



МАКЕДОНСКИ  
ЦЕНТАР ЗА  
МЕЃУНАРОДНА  
СОРАБОТКА

# ДОБРО УПРАВУВАЊЕ ВО ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИРАЧНИК



Organization for Security and Co-operation in Europe

Spillover Monitor  
Mission to Skopje

---

# ПРИРАЧНИК ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ ВО ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

---



МАКЕДОНСКИ  
ЦЕНТАР ЗА  
МЕЃУНАРОДНА  
СОРАБОТКА

Скопје, 2008 г.

---

**ДОБРО УПРАВУВАЊЕ ВО  
ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ  
(Второ Издание)  
Скопје, 2008**

Издавач:  
**Македонски центар за  
меѓународна соработка**

За издавачот:  
**Сашо Клековски  
Извршен директор**

Прирачникот го подготвија:  
**Емина Нурединоска  
Келменд Зајази**

Проектен тим:  
**Фатмир Битиќи**

Лектор:  
**Даниел Медароски**

Дизајн и обработка:  
**Криеитив Хаус**

Печати:  
**Борографика**

Тираж:  
**200**



Organization for Security and Co-operation in Europe

**Spillover Monitor  
Mission to Skopje**

Содржината на ова издание не секогаш ги одразува погледите или ставовите на Набљудувачката Мисија на ОБСЕ во Скопје.

## СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	5
<b>Поглавје 1:</b>	
Вовед	7
1.1. Позадина	7
1.2. Управување	7
1.3. Од управување кон добро управување	8
<b>Поглавје 2:</b>	
Контекстот во кој дејствуваат неизвршните органи на граѓанските организации во Република Македонија	11
2.1. Генерален контекст на граѓанското општество во Република Македонија	11
2.2. Основи за дејствување на граѓанските организации	14
<b>Поглавје 3:</b>	
Развоен циклус на организација и на неизвршен орган	19
3.1. Животен циклус на организациите	19
3.2. Главни стадиуми во животниот циклус на раководните структури на граѓанските организации (нивните неизвршни органи)	21
<b>Поглавје 4:</b>	
Улогата на неизвршниот орган	23
4.1. Десет основни одговорности на неизвршните органи на граѓанските организации	23
<b>Поглавје 5:</b>	
Улогата на неизвршниот орган во врска со финансиите на граѓанските организации	25
5.1. Финансиски прашања кои треба да ги разгледа неизвршните органи	25
5.2. Системи кои ја штитат организацијата	28
5.3. Да се разбираат финансиските извештаи	30
<b>Поглавје 6:</b>	
Улогата на член на неизвршниот одбор	33
6.1. Одговорност на член на неизвршниот орган	33



## **Поглавје 7:**

Спречување судир на интереси	36
7.1. Општо разбирање за судир на интереси	36
7.2. Судир на интереси според македонското законодавство	39
7.3. Специфики на судирот на интереси во граѓанските организации	41

## **Поглавје 8:**

Циклус на развој на неизвршните органи	44
--	----

## **Поглавје 9:**

Регрутирање член на неизвршниот орган	46
9.1. Мотивација	46

## **Поглавје 10:**

Односи меѓу неизвршните и извршните органи	48
--	----

Прилози	54
---------	----



## 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. Овој прирачник е подготвен за потребите на проектот на ОБСЕ „Програма за градење капацитети 2008“ и е наменет за организациите партнери на ОБСЕ и други граѓански организации. Прирачникот се заснова на првото издание на „Добро управување во граѓанските организации“ издаден исто така од Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) во 2007 година. Ова издание содржи дополнувања и појаснувања на поимите, а исто така содржи и низа прилози кои треба да ја олеснат работата на граѓанските организации при нивните намери за воспоставување повисоки стандарди на внатрешна организираност и нивно практикување при секојдневното работење.

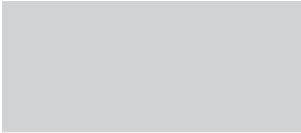
Концептот на управувањето не е новина. Тој постои откако постои и човечката цивилизација и значи процес на носење одлуки и процес во кој одлуките се (или не се) спроведуваат. Доброто управување пак е понов концепт и е воведен со цел да му даде позитивна конотација на управувањето.

Иако повеќето истражувања и литература се однесуваат на доброто управување во државата и во приватниот сектор, истото наоѓа значајна примена и во граѓанскиот сектор.

Намерата на МЦМС и ОБСЕ со овој прирачник е да придонесе кон развојот на граѓанскиот сектор, неговата одржливост и позитивен имиџ во јавноста преку презентирање на 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, патиципативност.

Токму овој прирачник има за цел да им ги направи достапни на едно место најчесто применуваните стандарди за добро управување пред се на лидерите на граѓанските организации. Ова особено 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.

Прирачникот ги адресира најважните прашања на доброто управување, како: поим на управување, добро управување, заеднички елементи на доброто управување, контекст во кој делуваат 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 на судир на интереси, регрутирање на нови членови и односи меѓу неизвршните и извршните органи.

МЦМС им се заблагодарува на сите организации и поединци кои активно учествуваа во обезбедувањето препораки и насоки за содржината на оваа публикација.

**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 презентираниите стандарди (со приспособување) се применливи кај организација (претпријатие или држава) од која било големина.

## 1.2. Управување

Во македонската јавност (и општата и стручната) 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“ (англ.) и „steering“ (лат.), во македонскиот јазик се објаснува со управува или кормилари.

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

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



Директор е оној кој води и 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 засновано 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 употребени.

### **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 стара/нова дисциплина. Многу од елементите на добро 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 воведен во врска со владата и со јавниот сектор. Добро владеење е постоење ефективни институции и одговорна употреба на власт и управување со јавните ресурси од страна на државата. Елементи на добро владеење се: владеење на правото и демократијата; учество; ориентација кон консензус; 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 разлики, (слобода на здружување и организирано граѓанско општество)
Ориентација кон консензус	Медијација на разни општествени интереси за постигнување широк консензус за тоа што е во најдобар интерес за заедницата и како да биде постигнато. 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 институционални 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 – збир на процеси, обичаи, политики, норми и институции кои го засегаат начинот на кој се управувани корпорациите. Според Г. Одонован тоа е “внатрешен систем кој вклучува политики, процеси и луѓе, кои служат за 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 одговорноста 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 управување е процес на донесување и спроведување одлуки, доброто управување на 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 високи етички стандарди (вредности, принципи) и поделба на моќта на одлучување. Стандардите се наведени погоре.

Поделба на моќта на одлучување се постигнува со поделба на неизвршни и извршни 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 докрај 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 (советитн.). Неизвршни органи се воедностепениот модел неизвршните директори од одборот на директорите и во двостепениот модел тоа е надзорниот модел. Во зависност од контекстот, тоа може да бидат и управниот одбор, одборот на старателите, претседателството, претседателот.

Извршните органи го водат секојдневното управување со неограничен или со ограничен мандат доверен од неизвршните органи. Извршните органи може да бидат колективни и индивидуални. Колективни се: извршните директори во одборот на директорите, извршниот одбор, претседателството, управниот одбор. Индивидуални се: претседателот, (главниот) извршниот директор (извршната канцеларија), генералниот секретар (секретаријатот).

Употребата на поимите може да биде двосмислена, со исклучок на собранието, надзорниот одбор и извршниот директор (генералниот 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. Контекст во кој дејствуваат управните органи на граѓанските организации во Македонија**

Појдовна основа за воведување успешен модел на добро управување во граѓанските организации е познавањето на контекстот во кој дејствуваат граѓанските организации, бидејќи и изворот кој го дефинира мандатот на неизвршниот орган се правната рамка, статутот на организацијата и другите внатрешни прописи на организацијата. Меѓутоа, и без оглед на контекстот во кој делјствуваат граѓанските организации и во отсуство на прецизна законска регулатива, основните принципи на добро управување треба да бидат испочитувани во граѓанските организации. Балансираната поделба на одговорности за донесување на одлуките, регулирањето на прашањата поврзани со судирот на интереси, внатрешните механизми на контрола на употреба на ресурсите и сл. се принципи кон кои треба да се стремат организациите.

### **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 за 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 здруженијата на граѓани и општествените организации, за да се легитимизираат пред странските донатори, почнаа да се дефинираат како „невладини организации“ (НВО) или поретко „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 во 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: 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 против 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<sup>1</sup>.

Граѓанското општество во Македонија во моментот се приближува кон крајот на својот период на стабилизација. Изградено околу јаки вредности, граѓанското општество, дури иако 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 фондациите со Законот за здруженија на граѓани и фондации.

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 трговските 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 нивно основање, регистрација, работење и престанок.

---

<sup>1</sup> Приспособено од ЦИВИКУС: Индекс на граѓанското општество во Република Македонија, „По 15 години транзиција – од стабилизација кон граѓанско учество“, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје 2006 г

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 здружението на граѓани според Законот за здруженија на граѓани и фондации

<p><b>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.</b></p>
--

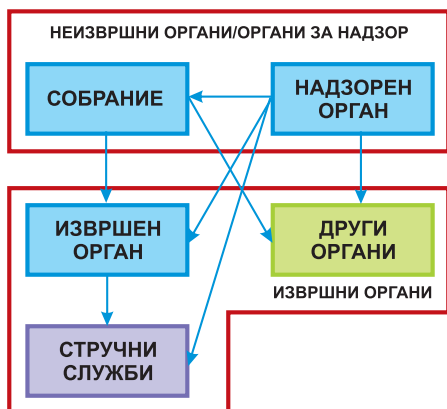
Изборот на извршниот орган како втор задолжителен орган во здруженијата на граѓани го прави собранието.

Во членот 30 од Законот е предвидена рамката на надлежностите 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.

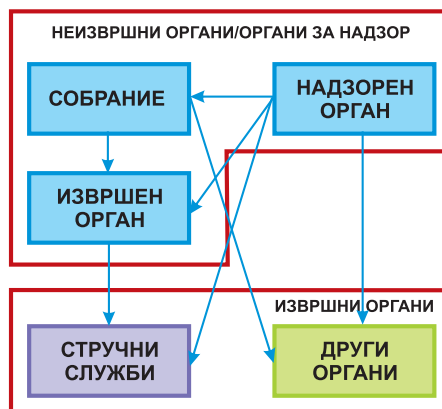
Дополнително, извршниот орган може да формира стручни служби и да ја контролира работата на стручните служби. Правата и должностите на вработените во стручните служби, според Законот, треба да бидат определени со статутот на здружението.



СТРУКТУРА НА ЗДРУЖИНИЈА И ГРАЃАНИ СПОРЕД ЗЗГФ



СТРУКТУРА НА ЗДРУЖИНИЈА - НАЈЧЕСТИ ПРАКТИКИ ВО ЦИЕ

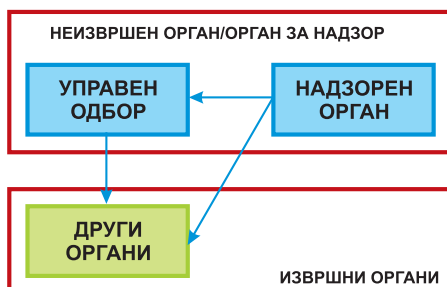


Како **задолжителен орган на фондацијата**, Законот го предвидува **управниот одбор**. Исто така, покрај управниот одбор, Законот дозволува со статутот на здружението да може да се формираат и други органи.

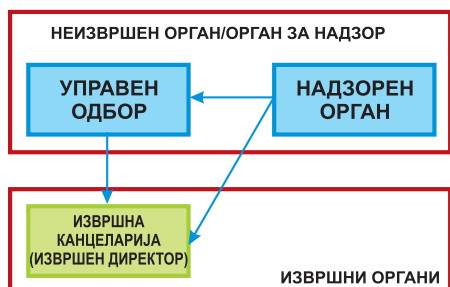
Законот не ги наведува таксативно надлежности на управниот одбор на фондацијата како што е случај со собранието или извршниот орган кај здружението на граѓани. Единствено определува дека управниот одбор ја претставува фондацијата и ги води нејзините работи. Одговорноста за остварување на целите и задачите 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 и фондацијата.

СТРУКТУРА НА ФОНДАЦИИ СПОРЕД ЗЗГФ



СТРУКТУРА НА ФОНДАЦИИ - 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 извршните органи во здруженијата на граѓани и фондациите.

Дополнително, во обид да се применат меѓународните практики на разделување на извршните од неизвршните функции, со измените на Законот за здруженија на граѓани и фондации од март 2007 година направена е дополнителна забуна.

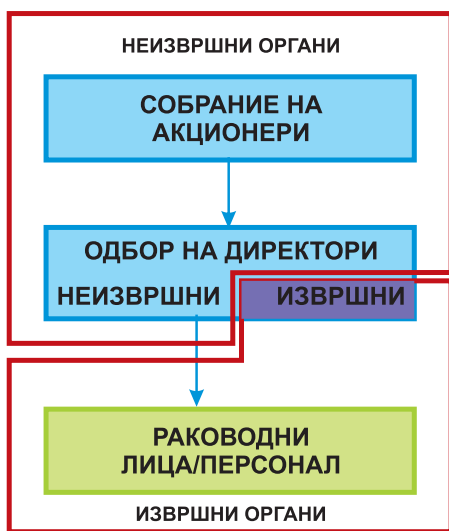
Имено, измените предвидуваат вработените во стручните тела и служби на здруженијата на граѓани и фондации да не можат да бидат избрани за членови на извршните органи на здружението на граѓани и фондациите.

