженија на граѓани

Структура на здруженија на граѓани според ЗЗГФ



Структура на здруженија - најчести практики во ЦИЕ



Како задолжителен орган на фондацијата, Законот го предвидува управниот одбор. Исто така, покрај управниот одбор, Законот дозволува со статутот на здружението да може да се формираат и други органи.

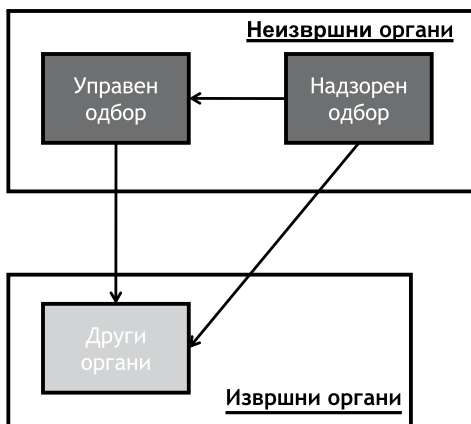
Законот не ги наведува таксативно надлежностите на управниот одбор на фондацијата, како што е случај со собранието или со извршниот орган кај здружението на граѓани. Единствено определува дека управниот одбор ја претставува фондацијата и ги води нејзините работи. Одговорноста за остварување на целите и задачите на организацијата кои се утврдени со статутот ја сноси управниот одбор заедно со другите органи на фондацијата (доколку постојат такви).

Дополнително, со членот 63 од Законот задолжително се предвидува да се определи орган кој врши контрола за наменско користење и располагање со средствата и приходите на здруженијата на граѓани и на фондациите. Со статутот на здружението на граѓани и фондацијата мора да се предвиди органот кој ќе врши контрола на

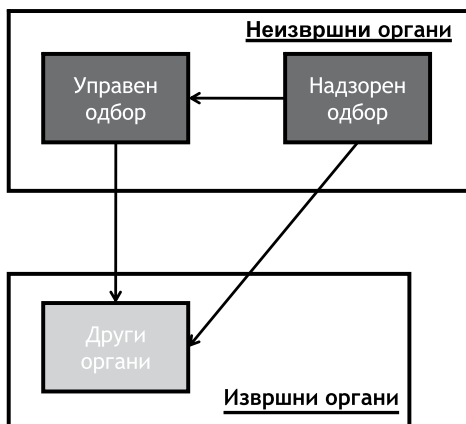
спроведувањето на одредбите од статутот, како и контрола за финансиското работење на соодветното здружение или на фондацијата.

Слика 2. Структура на фондации

Според ЗЗГФ



Најчести практики во ЦИЕ



Постоечките одредби во Законот за здруженија на граѓани и фондации поради неусогласената терминологија создаваат одредени забуни во надлежностите и јасната поделба на неизвршните и на извршните органи во здруженијата на граѓани и во фондациите.

Дополнително, во обид да се применат меѓународните практики на раздвојување на извршните од неизвршните функции, со измените на Законот за здруженија на граѓани и фондации од март 2007 година направена е дополнителна забуна. Имено, измените предвидуваат вработените во стручните тела и служби на здруженијата на граѓани и фондации да не можат да бидат избрани за членови на извршните органи на здружението на граѓани и на фондациите. Ваквата одредба може да придонесе за неконзистентна примена поради терминологијата со која оперира Законот. Како што е познато, меѓународната пракса забранува вработените да учествуваат во неизвршните органи, односно органите за надзор, а не и во органите кои ги извршуваат работите (извршните органи), бидејќи, по правило, во нив членуваат вработените.

3

3. Развоен циклус на организацијата и на неизвршните органи

3.1. Животен циклус на организациите

3.1.1. Стадиуми на развој

1. Зачнување

Свест за предноста од решавање на заедничките проблеми преку волонтирање во организацијата.

Се карактеризира со: голем ентузијазам, голема енергија.

2. Инфантилност

„Основачите“ се одговорни; организацијата секако страда - како и секоја дејност, се бара повеќе работа отколку што можат да направат самите основачи.

3. Младост

Организацијата постепено расте, но е несигурна во работите поврзани со внатрешната координација и надворешниот свет. Почетните импровизации почнуваат да се заменуваат со професионален пристап на раководење.

4. Рана зрелост

Одобрените практики на раководење се спроведуваат, опфаќајќи ја оперативната и личната формална пракса. Се раѓа „бирокуратијата“ и со неа и внатрешните правилници.

5. Зрелост

Организацијата владее со нејзината животна околина и ги исполнува потребите на нејзините членови. Раководството е добро оформено: нови полиња на услуги, започнува да има нови функции; емоциите се поголеми. Опасноста во оваа фаза е во тоа што организацијата се обидува да направи „сешто за секог“.

6. Доцна зрелост

Емоциите започнуваат да слабеат; изгледа како минатото да владее и иновациите не се многу ценети; самозадоволувањето доминира и не постои вистинско чувство на итност или ентузијазам.

7. Старост

Можностите за да се соочувате со надворешната околина и да им служите на вистинските потреби на членовите се фрагилни. Менаџерите и лидерите се судруваат меѓу себе и од ова сноси последици внатрешната контрола. Работите како одеднаш да се расипуваат и ретко кој има енергија или интерес за да ја измени таа состојба.

8. Ревитализација

Ревитализацијата на мисијата и филозофијата (што, за кого, зошто) има цел зголемување на успехот на членовите кои се во интеракција со средината. Дефинирањето или редефинирањето на „адекватната услуга“ е, на пр., основните потреби на членовите кои треба да се исполнат и ни една организација не е во подобра состојба тие да бидат исполнети. Овој процес е главно успешен доколку се наоѓа во стадиумот на зрелост или доцна зрелост.

3.2. Главни стадиуми во животниот циклус на надзорните структури на граѓанските организации (нивните неизвршни органи)

Неизвршните органи исто така се менуваат и развиваат со зрелоста на организацијата. Според Карл Матијасен (1992), неизвршните органи минуваат низ три стадиуми на развој, кои можат да се опишат како организациски неизвршен орган, волонтерски неизвршен орган и институционален неизвршен орган:

3.2.1. Стадиум - организациски неизвршен орган

Организацискиот неизвршен орган може да биде од два типа: неизвршни органи кои го следат лидерот/ основачот, и неизвршни органи кои се раководат од една организација или кои ја контролираат истата. Следбените неизвршни органи главно се мали и релативно хомогени, бидејќи лидерот ја избрал групата што е толку голема што нема потреба да смета на поддршката.

Водечките неизвршни органи исто така имаат тенденција да бидат мали со членство, кои ја делат посветеноста кон мисијата или целта на организацијата и волјата да го направат тоа за што имаат потреба или да ја подигнат организацијата и да ја раздвижат неа. Водечките неизвршни органи се спори во вработувањето персонал и се двоумат да им дозволат веднаш да се вклучат во организацијата.

Транзицискиот стадиум за организацискиот неизвршен орган често се проследува со финансиски проблеми, несогласувања на релација неизвршен орган – персонал,

новите членови на неизвршниот орган имаат разни очекувања и мотивација, помалку пасивност кон агендата на лидерот/ основачот и помалку лична идентификација со организацијата и со нејзината мисија.

3.2.2. Стадиум - водечки неизвршен орган

Во овој стадиум неизвршниот орган има повеќе одговорности за благосостојбата на организацијата и нејзиниот живот преку планирањето, отчетноста и набљудувањето на активностите на организацијата.

3.2.3. Стадиум - институционален неизвршен орган

Институционалните неизвршни органи се обидуваат да бидат многу големи и различни, ангажираат многу луѓе со капацитет за да дадат или да овозможат пристап до донаторите. Членството во советот често е престижно и ги опфаќа тие кои ги прават движењата и измените во општеството. Заради големината на неизвршниот орган, одговорностите на раководењето често и се делегираат на еден извршен комитет со голем авторитет за креирање на политиката. Вообичаено персоналот е голем, добро обучен и способен за да раководи со повеќето од организациските активности со мало набљудување од страна на неизвршниот орган.

4. Улогата на неизвршниот орган

Еден неизвршен орган - орган за надзор може ефективно да работи само доколку се јасно дефинирани одговорностите на неизвршниот орган наспроти одговорностите кои му се делегирани на извршниот орган. Најголема одговорност за ефективноста на организацијата ја има неизвршниот орган. Но, тоа не значи дека неизвршниот орган треба да микроменаџира, туку да постави јасни политики и насоки за организациската оператива и да го дефинира обемот на информации кои ќе и бидат потребни за да го набљудува спроведувањето на овие политики.

Постои лепеза на области во кои неизвршните органи потенцијално може да даде значителен придонес. Во литературата се познати 10 основни одговорности на неизвршниот орган. Основни должности на неизвршниот орган се утврдување на политиката, спроведување надзор и обезбедување стратегиска насока во следниве области: мисија, вредности, ресурси и односи во заедницата.