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 во органите за надзорните, а не и во органите кои ги извршуваат работите (извршните органи), бидејќи по правило, во нив членуваат вработените.

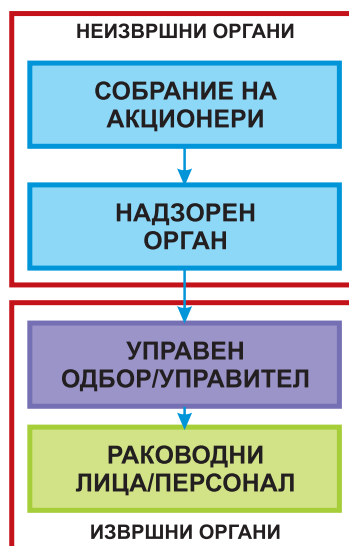
Праксата во земјите од Централна и Источна Европа е многу слична како и во Македонија. И во овие земји основните форми на граѓански организации се: здруженијата и фондациите, а исто така законите понекогаш се непрецизни, контрадикторни или воопшто не содржат одредби или не даваат насоки за управувањето и организациската структура. Здруженијата на граѓани имаат собрание како највисоко неизвршно тело кое го сочинува членството, чии одлуки и упатства се задолжителни за сите други органи, но кое многу ретко се состанува (најчесто еднаш во годината), второ главно тело кое е задолжено да ги извршува одлуките на членестово (собранието) најчесто се нарекува извршен одбор/управен одбор/одбор на директори. Фондациите имаат управен одбор како задолжителен орган, но кај нив забуната настанува кога основачите си задржуваат некои права и привилегии кои се суштествени за управувањето. Секако, голем број граѓански организации имаат двојна структура која е својствена за компаниите/трговските друштва: надзорен одбор и извршен/управен одбор. Проблемот кој се јавува во ваквите структури во граѓанските организации од ЦИЕ е што честопати вработените се и дел од управниот/извршниот одбор што доведува до мешање на неизвршните со извршните функции, а со тоа и до судир на интереси.

За споредба во овој прирачник ја презентираме и поделбата на органите во акционерските друштва. Во Законот за трговски друштва предвидени се два модели: едностепен и двостепен. Едностепениот модел покрај Собранието предвидува уште еден орган, а тоа е Одборот на директори кој е составен од неизвршни и извршни директори. Во двостепениот модел како неизвршни органи се јавуваат Собранието и Надзорниот одбор. Надзорниот одбор го избира извршниот орган кој се вика Управен одбор. И во двата модели постои јасна поделба на функциите и одговорностите меѓу извршните и неизвршните членови на телата.

СТРУКТУРА НА АКЦИОНЕРСКИ ДРУШТВА  
(ЕДНОСТЕПЕН МОДЕЛ)



СТРУКТУРА НА АКЦИОНЕРСКИ ДРУШТВА  
(ДВОСТЕПЕН МОДЕЛ)



Неколку корисни чекори:

1. Подгответе куса анализа на влијанието на контекстот врз практиките на управување во вашата организација.
2. Подгответе шематски приказ на вашата организација и направете споредба со законските одредби за граѓанските организации и со оние на деловниот сектор.

### 3. Развоен циклус на организацијата и на неизвршните органи

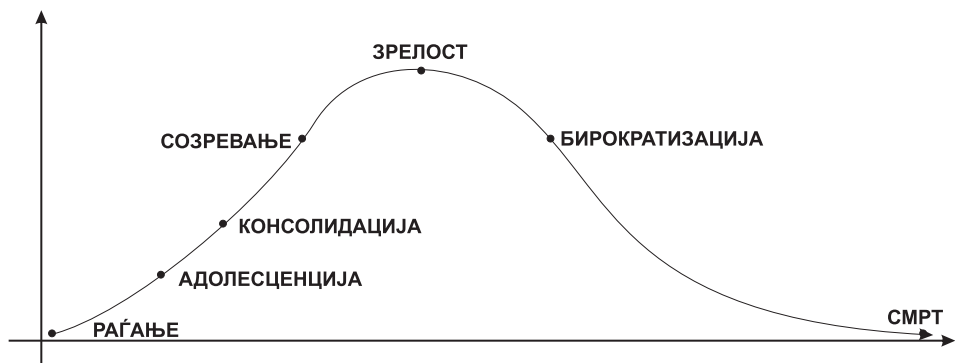
Неизвршните органи во една организација еволуираат и се развиваат заедно со развојот на организацијата во целина. Секоја организација поминува низ одредени фази во развојот. Не постои стандарден или генерички модел за идеална структура на управување и затоа секоја организација треба да воспостави свој оптимален модел, секако во согласност со законските прописи. Во секоја фаза од „животниот циклус“ во развојот на граѓанските организации потребно е да се изнајдат соодветни пристапи, стилови и стратегии за успешно функционирање на неизвршните органи.

Корисниците на овој прирачник ќе можат преку овој дел да ја разберат динамиката на развој на неизвршните органи и поврзаноста на развојот на организацијата со развојот на управните структури. Овој дел може да им помогне на организациите кои поминуваат низ „болките“ на својот развој, како и организациите кои организациски поминале во напредна фаза на развојот, додека нивните неизвршни структури се неразвиени или несоодветно поставени.

#### 3.1. Животен циклус на организациите

Организациите се како и луѓето. Тие се раѓаат, растат и, евентуално, умираат. Исто како и луѓето, организациите поминуваат низ кризи, менуваат насока...

Организациите имаат обичај да следат одредени теркови низ целиот свој животен циклус. Следниов дијаграм е базиран на модел развиен во Институтот за ме-наџ-мент Мантоба, Канада.



## **Раѓање**

Секоја организација почнува со својот сон: една мала група ентузијастички започнуваат редовни состаноци, на крајот да одлучат да основаат организација која ќе им овозможи спроведување определена програма или давање одредени услуги на локалната заедница. Во младите денови основачите работат самите, заедно и хоризонтално: тие ги спроведуваат активностите, се грижат за обезбедувањето финансиски средства, пишуваат извештаи. Одлуките најчесто ги носат колективно и најголем број од нив целата работа ја спроведуваат волонтерски.

## **Адолесценција и адолесцентни кризи**

Со растењето на организација, таа станува и поуспешна. Нормално, тоа е времето кога организацијата се соочува со „болките на растењето“. Се појавува потребата од ангажирање професионален персонал. Основачите најчесто се обидуваат да задржат максимум контрола врз организацијата, но тоа станува сè понесоодветно од аспект на правилниот развој на организацијата. Се јавува потреба од „деперсонализација“ на организацијата, како и од јасно водство и етаблирање соодветни административни системи и процедури. Некои од основачите не можат да се помират со таквиот развој на настаните и се случува да ја „раскинат“ организацијата.

## **Консолидација**

Доколку организацијата успешно ги надмине „адолесцентските“ кризи, најчесто консолидацијата доаѓа во фаза кога постојат соодветен административен и управувачки систем. Позицијата на персоналот е институционализирана и приоритет им е даден на стратешкото и долгорочното пла-нирање и координацијата.

## **Созревање**

Следната фаза во животниот циклус на организацијата е периодот на најефикасно ра-ботење: јасни цели, добро етаблирани системи, посветен персонал. За жал, циклусот про-должува и организацијата оди понатаму по својот пат...

## **Зрелост**

Ефикасноста на организацијата е сè уште присутна, можеби ова е периодот кога програмите се најефикасни и нивното спроведување најпродуктивно. Но визијата, посветеноста и ентузијазмот почнуваат да се тенчат. Голем дел од енергијата во организацијата се троши на личните односи. Општо гледано, на организацијата и треба

„подмладување”, враќање во фазата на созревање. Доколку тоа не се случи...

### **Бирократизација**

Организацијата почнува декадентен процес на запаѓање во аристократскобирократски води кога визијата на организацијата е целосно исчезната, програмите се занемарени и целата енергија е насочена кон внатрешните системи. Која било интервенција за заживување на организацијата, треба да е радикална и брза. Во спротивно...

### **Смрт**

Организацијата ги губи своите позиции во пошироката јавност, пред целната група и кај донаторите - и умира.

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

Неизвршните органи исто така се менуваат и се 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:

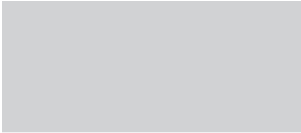
### **3.2.1. Стадиум - организациски неизвршен орган**

Организацискиот неизвршен орган може да биде од два типа: неизвршни органи кои го следат лидерот/основачот (следбенички) и неизвршни органи кои се раководат од една организација или ја контролираат истата (водечки).

Следбеничките неизвршни органи обично 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. Водечките неизвршни органи се спори во вработување персонал и се двоумат да им дозволат да се вклучат веднаш 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 нејзината мисија.

### **3.2.2. Стадиум - волонтерски 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 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 раководат 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 бидат потребни за да го набљудува спроведувањето на овие политики.

Постои лепега на области во кои неизвршните органи потенцијално може да даде значителен придонес. Во литература се познати 10 основни одговорности на неизвршниот орган. Основни должности на неизвршниот орган се утврдување на политиката, спроведување надзор и обезбедување стратесиска насока во следниве области: мисијата, вредностите, ресурсите и односите во заедницата.

### 4.1. Десет основни одговорности на неизвршните органи на граѓанските организации

**1. Ја одредува мисијата и целите на организацијата.** Изјавите 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 ја разгледува периодично поради точноста и вредноста. Секој поединец во неизвршниот орган треба потполно да ја разбере и да ја поддржува.

**2. Го избира извршниот претставник (директорот).** Неизвршниот орган треба да постигне консензус за работата на извршниот директор 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 директор да ја добие моралната и професионалната поддршка што му е потребна во постигнувањето на целите на организацијата.

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

**5. Обезбедува соодветни извори.** Една од најпредвидените одговорности е да обезбеди соодветни извори што ќе се потребни на организацијата да ја исполни нејзината мисија. Неизвршниот орган работи во соработка со извршниот директор 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 и 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 широковоспоставени 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 го дефинираат 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.

Приспособено од Инграм, Ричард Т.,  
Десетте одговорности на непрофитниот одбор  
(„БоардСоурсе“ пранешен НЦНБ, ревидирано во 1996)

## **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 \$ 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 на еден 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 тоа, 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 за тоа ќе има потреба, 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 вдо 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, надополнувајќи 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 оваа 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 оваа публикација да се финансира од друг извор на приходи или од постоечките резерви). Сепак, овие извештаи треба да се надгледуваат 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 непрофитните 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, 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 таа за заедницата, туку и со колку успех управувала со фондовите. Постигнувањето на мисијата е фундаментално; балансирање на финансиите овозможува да се постигне тоа. 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. Оправданоста на трошоците**

Секоја организација постои врз основа на желбата на целната група на која \$ 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, фондациите, индивидуалните донатори и други ентитети, вообичаено треба да се придржат 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 менаџираат 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 фондови стриктно одредени треба да се потрошат за постигнување одредени цели. Нема ништо сигурно 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 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 менаџирање и флагрантното однесување кое може лесно 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 работата и на крајот создаваат големи и комплексни проблеми.

### **5.2.1. Внатрешна контрола**

Ова 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 на 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 сомневање 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 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 ги информира неизвршниот орган и членството за моменталната финансиска состојба на организацијата. Секундарната цел е да се утврди колку организацијата ги почитува законите, прегледот на внатрешните контролни механизми, политиката на инвестирање, реализацијата 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 извештај, поконцизен. Некогаш потребно е да се даде описно објаснување кое ќе биде дел од финансискиот извештај. Графиците и дијаграмите можат да бидат многу корисни при нагласување одредени трендови и односи. 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. Средните организации по големина најмногу користат тримесечни извештаи (квартални).

Организациите кои имаат резервен фонд добро е да имаат финансиски комисији 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 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 други: Меѓу поважните се платите и придонесите на вработените, бидејќи во повеќето случаи овие трошоци го сочинуваат поголемиот дел од годишните трошоци на една организација. Односот меѓу овие трошоци, за разлика од вкупните трошоци, може да биде еден 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 консултанти. 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 на финансиските одговорности

Во продолжение се наведени финансиски 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:
			Обезбедува соодветна финансиска контрола во организацијата
			Го одобрува годишниот буџет кој ги отсликува целите и политиката на организацијата
			Секојдневно ги набљудува приходите и трошоците
			Продуцира и презентира месечни и квартални финансиски извештаи
			Подготвува годишен буџет
			Го разгледува извештајот од годишната ревизија

## **6. Улогата на член 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 - одлуките се донесуваат заеднички и во полза на организацијата. Како поединци, 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 поединци тие 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 надлежностите 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:

#### **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**

– Членот и служи на организацијата во целина, а не на некоја специфична група на интереси во неизвршниот орган или надвор од организацијата;

– Избегнува појавување на судири на интереси што може да им нанесе штета на неизвршниот орган и на организацијата и навреме пред органот 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. 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 кон 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 користа 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 е невозможно 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 забуна 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 однесувал/а 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. Самото 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 од 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, на пример, транспорт или сместување).

## 7.1.3. Начини за ублажување на судирите на интереси

### 1. Отстранување

Еден од најдобрите начини за менаџирање со судири 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 претпријатијата.

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

Обзнана. 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 обзнанат моменталните или потенцијалните судири на интереси. Во одредени случаи, ако не е обезбедена целосна информација, за случајот се презема кривична постапка.

Изземање. Личностите со судир на интереси се очекува да бидат изземани од носење одлуки во случај на судир на интереси. Причината за изземањето зависи од ситуацијата или професијата, дали таа претставува дел од општата етика, кодексот 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 искалкулира „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, смеаат да имаат врски со пациентите, надвор од професионалните? Што е со поранешните пациенти? Дали член на факултет треба да има врски со студентот (надвор од професионалните) и дали тоа треба да зависи од тоа во кој клас е студентот или истиот да го советува?

Етичкиот кодекс помага во намалување 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 (обзнана, 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 намалување на неприфатливите судири или несоодветни 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 го известува него<sup>2</sup>.

Во граѓанските организации, доколку правилата на судир на интереси не се уредени со статутот или други правилници, корисно е да се подготви кодекс на однесување кој претставува добар начин за изнесување на вредностите за кои што се залага организацијата. Имањето кодекс е знак дека организацијата поставила високи стандарди на работење и однесување и врз нивна основа го заснова имиџот на самата организација.

Секако, со кодексот неопходно е сите вработени и членовите на неизвршните органи да бидат добро запознаени, но исто така важно е и јавноста да знае за неговото постоење и доследно почитување. Минимум елементи кои треба да ги содржи кодексот се:

- Визијата и мисијата на организацијата;
- Одговорноста и транспарентноста;
- Користењето ресурси;
- Лидерството на организацијата (управниот одбор и извршниот директор);
- Практиките на раководење; и
- Избегнувањето судир на интереси.

## 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 „**Сосотојба 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**“.

---

<sup>2</sup> Извор [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



**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 на 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 непрофитабилни 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 остварувањето 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 фондациите.

### **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 на неговите/нејзините можности за поставување на добробитноста на организацијата пред личната слабост, 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 лична основа, 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 заштитна мерка е самонадгледувањето, т.е. воведување контролни системи за избегнување на тековните 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 со највисокиот акт на организацијата (во статутот). Барајте од членовите на неизвршниот орган и вработените писмено да се согласат дека ќе се придржуваат кон правилникот. Редовно резведувајте 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 на 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 се воздржи 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 се воздржи од гласања кои се однесуваат на идните дејствувања на неизвршниот орган, а кои се однесуваат на договорот на фирмата со организацијата<sup>3</sup>.

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 за 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.

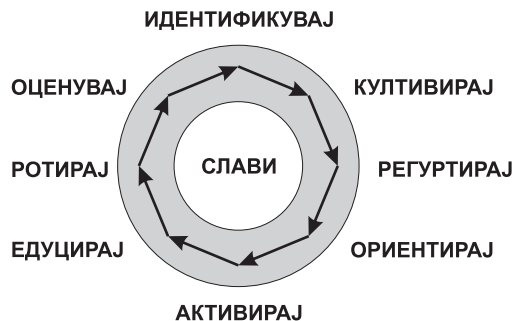
Преземено од ([www.HGOBoard.org](http://www.HGOBoard.org))

<sup>3</sup> Извор: „Critical Components of Effective Governance“, November 5-7, 2001, Washington D.C.

## 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 соодветен 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:

Регутирај перспективни членови. Објасни зошто е потребен потенцијалниот член. Објасни му ги очекувањата и одговорностите на членот на неизвршниот орган.

### Чекор 4:

Подготви ориентација за новите членови на неизвршниот орган во организацијата - програмата, историјата, законите, проблемите, финансиите, организациската структура, правилниците, одговорностите на членот на неизвршниот орган, список на членовите 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 работните тела (доколку постојат). 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 напредок. Цени го индивидуалниот придонес на секој член на неизвршниот орган.

## 9. Регрутирање член на неизвршниот 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 размислување, со многу социјализирање;
- Обезбедување соодветна програма за ориентација на новите членови на неизвршниот орган. Годишните работи 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 за членовите на неизвршниот орган да посетуваат настани во рамките на проектите и да се вклучат во другите 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 неизвршен 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 органи

Оваа 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				Кандидати членови			
	1	3	3	4	А	Б	В	Г
Област на експертизата / професионални вештини:								
Организациски и финансиски менаџ.								
Познавање во областа на интересот								
Администрација								
Финансии: сметководство, итн.								
Прибирање финансии								
Регулативи								
Маркетинг								
Човечки ресурси								
Стратешко планирање								
Односи со јавноста								
Претставување на целната 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 органи<sup>4</sup>

Неизвршниот орган ја одредува мисијата и насоката на програмите на организацијата, додека извршниот директор е авторизиран да менаџира со спроведувањето на програмата утврдена 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 органи 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 надоместокот).

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. Оценкаите 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;

---

<sup>4</sup> Под извршен орган за потребите на овој текст се подразбира извршната канцеларија и, пред сè, извршниот директор како раководно лице на извршната канцеларија (персонал).

- 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 биде минимален или дури и негативен;
- 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 за 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 за 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 описот на работното место кое ги вклучува и следните одговорности:

- да менаџира 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 раководи со 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 влијаат на степенот на неговото дејствување и да овозможат тој/таа да преземе иницијатива);
- да ја набљудуваат работата на извршниот директор;
- да се осигураат 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 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/илитаа вообичаено е личност која го потпишува договорот со извршниот директор, раководи со седниците на неизвршниот орган. Задача на претседавачот е да се осигура дека прегледот на активностите на извршниот директор се темелни и правични. 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 избор 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 другите 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 на 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 е вклучен 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 на неизвршниот 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 \$ нанесе 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<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Приспособено од „Прашања што секој член на одборот треба да ги поставува“. Рзвиено од членовите на Работната група за непрофитно управување во Централна и Источна Европа

## Алатка за проверка на поделбата на одговорности меѓу неизвршни и извршни органи

Управувачка активност	Кој е одговорен?	Кој би требало да биде?
Донесува статут		
Донесува мисија и генерална политика		
Донесува годишен извештај со независна ревизија		
Избира управен одбор		
Одлучува за статутни промени		
Донесува перспективни и годишни планови за работа и финансиски план		
Избира извршен орган (директор)		
Донесува акти за уредување на работните односи		
Основа трговски друштва		
Анализира општи трендови		
Подготвува седници на УО		
Преговара и склучува договори со донаторите		
Поднесува извештаи за работа и финансиски извештаи		
Одржува односи со јавноста		
Раководи со програми и проекти		
Подготвува перспективни и годишни планови за работа и финансиски план		
Раководи со вработените		
Застапник е по закон		
Ја оценува работата на извршниот орган (канцеларија)		
Одобрува извршување план за работа		
Ја претставува организацијата		
Избира надворешен ревизор		
Свикува седници на неизвршниот орган (УО или собрание)		
Подготвува материјали за седница на управниот орган		
Води седница на управниот орган		
Заверува записник од седница (на УО)		
Ја планира, ја организира и ја спроведува работата на извршниот орган (канцеларијата)		
Ја извршува програмата за работа		



## **Прилози:**

Прилог 1:

**Список на индикатори за проверка на  
спроведувањето на добро управување**

Прилог 2:

**Пример за деловник на собрание**

Прилог 3:

**Пример за правилник на УО**

Прилог 4:

**Пример за деловник на УО**

Прилог 5:

**Пример за изјава на интерес**

Прилог 6:

**Закон за спречување на судир на интереси,  
со одлука на Уставниот суд**

**Прилог 1: Список на индикатори за проверка на спроведувањето на доброто управување**

	Да	Делумно	Не	
1				Нашата организација има воспоставено формална структура на управување
2				Нашиот УО одлуките ги донесува колективно
3				Нашиот УО има претседавач
4				Нашиот извршен директор има опис на работното место во писмена форма
5				Нашиот УО секоја година прави оценка на работата на извршниот директор
6				Членовите на персоналот, вклучувајќи го и извршниот директор, не се истовремено и членови на нашиот управен одбор со право на глас
7				Извршниот директор не е претседавач на УО
8				Нашата организација има изјава за мисијата којашто е позната во целата организација
9				Нашиот УО се фокусира на стратешкото раководење и на размислувањето за „големата слика“
10				Нашиот УО не се занимава со микрораководење, ниту пак е непотребно вклучен во оперативни детали
11				Нашиот УО се грижи за соодветно планирање во рамките на организацијата
12				Нашиот УО се грижи за тоа редовно да се прави вреднување на програмите и на работењето, но и да се постапува според нив
13				Нашиот УО знае колкави се финансиите на организацијата и редовно ја набљудува финансиската состојба
14				Нашиот УО се грижи за постоењето на внатрешните финансиски контроли и за функционирање на истите
15				Нашиот УО се грижи за редовната ревизија на сметките на организацијата
16				Нашиот УО се грижи организацијата да изготви и да дистрибуира годишни извештаи



17			Членовите на нашиот УО не добиваат надомест за нивната служба (надвор од основните трошоци за изгубеното време) и немаат никаква директна или индиректна добивка од нивното членство во одборот
18			Нашиот УО има воспоставено политика на судир на интереси и истата доследно ја спроведува
19			Нашиот УО поставува високи професионални и етички стандарди
20			Нашиот УО има јасни правила и процедури за сопственото работење
21			Нашиот УО се состанува редовно на однапред закажани состаноци
22			Сите членови на УО се фокусирани на воспоставување политика на организацијата, на надзорот и на стратешкото насочување
23			Состаноците на УО вклучуваат активна дискусија и донесување одлуки, а не автоматско одобрување и слушање на извештаите на персоналот
24			Нашиот претседавач знае како да ги води дискусиите, како да ја одржува дисциплината и да ги вклучи сите членови на УО во завршување на неопходната работа
25			Состаноците на УО се придржуваат до претходно утврдениот дневен ред
26			Нашиот УО има записници од сите негови седници
27			Нашиот УО добро работи како тим
28			Нашиот УО си поставува свои годишни цели
29			Нашиот УО редовно прави процена на своето работење
30			Нашиот УО стратешки ангажира нови членови
31			Новите членови на УО целосно се ориентирани во врска со организацијата и служењето во УО
32			Членовите на УО работат со ентузијазам како вистински амбасадори на организацијата

Преземено и приспособено од  
„Прирачник за управување со невладините организации“  
Мерилин Вајат



**Прилог 2**

**Лого и име на организацијата**

**ДЕЛОВНИК  
НА СОБРАНИЕТО  
на (име на организацијата)**

**Место, датум, год.**

Врз основа на член од Статутот на (име на организацијата) (бр.), Собранието на I редовна седница, одржана на ден (датум) година, го донесе следниот

## **ДЕЛОВНИК на СОБРАНИЕТО на (име на организацијата)**

### **I. ОПШТИ ОДРЕДБИ**

#### **Член 1**

Со овој деловник се утврдуваат правилата на работа на Советот на Организацијата и другите прашања од значење за работата на Собранието.

#### **Член 2**

Одредбите на овој деловник се применуваат и на работните тела на Собранието.

#### **Член 3**

Собранието на Организацијата (во понатамошниот текст: Собранието) брои (број на членови – од - до) члена. Бројот на членови на Собранието го утврдува Собранието со мнозинство од вкупниот број членови.

#### **Член 4**

Претседавачот на Управниот одбор (во понатамошниот текст претседавачот) е истовремено и претседавач на Собранието. Во случај на отсуство и спреченост на претседавачот, него го заменува заменик-претседавачот на Управниот одбор (во понатамошниот текст заменик-претседавач).

#### **Член 5**

Собранието работи на седници. Собранието заседава најмалку еднаш во календарската година. Седниците на Собранието ги свикува претседавачот, по сопствена иницијатива или по барање на Управниот одбор, или по барање на пет члена на Собранието. Ако претседавачот во рок од четиринаесет дена од денот на дадениот предлог не свикува седница, седницата ја свикува Управниот одбор или иницијаторите.

#### **Член 6**

Работата на Собранието, како и на неговите работни тела, е јавна.

## **II. ДЕЛОКРУГ НА СОБРАНИЕТО**

### **Член 7**

Собранието на Организацијата:

- го донесува, изменува и дополнува Статутот;
- ја донесува генералната политика и стратегија;
- донесува годишен извештај за работата и финансиски извештај и го прима извештајот од независниот ревизор;
  - избира членови на Управниот одбор;
- одлучува за спојување со друга организација и за членување на Организацијата во домашни и во меѓународни сојузи и организации;
- врши и други работи согласно Статутот и општите акти на Организацијата.

## **III. ПРАВА И ДОЛЖНОСТИ НА ЧЛЕН НА СОБРАНИЕТО**

### **1. Општи одредби**

#### **Член 8**

Членот во Собранието ги остварува своите права и должности утврдени со Статутот, со општиот акт и со овој деловник.