4.1. Десет основни одговорности на неизвршните органи на граѓанските организации (Адаптирано од Инграм, Ричард Т., Десетте одговорности на непрофитниот одбор - BoardSource, ревидирано во 1996):

1. Ја одредува мисијата и целите на организацијата. Изјавата за мисијата и целите треба да бидат вклучени во целите, средствата и услугите за примарните членови на организацијата. Одговорноста на неизвршниот орган е да ја создаде изјавата за мисијата и истата ја разгледува периодично поради точноста и вредноста. Секој поединец во неизвршниот орган треба потполно да ја разбере и да ја подржува неа.
2. Го избира извршниот претставник (директорот). Неизвршниот орган треба да постигне консензус за работата на извршниот претставник и да преземе грижлив чекор во наоѓање на најспособните луѓе за таа позиција.

3. Го поддржува извршниот директор и ја оценува неговата активност. Неизвршниот орган треба да обезбеди извршниот претставник да ја добие моралната и професионалната поддршка што му/и е потребна нему/нејзе во постигнувањето на целите на организацијата. Извршниот директор, во соработка со неизвршниот орган, треба да одлучи за периодот на неговото/нејзиното оценување.

4. Обезбедува ефективно организациско планирање. Како тела кои ѝ служат на организацијата, одборите на ефективен начин треба да учествуваат во севкупниот процес на планирање и да помогнат во спроведувањето на целите од планот.

5. Обезбедува адекватни извори. Една од најпредвидените одговорности е да обезбеди адекватни извори што и се потребни на организацијата да ја исполни нејзината мисија. Неизвршниот орган работи во соработка со извршниот претставник и развојниот персонал и ако е можно, собира фондови од заедницата.

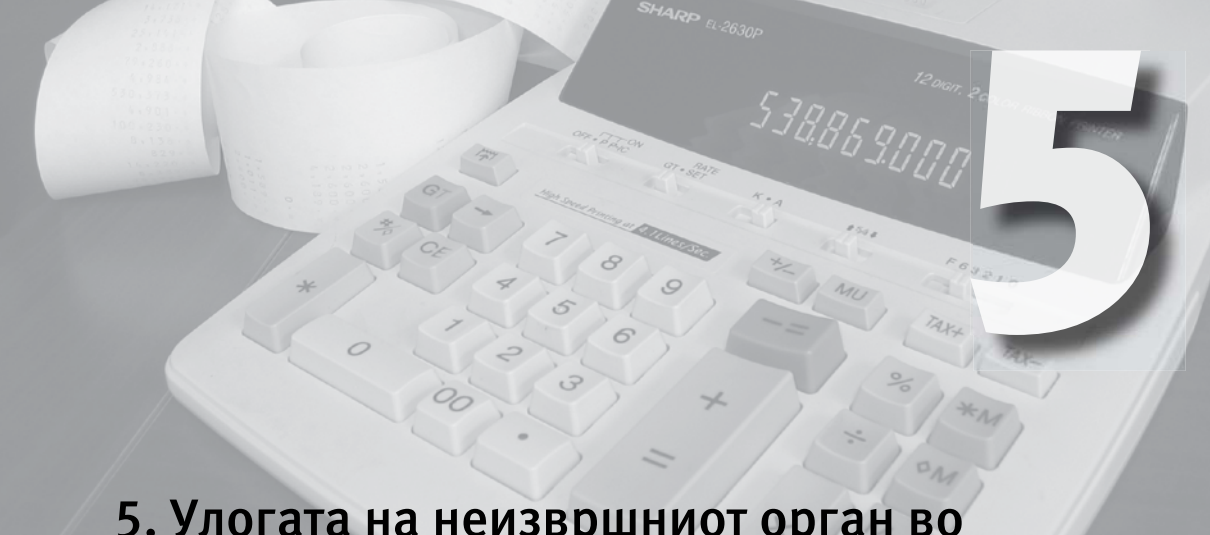
6. Раководи со изворите на ефективен начин. Неизвршниот орган, со цел да ја сочува отчетноста кон неговите донатори и јавноста и да го сочува неговиот статус, треба да помогне во развојот на годишниот буџет и да ги обезбедува соодветните финансиски контроли.

7. Одредува, набљудува и ги зајакнува програмите и услугите на организацијата. Улогата на неизвршниот орган во оваа област е да одреди кои програми се конзистенти со мисијата на организацијата да ја набљудува нивната ефикасност.

8. Го подига нивото на организацијата во јавноста. Неизвршниот орган е главната врска со заедницата, опфаќајќи ги неговите членови, како и медиумите. Артикулирајќи ја јасно мисијата на организацијата, постигнувањата и нејзините цели во јавноста, како и да добие поддршка од најзначајните членови на заедницата, се значајни елементи за една стратегија за сеопфатни односи.

9. Обезбедува законски и етички интегритет и дава отчетност. Неизвршниот орган е тој што е одговорен за обезбедување согласност со законските прописи и етичките норми. Солидната лична политика, жалбените процедури и јасното делегирање на одговорностите при вработување и раководење со вработените ќе обезбеди добро однесување. Неизвршниот орган треба да одреди одржлива политика и да се придржи кон законите и членовите на организацијата.

10. Регрутира и ги насочува неговите членови и ги оценува неговите активностите. Сите неизвршни органи имаат одговорност да ги артикулираат и да ги направат познати потребите од аспект на искуството, квалификациите и другите интереси на членовите, што се дефинира како „урамнотежена“ композиција на неизвршниот орган. Неизвршните органи треба да ги насочуваат нивните членови кон нивните одговорности и историјата, потребите и предизвиците на организацијата. Оценувајќи го неговото дејствување во исполнувањето на одговорностите, неизвршниот орган може да ги потврди постигнувањата и да обезбеди консензус кои области треба да се подобрат.



5. Улогата на неизвршниот орган во врска со финансиите на граѓанските организации

5.1. Финансиски прашања кои треба да ги разгледа неизвршниот орган

Членовите на неизвршниот орган, односно органот за надзор на еден начин се мостот што ги премостува организацијата и довербата на заедницата/јавноста кон организацијата. Граѓанската организација работи на сметка на јавните ресурси (фондови) и треба да дава отчетност пред јавноста. Неизвршниот орган е тој што ја осигурува јавноста дека овие ресурси ќе бидат употребени на најефективен начин. За да ја врши оваа улога, членовите на неизвршниот орган треба да ги разберат прашањата кои се значајни за финансискиот интегритет и неговата одржливост и да бидат во можност да ги забележат сигналите на финансиските проблеми. Оспособени со овие вештини, членовите на неизвршниот орган се во состојба да го бранат и унапредат капацитетот што го има организацијата за да и послужи што подобро на заедницата.

5.1.1. Финансиско планирање

Финансискиот план треба да биде тесно поврзан со стратешкиот план. Затоа процесот на планирање при изготвувањето на стратешкиот план треба да опфати и:

- ▶ оценка на постојните и потенцијалните материјални извори;
- ▶ разгледување на внатрешните и надворешните околности кои влијаат врз организацијата и нејзините финансии;
- ▶ разгледување на трошоците и ефективноста на постоечките програми;
- ▶ разгледување на алтернативите и нивната финансиска импликација.

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

5.1.2. Потребни резерви

Пожелно е организацијата да создаде механизам за одржување континуитет на битните активности и во тешки ситуации кога материјалните извори се намалуваат. За да се постигне ова, граѓанската организација треба да основа резервен фонд. Резервите можат да служат или за започнување нови програми кога ќе биде потребно, или за соочување со финансиски кризи. Резервите можат да се создадат или од тековните активности или преку организирање специјални настани за мобилизирање фондови (саеми, аукции, свечени вечери итн.). Организацијата која поседува акумулирани резерви може да инвестира во опрема кога ќе има потреба за тоа, може да покрие дополнителни трошоци во програми и да се обезбеди организацијата во моменти кога приходите паѓаат под нивото на трошоците.

Нивото на резерви кое се препорачува за граѓанската организација се разликува од организација до организација и од место до место. Поголемиот дел од експертите мислат дека организацијата која има резерви во износ на оперативните годишни трошоци може да се каже дека е во добра финансиска позиција. Ова е тешко да се постигне, имајќи ја предвид непрофитната природа на граѓанските организации, но неизвршните органи може да постави таква цел на долг рок и врз основа на специфичните услови да одреди едно завидно ниво на резерви. Кое било ниво на резерви што ќе го одреди како цел, организацијата треба да го постигне тоа ниво во рок од 5 до 10 години, надолнувајќи ја резервата како посебна ставка во годишниот буџет.