#### **Член 9**

Членовите на Собранието во секое време треба да ги имаат целите и интересите на Организацијата над поединечните или посебните цели на која и да е друга страна. Членовите на Собранието имаат право и должност да учествуваат во работата на Собранието, да даваат иницијатива за подготвување општи акти и да учествуваат во вршењето други надлежности на Собранието, во согласност со овој деловник и со заклучоците на Собранието.

#### **Член 10**

Членовите на Собранието одговараат за својата работа пред Собранието.

Членовите на Собранието се одговорни за остварување на целите и задачите на Организацијата.

Членовите на Собранието се одговорни за штетата предизвикана од нивното работење или поради запоставување на работата.

### **Член 11**

Членот во Собранието има право и должност:

- да присуствува на седниците на Собранието и да учествува во работата и во одлучувањето на Собранието;
- да присуствува на седниците на работните тела на Собранието чиј член е и да учествува во работата и одлучувањето на тие тела;
- да присуствува на седниците на работните тела на Собранието, иако не е член на тие тела, како и право да учествува во нивната работа без право на одлучување.

## **2. Права на членовите на Собранието**

### **Член 12**

Членот на Собранието има право да побара заедно со други четири члена одржување седница на Собранието и има право да предлага дневен ред или дел на дневниот ред на седницата.

### **Член 13**

Во рамките на делокругот на Собранието или на телото чиј член е, членот има право:

- да поднесува предлози за донесување општи акти, како и амандмани на предлозите на тие акти;
- да поднесува барање за автентично толкување на актот;
- да предлага поведување претрес по прашања од значење за Организацијата;
- да поднесува предлог-заклучоци;
- да предлага претресување прашања што се однесуваат на работата на Управниот одбор и на Извршната канцеларија на Организацијата.

### **Член 14**

Членот на Собранието има право од извршниот директор на Организацијата (во понатамошниот текст извршниот директор) да бара потребни појаснувања, информации и материјали во врска со работата на Собранието.

Членот на Собранието има право да поставува прашања во врска со работата на Извршната канцеларија на Организацијата (во понатамошниот текст Извршната канцеларија) и извршниот директор.

Членот на Собранието има право на седницата на Собранието да поставува прашања до извршниот директор и до раководителите во врска со нивната работа.

Извршниот директор, односно раководителите, должни се на

прашањето да одговорат на истата седница, а ако тоа не е можно, тогаш на првата наредна седница на Собранието.

#### **Член 15**

Членот на Собранието има право на седницата да зборува за прашањата што се на дневен ред на седницата.

Членот на Собранието има право да учествува во претресувањето на предлогот на одлуките и по други прашања кои се на дневен ред и право да предлага одлуки и мерки од надлежност на Собранието.

#### **Член 16**

Членот на Собранието има право да гласа за предлогот на одлуката на седницата.

Членот на Собранието може да се воздржи од гласање.

#### **Член 17**

Членовите на Собранието кои се во однос со организација која работи со Организацијата, треба да го декларираат интересот во однос на нивната организација и треба да бидат исклучени од релевантното одлучување.

#### **Член 18**

Членот има право заедно со другите членови на Собранието, чиј број е определен со Статутот и овој деловник, да предлага именувања и разрешувања членови на органите на Организацијата.

#### **Член 19**

Членовите на Собранието, како и на другите тела на Организацијата, можат да примаат паричен надоместок за трошоци и изгубен приход, настанати поради учество во работата на Собранието и на другите органи на Организацијата.

Паричниот надомест се уредува со одлука на Собранието.

### **3. Должности на членовите на Собранието**

#### **Член 20**

Членот на Собранието е должен да присуствува на секоја седница на Собранието. Членот што е спречен да присуствува на седницата на телото чиј е член, должен е благовремено да го извести претседавачот на тоа тело, преку Извршната канцеларија.

#### **Член 21**

Членот на Собранието е должен активно да ја врши својата функција. Членот на Собранието е должен особено: да се подготвува за седницата на Собранието и на седницата јасно и определено да го изнесува своето мислење во врска со прашањата кои се на дневен ред на седницата. Членот на Собранието е должен да се придржува кон пропишаниот дневен ред на седницата.

### **4. Престанок на мандатот на членовите на Собранието**

#### **Член 22**

Собранието може да му изгласа недоверба на член на Собранието. Недоверба може да се изгласа во случај на неисполнување на правата и обврските согласно Статутот и општите акти, а посебно, но не исклучиво, за: кршење на одредбите на Статутот, отстапување од утврдената долгорочна политика и стратегија на Организацијата.

#### **Член 23**

Претседавачот може да предложи разрешување член на Собранието. Разрешување член на Собранието може да биде предложено поради неприсуство или поради претставување на Организацијата кое не е во согласност со улогата и идентитетот на Организацијата или поради постапување во спротивност со одредбите на овој статут.

#### **Член 24**

Член на Собранието може да поднесе оставка.

#### **Член 25**

Одлука по прашањата од членовите 22, 23 и 24 од овој деловник донесува Собранието со мнозинство од бројот на членови во Собранието кои гласале, но не помалку од една третина од вкупниот број членови.

## **IV. ПРЕТСЕДАВАЧ**

### **Член 26**

Претседавачот:

- ги свикува седниците на Собранието ;
  - се грижи за примената на овој деловник;
  - врши други работи предвидени со Статутот и со овој деловник.
- Претседавачот ги потпишува актите донесени од Собранието .

### **Член 27**

Во случај на отсутност или спреченост, претседавачот го заменува заменик-претседавачот.

## **V. СЕДНИЦА НА СОБРАНИЕТО**

### **1. Делокруг**

#### **Член 28**

На седницата Собранието одлучува по прашања од својот делокруг утврден со Статутот и актите на Организацијата.  
Собранието заседава најмалку еднаш во календарската година.

#### **Член 29**

На седницата на Собранието, покрај членовите на Собранието, можат да присуствуваат со право на говор членовите на Управниот одбор и други поканети гости.

На седницата на Собранието, задолжително присуствува и извршниот директор, а по покана на извршниот директор, и други соработници од Извршната канцеларија, доколку на дневниот ред се разгледуваат прашања од нивниот делокруг.

На седницата можат да говорат и претставници на други организации и органи од други земји и од меѓународни организации и органи.

Другите лица кои не се членови на Собранието можат да присуствуваат на седниците на Собранието по покана или по одобрување на претседавачот.



## **2. Свикување**

### **Член 30**

Седниците на Собранието ги свикува претседавачот, по сопствена иницијатива или по барање на Управниот одбор, или по барање на пет члена на Собранието.

Ако претседавачот во рок од четиринаесет дена од денот на дадениот предлог не свикува седница, седницата ја свикува Управниот одбор или иницијаторите.

### **Член 31**

Седницата на Собранието се свикува со акт за свикување седница кој содржи особено: место и време на одржување на седницата, предлог на дневен ред и лица кои треба да се повикаат на седницата на Собранието.

### **Член 32**

Предлогот на дневниот ред на седницата на Собранието го утврдува претседавачот, по предлог на Извршниот директор.

Во предлогот на дневниот ред, претседавачот ги внесува сите прашања што до денот на свикувањето му ги доставиле работните тела на Собранието, на Управниот одбор, како и членовите во Собранието, други тела и лица кои според Статутот и овој деловник се овластени предлагачи.

### **Член 33**

Седниците на Собранието се одржуваат по правило вон работното време, а одлука за тоа донесува претседавачот.

### **Член 34**

Покана за седницата се испраќа со доставување писмена покана и се огласува на огласната табла на Организацијата најдоцна пет дена пред денот определен за одржување на седницата.

Поканата за седница содржи особено: место и време на одржување на седницата и предлог на дневниот ред на седницата.

Заедно со поканата, на членовите на Собранието и другите учесници на седницата им се доставува и соодветниот материјал по прашањата што се предлагаат на дневниот ред.

Материјалот за седницата на Собранието содржи записник од претходната седница, предлог на одлуките чие донесување се предлага, образложение за донесување на тие одлуки.

По исклучок, во итни случаи, претседавачот може да свикува седница и во покус рок, а дневниот ред да го предложи на самата седница.

### **3. Дневен ред**

#### **Член 35**

Дневниот ред на седницата се утврдува по предлог на претседавачот на почетокот на седницата. Секој член може на седницата да предложи дополнување на дневниот ред, но е должен да ја образложи итноста.

Итноста на предлогот може на седницата да ја предложи и претставник на Управниот одбор или извршниот директор. Со утврдениот дневен ред може да се ограничи траењето на седницата.

### **4. Претседавање и учество, тек на седницата**

#### **Член 36**

На седницата на Собранието претседава претседавачот, а во случај на негова отсутност, него го заменува заменик-претседавачот.

#### **Член 37**

Претседавачот ја отвора седницата на Собранието и утврдува дали на седницата присуствуваат доволен број членови на Собранието за полноважно одлучување.

#### **Член 38**

Собранието, по утврдувањето на дневниот ред, пристапува кон усвојување на записникот од претходната седница.

Записникот на кој не се ставени забелешки, односно записникот во кој согласно усвоените забелешки се извршени измени, се смета за усвоен по потпишувањето од страна на претседавачот и извршниот директор.

#### **Член 39**

Постапката на одлучување се состои од претресување на предлогот и одлучување за одлуката.

За секоја точка од дневниот ред се отвора претрес, на чиј почеток предлагачот дава усно образложение по материјалот.

Претресот по предлогот на одлуката опфаќа општ претрес на предлогот и претрес на текстот на одлуката.

Во текот на општиот претрес по

предлогот на одлуката се расправа за одлуката во начело.

Во текот на претресот на текстот на предлогот на одлуката се расправа за одделни одредби содржани во текстот на одлуката. Во текот на овој претрес се одлучува и за предлозите за изменување или дополнување на предлогот на одлуката која се претресува.

#### **Член 40**

Право на учество во претресот имаат сите членови на Собранието и другите поканети лица.

Претседавачот им дава збор на учесниците по редот на пријавувањето.

Ако членот побара збор за да го поправи наводот што е неточно изложен или за да предизвика потреба од лично објаснение, претседавачот ќе му даде збор штом својот говор ќе го заврши оној што ја предизвикал потребата од поправка.

Претседавачот има право да одземе збор ако говорникот не се придржува на дневниот ред.

По предлог од претседавачот, на седницата може да се одлучи говорникот по исто прашање да говори само еднаш, како и да се определи времетраењето на говорот.

Претресот по одделни прашања трае и се води сè додека за него има пријавено учесници за збор.

### **5. Одлучување**

#### **Член 41**

За предлог се одлучува со гласање.

При одлучувањето прво се гласа за предлозите дадени во материјалот за седницата, а потоа за предлозите дадени на самата седница, и тоа по оној ред по кој се дадени предлозите.

#### **Член 42**

Собранието има кворум ако се присутни мнозинството од вкупниот број членови.

Собранието одлучува со мнозинство гласови од присутните членови, ако со Статутот не е предвидено посебно мнозинство. Ако претседавачот, или еден член чие барање го поддржуваат три члена, смета дека на седницата не присуствуваат доволен број членови, ќе побара да се изврши прозивање.

#### **Член 43**

Гласањето, по правило, се врши јавно.

Јавното гласање се врши со кревање рака или поименично. Членовите гласаат на тој начин што се изјаснуваат „за“ или „против“ предлогот или се воздржуваат од гласањето.

Поименично гласањето се врши со прозивање на членовите, кога тоа ќе го определи претседавачот или кога тоа ќе го побара еден член, чие барање ќе го поддржуваат најмалку три члена.

#### **Член 44**

Гласањето ќе се изврши тајно, ако така е определено со Статутот и со овој Деловник, но и ако така се одлучи на седницата по предлог на Претседавачот или на еден претставник чие барање го поддржуваат најмалку пет претставници.

#### **Член 45**

Со спроведувањето на изборите со тајно гласање, со исклучок на избори за органи на Организацијата, раководи извршниот директор, на кого во тоа му помагаат двајца членови на Собранието што се избираат на седницата.

Тајното гласање се врши со гласачки ливчиња.

По завршувањето на гласањето, претседавачот го утврдува резултатот од гласањето и објавува колку вкупно членови гласале, колку гласале за секој предлог и колку има неважечки ливчиња.

#### **Член 46**

По завршеното гласање, претседавачот го утврдува резултатот од гласањето.

Резултатот од гласањето се утврдува врз основа на бројот на гласови дадени „за“ или „против“ на предлогот на одлуката и бројот на членовите воздржани од гласањето.

По завршеното утврдување на резултатите на гласањето, претседавачот објавува на седницата каква одлука донел Собранието.

### **6. Одржување на редот на седницата**

#### **Член 47**

За повреда на пропишаниот ред на седницата на присутните лица можат да се изречат следните мерки: опомена; одземање на зборот; оддалечување од седницата.

Изречените мерки за повреда на редот на седницата се внесуваат во записникот на седницата.

#### **Член 48**

Опомена ќе му се изрече на присутното лице кое со своето однесување или говор на седницата го нарушува пропишаниот ред. Опомената ја изрекува претседавачот.

#### **Член 49**

Одземање на зборот ќе му се изрече на присутното лице кое со својот говор на седницата го нарушува пропишаниот ред, а веќе на истата бил опоменат.

Одземањето на зборот го изрекува претседавачот.

### **Член 50**

Оддалечување од седницата ќе му се изрече на присутното лице кое не ќе постапи по налогот на претседавачот кој му изрекол одземање на зборот или на друг начин грубо ја попречува и ја нарушува работата на седницата.

Оддалечување од седницата го изрекува претседавачот.

## **7. Одлагање, прекинување и заклучување на седницата**

### **Член 51**

Закажаната седница на Собранието се одлага кога ќе настапат причини кои оневозможуваат одржување на седницата во закажаниот ден.

Седницата на Собранието се одлага и кога по отворањето на седницата се утврди дека на седницата не присуствуваат доволен број членови на Собранието за полноважно одлучување.

Седницата на Собранието ја одложува лице кое ја свикало седницата.

### **Член 52**

Седницата на Собранието се прекинува во следните случаи:

1. заради одмор во текот на седницата;
2. кога во текот на седницата бројот на присутните членови на Собранието падне под пропишаниот број за полноважно одлучување;
3. кога поради долгото траење на седницата оваа не може да се заврши истиот ден;
4. кога дојде до потешко нарушување на редот на седницата, а претседавачот не е во состојба со редовни мерки да го поврати редот на седницата.

Седницата на Собранието ја прекинува претседавачот.

### **Член 53**

Прекинатата седница продолжува најдоцна во рок од три дена од денот на прекинатата седница.

Продолжувањето на седницата го закажува претседавачот.

### **Член 54**

По завршениот претрес и одлучувањето по сите прашања кои се на дневниот ред на седницата, претседавачот јавно утврдува дека седницата на Собранието е заклучена.

Заклучената седница на Собранието не може да се продолжи.

## **8. Записници**

### **Член 55**

За седницата на Собранието се води записник.

Записникот ги содржи основните податоци за работата на седницата, а особено означување на седницата, време и место на одржување на седницата, почеток на седницата, податоци за присутните и отсутните лица, за претседавачот, за дневниот ред, податоци за усвојување на записникот од претходната седница, за предлозите за коишто се расправало на седницата и одлуките што се донесени за времето на заклучување на седницата.

Во записникот се внесуваат резултатите од гласањето по одделни прашања.

Членот што на седницата издвоил мислење, може да побара во записникот да се внесат битните делови од неговата изјава.

### **Член 56**

Записникот од седницата се составува најдоцна во рок од три дена од денот на одржаната седница.

За составување на записникот и за чување на оригиналите на записникот се грижи извршниот директор.

### **Член 57**

Записникот на седницата на Собранието се заверува своерачно со потписот на претседавачот и на извршниот директор.

## **9. Посебни одредби за избори, именувања и разрешувања**

### **Член 58**

Изборот на претседател и на членови на работните тела се врши во целина врз основа на листа или поединечно.

Предлог за кандидатурата поднесува Управниот одбор или група од најмалку тројца членови во Собранието .

### **Член 59**

Изборот на претставници во други организации и тела се врши поединечно.

Предлог за кандидатурата поднесува Управниот одбор или група од најмалку тројца членови на Собранието.

### **Член 60**

Одредбите за постапките за избор, односно именувања, по потреба се применуваат во постапката за разрешување.

## **VI. РАБОТНИ ТЕЛА НА СОБРАНИЕТО**

### **1. Општи одредби**

#### **Член 61**

Собранието формира комисији, совети и одбори и други постојани и повремени работни тела (во понатамошниот текст работни тела) со задача да информираат, да проучуваат и да ги подготвуваат ставовите на Организацијата.

#### **Член 62**

Одборите и постојаните комисији и совети се формираат со овој деловник, а можат да се формираат и со посебна одлука на Собранието .  
Повремените комисији и совети се формираат со посебна одлука што се донесува во Собранието .  
Со одлуката за формирање работни тела се определува и нивниот делокруг, овластувањата и составот.

#### **Член 63**

Секое работно тело има претседавач и определен број членови.  
Бројот на членовите на работното тело се определува при нивниот избор.  
Мандатот на работните тела престанува со престанок на мандатот на Собранието, што ги избрал.  
Претседавачите и членовите на работните тела можат да бидат разрешени и пред истекот на времето за кое се избрани или именувани.

#### **Член 64**

Претседавачите и членовите на работните тела се избираат од редот на членовите на Собранието и Управниот одбор.  
За одделни области се формираат совети како стручни советодавни тела.

#### **Член 65**

Претседавачот на работното тело ја организира работата на тоа тело.  
Претседавачот на работното тело дава иницијатива за претресување на одделни прашања од дело-кругот на работното тело, ги подготвува и свикува седниците, го предлага дневниот ред на седниците и претседава, а врши и други работи определени со овој деловник и со одлуката за формирање на телото.

### **Член 66**

Работното тело од редот на своите членови определува заменик-претседавач кој го заменува претседавачот на работното тело.

### **Член 67**

Работните тела работат на седници.

Претседавачот на работното тело е должен да свика седница, ако тоа го побара претседвачот или ако тоа го предложат најмалку 1/3 од членовите на телото, наведувајќи го прашањето што треба да се стави на дневен ред на седницата.

### **Член 68**

Работното тело може да одржува седници и да претресува прашања од својот делокруг, ако на седницата присуствува мнозинството членови на тоа тело.

### **Член 69**

По проучувањето на прашањето од својот делокруг, работните тела на Собранието му поднесуваат извештај.

Извештајот на работното тело го содржи ставот на телото и образложението за заземениот став.

Работните тела можат да донесат заклучоци.

Работните тела донесуваат одлуки, ако тоа со овој деловник или со друг акт е така определено.

### **Член 70**

Право на присуство на седницата имаат членовите на Управниот одбор на Организацијата, подносителите на предлозите што се разгледуваат на таа седница и другите лица што ќе ги покани претседавачот на работното тело.

## **2. Работни тела**

### **Член 71**

Поканата за седницата со предлог-дневен ред и материјалот претседавачот на работното тело им ги доставува на членовите најдоцна три дена пред денот на одржувањето, а по исклучок и во покус рок.

Записниците и извештаите од седницата на работното тело ги потпишува претседавачот на работното тело и одговорниот соработник од Извршната канцеларија.



### **Член 72**

За прашањата што ги претресува работното тело, претресот може да заврши со премин на друга точка на дневниот ред што со заклучок и на Собранието му се поднесува извештај. Работното тело може да му предложи на Собранието да го одложи претресувањето на одделно прашање што го разгледувало.

### **Член 73**

Се формираат следните одбори:

1. Одбор за \_\_\_\_\_;
2. Одбор за \_\_\_\_\_;
3. Одбор за \_\_\_\_\_.

Може да се формираат и други одбори.

## **VII. АКТИ НА СОБРАНИЕТО**

### **Член 77**

Собранието донесува статут, правилници, деловници, одлуки, решенија и други акти.

Собранието дава автентично толкување на актите што ги донело. Собранието може да донесува и заклучоци.

### **Член 78**

Со правилниците и одлуките се регулираат прашањата за кои со законот или со овој статут е предвидено да се регулираат со општи акти

### **Член 79**

Со резолуцијата се изразува општиот став на Собранието и на Организацијата по прашањата од општо значење.

### **Член 80**

Со декларацијата се укажува на состојбата, проблемите и потребите од определена област, се утврдува политиката што треба да се води во таа област и се даваат упатства за спроведување на таа политика.

### **Член 81**

Со препораката се укажува на значењето на определени прашања што се однесуваат на тековните состојби, се укажува на мерките што би требало да ги преземат органите на Организацијата или невладините организации и државните органи.

### **Член 82**

Со заклучок се одлучува за процедурални прашања за кои Собранието е надлежно само да ги разгледува.

### **Член 83**

Одлуката се донесува како извршен пропис, како акт за вршење на правата на Собранието или како акт за регулирање на внатрешната организација и односите во Собранието.

Со одлуката како акт на вршење на правата на Собранието се одлучува за избор, именување, разрешување и сл.

### **Член 84**

Актите на Собранието ги потпишува претседавачот или лице овластено за тоа.

Актите што ги донесуваат работните тела ги потпишуваат претседавачите на телата што учествувале во нивното донесување.

### **Член 85**

Актите на Собранието се објавуваат на пригоден начин. На оригиналите на актите се става печатот на Организацијата. Оригиналите се чуваат во Организацијата, а за тоа се грижи извршниот директор .

## **VIII. ДОНЕСУВАЊЕ НА ОПШТИТЕ АКТИ**

### **1. Редовна постапка за донесување општи акти**

#### **Член 86**

Предлог за измени и дополнувања на општите акти можат да поднесат предлагачи утврдени со Статутот или најмалку пет члена на Собранието, работните тела во областа на својот делокруг, Управниот одбор или извршниот директор (т.е. овластениот предлагач).

#### **Член 87**

Предлогот треба да ги содржи причините поради кои треба да се донесе општиот акт, основните начела и содржината на општиот акт и образложението.

Образложението треба да содржи: статутарна основа; оценка за состојбите во областа која се регулира со општиот акт; целта и последиците од донесувањето на општиот акт; актите што треба да се донесат за извршување; финансиските средства потребни за спроведување.

### **Член 88**

Предлогот му се поднесува на извршниот директор кој го доставува до Управниот одбор.

### **Член 89**

Предлогот го разгледува Управниот одбор и, заедно со своето мислење, им го доставува до сите членови на Собранието.

### **Член 90**

Предлогот за измени или дополнувања на предлогот на општиот акт се поднесува во форма на амандман.

Амандманот може да се поднесе писмено или усно, сè до заклучувањето на претресот по предлогот.

Доколку амандманот предизвикува дополнителни финансиски средства што ги менува основните начела на предлогот, за него мора да се произнесат Управниот одбор и извршниот директор.

## **2. Итна постапка за донесување општ акт**

### **Член 91**

По исклучок, општ акт може да се донесе по итна постапка. Во својот предлог, овластениот предлагач укажува во што се состои потребата за итно донесување општ акт.

Собранието одлучува за итноста.

Доколку се усвои предлогот за итноста, предлогот се претресува на седницата на Собранието .

## **Х. ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ**

Деловникот влегува во сила со денот на објавувањето.

Број (деловоднички)  
Место и датум

Име и презиме  
Претседавач



**Прилог 3**

Име на организацијата

**ПРАВИЛНИК  
ЗА РАБОТАТА НА УПРАВНИОТ ОДБОР  
на (име на организацијата)**

**Место и датум**

Врз основа на член -- од Статутот на (име на организацијата), Собранието на I редовна седница, одржана на (датум)., го донесе следниот:

## **П Р А В И Л Н И К**

за работата на Управниот одбор на (име на организацијата)

### **I. ОПШТИ ОДРЕДБИ**

#### **Член 1**

Со овој правилник се уредуваат организацијата и надлежноста на Управниот одбор на Организацијата (во понатамошниот текст Управен одбор).

#### **Член 2**

Управниот одбор е орган на Организацијата кој работите од својата надлежност ги врши врз основа и во рамките на Статутот и општите акти.

#### **Член 3**

Управниот одбор го сочинуваат претседавач, заменик-претседавач и најмалку седум, но не повеќе од девет члена.  
Бројот на членовите на Управниот одбор го утврдува Собранието.  
Членовите на Управниот одбор не мора да бидат членови на Собранието.

#### **Член 4**

Во рамките на правата и должностите утврдени со Статутот и со општите акти, Управниот одбор соработува со Собранието и со другите органи на Организацијата, и со други организации.  
Управниот одбор остварува соработка и со организации од другите држави и со меѓународни организации.

#### **Член 5**

Работата на Управниот одбор е јавна.  
Начинот на остварување на јавноста се утврдува со Деловникот на Управниот одбор.

#### **Член 6**

Средствата за работа на Управниот одбор се обезбедуваат од Организацијата врз основа на програмата за работа и финансискиот план на Организацијата.

## **Член 7**

Управниот одбор донесува деловник за својата работа. Во согласност со овој правилник, поблиску се утврдуваат внатрешната организација, начинот на работата и другите прашања од значење за работата на Управниот одбор.

## **II. ФУНКЦИИ НА УПРАВНИОТ ОДБОР**

### **Член 8**

Управниот одбор:

- донесува перспективни и годишни програми и планови за работа;
- донесува финансиски план;
- усвојува годишна сметка;
- носи мерки за обезбедување ефективно и рационално извршување на програмата;
- одлучува за средствата на Организацијата во рамките на финансискиот план;
- одлучува за воспоставување награди и признанија;
- донесува акти со кои се уредува работата на Извршната канцеларија;
- именува извршен директор;
- основа трговски друштва и други правни лица;
- врши други работи во согласност со Статутот и со општите акти на Организацијата.

## **III. ИЗБОР И РАЗРЕШУВАЊЕ НА УПРАВНИОТ ОДБОР**

### **Член 9**

Членовите на Управниот одбор поединечно ги избира Собранието, со мнозинството од бројот на членовите во Собранието кои гласале, но не помалку од една третина од вкупниот број членови. Кандидат за член на Управниот одбор можат да предложат најмалку два члена на Собранието.