Се разбира, ова треба да се направи во согласност со законот.

5.1.3. Односот меѓу приходите и трошоците

Проблеми секогаш се јавуваат ако трошоците се зголемуваат додека приходите се намалуваат и организацијата ги користи резервите. Неизвршниот орган треба да ја открие ова појава пред да се појави голем недостаток (дефицит) на средства.

Некои трошоци за активности се директно поврзани со одредени извори на приходи: на пример, битно е да се осигураме дека трошокот за една публикација не е поголем од приходот што го носи таа публикација (освен ако неизвршниот орган претходно не одлучил ова публикација да се финансира од друг извор на приходи

или од постоечките резерви). Сепак, овие извештаи треба да се набљудуваат кога трошоците и приходите се директно поврзани.

Еден друг аспект на анализата е да се направи споредба меѓу трошоците и приходите кои произлегуваат од посебните програми. Овој извештај треба да се следи редовно за да биде јасно кои програми ги трошат најмногу резервите на организацијата.

Многу е битно и разгледувањето на односот меѓу редовните трошоци и приходите (на пример, плаќање членарина, трошоци за плата и канцеларија итн.). Една многу вредна споредба може да се направи ако се поделат вкупните трошоци за вработените со вкупните годишни приходи на организацијата. Ваквиот однос треба да има тренд на подобрување (значи да се намали) или да остане ист.

5.1.4. Содржина на планираниот буџет

Од ова прашање произлегува разликата меѓу не профитните граѓански организации и деловните субјекти (компанији) кои дејствуваат на пазарот и чија цел е профитот, додека за една компанија финансискиот успех се оценува лесно: што повеќе профит, а тоа не важи и за граѓанска организација.

Иако и граѓанските организации (како што е опишано погоре) имаат потреба да создадат резервен фонд, ако останат големи вишоци, треба да се постави прашањето зошто организацијата не произведувала повеќе активности или услуги на сметка на тој вишок или зошто имала потреба да мобилизира толку фондови од заедницата? Ниеден од овие два заклучоци не му служат на добриот имиџ на организацијата.

Затоа успехот на организацијата не се мери само со тоа колку добра направила за заедницата, туку и со колку успех управувала со фондовите. Постигнувањето на мисијата е фундаментално; балансирањето на финансиите овозможува тоа да се постигне. Сепак, членовите на неизвршниот орган треба да имаат предвид дека може да има различни причини зошто организацијата има помалку или повеќе фондови од буџетираното: на пример, вишокот средства може да произлегува од помалото трошење во програмските активности, или од погрешното планирање на буџетот. Меѓутоа, од друга страна ова може да се случи ако организацијата била поуспешна во мобилизацијата на средства за разлика од планираното. Слично на ова, организацијата може да потроши повеќе од буџетираното, ако потрошила во непредвидени активности или дозволила трошоците да ја преминат границата, или приходите значително се намалиле. Ваквите ситуации треба да се објаснат.

5.1.5. Оправданост на трошоците

Секоја организација постои врз основа на желбата на целната група на која и служи. Ако однесувањето на организацијата демонстрира нерационално или несоодветно трошење, јавното мислење може да се сврти против организацијата. Се намалуваат финансиските извори и организацијата може да остане без работа.

5.1.6. Придржување кон упатствата на донаторот

Организациите кои добиваат средства од владата, од фондациите, од индивидуални донатори и од други ентитети вообичаено треба да се придржуваат кон правилата и упатствата на донаторите, во спротивно, тие ризикуваат да им се прекине поддршката или да бидат казнети според предвиденото во договорот. Задача на неизвршниот орган е да обезбеди овие приходи на организацијата да се управуваат на начин на кој се предвидува со овие правила.

Вообичаено донаторите даваат средства за стриктно исполнување на предвидените цели, како на пример студија во одредена област, одреден проект или програма итн. Овие стриктно одредени фондови треба да се потрошат за постигнување одредени цели. Нема ништо посигурно што води кон расипување на имиџот на една организација и способноста за мобилизирање фондови отколку трошење на ограничените фондови за цели кои не водат во насока на целите одредени од донаторот.

Организацијата мора да има докази дека овие фондови ги искористила за постигнување на одредената цел. Кога се работи за големи суми на средства, пожелно е преку независна надворешна ревизија да се докаже конзистентното трошење на фондовите.

5.2. Системи кои ја штитат организацијата

Организацијата треба да има вакви системи. Неизвршниот орган е тој што го иницира нивното создавање, ги одобрува истите и обезбедува дека менаџментот се придржува кон нив, додека менаџментот има обврска да ги одржува и да ги спроведува овие правила.

Тешко е да се откријат внатрешни проблеми кои се мали и на прв поглед не толку битни за разлика од лошото управување и флагрантното однесување кое лесно може да се увиди. Меѓутоа, токму погрешните однесувања, кои на прв поглед не изгледаат толку битни, одат кон постепено зголемување, паралелно со растењето на организацијата и обемот на работа и на крајот тие создаваат големи и комплексни проблеми.

5.2.1. Внатрешна контрола

Тоа се внатрешни процедури кои ги штитат материјалните добра на организацијата и промовираат ефикасна работа.

Клучот на добрата внатрешна контрола е во распределбата на одговорностите и задачите, издвојување на некомпатибилните елементи на одредени трансакции. На пример, тој што одобрува плаќање на сметките не смее да го реализира плаќањето и обратно. Поделбата на овие функции ја намалува можноста за плаќање погрешни

сметки. Во мали организации е многу тешко да се воспостават вакви механизми, затоа неизвршниот орган има обврска да работи повеќе во насока на заштитување на материјалните добра на организацијата.

Неизвршниот орган треба да контролира дали таквите правилници се соодветни. Ако постои сомнение во врска со тоа, такво прашање треба да се постави пред куќата која ќе изврши независна ревизија на организацијата.

Секоја граѓанска организација, без разлика дали е голема или мала, работи многу тешко додека ги создава материјалните добра кои ги поседува. Добрата внатрешна контрола ќе обезбеди овие тешко стекнати вредности да не се изгубат или потрошат на неефикасен начин.

5.2.2. Правилници и процедури на сметководството

Секоја организација треба да има еден правилник за сметководство. Овој документ содржи упатства за процесирање на трансакциите и за одржување добра внатрешна контрола. Секој чекор во фискалниот процес треба да се анализира и за секој чекор треба да се даде соодветен опис.

Добиениот документ опишува кој вработен е одговорен за кој чекор во процесот и кој може да го замени него во случај на отсуство. Овој правилник треба да се подготви од стручњаци и, според потребата, треба да се ревидира.

Правилник треба да има и за управувањето со пари при купување (или политика на инвестирање на организацијата).

5.2.3. Независни ревизии

Главната улога на надворешната ревизија е да ја потврди точноста на финансиските извештаи на организацијата. Главната цел е да го информира неизвршниот орган и членството за моменталната финансиска состојба на организацијата. Секундарната цел е да се утврди колку организацијата ги почитува законите, преглед на внатрешните контролни механизми, политика на инвестирање, реализација на грантови и др.

Во случај кога неизвршниот орган нема доволно финансиски средства за ангажирање надворешна професионална ревизорска куќа, треба да преземе алтернативни активности: двајца членови (доброволци) на организацијата можат да направат „членска ревизија“ која ќе опфати тестирање на финансиските активности, доказите, сметките итн. Во вакви случаи битно е овие лица да имаат можност да ги контролираат сите сфери на активностите на организацијата. Значи, во никој случај да нема ограничен пристап до информациите.

5.3. Да се разбираат финансиските извештаи

Членовите на неизвршниот орган треба да ја разберат финансиската состојба на организацијата со цел да ѝ служат на организацијата и да ја заштитат неа. Разбирањето на финансиската состојба овозможува донесување правилни одлуки, дури и за прашања кои на прв поглед немаат директна врска со финансиите.

Често членовите на неизвршниот орган наидуваат на потешкотии во разбирањето на документите и финансиските извештаи кои ги имаат на увид. Доколку членот на неизвршниот орган не е задоволен со тоа дали го разбрал извештајот и дополнителните објаснувања, треба да постави што повеќе прашања, сè додека не му биде целосно јасно. Во различни случаи, различни форми на информации се посоодветни од други: некогаш ако мнозинството членови на неизвршниот орган не можат да ги апсорбираат информациите од деталниот извештај, потребно е да се подготви пократок, поконцизен извештај. Некогаш потребно е да се даде описно објаснување кое ќе биде дел од финансискиот извештај. Графиконите и дијаграмите можат да бидат многу корисни при нагласување одредени трендови и релации. Но, и деталите можат да бидат споени за препорака.

Секој член од неизвршниот орган има обврска да постигне потребно ниво на знаење и работа со „бројки“.