Доколку не се изберат онолку членови колку што брои Управниот одбор, постапката за избор на непополнетите места во Управниот одбор се повторува во рок од два месеца.

Мандатот на Управниот одбор е четири години, со право на два повторни избори.

#### **Член 10**

Управниот одбор стапува на должност со денот на изборот.

### **IV. ПРАВА И ДОЛЖНОСТИ НА ПРЕТСЕДАДАВАЧОТ И НА ЧЛЕНОВИТЕ НА УПРАВНИОТ ОДБОР**

#### **Член 11**

Претседавачот на Управниот одбор раководи со работата на Управниот одбор и е одговорен за неговата работа. Претседавачот на Управниот одбор е истовремено и претседавач на Собранието. Во случај на отсуство и спреченост на претседавачот на Управниот одбор, него го заменува заменик-претседавачот.

#### **Член 12**

Членовите на Управниот одбор во секое време треба да ги имаат целите и интересите на Организацијата над поединечните или посебните цели на која и да е друга страна.

Членовите на Управниот одбор имаат право и должност да учествуваат во работата на Управниот одбор, да даваат иницијатива за подготвување општи акти и да учествуваат во вршењето на други надлежности на Управниот одбор, во согласност со деловниците за работа и со заклучоците на Собранието и на Управниот одбор.

#### **Член 13**

Управниот одбор и секој негов член одговараат за својата работа пред Собранието.

Членовите на Управниот одбор се одговорни за остварување на целите и задачите на Организацијата. Членовите на Управниот одбор се одговорни за штета предизвикана од нивното работење или поради запоставување на работата.

#### **Член 14**

Членовите на Управниот одбор, како и на другите тела на Организацијата, можат да примаат паричен надоместок за трошоци и изгубен приход настанати поради учество во работата на Управниот одбор и на другите органи на Организацијата. Паричниот надомест се уредува со одлука на Собранието.

## **V. НАЧИН НА РАБОТА НА УПРАВНИОТ ОДБОР**

### **Член 15**

Управниот одбор работи и одлучува на седници.

Седниците на Управниот одбор ги свикува претседавачот на Управниот одбор, по сопствена иницијатива или по барање на два члена на Управниот одбор, или по барање на пет члена на Советот, или по барање на извршниот директор на Извршната канцеларија.

За одлучување е потребно присуство на мнозинство од членовите во Управниот одбор.

Управниот одбор одлучува со мнозинство гласови од присутните членови на Управниот одбор.

### **Член 16**

Управниот одбор со Деловникот определува кои други лица можат да присуствуваат на седницата на Управниот одбор.

### **Член 17**

За претресување на прашањата од својата надлежност, Управниот одбор образува одбори, комисии и други работни тела, кои се образуваат како постојани или како привремени.

## **VI. ПРЕОДНИ И ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ**

### **Член 18**

Управниот одбор ќе ги донесе прописите за спроведување на овој правилник во рок од три месеци од денот на почетокот на примената на овој правилник.

### **Член 19**

Овој правилник влегува во сила со денот на објавувањето.

Број (деловоднички)  
Место и датум

Претседател  
(име и презиме)





**Прилог 4**

(Име на организацијата)

**ДЕЛОВНИК  
ЗА РАБОТАТА НА  
Управниот орган**

**Место, датум**

Врз основа на Правилникот за работа на Управниот одбор на (име на организацијата), Управниот одбор на 1. редовна седница одржана на ден ..... година, донесе

## **ДЕЛОВНИК**

за работата на Управниот одбор на (име на организацијата)

### **I. ОПШТИ ОДРЕДБИ**

#### **Член 1**

Со овој деловник во согласност со Статутот на (име на организацијата) и со Правилникот за работа на Управниот одбор и други општи акти, се утврдува внатрешната организација и се уредува начинот на работење на Управниот одбор на организацијата (во понатамошниот текст Управен одбор), како и другите прашања од значење за работата и организацијата на Управниот одбор.

#### **Член 2**

Управниот одбор работи и одлучува на седници.

Работата на Управниот одбор е јавна.

Управниот одбор преку билтените и другите средства за јавно информирање го известува членството и јавноста за својата работа.

### **II. ПРЕТСЕДАВАЧ И ЧЛЕНОВИ НА УПРАВНИОТ ОДБОР**

#### **Член 3**

Со Управниот одбор претседава претседавачот на Управниот одбор.

Претседавачот:

- го претставува Управниот одбор;
- ги потпишува општите и поединечните акти што ги донесува Управниот одбор;
- се грижи за остварување на програмите за работа;
- врши и други работи во согласност со Статутот, со овој деловник и со другите општи акти.

#### **Член 4**

Во случај на отсуство или спреченост, претседавачот го заменува заменик-претседавачот.

### **Член 5**

- Членовите на Управниот одбор имаат право и должност:
- да присуствуваат на седниците на Управниот одбор;
  - да учествуваат во расправата на прашањата од дневниот ред на седницата;
  - да даваат иницијатива за подготвување општи акти што ги донесува Управниот одбор;
  - да вршат други работи од надлежност на Управниот одбор во согласност со општите акти.

### **Член 6**

- Членот на Управниот одбор има право и должност во согласност со ставот на Управниот одбор да го претставува Управниот одбор во Собранието.
- Членот на Управниот одбор по овластување од Управниот одбор го претставува Управниот одбор пред другите органи, организации и на разни манифестации.
- Управниот одбор му дава насоки на членот на Управниот одбор што ќе се определи да го претставува.
- Секој член на Управниот одбор е лично одговорен за својата работа и за работата на Управниот одбор.

### **Член 7**

- Членовите на Управниот одбор што раководат со одборите и другите постојани тела се одговорни за спроведување на ставовите на Управниот одбор во работата на тие тела и за навремено покренување пред Управниот одбор на прашања од надлежност на Управниот одбор што спаѓаат во областа за кои е основано телото.

## **III. СЕДНИЦИ НА УПРАВНИОТ ОДБОР**

### **1. Делокруг**

#### **Член 8**

На седницата Управниот одбор одлучува по прашања од својот делокруг утврден со Статутот и општите актите на Организацијата.

#### **Член 9**

На седницата на Управниот одбор можат да присуствуваат со право на говор членовите на Управниот одбор, извршниот директор и другите членови на Извршната канцеларија што ги одредува извршниот директор, претставници на други организации и поканетите гости.

На седницата можат да говорат и претставници на организации и органи од други земји и на меѓународни организации и органи.

## **2. Свикување**

### **Член 10**

Управниот одбор работи одлучува на седници.

Седниците на Управниот одбор ги свикува претседавачот на Управниот одбор, по сопствена иницијатива или по барање на два члена на Управниот одбор, или по барање на пет члена на Собранието, или по барање на извршниот директор на Извршната канцеларија.

За одлучување е потребно присуство на мнозинство од членовите на Управниот одбор.

Седница на Управниот одбор се свикува најмалку осум пати во една календарска година.

### **Член 11**

Покана за седницата им се испраќа на претставниците најдоцна пет дена пред денот определен за одржување на седницата.

Заедно со поканата, на претставниците им се доставува и предлогот на дневниот ред и соодветниот материјал по прашањата што се предлагаат по дневниот ред.

По исклучок, во итни случаи, претседавачот може да свика седница и во покус рок, а дневниот ред може да го предложи на самата седница.

## **3. Дневен ред**

### **Член 12**

Дневниот ред на седницата се утврдува по предлог на претседавачот на Управниот одбор на почетокот на седницата. Во предлогот на дневниот ред претседателот на Управниот одбор ги внесува сите прашања што до денот на свикувањето му ги доставила Извршната канцеларија.

Секој член на Управниот одбор на седницата може да предложи дополнување на дневниот ред, но е должен да ја образложи итноста.

#### **4. Претседавање и учество, тек на седницата**

##### **Член 13**

На седницата на Управниот одбор претседава претседавачот на Управниот одбор, а во случај на негово отсуство, него го заменува заменик-претседавачот.

Управниот одбор, по утврдувањето на дневниот ред, пристапува кон усвојување на записникот од претходната седница.

За секоја точка од дневниот ред се отвора претрес, на чиј почеток предлагачот дава усно образложение на материјалот.

Право на учество во претресот имаат сите членови на Управниот одбор и другите поканети лица.

Претседавачот на Управниот одбор им дава збор на членовите по редот на пријавувањето.

Претседавачот на Управниот одбор има право да одземе збор ако говорникот не се придржува на дневниот ред.

По предлог од претседавачот, на седницата може да се одлучи говорникот по исто прашање да говори само еднаш, како и да се определи времетраењето на говорот.

Претресот по одделни прашања трае и се води сè додека за него има пријавено претставници за збор.

#### **5. Одлучување**

##### **Член 14**

За донесување одлуки е потребно присуство на мнозинството членови од вкупниот број членови во Управниот одбор.

##### **Член 15**

Полноважни се одлуките за кои гласало мнозинството од присутните членови.

##### **Член 16**

Претставниците гласаат на тој начин што се изјаснуваат „за“ или „против“ предлогот или се воздржуваат од гласањето.

##### **Член 17**

Гласањето, по правило, се врши јавно.  
Јавното гласање се врши со кревање рака или поименично.

##### **Член 18**

Гласањето ќе се изврши тајно, ако така е определено со Статутот и со овој деловник, ако така се одлучи на седницата по предлог на претседателот на Управниот одбор или на тројца членови на Управниот одбор.

#### **Член 19**

Со спроведувањето на изборите со тајно гласање раководи административниот секретар на Извршната канцеларија.

Тајното гласање се врши со гласачки ливчиња.

На гласачкото ливче се имињата и презимињата на сите кандидати, по азбучен ред, а пред името на секој кандидат се става реден број.

Претставникот гласа „за“ со заокружување на редниот број пред името на кандидатот.

По завршувањето на гласањето, претседателот на Управниот одбор го утврдува резултатот од гласањето и објавува колку вкупно претставници гласале, колку гласале за секој кандидат и колку има неважечки ливчиња.

### **IV. ПОСТАПКИ ЗА ПОДНЕСУВАЊЕ ОСТАВКА И ПОСТАВУВАЊЕ ПРАШАЊА НА ДОВЕРБА**

#### **Член 20**

Ако Управниот одбор одлучи да поднесе колективна оставка, тоа во негово име го поднесува претседавачот на Управниот одбор.

Кога сака да поднесе оставка на должноста, членот на Управниот одбор претходно го известува претседавачот на Управниот одбор.

Ако Управниот одбор постави прашања на доверба, ставот го утврдува Управниот одбор на седницата.

#### **Член 21**

Претседавачот на Управниот одбор, како претседавач на Управниот одбор и на Собранието, обезбедува координација на работата.

#### **Член 22**

Во остварувањето на своите права, должности и одговорности Управниот одбор ја насочува работата на постојаните тела на Организацијата.

### **V. АКТИ НА УПРАВНИОТ ОДБОР**

#### **Член 23**

За остварување на своите права и должности, Управниот одбор донесува правилници, одлуки, уредби, упатства, решенија и заклучоци.

Управниот одбор со уредби го одредува извршувањето на општите и поединечните акти, со одлука одлучува за прашањата и мерките на извршувањето на статутот, на правилниците и на другите акти, со

решение врши именување и назначување, односно разрешување, одлучува за управните работи и другото, а со заклучок зазема ставови за прашањата за кои не се донело друг акт. Актите ги потпишува претседавачот на Управниот одбор или овластено лице за тоа.

## **VI. ПОСТАПКА ЗА ИМЕНУВАЊЕ И РАЗРЕШУВАЊЕ ФУНКЦИОНЕРИ**

### **Член 24**

Предлозите за именување и разрешување ги дава претседавачот на Управниот одбор или членовите на Управниот одбор. Предлозите се даваат писмено, со приложено образложение.

## **VII. ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ**

### **Член 25**

Овој деловник влегува во сила со денот на објавувањето.

Број .....

Место, датум...

Име и презиме  
Претседавач

## Прилог 5

### ГОДИШНА ИЗЈАВА ЗА ИНТЕРЕСИ

Ве молиме за потребите на (име на организацијата), да ги декларирате Вашите интереси согласно со членот -- од Статутот на (бр.).

„Членовите на Советот и на Управниот одбор, вработените во Извршната канцеларија и членовите на нивните семејства, не можат да имаат економски интерес во која и да е организација која и продава, издава или и добавува добра и услуги на Организацијата или која е корисник на програмата на Организацијата.”

Под економски интерес се подразбира приход вкл., но не исклучив, о плата, хонорари, дивиденда и сл.

Пожелно е да се декларираат и организации во кои нема директни економски интереси, туку само се членува (здруженија на граѓани).

Под семејство се подразбира сопруг/а, деца и родители.

„Исклучок од ставот 1 од овој член може да се одобри со одлука на Управниот одбор, со двотретинско мнозинство од вкупниот број членови и треба да се објави соодветно во годишниот извештај на Организацијата.

Членовите на Собранието и на Управниот одбор кои се во однос со организација која работи со Организацијата, треба да го декларираат интересот во однос на нивната организација и треба да бидат исклучени од релевантното одлучување.”

Интересите треба да се декларираат еднаш годишно. Во случај на измени, потребно е да се информира Организацијата.

р.б.	Организација/установа/трговско друштво (назив и адреса на седиштето)	Функција	Забелешка
Лично			
1.			
2.			
3.			
Член на семејството (во забелешка внеси го името на членот на семејството и сродството)			

Место, датум

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (потпис)



## Прилог 6

# ЗАКОН ЗА СПРЕЧУВАЊЕ СУДИР НА ИНТЕРЕСИ

Сл.Весник на Р.Македонија бр. 70 од 05.06.2007 година

## I. ОПШТИ ОДРЕДБИ

### Член 1

(1) Со овој закон се дефинира судирот на интереси, постапувањето во случај на судир на интереси, мерките за спречување на судирот на интереси во вршењето на власта и во доверени јавни овластувања од страна на службени лица што вршат јавни овластувања.

(2) За примената на овој закон надлежна е Државната комисија за спречување на корупцијата (во натамошниот текст: Државната комисија).

### Член 2

Целта на овој закон е да се обезбеди спречување на злоупотребата на власта и доверените јавни овластувања на службеното лице за остварување на лични или користољубиви цели и да се обезбеди спречување на можноста приватниот интерес на службеното лице да дојде во судир со јавниот интерес.

## II. ЗНАЧЕЊЕ НА ПОИМИТЕ И ИЗРАЗИТЕ УПОТРЕБЕНИ ВО ОВОЈ ЗАКОН

### Член 3

(1) Одделни поими употребени во овој закон го имаат следново значење:

- “судир на интереси” подразбира 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;
- “судир меѓу приватниот и јавниот интерес” постои кога со вршењето на службено или друго дејствие директно или индиректно се влијае врз материјалните или нематеријалните интереси на службеното лице или врз интересите на членовите на неговото семејство;
- “приватен интерес” подразбира материјален или нематеријален интерес на службеното лице што може да влијае врз неговото одлучување при вршењето на работите од јавен интерес;
- “корист, лична корист или користољубивост” подразбира

стекнување

на имот и имотни права или други права (материјални и нематеријални) што на лицето не треба да му припаѓаат;

- “блиски лица” се лицата во брачна или вонбрачна заедница со службеното лице, роднини по крв во права линија и во странична линија до четврти степен, посвоителот и посвоеникот, роднините по сватовство до втор степен;

- “подарок” во смисла на овој закон подразбира пари, предмети, права и други услуги без надоместок кои го доведуваат службеното лице во подредена или зависна положба во однос на давателот на услугата;

- “јавен интерес” е поширок општествен интерес за општото добро и напредок на сите граѓани под еднакви услови во материјална и нематеријална смисла којшто може да биде загрозен со предизвикување штета од материјална и нематеријална природа поради настанување судир на приватниот со јавниот интерес.

(2) Службено лице, во смисла на овој закон, се претседателот на Република Македонија, поставените амбасадори и пратеници на Република Македонија во странство и именувани лица од претседателот на Република Македонија; избран или именуван функционер во Собранието на Република Македонија, во Владата на Република Македонија, во органите на државната управа, во судовите и други органи и организации што вршат определени стручни, управни и други работи во рамките на правата и должностите на Република Македонија, во општините и градот Скопје, како и други лица кои вршат јавни овластувања.

### **III. НАЧЕЛА НА РАБОТЕЊЕ**

#### **Член 4**

(1) Службеното лице во извршувањето на јавните овластувања и должности е должно да постапува во согласност со Уставот, законите и ратификуваните меѓународни договори.

(2) Службеното лице во извршувањето на јавните овластувања и должности е должно да ги почитува начелата на законитост, еднаквост, ефикасност, доверба, независност, јавност, непристрасност, чесност и професионалност и да постапува совесно, стручно, без дискриминација или повластување на кој било со целосно почитување на човековите права и слободи и човечкото достоинство, без никаков приватен интерес.

## Член 5

(1) Службеното лице при извршувањето на јавните овластувања и должности не смее да се раководи од лични, семејни, верски, политички и етнички интереси, притисоци и ветувања од претпоставениот.

(2) Службеното лице не смее да:

- прима или бара корист за извршување на своите должности,
- остварува или стекнува право со повреда на начелото на еднаквост пред законот,
- ги злоупотребува правата што произлегуваат од извршувањето на надлежностите,
- прима награда или друга корист за вршење на работите кои се однесуваат на јавните овластувања и должности,
- бара или да прима награда или услуга за да гласа или да не гласа или да влијае за донесувањето на одлука на некое тело или лице за остварување на корист за себе или корист за негови блиски лица,
- ветува вработување или остварување на некое друго право со примање на подарок или ветување на подарок и
- влијае за донесување на одлука по јавни набавки или на кој било начин да ја користи положбата за да влијае за донесувањето на одлуката со цел да постигне приватен интерес или корист за него или за негови блиски лица.

## Член 6

Лицата кои со службеното лице се блиски лица, за кои оправдано може да се смета дека постои интерес што ги поврзува со службеното лице, не можат да вршат супервизорски или контролен надзор врз неговата работа.

### **IV. ПОСТАПУВАЊЕ ВО СЛУЧАЈ НА ПОСТОЕЊЕ СУДИР НА ИНТЕРЕСИ**

## Член 7

(1) Во случај на постоење на сомневање на судир на интереси, службеното лице е должно да побара мислење од Државната комисија.

(2) При одлучувањето на постоење судир на интереси посебно ќе се води сметка за видот на работите од јавен интерес кои ги извршува службеното лице.

(3) Во случај на сомневање за можноста за постоење судир на интереси, службеното лице е должно да ги преземе сите неопходни мерки за да се спречи влијанието на приватниот интерес.

## **Член 8**

(1) Во случај на судир на интереси меѓу приватниот и јавниот интерес, службеното лице е должно да постапи според јавниот интерес.

(2) Службеното лице во време на извршувањето на јавните овластувања и должности не смее да врши никаква дејност која може да влијае на непристрасно извршување на функцијата и заштита на јавниот интерес.

(3) За извршување на приватна дејност, согласно со ставот (1) на овој член не се смета управувањето на сопствен имот како што се куќа за живеење на службеното лице, куќа за одмор, земјиште и слично, водење селски имот, како и научно-истражувачка, уметничка и културна дејност.

## **Член 9**

(1) Службеното лице кое пред стапување на функцијата како сопственик сам управувал со трговско друштво или установа, вршел професија или друга приватна дејност, за време на извршувањето на функцијата согласно со закон, управувањето му го доверува на друго лице или посебно тело.

(2) Лицето од ставот (1) на овој член не може да биде брачниот другар на службеното лице, односно лицето со кое живее во вонбрачна заедница, роднините по крв по права линија и посвоителот и посвоеникот.

(3) Лицето од ставот (1) на овој член не може да биде роднина по странична линија до четврти степен и роднини по сватовство до втор степен, доколку живеат со службеното лице во иста семејна заедница.

## **Член 10**

Службеното лице кое пред да стапи на функцијата вршело само определена дејност може за време на извршувањето на функцијата согласно со закон да му го довери вршењето на дејноста на лице кое ќе го овласти.

## **Член 11**

(1) Службеното лице кое учествува или одлучува во постапката за вработување или е вклучено како член на телото што ја спроведува таа постапка е должно да го извести раководителот на институцијата каде што работи за сите постапки за вработувања што можат да предизвикаат судир на интереси.

(2) По утврдувањето на односот на службеното лице со кандидатот за вработување, раководителот на институцијата е должен да ги преземе сите неопходни мерки за спречување на појавата на судир на интереси.

(3) Во случај на сомневање за постоење судир на интереси во случаите од ставот (1) на овој член, службеното лице и раководителот на институцијата можат да побараат мислење од Државната комисија.

## **V. ИЗЗЕМАЊЕ**

### **Член 12**

(1) Кога службеното лице ќе дознае за околности што укажуваат на постоење судир на интереси, должно е веднаш да побара да биде изземено и да запре со своето постапување.

(2) Лицето од ставот (1) на овој член ќе биде изземено од вршењето на определено дејствие со одлука на органот во кој е избрано или именувано, односно каде што е вработено и по барање на заинтересирано лице.

(3) Лицето од ставот (1) на овој член со одлука на неговиот претпоставен, и без негово барање или спротивно на неговата волја ќе биде изземено од вршење на определено дејствие ако е очигледно дека во конкретниот случај постои судир на интереси.

### **Член 13**

(1) Ако органот или телото расправа или одлучува за работи во кои службеното лице има приватен интерес, тој е должен приватниот интерес да го пријави пред расправањето и одлучувањето, или најдоцна пред почетокот на овие дејствија.

(2) Органот или телото на чија седница лицето од ставот (1) на овој член го соопштил постоењето на приватен интерес, должен е ова да го констатира и на записник.

### **Член 14**

Прикривањето на постоење приватен интерес од страна на службеното лице претставува повреда на должноста и основа за преземање на мерки за соодветна одговорност.

## **VI. ЗАБРАНА ЗА ПРИМАЊЕ ПОДАРОЦИ**

### **Член 15**

(1) Службеното лице не смее да прима подароци чиј износ ја надминува вредноста од 100 евра во денарска противвредност.

(2) Службеното лице не смее да прима пари, хартии од вредност без разлика на висината на износот, како и златни и други скапоцени предмети.

### **Член 16**

На службеното лице на кое спротивно на одредбите од овој закон му е понуден подарок или друга корист поврзана со извршувањето на службената должност, должно е да ја одбие таквата понуда, да го утврди идентитетот на понудувачот, а ако се работи за подарок што не може да биде вратен, службеното лице е должно без одлагање тоа да го пријави на надлежниот орган, да ги наведе сведоците и други докази, веднаш, а најдоцна во рок од 48 часа, да поднесе писмен извештај за настанот до надлежниот орган кој го избрал, односно именувал.

## **VII. ОГРАНИЧУВАЊЕ ПО НАПУШТАЊЕ НА ДОЛЖНОСТА**

### **Член 17**

(1) Службеното лице по престанување на вршењето на службената должност во смисла на овој закон не може во период од најмалку една година да управува или да врши ревизија во правното лице во кое една година пред заминувањето од работното место неговите должности биле директно поврзани со супервизија или контрола.

(2) Службеното лице по престанување на вршењето на службената должност, во смисла на овој закон, не може во период од најмалку една година да стапува во договорни обврски и деловна соработка со правно лице во кое претходно работело.

(3) Службеното лице најмалку две години по престанување на вршењето на службената должност не може да врши застапување на физичко или правно лице од органот во кој претходно работел ако учествувал во донесување на одлука по конкретен предмет .

## **VIII. ЧЛЕНСТВО ВО ТРГОВСКИ ДРУШТВА, УПРАВЕН И НАДЗОРЕН ОДБОР ВО ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА**

### **Член 18**

(1) Службеното лице кое е член во органите на управување на трговското друштво за време на вршењето на службената, односно јавната должност ќе ги пренесе своите права од друштвото на друго лице. Тоа лице или посебно тело кое ќе ги остварува правата во друштвото ќе постапува во свое име, а за сметка на службеното лице.

(2) Лицето од ставот (1) на овој член не може да биде член на управен или надзорен одбор во трговско друштво.

(3) Службеното лице може да биде член на управни или надзорни органи на непрофитабилни 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.

(4) Во случаите од ставот (3) на овој член службеното лице е должно да ја извести Државната комисија во рок од 30 дена.

### **Член 19**

(1) Службено лице не може во текот на траењето на мандатот, односно должноста и во рок од три години по престанокот на функцијата, да стекне по кој и да е основ и во кој и да е облик акционерски права во правното лице над кое тој или органот во кој работи или работел врши, односно вршел надзор, освен ако тие права ги стекнал по пат на наследување.

(2) Стекнувањето на акционерски права за време на траењето и по престанокот на мандатот, службеното лице од ставот (1) на овој член е должно тоа да го пријави до Државната комисија.

## **IX. СПРЕЧУВАЊЕ СУДИР НА ИНТЕРЕСИ ПРИ АКТИВНОСТ ВО ЗДРУЖЕНИЈА НА ГРАЃАНИ**

### **Член 20**

(1) 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 лицата од членот 3 став (1) алинеја 5 на овој закон при остварувањето на неговите активности во рамките на здружението на граѓани.

(2) Службеното лице кое членува во здружение на граѓани не смее да биде член на органите на управување ниту да биде на која било раководна функција во здружението.

## **X. НАДЛЕЖНОСТИ НА ДРЖАВНАТА КОМИСИЈА**

### **Член 21**

Државната комисија ги има следниве надлежности:

- ја донесува Државната програма со Акционен план за превенција и намалување на појавата на судир на интереси,
- дава мислења за предлози на закони од значење за спречување судир на интереси,
- разгледува случаи на судир на јавниот и приватниот интерес утврдени со овој или друг закон,
- поднесува извештај за својата работа и за преземените мерки и активности до Собранието на Република Македонија, а извештајот го доставува до Владата на Република Македонија и до медиумите, соработува со други државни органи во спречувањето на појавата на судир на интереси, презема активности за едукација заради откривање на судир на интереси согласно со овој или друг закон,
- дава иницијатива за примена на мерки на одговорност на службеното лице утврдени со овој закон во случаите кога ќе се утврди постоење судир на интереси,
- ја известува јавноста за случаите на судир на интереси и
- врши и други работи утврдени со овој и друг закон.