5.3.1. Какви финансиски извештаи треба да му се презентираат на неизвршниот орган?

Нема одредено правило. Големите организации практикуваат месечни финансиски извештаи. Овие информации се многу битни за менаџментот, но не се неопходни и за неизвршниот орган. Организациите средни по големина најмногу користат тримесечни извештаи (квартални).

Организациите кои имаат резервен фонд добро е да имаат финансиски комисии кои ќе ги разгледуваат месечните или кварталните извештаи и ќе подготват годишни извештаи за неизвршниот орган.

Освен редовните периодични и годишни извештаи, пожелно е неизвршниот орган да ги разгледува и одобрува и извештаите кои ги подготвува организацијата по барање на донаторот.

5.3.2. Знаци на финансиски проблеми

Намалување на изворите на приходи – секоја граѓанска организација зависи од неколку основни извори на средства. Една организација со широко членство главно може да се потпре на приходите од членарина, од обуки и од публикациите кои ги објавува. Приходите на една хуманитарна организација можат да бидат исклучиво од придонеси и донации. Овие клучни извори треба внимателно да се набљудуваат.

Секое големо намалување на овие приходи е сигурен знак дека има проблем.

Зголемување на одредени трошоци - некои трошоци треба да се следат повеќе, за разлика од другите. Меѓу поважните се платите и придонесите на вработените, бидејќи во повеќето случаи овие трошоци го сочинуваат поголемиот дел на годишните трошоци на една организација. Односот меѓу овие трошоци за разлика од вкупните трошоци може да биде многу вреден аналитички показател.

Проблематичен трошок може да биде делот таканаречен „други трошоци“ во буџетот. Ако овој дел се зголеми многу, може да станува збор за лошо управување со сметководството или непредвидливи (скриени) трошоци.

Еден друг битен трошок кој треба да се следи се и хонорарите за консултантите. Ако овој трошок се зголемува многу, тоа значи дека за една таква активност подобро е да се вработи нов човек. Освен ова, позади ова покачување на трошоците може да се крие некој конфликт на интереси кој не е откриен.

Алатка за определување финансиски одговорности

Во продолжение се наведени финансиските одговорности кои се типични за една организација.

Одреди кој е одговорен во вашата организација за секоја од наведените одговорности и провери дали истите се соодветно распределени.

Неизвршен	Извршен	Заеднички	Одговорност
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Обезбедува адекватна финансиска контрола во организацијата
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Го одобрува годишниот буџет кој ги отсликува целите и политиката на организацијата
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Секојдневно ги набљудува приходите и трошоците
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Продуцира и презентира месечни и квартални финансиски извештаи
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Подготвува годишен буџет
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Го разгледува извештајот од годишната ревизија



6. УЛОГАТА НА ЧЛЕНОТ НА НЕИЗВРШНИОТ ОРГАН

6.1. Одговорности на членот на неизвршниот орган

Често пати се мешаат одговорностите на неизвршниот орган со одговорностите на одделните членови на неизвршниот орган.

Неизвршниот орган е колективен орган и одлуките се донесуваат заеднички и во полза на организацијата. Како индивидуи, членовите на неизвршниот орган имаат надлежност само кога се наоѓаат на состанок на неизвршниот орган, кога им е делегирана одредена задача од страна на органот или кога директно спроведуваат одредена одлука на неизвршниот орган. Членовите на неизвршниот орган се одговорни да учествуваат ефективно во реализирање на надлежностите на неизвршниот орган, но како индивидуи не можат самостојно да исполнат ниедна надлежност на неизвршниот орган.

Неизвршниот орган како колективен орган не може да биде ефективен доколку индивидуалните членови не се максимално вклучени.

Од голема корист е да се изготви опис на надлежности за член на неизвршниот орган за да им биде јасно на сите што се очекува од нив. Членовите на неизвршниот орган треба да бидат одговорни кон неизвршниот орган за нивната работа. Тоа може да се постигне само доколку се јасно поставени одговорностите.

Актуелниот и потенцијалниот член на неизвршниот орган треба да им се посветува на одговорностите како што следува подолу.

1. Општи очекувања

- ▶ Да ја знае мисијата на организацијата, целта, стремежите, правилниците, програмите, услугите, силните страни, како и потребите на организацијата;
- ▶ Да служи во раководните позиции, делегирани од неизвршниот орган и да ги презема со ентузијазам и желба задачите кои ќе ги одреди неизвршниот орган;
- ▶ Да ги следи трендовите во сферата од интерес за организацијата;
- ▶ Да се воздржува од земање ставови врз основа на предрасуди засновани на информации примени од поединци и да им сугерира на оние кои имаат одредени жалби да ги следат постапките во сила (секоја информација со потенцијална важност треба да се открие пред раководството на организацијата).

2. Состаноци на неизвршниот орган

- ▶ Се подготвува и учествува на состаноците на неизвршниот орган, како и во одредени активности на извршниот орган;
- ▶ Поставува прашања за време на состаноците на неизвршниот орган, во согласност со неговите убедувања и совеста, поддржувајќи ги одлуките кои ги преферира мнозинството членови на неизвршниот орган;
- ▶ Се придржува до доверливите информации кои произлегуваат од сесиите на неизвршниот орган и зборува за организацијата само ако е овластен од неизвршниот орган;
- ▶ Повремено сугерира теми за дневниот ред на следните сесии на неизвршниот орган за да се обезбеди опфаќање значајни прашања кои се однесуваат на политиката на организацијата.

3. Односи со извршниот орган

- ▶ По потреба се консултира со извршниот директор и го поддржува при сите тешки односи со групи или други поединци;
- ▶ Избегнува барања за специјални услуги од извршниот персонал, вклучувајќи ги барањата за прекумерни информации, доколку претходно за ова не постои консултација со извршниот директор, неизвршниот орган или друго соодветно тело во организацијата.

4. Избегнување судири

- ▶ Тој ѝ служи на организацијата во целина, а не на некоја специфична група на интереси во неизвршниот орган или надвор од организацијата;

- ▶ Избегнува појавување судири на интереси што може да им нанесе штета на неизвршниот орган и на организацијата и пред органот навреме го открива секој можен судир;
- ▶ Применува независност и објективност и го прави она што го диктира чувството на етика, фер игра и личен интегритет и во случаи кога за тоа не постои законска обврска, или обврска со правилници или обичаи;
- ▶ Никогаш не прифаќа (или не нуди) услуги или подароци од (или за) кого било што соработува со организацијата.

5. Доверливи обврски

- ▶ Применува зрелост и мудрост со неизвршниот орган при контролата и трансферот на средства;
- ▶ Верно ги чита и ги разбира финансиските извештаи на организацијата и му помага на неизвршниот орган да ги исполнува овие доверливи обврски.

6. Прибирање средства

- ▶ Подготвен е да дава финансиски придонес по своја волја, најмалку еднаш годишно;
- ▶ Му помага на извршниот орган, применувајќи стратегија за прибирање средства, влијаејќи лично врз другите (корпорациите, поединците, фондациите).

7

7. Спречување судир на интереси

7.1. Општо разбирање за судирот на интереси

Судир на интереси претставува ситуација во која одредена личност од доверба, како што е тоа, на пример, адвокат, агент за осигурување, политичар, менаџер, директор на претпријатие, медицински истражувач, доктор и сл., има спротивставени професионални или лични интереси. Таквите спротивставени интереси го отежнуваат непристрасното исполнување на обврските. Судир на интереси настанува дури и во случај кога не се забележува неетичко или несоодветно дејствие како резултат на спротивставените интереси. Судирот на интереси може да придонесе кон создавање перцепција за несоодветно однесување што може да ја намали довербата кон одредената личност, професија или судскиот систем.

7.1.1. Општи одредби за судир на интереси

Општо земено, судирот на интереси може да се дефинира како која било ситуација во која едно физичко или правно лице е во состојба да ја искористи својата професионална или службена должност за своја корист или за корист на други физички и правни лица.

Во зависност од законот или правилата поврзани со одредена организација, постоењето судир на интереси не мора да укажува, самото по себе, на доказ за несоодветна пракса. Всушност, за многу лица речиси невозможно е да се одбегнат, одвреме навреме, случаи на судир на интереси. Судирот на интереси, сепак, може да добие законски последици кога, на пример, една личност се обидува (и/или успева) да влијае на исходот на една одлука, за своја лична корист.

Често пати постои конфузија во однос на следните две ситуации. Некој кој е обвинет за судир на интереси може да негира дека таквиот судир на интереси постои поради тоа што тој/таа не се однесувале несоодветно. Всушност, судир на интереси постои дури и кога не се забележуваат несоодветни дејствија како резултат на самиот судир.

Еден од можните начини за разбирање е да се користи терминот „судир на улоги“. Личност која е во двојна улога – во посед на акции и во улога на владин службеник, на пример, може да се јави во ситуација кога овие две улоги се спротивставуваат една со друга. Судирот може да се ублажи, но тој сè уште постои. Самата по себе, двојната улога не е нелегална, но различните улоги сигурно обезбедуваат поттик за несоодветни дејствија во одредени случаи.

7.1.2. Видови судири на интереси

Најчесто форми на судири на интереси се следните:

- ▶ **самораспределување**, при што јавните и приватните интереси се судруваат, на пример, прашања кои вклучуваат деловни интереси за сопствена корист;
- ▶ **дополнително вработување**, при што интересите на едната работа се во спротивност со другата;
- ▶ **семејни интереси**, при што брачниот партнер, детето или други блиски роднини се вработуваат (или аплицираат за вработување) или кога добрата или услугите се набавуваат од блискиот роднина или фирма која е контролирана од роднината. Поради тоа, многу од формуларите за пополнување при вработување поставуваат прашање дали личноста е поврзана на некаков начин со сегашни вработени лица. Ако е тоа случај, тогаш роднината не може да учествува во процесот на донесувањето на одлуката за вработување;
- ▶ **подароци од пријатели** кои се во деловна врска со личноста која ги прима овие подароци (таквите подароци може да вклучат и нематеријални работи, како што е тоа, на пример, транспорт или сместување).

7.1.3. Начини за ублажување на судирите на интереси

1. Отстранување

Еден од најдобрите начини за менаџирање на судирите на интереси е истите целосно да се одбегнат. На пример, личноста која е избрана за политичка функција може целосно да ги продаде акциите од претпријатието кое тој/таа го поседувал/а пред преземањето на новата должност, како и да поднесе оставка од сите управни органи на претпријатија.

Ако судирот на интереси не може да се избегне, најдобар начин да се менаџира истиот е преку следните (ублажувачки) мерки:

Објава - често пати политичарите и високите владини службеници треба да ги наведат финансиските информации – сопственоста, како што се тоа обврзници, кредити и/или други функции, вообичаено на годишно ниво. За да се заштити нивната приватност (до одреден степен), финансиските бројки често пати се наведени во класи, како што е тоа „од 1.000.000 до 5.000.000 денари“ или „над 2.000.000 денари“.

Одредени лица мораат, поради законски одредби, поради правилата поврзани со нивната организација или по статут, да ги објават моменталните или потенцијалните судири на интереси. Во одредени случаи, ако не е обезбедена целосна информација, за случајот се презема кривична постапка.

Изземање - се очекува личностите со судир на интереси да бидат изземани од носење одлуки во случај на судир на интереси. Причината за изземањето зависи од ситуацијата или професијата, дали тоа претставува дел од општата етика, кодекс на однесување, или според статутот. На пример, ако управниот орган или владината агенција размислува да ангажира консултантска фирма за одредена работа и ако фирмата која е кандидат како партнер има близок роднина на еден од членовите кои одлучуваат, во тој случај членот не треба да гласа за фирмата која треба да се одбере.

Оценка од трета страна - замислете ситуација кога сопственикот на мнозинскиот удел во претпријатие во јавна сопственост го откупи делот на малцинските акционери со цел приватно да управува со претпријатието. Која е праведната цена за откуп? Очигледно, не е соодветно (и типично, незаконски) за мнозинскиот сопственик едноставно да ја наведе цената и притоа да управува со (мнозинскиот дел од) неизвршниот орган, кој ја има задачата да ја одобри цената. Она што вообичаено се презема е ангажирање независна фирма (трета страна), соодветно квалификувана за оценка, со цел таа да ја пресмета „праведната цена“, која потоа е предмет на гласање на малцинските акционери.

2. Етички кодекс

Општо земено, етичкиот кодекс забранува судири на интереси. Сепак, често пати специфичните одредби може да бидат контроверзни. Дали терапевтите, како што се тоа психијатрите, смеат да имаат врски со пациентите, надвор од професионалните? Што е со поранешните пациенти? Дали член на факултет треба да има врска со студентот (надвор од професионалната) и дали тоа треба да зависи од тоа во кој клас е студентот или истиот да го советува?

Етичкиот кодекс помага во минимизирање на проблемите со судири на интереси поради тоа што истиот може да помогне во избегнувањето на таквите судири, како и страните да постапуваат во случај кога таквите судири се дозволени од етичкиот кодекс (објава, изземање итн.). Според тоа, професионалците не можат да тврдат дека тие биле несвесни дека нивното несоодветно однесување е неетичко. Исто така, заканата за дисциплинарна постапка (на пример, одземање на лиценцата на адвокат) помага за минимизирање на неприфатливите судири или несоодветните дејствија, во случај кога судирот е неизбежен.

Бидејќи етичкиот кодекс не може да ги покрие сите проблематични ситуации, некои влади, пример канадската, имаат воспоставено канцеларија на комесар за етика.

Комесарот за етика треба да се назначи од страна на законодавецот и истиот треба да известува кај него.

7.2. Судир на интереси според македонското законодавство

Судирот на интереси во Република Македонија е уреден со **Законот за спречување судир на интереси**, донесен во јуни 2007 година.

Субјектите на кои се однесуваат одредбите од Законот се службени лица што вршат јавни овластувања.

Судирот на интереси е дефиниран како **„состојба кога приватниот интерес на службеното лице е во спротивност со јавниот интерес или кога приватниот интерес влијае или може да влијае врз неговата непристрасност при вршењето на работите од јавен интерес“**.

Јавниот интерес, според Законот, е поширок општествен интерес за општо добро и напредок на сите граѓани по еднакви услови во материјална и нематеријална смисла којшто може да биде загрозен со предизвикување штета од материјална и нематеријална природа поради нанесување судир на приватниот и јавниот интерес, додека **приватниот интерес** е дефиниран како материјален и нематеријален интерес на службеното лице што може да влијае врз неговото одлучување при вршењето на работите од јавен интерес.

Иако **Законот директно не го регулира судирот на интереси во самите граѓански организации**, тој регулира ситуации кога службени лица може или не може да бидат членови на управни или надзорни органи. Имено, членот 18, став 3 вели дека **„службено лице може да биде член на управни или надзорни органи на непрофит-абилни организации, здруженија на граѓани и други правни лица кои извршуваат научни, културни, спортски, хуманитарни и слични дејности, но без право на надоместок, освен за патните трошоци во врска со дејноста на тие организации, здруженија и правни лица“**.

Посебен член од Законот го регулира спречувањето судир на интереси при активности во здруженија на граѓани. Во членот 20 е наведено дека службеното лице кое членува во здружение на граѓани не смее да ги злоупотребува информациите и податоците со кои располага при вршењето на својата должност, како и да стекнува добивка за себе или за блиски лица при остварување на неговите активности во рамките на здружението на граѓани. Ставот 2 од членот 20 вели дека службеното лице кое членува во здружението на граѓани не смее да биде член на органите на управување, ниту да биде на која било раководна функција во здружението. Меѓутоа, со одлука на Уставниот суд од 19.12.2007 година ставот 2 од членот 20 е укинат. Според одлуката на Уставниот суд, оваа одредба не е во согласност со Уставот, и тоа

со членот 8 став 1 алинеја 3 од Уставот кој се однесува на владеењето на правото како темелна вредност на уставниот поредок на Република Македонија и со членот 20 ставовите 1 и 2 од Уставот кои се однесуваат на гаранцијата на слободата на здружувањето и слободниот пристап на граѓаните кон нив. Ова е така поради тоа што забраната која е уредена во ставот 2 од членот 20 од Законот се однесува на спречување на достапноста на слободниот пристап кон вршењето на раководните функции во здруженијата на граѓани за одредена категорија граѓани кои се дефинирани со статус на „службени лица“ во членот 3 став 2 од овој закон. Имено, забраната се однесува на лицата кои имаат јавни овластувања во органите на државната власт и членуваат во органите на здруженијата на граѓани.

Во Законот за здруженија на граѓани и фондации, пак, се предвидени ситуациите кога членовите на извршниот орган се изземаат од гласање. Имено, тоа се прашања кои се поврзани со него лично, со неговиот брачен другар и роднина до втор степен и за прашања кои се однесуваат на некое правно лице врз кое тој има контрола или економски интерес.

Истото е случај и со членовите на управниот орган во фондацииите

7.3. Специфики на судирот на интереси во граѓанските организации

7.3.1. Што значи судир на интереси?

Кога личните или професионалните прашања на еден член на неизвршниот орган или персоналот (извршниот орган) влијаат врз неговите/нејзините можности за поставување на добробитноста на организацијата пред личниот интерес, тогаш можеме да кажеме дека постои судир на интереси. Многу е нормално членовите на неизвршниот орган да бидат членови или вклучени и во многу други организации во нивната заедница, било на професионална или на лична основа и затоа нормално е да се појават ситуации на судир на интереси.