## **XI. ПОСТАПКА ПРЕД ДРЖАВНАТА КОМИСИЈА**

### **Член 22**

(1) Постапката за утврдување на постоење судир на интереси ја поведува и спроведува Државната комисија по сопствено наоѓање или по барање на службено лице.



(2) Постапката за утврдување на судир на интереси Државната комисија ја спроведува врз основа на начелата на законитост, доверливост, објективност, непристрасност и неселективност.

(3) Државната комисија ќе поведе постапка за утврдување на постоење судир на интереси и врз основа на пријава на друго лице, врз основа на анонимна пријава, како и по барање на органот каде што е вработено службеното лице.

(4) Државната комисија за поведувањето на постапката согласно со ставовите (1) и (3) од овој член, ќе го извести службеното лице и ќе побара негова изјава за наводите во пријавата.

### **Член 23**

(1) Државната комисија може сама да ги провери наводите за постоење судир на интереси или да побара проверката да ја извршат други надлежни органи за утврдување на постоење судир на интереси.

(2) Државната комисија ја запознава јавноста за конечните податоци од спроведената постапка за утврдување на постоење судир на интереси во рок од 30 дена од денот на започнување на постапката.

### **Член 24**

(1) Државната комисија е должна од службеното лице да побара податоци за неговата имотна состојба или за имотната состојба на членовите на неговото семејство и на нему блиски лица, за промените во имотната состојба, за дејноста што ја врши тој или член на неговото семејство, приходите кои ги остварува или други податоци од значење за примената на овој закон.

(2) Државната комисија при спроведувањето на постапката од ставот (1) на овој член постапува согласно со закон.

## **XII. ВИДОВИ НА МЕРКИ**

### **Член 25**

(1) На службеното лице му се изрекува една од следниве мерки: опомена, јавна опомена и иницијатива за разрешување.

(2) Мерките јавна опомена и иницијатива за разрешување се објавуваат во средствата за јавно информирање.

### **Член 26**

(1) На службеното лице мерката опомена му се изрекува ако се утврди постоење на повреда на одредбите на овој закон, а таа повреда битно не влијае на извршувањето на службените должности од страна на службеното лице.

(2) Мерката јавна опомена на службеното лице му се изрекува ако се утврди дека тоа постапило спротивно на одредбите на овој или друг закон што довело до значително нарушување на вршењето на службените должности на службеното лице.

(3) Мерката иницијатива за разрешување на службеното лице, му се изрекува ако претходно му била изречена една од мерките од ставовите (1) и (2) на овој член.

### **Член 27**

(1) Државната комисија во текот на водењето на постапката може да побара од службеното лице да ги отстрани последиците кои го предизвикале постоењето судир на интереси во рок од 15 дена од денот на дознавањето за постоење судир на интереси.

(2) Ако службеното лице ги отстрани последиците во рокот определен во ставот (1) од овој член, Државната комисија ќе ја запре постапката и за тоа ќе го извести подносителот на пријавата во рок од 15 дена од денот на запирањето на постапката.

### **Член 28**

(1) Мерките од членот 25 став (1) на овој закон ги изрекува органот во кој е вработено службеното лице во рок од 30 дена од денот на завршувањето на постапката за утврдување на постоење судир на интереси од Државната комисија.

(2) Органот од ставот (1) на овој член за изречената мерка утврдена во членот 25 став (1) од овој закон е должен да ја извести Државната комисија во рок од 15 дена од денот на донесувањето на одлуката.

(3) Ако органот каде што е вработено службеното лице не постапи во согласност со ставовите (1) и (2) од овој член, Државната комисија, против одговорното лице во надлежниот орган или одговорното лице во правното лице, ќе покрене иницијатива за поведување постапка пред надлежен орган за утврдување на неговата одговорност.

#### **Член 29**

(1) Против одлуката со која на службеното лице му се изрекува една од мерките утврдени во членот 25 став (1) од овој закон, службеното лице може да поведе постапка пред надлежниот суд.

(2) Надлежниот суд од ставот (1) на овој член е должен да одлучи во рок од три месеца од денот на поведувањето на постапката.

### **XIII. ОБВРСКА ЗА ИЗВЕСТУВАЊЕ НА ЈАВНОСТА ЗА СЛУЧАИТЕ НА СУДИР НА ИНТЕРЕСИ**

#### **Член 30**

(1) Државната комисија е должна при известувањето на јавноста да обезбеди заштита на личните податоци за службеното лице од злоупотреби, а особено за податоците за службеното лице кога одредена ситуација не претставува судир на интереси.

(2) Податоците кои не претставуваат повреда на одредбите на овој закон, не можат да се објават во јавноста без согласност на службеното лице на кое се однесуваат.

#### **Член 31**

Податоците за службеното лице до кои се дошло согласно со овој закон, можат да им се даваат на увид на судовите, инспекциските органи и другите надлежни државни органи, со тоа што не можат да се злоупотребуваат за дискриминирање или омаловажување на службеното лице или јавно да се објавуваат како да се податоци што ги утврдил судот или друг надлежен орган.

#### **XIV. ПРЕОДНИ И ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ**

##### **Член 32**

Со влегувањето во сила на овој закон, престануваат да важат одредбите на членовите 37, 38 и 39 од Законот за спречување на корупцијата (“Службен весник на Република Македонија” број 28/2002, 46/2004 и 126/2006).

##### **Член 33**

Овој закон влегува во сила осмиот ден од денот на објавувањето во “Службен весник на Република Македонија”.

1. Со **ОДЛУКАТА** на Уставниот суд на Република Македонија У.бр. 142/2007-0-0 од 19.12.2007 **СЕ УКИНУВА** членот 20 став 2 од Законот за спречување судир на интереси („Службен весник на Република Македонија”бр.70/2007).

2. Оваа одлука произведува правно дејство од денот на објавувањето во „Службен весник на Република Македонија”.

3. Уставниот суд на Република Македонија по повод иницијативата на Донче Наков, адвокат од Штип, со решение У.бр. 142/2007 од 7 ноември 2007 година, поведе постапка за оценување на уставноста на членот 20 став 2 од Законот означен во точката 1 од оваа одлука, затоа што основано се постави прашањето за согласноста на наведената одредба од Законот со Уставот.

4. Судот на седницата утврди дека во делот IX од Законот, кој се однесува на „Спречување судир на интереси при активност во здруженија на граѓани”, е содржан само членот 20 кој предвидел:

(1) 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 лицата од членот 3 став (1) алинеја 5 на овој закон при остварувањето на неговите активности во рамките на здружението на граѓани.

(2) Службеното лице кое членува во здружение на граѓани не смее да биде член на органите на управување ниту да биде на која било раководна функција во здружението.

5. Во делот од Уставот на Република Македонија кој се однесува на основните слободи и права на човекот и граѓанинот, со членот 20 став 1 е утврдено дека на граѓаните им се гарантира слободата на здружување заради остварување и заштита на нивните политички, економски, социјални, културни и други права и уверувања.

Според ставот 2 од овој член од Уставот, граѓаните можат слободно да основаат здруженија на граѓани и политички партии, да пристапуваат кон нив и од нив да истапуваат.

Според членот 1 од Законот за спречување судир на интереси, со овој закон се дефинира судирот на интереси, постапувањето во случај на судир на интереси, мерките за спречување на судирот на интереси во вршењето на власта и во доверени јавни овластувања од страна на службени лица што вршат јавни овластувања.

За примената на овој закон надлежна е Државната комисија за спречување на корупцијата.

Според членот 2 од Законот, целта на овој закон е да се обезбеди спречување на злоупотребата на власта и доверените јавни овластувања на службеното лице за остварување на лични или користољубиви цели и да се обезбеди спречување на можноста приватниот интерес на службеното лице да дојде во судир со јавниот интерес.

Службено лице, според членот 3 став 2 од овој закон, се: претседателот на Република Македонија, амбасадорите и пратениците на Република Македонија во странство и именувани лица од претседателот на Република Македонија; избран или именуван функционер во Собранието на Република Македонија, во Владата на Република Македонија, во органите на државната управа, во судовите и други органи и организации што вршат определени стручни, управни и други работи во рамките на правата и должностите на Република Македонија, во општините и во градот Скопје, како и други лица кои вршат јавни овластувања.

Според членот 5 од Законот, службеното лице при извршувањето на јавните овластувања и должности не смее да се раководи од лични, семејни, верски, политички и етнички интереси, притисоци и ветувања од претпоставениот; не смее да прима или бара корист за извршување на должностите или да остварува право со повреда на начелото на еднаквост пред законот, да ги злоупотребува правата од надлежностите, и други работи уредни со одредбите од овој член. Во делот IX од Законот, кој посебно се однесува на спречување судир на интереси при активност во здруженија на граѓани, со членот 20 став 1 е предвидено службено 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 лицата од членот 3 став 1 алинеја 5 (“блиски лица” се лица од брачна или вонбрачна заедница со службеното лице, роднини по крв во права линија и во странична линија до четврти степен, посвоителот и посвоеникот, роднините по сватовство до втор степен) при остварувањето на неговите активности во рамките на здружението на граѓани.

Со оспорената одредба од ставот 2 на овој член од Законот е определено дека службено лице кое членува во здружение на граѓани не смее да биде член на органите на управување ниту да биде на која било раководна функција во здружението.

Според одредбите од Законот за здруженијата на граѓани и фондации („Службен весник на Република Македонија” бр.31/1998 и 29/2007), здруженијата на граѓани и фондацииите се непрофитни организации и добивката од работењето мора да биде употребена исклучително за остварување на нивните цели и активности, тие се правни лица и не можат да вршат стопанска дејност, нивната работа е јавна, се основаат за задоволување на личните и заедничките интереси на граѓаните. Органи на здружението на граѓани се собрание и извршен орган, а на фондацијата е управниот одбор.

Според член 29 став 2 и член 40 став 3 од Законот, член на извршниот орган на здружението на граѓани или член на управниот одбор на фондацијата се иззема од гласањето за прашања поврзани со него, со неговиот брачен другар или роднина до втор степен и за прашања кои се однесуваат на некое правно лице врз кое тој има контрола или економски интерес.

Имајќи ги предвид изнесените уставни и законски норми Судот утврди дека оспорената одредба од членот 20 став 2 од Законот за спречување судир на интереси не е во согласност со Уставот и тоа со членот 8 став 1 алинеја 3 од Уставот кој се однесува на владеење 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 поради тоа што забраната која е уредена во оспорената одредба од Законот се однесува на спречување на достапноста и слободниот пристап кон вршењето на раководните функции во здруженијата на граѓаните 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 здруженија на граѓани. Со забраната не се опфатени фондацииите и управувањето во управните одбори во фондацииите е достапно на наведената категорија лица.

Меѓутоа, поаѓајќи од тоа дека злоупотребата во вршењето на работите во здруженијата на граѓаните е предмет на нормирање во концептите за нејзино спречување, како во Законот за здруженија на граѓаните и фондацииите така и во Законот за спречување судир на интереси, тоа значи системски во комплексот на законските норми ова прашање е третирано и се однесува за сите граѓани кои членуваат, па поради тоа нема уставна оправданост дека со регулирање посебно на забраната за вршење на раководни функции во здруженијата за одредена категорија членови, како што е тоа уредено со оспорената

одредба од Законот, се вршело всушност спречување на судир на интереси. Судот утврди дека, токму спротивно, со законската забрана се оневозможува слободниот пристап на граѓаните кон вршењето на функциите во здруженијата на граѓаните, што е гарантирано со одредбите од членот 20 ставовите 1 и 2 од Уставот, како и се попречува владеењето на правото гарантирано со членот 8 став 1 алинеја 3 од Уставот.

6.Врз основа на изнесеното, Судот одлучи како во точката 1 од оваа одлука.

7.Оваа одлука Судот ја донесе во состав од претседателот на Судот д-р Трендафил Ивановски и судиите Лилјана Ингилизова-Ристова, м-р Мирјана Лазарова Трајковска, Вера Маркова, Бранко Наумоски, Игор Спиrowsки и д-р Зоран Сулејманов.

**У.бр.142/2007**  
**19 декември 2007 година**  
**С к о п ј е**

**ПРЕТСЕДАТЕЛ на Уставниот суд на**  
**Република Македонија**  
**д-р Трендафил Ивановски**



CIP – Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека  
„Св. Климент Охридски“, Скопје

061.2 : 005 (035)

ПРИРАЧНИК за добро управување во граѓанските организации /  
(прирачникот го подготвија Емина Нурединоска, Келменд Зајази).  
Скопје : Македонски центар за меѓународна соработка, 2008.  
104 стр. : граф. Прикази ; 23 cm

Содржи: Прилози

ISBN 978-9989-102-71-4

а) Невладини организации – Управување – Прирачници  
COBISS.MK – ID 74300170