7.3.2. Зошто треба да бидеме загрижени во однос на судирот на интереси?

Вршењето на должноста член на неизвршен орган потегнува битни етички обврски. Граѓанската организација му служи на општото добро. Кога членовите на неизвршниот орган не успеваат да посветат внимание на улогата на набљудувачи и донесувачи на одлуки што ја имаат во граѓанската организација, тие не ја заслужуваат довербата на општеството.

7.3.3. Дали судирот на интереси е поврзан само со финансиската одговорност?

Не. Судирот на интереси се однесува и на етичкото однесување, кое не опфаќа само законски прашања, туку ги има предвид сите области на надзор и управување со организацијата. Може да се имаат предвид три нивоа на етичко однесување: 1) исполнување на законските прописи; 2) одлуките каде правилното дејствување е повеќе од јасно, меѓутоа некој се обидува дејствувањето да земе друг тек; 3) одлуките кои бараат избор од повеќе конкурентски алтернативи. Токму третото ниво може да создаде тешки етички дилеми.

7.3.4. Што можеме да направиме за да спречиме ситуации на судир на интереси?

Најдобрата превентивна мерка е самонабљудување. Потребно е воведување контролни системи за избегнување на тековни или можни судири на интереси, почнувајќи со добро дефинирани правилници кои се однесуваат на сите прашања кои можат да доведат до појавување на судир на интереси. Тоа што е побитно е да се создаде правилник за судир на интереси напишан внимателно и заснован на потребите и околностите на вашата организација. Судирот на интереси може ад биде регулиран и во највисокиот акт на организацијата (во статутот). Барајте од членовите на неизвршниот орган и од вработените писмено да се согласат дека ќе се придржат кон правилникот. Редовно разгледувајте го правилникот како дел од процесот на самооценка на управниот орган.

7.3.5. Примери на судир на интереси

- ▶ Правилникот на организацијата бара да се отвори тендерска постапка за трошоци поголеми од 100.000 денари, но организацијата прифаќа договор со издавачката куќа во сопственост на сопруга на член на неизвршниот орган во износ од 500.000 денари за издавање на годишниот извештај на организацијата, без претходно да се разгледаат другите понуди.
- ▶ Членот на неизвршниот орган членува во два неизвршни органи во иста заедница и доаѓа во позиција да пристапи кон ист донатор во име на двете организации.
- ▶ Вработен прифаќа хонорар за испорака на една обука (од интерес на организацијата) за една друга организација.

7.3.6. Дали може организацијата да ангажира еден член на неизвршниот орган за стручна услуга, како на пример правно советување или сметководство?

Адвокатите, сметководителите и другите стручни лица можат да придонесат во неизвршниот орган со нивната експертиза. Поради можното појавување судир на интереси, нивниот придонес треба да биде врз доброволна основа. Еден член на неизвршниот орган кој е поврзан со некоја фирма која конкурира за добивање на

некој тендер треба да апстинира од расправа и од процесот на гласање при процесот на избор. Ако отворената тендерска процедура резултира со избор на фирмата која е поврзана со членот на неизвршниот орган, тој или таа треба да ја обелодени врската што ја има со фирмата и да апстинира од гласања кои се однесуваат на идните дејствувања на неизвршниот орган, а кои се однесуваат на договорот на фирмата со организацијата.

На кој начин може членовите на неизвршниот орган да се заштитат од судир на интереси?

Постои широкоприфатено мислење дека членовите на неизвршните органи на граѓанските организации работат во интересите на организацијата и заедницата. Сепак, постојат определени ситуации на судири на интереси. Еве неколку можни ситуации:

- ▶ член на неизвршен орган исто така е дел од неизвршен орган на граѓанска организација, ривал на организацијата;
- ▶ граѓанската организација купува опрема од компанијата во посед на роднина на член на неизвршниот орган;
- ▶ член на неизвршен орган ангажира дел од персоналот за испорака на услуги надвор од рамките на организацијата;
- ▶ граѓанската организација обезбедува стипендија за синот на претседавачот на неизвршниот орган.

Некои од овие случаи може да бидат разумно објаснети и не подразбираат секогаш и кршење на правилата. На пример, роднина на член на управниот орган ја продава опремата на организацијата по половина од пазарната цена или синот на претседавачот е прворангиран на тендерот објавен од граѓанската организација. Но, во сите овие случаи постојат потенцијални или замислени судири на интереси, иако всушност не биле прекршени никакви законски правила. Затоа, граѓанските организации мораат да поседуваат политика која дефинира што е тоа судир на интереси и на кој начин тие ќе постапуваат во случај кога таквите настани ќе се случат.

Политиката на судир на интереси на вашата организација треба да вклучува:

- ▶ дефиниција на „судирот на интереси“;
- ▶ чекори кои треба да бидат преземени од страна на член на неизвршниот орган или вработен во случај на ситуација која вклучува судир на интереси;
- ▶ лице или тело кое треба да биде информирано во случај на настанување судир на интереси;
- ▶ мерки кои треба да се преземат.

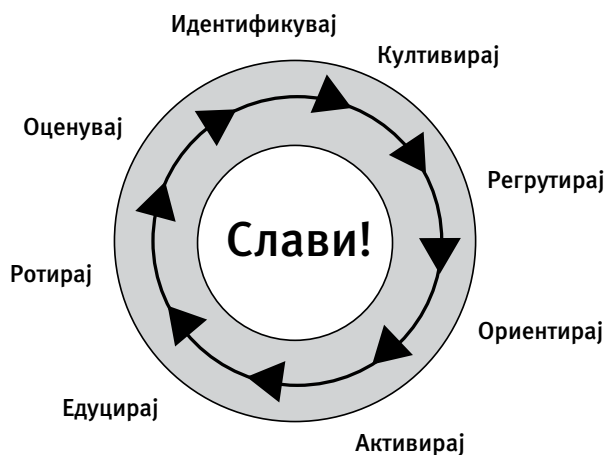
Преземено од (www.NGOboards.org)

8

8. Циклус на развој на неизвршните органи

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

Развојот на неизвршниот орган е процес кој трае и кој е цикличен.



Чекор 1: Идентификувај ги потребите на неизвршниот орган (способности, знаења, перспективи, врски и др. кои се потребни за да се спроведе стратешкиот план). Кој профил ни фали во неизвршниот орган?

Чекор 2: Култивирај потенцијални членови на неизвршниот орган. Заинтересирај ги за твојата организација и информирај ги за постигнувањата на организацијата.

Чекор 3: Регрутирај перспективни членови. Објасни зошто потенцијалниот член е потребен. Објасни ги очекувањата и одговорностите на членот на неизвршниот орган.

Чекор 4: Подготви ориентација за нови членовите на неизвршниот орган во организацијата - програмата, историјата, законите, проблемите, финансиите, организациската структура, правилниците, одговорностите на членот на неизвршниот орган, список на членови на неизвршниот и на извршниот орган итн.

Чекор 5: Активирај ги сите членови на неизвршниот орган. Откриј ги нивните области на интерес и нивните можности. Вклучи ги во работни тела (доколку постојат такви). Барај повратна информација.

Чекор 6: Едуцирај го неизвршниот орган. Обезбеди информација од областа на дејствување на организацијата. Промовирај дискусија за важни прашања.

Чекор 7: Ротирај ги членовите на неизвршниот орган. Одреди и спроведувај временски мандат. Не практикувај автоматско обновување на мандатот. Земи ги предвид потребите на неизвршниот орган и придонесот на членовите. Разгледувај можности за оставки на неактивни членови. Развивај ново раководство.

Чекор 8: Оценувај ја работата на неизвршниот орган и на членовите на неизвршниот орган поединечно. Ангажирај го неизвршниот орган во процесот на оценката.

Чекор 9: Слави! Признавај успех и прогрес. Цени го индивидуалниот придонес на секој член на неизвршниот орган.

9

9. Регрутирање член на неизвршен орган

9.1. Мотивација

Разумно е да се очекува дека лидерството од страна на извршниот директор/ извршниот орган и неизвршниот орган ќе помогнат да се задржи интересот за учество во неизвршниот орган. Тоа може да се направи на следните начини:

- ▶ создавање добра работна атмосфера во просторијата на одржување на состаноците на неизвршниот орган – атмосфера која инспирира интелектуално социјализирање;
- ▶ обезбедување соодветна програма за ориентација на новите членови на неизвршниот орган. Годишните ритрити треба да бидат планирани со цел да се поразговара со другите членови на неизвршниот орган за важните стратешки прашања и да се учествува во обука за развој на неизвршниот орган;
- ▶ создавање можности членовите на неизвршниот орган да посетуваат настани во рамките на проектите и да се вклучат во други активности;
- ▶ редовно информирање на неизвршниот орган, посебно при подготовката на состаноците на неизвршниот орган;
- ▶ користење на различните таленти на членовите на неизвршниот орган со цел да се вклучат во различни работни тела и тимови кои одговараат на нивните искуства и интереси;
- ▶ покани до членовите на неизвршниот орган да присуствуваат и активно да учествуваат во важни јавни настани во името на организацијата;
- ▶ секогаш кога е тоа возможно, да се истакнува придонесот на членовите на неизвршниот орган, посебно во пишаните материјали.

Ако неизвршниот орган не ги искористува овие можности, потребно е да се земе проактивен пристап кон стимулирање на интересот на членовите на неизвршниот орган. Самооценка на неизвршниот орган (во која ќе се оценат постигнувањата на

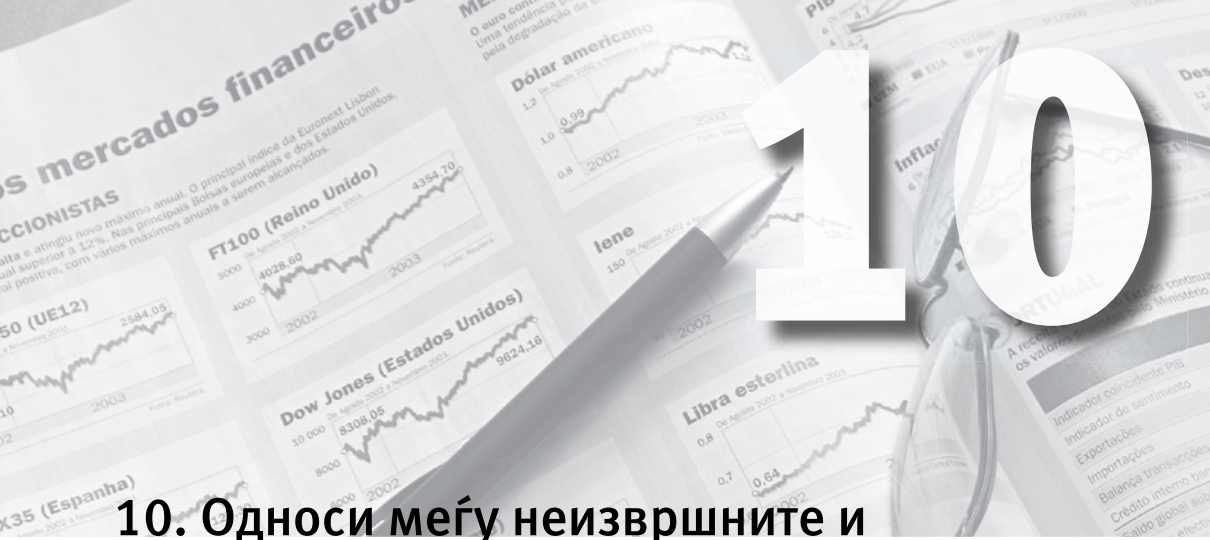
органот во целина и постигнувањата на негови одделни членови согласно договорените стандарди) може да придонесе кон мотивација на членовите на неизвршниот орган и подобрување на нивните можности со цел да се осигура иднината на организацијата.

Алатка за потребите и карактеристиките за нови членови во неизвршниот орган

Ова алатка служи за откривање на моменталните потреби и посакуваните карактеристики на нови членови на неизвршниот орган. Најпрвин пополнете ја матрицата за секоја карактеристика која е во моментот пополнета од еден или од повеќе членови на неизвршниот орган. Со тоа лесно ќе се констатираат празните места кои треба да се пополнуваат. Во табелата секој број означува сегашен член на неизвршен орган, додека секоја буква, потенцијален кандидат за член на неизвршен орган.

Категории	Сегашни членови				Кандидати			
	1	2	3	4	А	Б	В	Г
Област на експертиза / професионални вештини:								
Организациски и финансиски менаџмент								
Познавање во областа на интерес								
Администрација								
Финансии: сметководство итн.								
Прибирање финансии								
Регулативи								
Маркетинг								
Човечки ресурси								
Стратешко планирање								
Односи со јавноста								
Преставување на целна група								
Возраст								
под 35								
од 35 до 51								
над 51								
Пол								

машки									
женски									
Етничка припадност									
Географска претставеност									
Поранешно искуство во неизвршни органи									
Повеќе од 10 години									
5 – 10 години									
2 – 5 години									
Помалку од 2 години									



10. Односи меѓу неизвршните и извршните органи¹

Неизвршниот орган ја одредува мисијата и насоката на програмите на организацијата, додека извршниот директор е авторизиран да го менаџира спроведувањето на програмата утврена од неизвршниот орган. За да се постигне оптимален однос помеѓу овие две клучни структури на организацијата, потребно е јасно да се поделат улогите, да се постигне разбирање и договор со што ќе се создадат услови за постигнување на партнерството.

Едно од најчесто поставуваните прашање е дали извршниот директор е наедно и член на неизвршниот орган. Имено, извршниот директор е врската помеѓу неизвршниот орган и останатиот дел од организацијата. Тој ги трансформира стратешките определби на неизвршниот орган во секојдневни практики. Затоа, учеството на извршниот директор на состаноците на неизвршниот орган е многу важно, со што се придонесува за постигнување на следните две цели:

- ▶ извршниот директор ги разбира политиките на неизвршниот орган и причините за нивното донесување;
- ▶ неизвршниот орган ги разбира практичните импликации од сите стратешки одлуки.

Од друга страна, дел од работата на неизвршниот орган е да ја оценува работата на извршниот директор и да ја определи висината на надоместокот за неговата работа. На кој начин може да се постигне ова? Наједноставен начин за тоа е извршниот директор да учествува на седници на неизвршниот орган, да нема право на глас и да не зема учество во дискусиите за прашања поврзани со него лично (пр. неговата оценка или надоместок).

¹ Под извршен орган за потребите на овој текст се подразбира извршната канцеларија и пред сè извршниот директор како раководно лице на извршната канцеларија (персонал).

Исто така и прашањето за учеството на вработените/извршната канцеларија во неизвршниот орган може да води кон потенцијални судири на интерес поради:

- ▶ една од задачите на неизвршниот орган е да ги оцени програмите на организацијата. Оценките најдобро се реализираат од страна на надворешни лица кои не се активно вклучени во програмите и на тој начин ќе обезбедат непристрасност во оценката на програмите, наспроти програмските раководители кои би можеле да прикажат добри резултати онаму каде немало такво нешто;
- ▶ неизвршниот орган гледа на пошироката слика наместо на деталите. Иако една одредена активност може да продуцира добри резултати, нејзиниот ефект врз целите и мисијата на организацијата може да бидат минимални или дури и негативни;
- ▶ донаторите преферираат одделување на неизвршниот орган од извршниот орган, бидејќи на тој начин се докажува дека донесувачите на одлуки се во можност да донесат независни одлуки и не се поврзани со организација за одредена финансиска корист.

Можно е и решение ако вработените се членови на неизвршниот орган без право на глас. Можен исклучок од ова правило се малите организации каде персоналот не е вработен и секој го споделува ентузијазмот за мисијата. Во таквите случаи, извршниот орган кој е дел од неизвршниот орган не е вклучен во истиот поради финансиски повластици (бидејќи воопшто не добиваат надоместок), туку бидејќи сакаат да придонесат во пронаоѓање решенија за проблемите со кои се соочуваат. Сепак, со цел да се избегнат можни судири на интерес, тие не смеат да учествуваат во дискусиите за финансиските и/или други материјални врски помеѓу нив и организацијата, без разлика дали овие врски се тековни или потенцијални. Добрите навики се стекнуваат рано во животот на една организација која прераснува во здрава култура на отчетност, во процесот на созревање на самата организација.

Извршниот директор има одговорности пред неизвршниот орган. Извршниот директор треба да ги следи насоките на неизвршниот орган (освен, се разбира, во случај кога истите вклучуваат кршење на законот или дејствување на неискрен или неетички начин). Во пракса, извршниот директор треба биде избран според опис на работното место кое ги вклучува и следните одговорности:

- ▶ да управува со секојдневните активности на организацијата;
- ▶ да потпишува договори и спогодби во името на организацијата (во одредени случаи може да постојат ограничувања во однос на ова право во статутите – на пример, договорите за заем или продажба на недвижен имот може да бараат одобрување од неизвршниот орган);
- ▶ да вработува и ангажира персонал;

- ▶ да осигура почитување на статутот и другите внатрешни политики;
- ▶ да осигура дека сите активности се во рамките на стратешките определби зададени од страна на неизвршниот орган;
- ▶ да ја претставува и застапува организацијата на различни настани;
- ▶ да биде одговорен за мобилизација на финансиски ресурси;
- ▶ да ги надгледува финансирањето и буџетот;
- ▶ да го надгледува финансиското известување;
- ▶ да подготвува извештаи за активностите на организацијата;
- ▶ да му помага на извршниот орган во спроведувањето на донесените одлуки.

Од друга страна, и неизвршниот орган има одговорности кон извршниот директор. Извршниот директор најчесто е единствениот од извршниот орган кој е дел од неизвршниот орган. Според тоа, главните одговорности на неизвршниот орган се:

- ▶ да ангажира извршен директор кој може да ја раководи организацијата или да отпушти извршен директор кој не ја работи добро својата работа;
- ▶ да осигура дека извршниот директор има јасен опис на надлежности и на тој начин неизвршниот орган не се меша во секојдневните активности на извршниот директор (односно да не влијае на степенот на неговото дејствување и да овозможат тој/таа да преземе иницијатива);
- ▶ да ја набљудува работата на извршниот директор;
- ▶ да се осигура дека знаењето на извршниот директор е институционализирано и на тој начин организацијата да не зависи од една личност. Институционализацијата на знаењето е многу битна во случај на ангажирање на нов извршен директор;
- ▶ да го поддржува извршниот директор во неговата работа преку поддршка, совети и повратни информации.

Многу значајно за секоја организација е односот меѓу претседавачот на неизвршниот орган и извршниот директор. Претседавачот е примарната контактна точка на неизвршниот орган со извршниот директор. Тој или таа вообичаено е личноста која го потпишува договорот со извршниот директор и раководи со седниците на неизвршниот орган. Задача на претседавачот е да се осигура дека прегледот на активностите на извршниот директор е темелен и правичен. Вообичаено, претседавачот и извршниот директор комуницираат на редовна основа и извршниот директор го информира претседавачот за важните настани во кои е вклучена организацијата. Поради овие причини, важно е да се посвети посебно внимание при изборот на претседавач, со што неизвршниот орган ќе добие лидер кој поседува потребно време и вештини.

Покрај извештаите подготвени за состаноците на неизвршниот орган, добра практика е редовно информирање на одборот од страна на извршниот директор за главните настани, успеси и проблеми. Ова може да се случува преку електронска пошта и вообичаено има форма на кратки осовременети информации, а не на детално објаснување. На тој начин, неизвршниот орган ќе смета дека е повеќе вклучен во активностите на организациите и ќе биде поподготвен да обезбеди поддршка во случај на потреба.

Оценувањето на извршниот директор треба да претставува важен дел од работата на неизвршниот орган, поради тоа што извршниот директор ќе има чувство дека неговата работа е набљудувана. Тоа исто така претставува начин на следење на развојот на организацијата и со оценката може да се измерат односите во рамките на организацијата. Оценката може да се спроведе на неколку начини:

- ▶ оценка на работата на извршниот директор според постигнувањата на организацијата, како што е степенот на реализацијата на стратешките цели, мисијата и оперативните планови. Ова може да се постигне преку анализа на извештаите за спроведување на активностите кои ги доставува извршниот директор до неизвршниот орган;
- ▶ финансиско набљудување на организацијата. Иако во организацијата може да има финансиски менаџер или сметководител, сепак обврска на извршниот директор е да осигура дека финансиските случувања во организацијата се добри. Затоа е потребно неизвршниот орган да ги разгледува извештаите, буџетите, плановите и други политики и документи, со цел да се осигура дека организацијата е во добра финансиска ситуација;
- ▶ набљудување на почитувањето на внатрешните регулативи во организацијата;
- ▶ спроведување целосна оценка на извршниот директор. Ова може да се постигне со земање предвид на горенаведените елементи, но и со вклучување интервјуа со персоналот и по можност со партнери, донатори и други чинители. Процесот може исто така да вклучи и самооценка од страна на извршниот директор.

И, на крајот, многу е важна комуникацијата на неизвршниот орган со вработените во извршниот орган (канцеларијата). Неизвршниот орган вообичаено е составен од луѓе со обврски кои се вработени и не може да посветат повеќе од еден ден месечно (најмногу) за организацијата. Тие немаат време да ги прегледаат или оценат сите детали на организацијата и според тоа се потпираат на персоналот во процесот на подготовката на информациите кои им се потребни.

Дури и во случај кога се вклучени во стратешкото планирање (една од нивните главни одговорности), неизвршниот орган треба да вклучи претставници од извршниот

орган преку слушање на нивните мислења и перцепции по однос на различните сценарија. Но, неизвршниот орган е тој кој на крајот ги избира оние идеи кои стануваат дел од стратегијата на организацијата.

Неизвршниот орган не треба да е изолиран од извршната канцеларија. Членовите од овој орган треба да ги познаваат луѓето кои работат за организацијата. Постојат повеќе можни начини за интеракција помеѓу неизвршниот орган и персоналот. Во одредени случаи членовите на неизвршниот орган можат да се вклучат или да обезбедат поддршка за специфични активности раководени од персоналот. Исто така, членовите на неизвршниот орган може да обезбедат професионални услуги кои имаат потреба од блиска соработка со персоналот. Членот на неизвршниот орган вообичаено поседува значителна експертиза и чувство на посветеност што може да биде од корист за активностите на персоналот.

Ако неизвршниот орган јасно ги дефинирал одговорностите на секој член, во тој случај одредени членови на неизвршниот орган може да имаат потреба од почеста комуникација со персоналот, за разлика од останатите членови. На пример, член на неизвршниот орган задолжен за набљудување на финансиите може тесно да соработува со финансискиот менаџер на организацијата.

Сепак, треба да постои многу јасно правило во однос на сите контакти помеѓу неизвршниот орган и персоналот – имено, дека личноста одговорна за персоналот/извршниот орган е извршниот директор. Една од неговите главни одговорности е да ангажира и отпушта вработени. Извршниот директор треба да биде одговорен за запознавање на персоналот со член на неизвршниот орган за определена работна задача, опишувајќи ја истовремено позицијата и компетенциите на членот на неизвршниот орган. Извршниот директор треба да му образложи на персоналот дека какви било поплаки во однос на членот на неизвршниот орган треба да се доставуваат до извршниот директор.

Прашање е на добри практики како ќе се воспостават ограничувања на контролата на неизвршниот орган врз персоналот. Во никој случај не треба неизвршниот орган да ја има одговорноста за отпуштање или назначување членови на извршниот орган (освен извршниот директор). Членовите на неизвршниот орган треба да ги доставуваат своите идеи и поплаки до извршниот директор. Ако неизвршниот орган реши дека вработениот ѝ нанесува штета на организацијата, треба тоа прашање да го разреши во соработка со извршниот директор, со барање до него за совет или отпуштање на вработениот, ако е тоа потребно.

Алатка за процена на поделбата на одговорности меѓу неизвршните и извршните органи

	Кој е одговорен?	Кој би требало да биде одговорен?
1. Лидер на организацијата		
2. Стратешко планирање		
3. Назначување членови на комисији и работни групи		
4. Член на сите комисији		
5. Оценка на работата на извршниот директор		
6. Оценување на постигнувањата на мисијата		
7. Развој на членството		
8. Прибирање финансиски средства		
9. Регрутирање нови членови на УО		
10. Вработување персонал		
11. Портпарол		
12. Комуникација – кој:		
- потпишува писма;		
- праќа покана и дневен ред на состанок на неизвршниот орган;		
- потпишува договори;		
- потпишува фактури.		

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Andringa R.C, Engstrom T. W. (2001), **Nonprofit Board Answer Book, Practical Guidance for Board Members and Chief Executives**, BoardSource (National Center for Nonprofit Boards), Washington.

Seminar, **Critical Components of Effective Governance**. November 5th-7th 2001. Board-Source (National Center for Nonprofit Boards)Washington D.C.

Ingram R. T. (2003), **Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards**. BoardSource (National Center for Nonprofit Boards), Washington.

Wyatt M. (2004), **A Handbook on NGO Governance**. Budapest, European Center for Not-for-Profit Law.

Dybaylo V., Ivkovic D., Maslych B., Panov L., Stalis E., Wyatt M., & Zajazi K (2006). **Questions Every Board Member Should Ask**. Available from www.NGOboards.org

Клековски, С. и др. (2006), Индекс на граѓанското општество во Република Македонија: „По 15 години транзиција – од стабилизација кон граѓанско учество“, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје.

Wikipedia (2007). **Ethics Commissioner** [Internet] Wikipedia ®. Available from: http://en.wikipedia.org/wiki/Ethics_Commissioner_%28Canada%29 [Accessed 14 November 2007].

International Center for Not-for-Profit Law (xxxx). **Integrity, Good Governance and Transparency, Rules for Self Regulation**. Available from www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm.