

MDF

ИЗВЕШТАЈ ОД МИСИЈАТА ЗА ЕВАЛУАЦИЈА

МЦМС

Ноември, 1997 год.

**Херман Снелдер
Јерун Пипер**

***MDF* - Фондација за управување со развојот - Еде - Холандија**

РЕЗИМЕ

Ова е кратко резиме на извештајот за оценка (евалуација) презентирани на раководството на МЦМС во декември 1997 година. Во оваа содржина се дадени главните наоди и препораки кои резултираа од оценката (евалуацијата) извршена во првата половина на ноември 1997 година. За целосна претстава, ве упатуваме на главниот извештај.

МЦМС сега го завршува Среднорочниот план за 1994 - 1997 година, и го подготвува новиот Среднорочен план за 1998 - 2000 година. Од MDF се бараше да изврши оценка (евалуација) на програмата и на организацијата на МЦМС за да се подобри работењето во следната фаза. Нарачател на оваа ценка беше раководството на МЦМС.

Севкупното мнение на мисијата за постигнувањата и за работењето на МЦМС, и во поглед на резултатите и организациски, е многу позитивно. Сепак, треба да се спомне дека целта на оваа мисија беше да се идентификуваат можностите за натамошно подобрување кое би можело да се вгради во новиот Среднорочен план за 1998 - 2000 година. Според тоа, кога се чита извештајот, треба да се има на ум горе спомнатата цел.

Главните критериуми за оценка на работењето на МЦМС беа релевантност, ефективност и ефикасност. Наодите и препораките се концентрирани во овие вредности.

Истражувачкиот тим целосно ја признава пионерската улога која ја игра сè уште младата организација МЦМС во брзо менливото македонско општество.

МЦМС нуди релевантен опсег од финансиски, општи и технички услуги. Овие услуги се релевантни бидејќи се засновани врз дијагноза на проблемите и потребите на ниво на целна група. Услугите се соодветни на наведените цели на организацијата и на Среднорочниот план. Се препорачува да се продолжи со активностите засновани врз јасна идентификација на потребите кај целната група.

Услугите честопати се адресирани кон организирани групи. Еден од најбитните фактори за успех е цврстата организираност на групите на корисниците. Според тоа, препорачливо е МЦМС да продолжи колку што е можно повеќе да работи со ваквите групи.

Мисијата препорачува (видете анекс 5) МЦМС да (продолжи да) ги употребува следните инструменти за спроведување:

- **"прозорска"** помош: член на персоналот кој се занимава само со дадената целна група и кој има изградено однос на доверба и кој ги познава подробностите за групата. Ова лице игра и мрежно-поврзувачка улога помеѓу целната група и локалните власти или други групи;
- **грантови**: обезбедување средства за поддршка на активности кои ќе ги решат или ќе ги олеснат потребите на целната група;
- **обука**: испорака на обука во подрачјата кои се однесуваат на планирање на проекти и спроведување (вклучувајќи раководење);
- **информации**: обезбедување на целната група со општи информации кои се однесуваат на развојот и на НВО;
- **специјална поддршка**: специфична техничка поддршка за секоја целна група врз основа на најчесто подрачје на интервенција; на пр. санитација на села, или здравствена едукација на Ромите и на жените Албанки.

Сите останати услуги побарани од целните групи за кои МЦМС не може да даде соодветна поддршка би требало да бидат истражени и притоа МЦМС да игра улога на фацилитатор: формулации на прецизен тип на поддршка и наоѓање на трета страна за спроведување. Пример: техничка обука, примарно образование, градежни работи итн.

Изградени се добри односи со група на донаторски агенции. За МЦМС се посебно важни агенциите чиј фокус е одржлива развојна поддршка. Надворешното финансирање на МЦМС се намалува со речиси рапидна стапка во последните години (15-20% годишно). Така, МЦМС станува сè позависен од избран број на донатори. Препорака е дека МЦМС би требало да продолжи со фокусот на градење долгорочни односи со сегашните и со идните донатори.

Квантитетот на проекти е одржуван стабилен во 1995 и во 1996 година (околу 100), но незначително ќе се намали во 1997 година. Причини се намалувањето на средствата и примената на критериуми, посебно географски. Премногу стриктното придржување на некои критериуми во моментот ги ограничува можностите за последователни активности, што можеби го ограничува влијанието на проектите. Затоа препорачано е да се разгледа намалувањето на критериумите кои ги ограничуваат можностите за последователни активности.

Бројот на работници е доволен за зголемување на портфолиото на проекти. Иако МЦМС има одлучено да го зголеми бројот на работници, сегашниот обем на работа не го оправдува тоа. Плановите за зголемување на бројот на вработени се засноваат на сè уште непотврдени очекувања за идни (нови) активности.

Работниците се вработени повеќе врз основа на потенцијална, отколку на специфична стручност (бидејќи таа е тешко достапна во Македонија) и се обучувани на работното место. Работниците чувствуваат потреба за повеќе водење и обука за различни предмети, иако е направено многу во однос на тоа. Некои од потребите се однесуваат на основни вештини, други подрачја се "техничкото" или секторското знаење. Одлуките за последниот тип на обука мораат да се засноваат на јасно планирање на иднината и на улогите на секој работник и на тимот како целина.

Одделенијата се премногу мали и нема многу координација и комуникација меѓу нив. За да се реши овој проблем, како и сродните прашања кои се однесуваат на раководството на МЦМС, се предлага нова структура во која постоечките одделенија се заменети со нов начин на групирање врз основа на група (cluster) од програми. Овие групи се поголеми од сегашните одделенија. Со секоја група раководи координатор кој е одговорен за проектната задача, како и за поделбата на работата. За внатрешната организација се предвидува раководител кој ќе се занимава со кадровски прашања, системи, процедури и средства, со што му се овозможува на програмскиот директор да се сконцентрира врз стратешките прашања и надворешните односи.

Административните процедури и системи на МЦМС се добро развиени и обезбедуваат солидна основа за можноста за внатрешна организираност. Сепак, постои потреба од подобар начин на складирање на основните податоци за проекти. По можност, ваквата база на податоци треба да е поврзана со финансиската администрација.

МЦМС неодамна усвои посистематски приод кон набљудувањето и (само)оценка на проекти и на нивното спроведување. Развиени се показатели за набљудување на спроведување на проекти, но сè уште не на ниво на влијание (impact). Идните напори за набљудување треба да се засновани врз серии показатели (вклучувајќи ги и поединечните цели на проектите) за секој програм.

Во МЦМС постои многу силно раководство со нагласок на перформансите. Овој стил се покажал ефективен во почетната фаза на МЦМС. Другата страна на сликата е дека новите иницијативи и идеи за подобрување речиси исклучиво доаѓаат од врвот. За идните операции се препорачува промена кон тимски ориентиран стил на работење. Предложената организациска структура е еден од механизмите за постигнување на тоа, но потребна е и промена во културата.

МЦМС е организација која покажа забележителни постигнувања за кратко време од постоењето. Мисијата смета дека, со помош на препораките, во иднина МЦМС ќе може подобро да функционира.

СОДРЖИНА

Резиме

1. Вовед

2. Опис на МЦМС

- 2.1. Испорака на услуги
 - 2.1.1. Општо
 - 2.1.2. Идентификување и развој на МЦМС пакетот
 - 2.1.3. Спроведување и последователни активности на проекти
 - 2.1.4. Задоволство на корисниците и нови барања
- 2.2. Влезни параметри
 - 2.2.1. Персонал и раководство
 - 2.2.2. Опрема и инфраструктура
 - 2.2.3. Финансии
- 2.3. Надворешни односи
- 2.4. Надворешни фактори
- 2.5. Внатрешна организација
 - 2.5.1. Стратегија и планирање
 - 2.5.2. Структура
 - 2.5.3. Системи
 - 2.5.4. Персонал
 - 2.5.5. Стил
 - 2.5.6. Култура

3. Анализа на организациските перформанси

- 3.1. Остварување на цели
- 3.2. Надворешно финансирање
- 3.3. Проценка на внатрешната организација
 - 3.3.1. Структура
 - 3.3.2. Системи и процедури
 - 3.3.3. Перформанси на персоналот
 - 3.3.4. Стил на раководење и култура

4. Заклучоци

5. Препораки

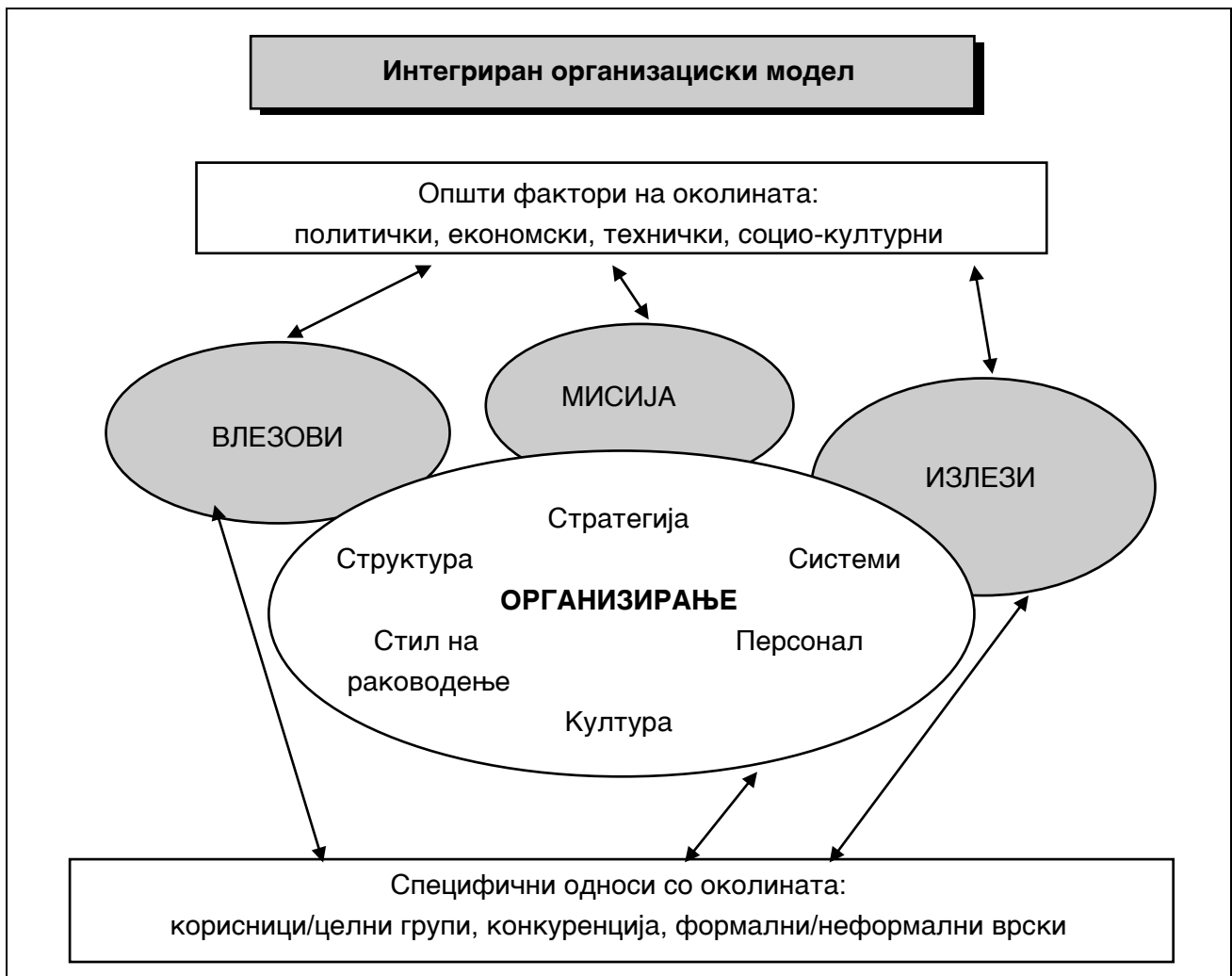
- 5.1. Приод и стратегија водени од побарувачката
- 5.2. Работа со организирани групи
- 5.3. Финансирање
- 5.4. Голем но групиран проектен портфолио
- 5.5. набљудување на резултати, ефекти и влијание
- 5.6. Инструменти на МЦМС (спроведување и овозможување)
- 5.7. Групирање на активности (органограм)
- 5.8. Перформанси на персоналот
- 5.9. Капацитет на раководството
- 5.10. Развивање на тим

6. Прилози

1. ВОВЕД

Македонскиот центар за меѓународна соработка е невладина и непрофитна асоцијација, активна на полето на развој, санирање и помош во Македонија. МЦМС беше основан во 1993 година како заедничка иницијатива помеѓу локалните организации во Македонија и Холандската меѓуцрквена помош. Цел на МЦМС е развој на хуманите и на материјалните ресурси во Македонија. МЦМС сега го завршува Среднорочниот план за 1994 - 1997 година и го подготвува Среднорочниот план за 1998 - 2000 година. Во овој стадиум, раководството на МЦМС побара од МДФ да направи оценка на програмата и на организацијата на МЦМС за да се унапреди работењето во следната фаза.

Интегрираниот организациски модел (ИОМ) беше користен као рамка за разгледување на организацијата на МЦМС. ИОМ е интегрален модел кој ги потенцира меѓусебните односи на различните елементи (излезни и влезни параметри, внатрешни аспекти и околина) на организацијата: иако елементите донекаде можат да се третираат посебно, сите тие се меѓусебно поврзани и - во идеален случај - во рамнотежа. Кога нема рамнотежа, или кога рамнотежата помеѓу различни елементи на организацијата или на организациската единица е нејасна, организацијата нема да функционира оптимално и потребата од организациски промени ќе биде или ќе стане јасна (видете во следната слика).



Наодите на истражувачкиот тим (кој се состоеше од Херман Снелдер, водач на тимот, и Јерун Пипер, и двајцата од МДФ) и следствената анализа, се засновани врз факти прибрани во канцеларијата на МЦМС. Сепак, беа користени и податоци од посубјективна природа (интервјуа/прашалници и забелешки). Трите главни критериуми кои беа користени за оценување се **релевантност** (активности и стратегии кои се во согласност со мисијата), **ефективност** (дали производите и услугите навистина ги задоволуваат потребите на корисниците, односно целната група) и **ефикасност** (дали инпутите се користени на економичен начин за испорачување на услуги или производи). Препораките се, исто така, формулирани земајќи ги во предвид овие три критериуми.

Извештајот од оценката е структуриран на следниот начин: додека глава 2 ги опишува излезите, инпутите и внатрешната организација на МЦМС, глава 3 дава анализа на овие составни елементи. Глава 4 дава главни заклучоци, користејќи ги трите критериуми за оценување. Конечно, во глава 5 се дадени препораките за подобрување на работењето на МЦМС.

2. ОПИС НА МЦМС

2.1. Давање услуги

2.1.1. Општо

Услугите испорачани од страна на МЦМС се групирани во развој на селото, поттикнување на вработувањето, достоинство на хендикепираните и маргинализираните, развивање на цивилното општество и информации и публикација.

Во следната табела се прикажани различните видови проекти и нивната бројност за 1995, 1996 и 1997 година. Не беше можно точно да се определат бројките, со голем степен на поединости; така, бројките се дадени само за поткатегориите.

Табела 2.1.1. Број на проекти

	1995	1996	1997 јан-јули
1. Развој на селото			
1.1. Водоснабдување за села	49	40	6
1.1.1. Обновување на водоснабдувањето (најмногу)			
1.1.2. Обука во користење на вода (многу малку)			
1.1.3. Обука во санитација (многу малку)			
1.1.4. Обнова и градба на структури за вода			
1.2 Иницијативи за развој на селото	10	6	5
1.2.1. Поддршка за мали развојни иницијативи (најмногу)			
1.2.2. Градење на селски развојни организации			
2. Промоција на вработување			
2.1. Поддршка за мали иницијативи во вработувањето	2	3	3
3. Достоинство за хендикепираните и маргинализираните			
3.1. Достоинство за хендикепираните	7	3	3
3.1.1. Поддршка за социјални установи			
3.1.2. Поддршка на образование			
3.1.3. Поддршка за иницијативи за вработување			
3.1.4. Јакнење на невладини организации на хендикепираните			
3.2. Јакнење на Ромите	4,5	6	5
3.2.1. Поддршка на Ромски НВО			
3.2.2. Поддршка за образование на Ромите			
3.2.3. Поддршка на можности за вработување на Ромите			
3.2.4. Решавање на итни потреби на Ромите			
4. Развивање цивилно општество	26	40	23
4.1. Канцеларија за поддршка на невладините организации			
4.2. Поддршка за информации и публицитет			
4.3. Обука на персоналот на невладини организации			
4.4. Поддршка за мали проекти			
5. Информации и издаваштво	-	4	4
5.1. Издавање билтен на МЦМС			
5.2. Издавање памфлети			
5.3. Активни односи со масмедиумите			
5.4. Издавање годишни извештаи			
ВКУПНО	98,5	102	49

Забелешка: Податоците го даваат бројот на проекти (активности) кои беа (делумно) идентификувани/ спроведени / и завршени во дадените години.

Овие услуги, по група, честопати се насочени кон одбрани и организирани групи (невладини организации, селски или етнички), понекогаш составени од мажи и жени (водоснабдување), а во други случаи особено од (млади) жени (во случајот на здравственото образование за ромски и албански жени). Целната група за промоција на вработувањето се поединци.

Понудените услуги вообичаено се засновани врз идентификување на потреби, но редовно се прилагодуваат врз основа на оценки (т.е. распределбата на храна е важна, но не е одржлива).

За да се реализираат целите, МЦМС избра повеќе инструменти. Тие можат да се категоризираат на следниот начин:

- ◆ Поддршка за проекти (грантови и заеми) ;
- ◆ Обука и советување;
- ◆ Информации;
- ◆ Застапување и лобирање.

Во некои случаи МЦМС самиот дава услуги (спроведување), а во други МЦМС бара трети лица кои би ги спровеле и се ограничува на поддршка.

2.1.2. Идентификување и развој на МЦМС пакетот

Идентификацијата и развојот на програмскиот пакет се резултат на:

- потреби идентификувани во селата, општините, невладините организации, со помош на структуриран прашалник;
- барања од партнерски организации кои спаѓаат во дадениот опсег на активности, и според критериумите на постоечката програма на МЦМС;
- набљудување на користењето на понудените пакети за да се определи дали активностите се потребни.

Критериумите се дефинирани и користени кога е решавано дали да се интервенира (продолжи), или не, со проекти за специфични групи во различни региони.

Барања за помош со изразена хуманитарна компонента честопати не се одобруваат поради недостаток на одржливоста на овие проекти. Постојат и ограничувања поради местоположбата на селото/целната група: некои предели се квалификуваат за снабдување со вода, други не. Барањата за снабдување со вода од страна на Ромите, кои живеат во градски населби, досега не се одобрени поради критериумите на МЦМС кои ги ограничуваат ваквите активности само на рурални предели.

Сепак, откако во некои села се остварени проекти за водоснабдување, до МЦМС се доставени други потреби и барања: за подобрување на санитацијата, активности кои генерираат примања, итн. Потребата од обука исто така целосно се признава.

Курсевите за обука во програмата за цивилно општество се прилагодени на зголемените променливи потреби на невладините организации.

Општо земено, МЦМС се држи до стратегија која е одлучена и не отстапува од тоа во текот на остварување на програмата. Само после оценка на специфична програма или на тригодишна програма, МЦМС врши и спроведува измени и дополнувања.

2.1.3. Спроведување и последователни активности на проекти

Сите корисници беа многу задоволни од времето на одговор на МЦМС по поднесено барање за помош. Помошта дадена од МЦМС во фазата на формулирање беше, исто така, ценета.

Во квадратот подоле се прикажани наодите од теренските посети. Истражувачкиот тим успеа да посети само ограничен број активности, па според тоа, наодите (засновани на забелешки кои ги дале корисниците) можеби не се индикативни за програмата во целост.

Наоди од теренските посети**Програма за водоснабдување**

Јаки страни:

- ◆ Посветеност на персоналот на МЦМС
- ◆ Доградба/јакнење на локални организации
- ◆ Јасна релевантност/потреба од помош дадена од МЦМС

Слаби страни:

- ◆ Техничка изведливост (идентификување на можни технички проблеми по градбата)

Последователни активности:

- ◆ Јасна потреба од проекти за санитација
- ◆ Барање за повеќе интегрирани планови за развој на селото

Програма за селски иницијативи

Слаби страни:

- ◆ Можни проблеми (ориентација кон заедницата наспроти кон поединецот)
- ◆ Не е јасен капацитетот на МЦМС да ги оцени извештаите за изводливост (физибилити)
- ◆ Недостасува искуство со финансирање со заеми / кредитни програми
- ◆ Просечниот придонес по проект се чини висок (дали е оправдано?)
- ◆ Можен конфликт во односот кон корисниците

Програма за цивилно општество

Јаки страни:

- ◆ Многу отворена комуникација
- ◆ Способности на МЦМС за контакти и лобирање
- ◆ Повеќе можности за комплементарни активностите

- ◆ Општо земено, јака страна на МЦМС се активностите "кои не се директно поврзани со проектот"
- ◆ Искуство на МЦМС со курсеви за управување на невладини организации (НВО)
- ◆ Професионализам на организацијата на МЦМС

Слаби страни: -

Последователни активности:

- ◆ Понуда на повеќе обука (внатрешна или од трети лица)
- ◆ Да се продолжи информативната задача на МЦМС
- ◆ Јаката улога на МЦМС во посредување / застапување може да стане поинституционализирана

Програма за јакнење на Ромите

Јаки страни:

- ◆ Јасна целна група (единствена програма која јасно цели кон Ромите)
- ◆ Долготрајно искуство со целната група
- ◆ Јасни комплементарни активности (реконструкција на школска зграда, проследено со распределба на школски прибори)

Слаби страни:

- ◆ "Месечина" стана многу зависна од помошта од МЦМС (54%)
- ◆ Неколку регистрирани приоритети на Ромите не можат да се адресираат според сегашната програма

Последователни активности:

- ◆ Треба да се бара решение за водоснабдување/санитација во населбите

Во последно време, повеќе внимание е посветено на набљудувањето на проектните активности и на резултатите. Персоналот на МЦМС има формулирано показатели за мерење на перформанси (спроведување и комплетирање). Сепак, сè уште е прерано да се донесат заклучоци за ефектите од употребата на овие показатели.

МЦМС користи четири начини за обезбедување добар квалитет на проектни резултати (освен веќе спомнатата висока партиципација во идентификација на потреби и спроведување):

- добар избор и водење на партнерската организација;
- проверка дали средствата и услугите се според спецификациите;
- учество во курсеви за обука спроведени од трети лица;
- набљудување на активностите и нивно довршување со употреба на показатели.

2.1.4. Задоволство на корисниците и нови барања

Без исклучок, корисниците кои беа посетени за време на теренските патувања дадоа позитивни мненија за МЦМС. Проектите за водоснабдување се јасен одговор на основна потреба и корисниците се задоволни со приодот на МЦМС и со нивниот финансиски придонес. Билтенот на невладините организации и на МЦМС беше доста ценет од страна на сите организации; не само како извор на информации туку и како средство да се дадат сопствени информации на други лица. Адресарот на невладини организации беше спомнат како многу корисен за да се дознае кој е кој и како да се стигне до него.

Опфатот на проектот е вообичаено поширок и не е ограничен само на првобитните целни групи, т.е. опрема обезбедена за една невладина организација беше користена и од другите, некои проекти за водоснабдување доведоа до слични барања и активности кај соседните села или до нови проекти во истото село.

Исто така, често се случува целна група со која е спроведена некоја активност да побара помош за активности и на друго поле. Ова е тешко да се оствари поради раздвојувањето на типот на помош (т.е. вода за селата/образовни програми за Ромите). Барања и поднесени молби во вакви случаи не можат да се прифатат бидејќи не се во согласност со критериумите.

2.2. Влезни параметри

2.2.1. Персонал и раководство

Сега (ноември 1997 година) вкупниот број на вработениот персонал во МЦМС изнесува 13. Составот е следен:

- | | |
|---|---|
| 1 | Програмски директор |
| 2 | Персонал за поддршка (секретар/прием и ДТР) |
| 1 | Финансиска администрација |
| 8 | Проект асистенти |
| 1 | Домар / чистење |

Соодносот машки - женски е 9 - 4 (кај техничкиот (програмски) кадар тоа е 7 - 2). Персоналот е од различни етнички позадини, што е важно во македонски контекст. Општо земено, персоналот на МЦМС е доста образован (дипломирани или степен), но за повеќето МЦМС е нивниот прв работодавач, што значи дека немаат многу искуство. Оние кои имаат малку работно искуство се здобија со ова искуство во организации кои се активни во сосема други сектори (бидејќи нема вработувач сличен на МЦМС во Македонија) поради што е тешко да се процени вредноста на нивното искуство. Натамошни поединости за персоналот на МЦМС можат да се најдат во прилог 2.

2.2.2. Опрема и инфраструктура

МЦМС располага со сопствени простории во Скопје. На приземје на зградата се сместени неколку простории за состаноци/семинари и канцеларија за поддршка на невладини организации. Вториот спрат е целосно запоседнат од персоналот на МЦМС. Постои таканаречена отворена канцеларија за проектниот персонал и персоналот за поддршка. Финансискиот администратор и програмскиот директор се единствените кои располагаат со посебна канцеларија. Зградата се одржува добро и добро е опремена.

Опремата која ја користи МЦМС (сметачи, факс, телефон, копиер) се современи и соодветни. За транспорт, програмата има сопствен возен парк, вклучувајќи и две 4WD возила (со погон на 4 тркала).

2.2.3. Финансии

МЦМС зависи од меѓународни донаторски агенции за финансирање и на оперативните и на проектните трошоци. Меѓународен конзорциум од донатори има прифатено цврсти обврски за неколку години. Главниот дел од овие средства не е наменски, што му дава на МЦМС значителна слобода во користењето. Финансирањето покажува надолжен тренд во последните години и стана речиси само холандска работа.

Табела 2.2.3. Главни извори на финансирање во периодот 1995 - 1997 година

Финансирање (во 1.000 м. денари)	1995 г.	%	1996 г.	%	1997 г.	%
ICCO	13.163	17	13.262	21	27.368	55
DIA	18.207	25	5.005	8	5.340	10
DCA	3.406	4	1.778	3	4.005	8
BCEE	0		4.747	7	5.340	10
DGIS	2.686	3	2.153	3	5.689	11
BfdW / DW	2.692	3	2.829	4	2.670	5
SPF (KAP) Холандска амбасада	337	<1	270	<1	534	1
WCC/ АСТ	969	<1	0		0	
CAID	848	<1	0		0	
HEKS	12.188	16	0		0	
USIS	0		973	2	0	
ECHO	22.781	30	33.076	52	0	
WGA	118	<1	153	<1	0	
CDR	0		237	<1	0	

2.3. Надворешни односи

Директорот на МЦМС има воспоставено односи со повеќе потенцијални донатори, во земјата како и на меѓународно поле. Се има обратено до министерствата за труд, за развој, за надворешни работи заради финансирање на определени програми, но досега без резултати, најверојатно поради бавната процедура и различните приоритети. Воспоставени се контакти со Европската Унија, а ЕЧНО има финансирано голема програма за помош, вклучувајќи и водоснабдување. Сега се формулирани нови проекти кои се воведуваат кај програмите PHARE/LIEN. Резултати се очекуваат на почетокот од 1998 година. Контактирани се и амбасадите така што МЦМС сега е поканет на настаните организирани од страна на овие амбасади. Еден од новите контакти сега подготвува голем проект за водоснабдување и МЦМС се надева дека тој ќе биде еден од идните партнери во програмата. Обидите да се соработува со USAID пропаднаа поради несовпаѓањето на приоритетите и приходите.

МЦМС не беше многу успешен во убедувањето на владините агенции (финансиски) да ја помогнат програмата на МЦМС. Сегашната влада не е наклонета кон поддршката на невладини организации како приоритетно поле. На пониско ниво, постојат односи со општините и со владини подрачни служби. Овие односи понекогаш се негативни, а некогаш се позитивни. Честопати, активностите на МЦМС се поддржани (на различни начини) од овие владини служби, но понекогаш постојат судири во однос на јурисдикцијата / дозволиите.

2.4. Надворешни фактори

Македонија е земја во транзиција која се соочува со големи поместувања во социо-културната, економската и техничката сфера. Многу стари системи (т.е. стандарди за сметководство) сè уште не се прилагодени кон променетите потреби. Истото важи за барем еден дел од културната околина. Во моментот, МЦМС е прв (и сè уште единствен центар) од ваков вид во земјата.

Поради тоа, МЦМС беше и сè уште е, атрактивен партнер за многу донаторски организации чиј почетен интерес биле само активности за основна помош за кои биле достапни големи средства. Постепено, овој интерес се намали и направено е поместување кон повеќе развојно ориентирани и одржливи проекти. Очигледно, општо земено, постои поголем интерес за финансирање на овој тип проекти, што доведува до намален прилив на МЦМС.

Овие главни инпути (средства за финансирање) исто така, многу лесно би можеле да бидат под негативно влијание на надворешни фактори. Брзоплети потези на владата за барање членство во меѓувладини организации (како ЕУ) би можело да ја загрози DAC припадноста на земјата, а со тоа да се загрозат можностите за финансирање преку развојна соработка. Друг развој на ситуацијата е дека повеќе билатерални донатори одлучија да ги прекинат активностите во Македонија. Државната владина поддршка за МЦМС е спречена со фактот дека приоритет на владата се економските прашања, што се под големо влијание од критериумите на Светската Банка/ММФ.

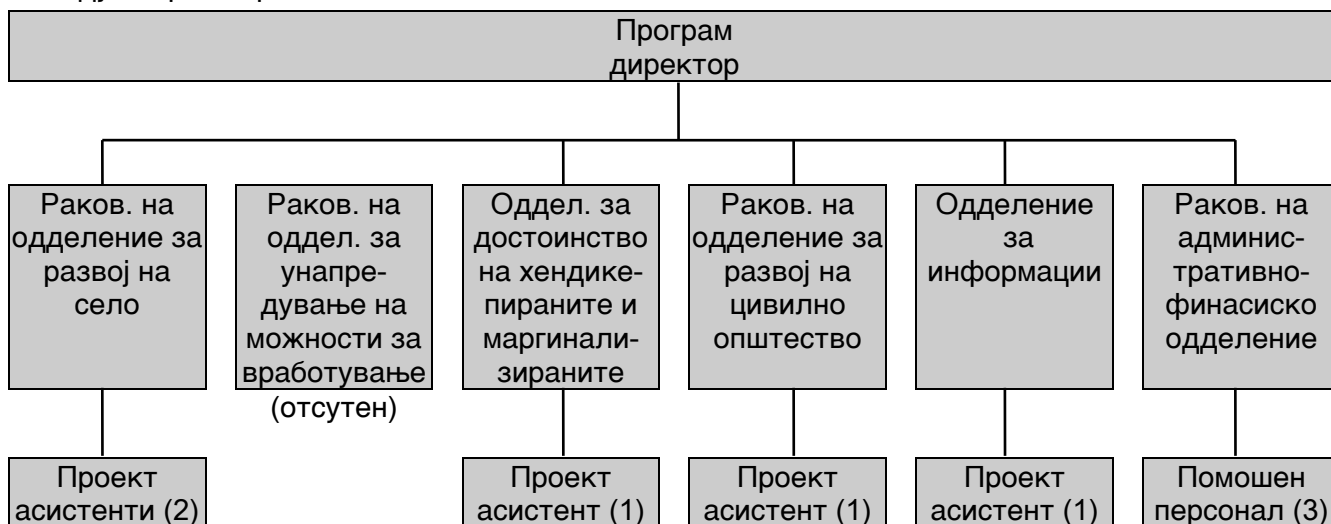
2.5. Внатрешна организација

2.5.1. Стратегија и планирање

Мисијата на МЦМС е преведена во јасни долгорочни цели и услуги кои треба да им бидат пружени на целните групи. Долгорочните планови се проектирани за тригодишен период и следователно се обработени во годишните работни планови. Донекаде се врши детално планирање за секој одделен портфолио проекти користејќи планирани износи (броеви), зависно од оддел до оддел. На мисијата не и е јасно врз основа на што (побарување или визија/политика) се развиваат целите во планирањето. Работните планови се дискутираат и неделно се следат на редовни состаноци на персоналот.

2.5.2. Структура

Сегашната организациска структура на МЦМС не е хиерархиска, се состои од три слоја и воведена е во 1996 година. Различните програми се спроведуваат од различни одделенија. Големината на одделенијата е од 1 до 3 лица. Персоналот за поддршка е исто така во посебен оддел кој е под финансискиот администратор. Различните одделенија работат многу независно, што резултира во ниска поврзаност/координација меѓу нив. Следува органограм.



2.5.3. Системи

Системите и процедурите се дефинирани и се спроведуваат многу добро, особено оние кои се однесуваат на архивирање документи. Процедурите кои се однесуваат на финансиското следење на проекти сè уште не се многу јасни за членовите на персоналот. За членовите на персоналот се покажало тешко да прибават достапни (физички и финансиски) податоци за проектите. МЦМС неодамна почна посистематски да приоѓа кон набљудувањето и (само)проценката на тие активности. Во овој стадиум е тешко да се суди за квалитетот на овие напори.

2.5.4. Персонал

Основен принцип е секој член на персоналот да ја изврши целата работа вклучувајќи го и помошниот дел. Помошниот персонал е малуброен и има одговорности во врска со организацијата во целина, а не на поединци. Позадинската поддршка за архивирање го следи истиот принцип: лицето кое го подготвува писмото или документот е одговорно за него сè до моментот на архивирање. Тоа е здрав принцип за организација на МЦМС, особено кога помошниот софтвер (документски Dbase) е осовременет и практичен.

Општо земено, персоналот на МЦМС е мотивиран за својата работа. Сепак, во некои случаи работата станала повеќе рутинска, што го намалува чувството на исполнетост за некои членови на персоналот. Платите и придонесите кои им се понудени на членовите на персоналот се доста конкурентни и се сметаат за соодветни. Перформансите на персоналот се разгледуваат секои шест месеци според план и процедура за нивна оценка. Некои од членовите на персоналот имаат комбинирани задачи, т.е. проектни активности како и внатрешни (помошни) задачи. Неодамна, голем напор е направен со активности за развивање на персоналот (видете ја колоната "присуство на обука" во прилогот 2). Сепак општо чувство е дека треба повеќе да се стори, воедно и во смисла на вештини и на концепти.

2.5.5. Стил

Стилот на раководење на програм директорот може да се карактеризира како цврсто водство со нагласок на перформанси и високи квалитативни стандарди, што исто така е проектирано и на членовите на персоналот. Иницијативи и предлози за подобрување (особено кои се однесуваат на стратешки прашања) главно доаѓаат од врвот. Моќта на одлучување е во голема мерка сконцентрирана во врвот. Вниманието е фокусирано на надворешни актери и фактори и на (внатрешни) системски развој на разни полиња (видете 2.5.3.). Иако прашањата за развој на персоналот (т.е. обука) исто така добиваат големо внимание, помалку внимание му се посветува на "водењето" на членовите на персоналот и на нивното мотивирање.

2.5.6. Култура

Во организацијата акцентот е ставен повеќе на работните односи на лична основа меѓу поединци од персоналот и програмскиот директор, отколку на учество на ниво на организација. Активностите за развој на персоналот тежнеат да ги зајакнат способностите на поедини членови на персоналот, наместо да го зацврснат тимскиот дух на МЦМС. На ова исто така влијае големината на одделенијата (мали единици кои функционираат независно). Културата на организацијата не е погодна за критикување и/или разлика на мненија, бидејќи тие се сметаат за личен напад.

3. АНАЛИЗА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ

3.1. Остварување на цели

МЦМС нуди значаен опсег на финансиски, општи и технички услуги. Овие услуги се релевантни бидејќи се засновани врз дијагноза на проблемите и потребите на ниво на целна група. Членовите на Одборот, како и членовите на конзорциумот, тврдат дека МЦМС нуди важен опсег на услуги и употребува претходно определени критериуми за избирање од многуте барања за помош. "Нема таква организација како МЦМС во Македонија која дава ист вид на услуги" - беше речено од страна на членовите на Одборот.

Услугите се во согласност со наведените цели на организацијата:

- Градење долгорочни односи на соработка со слични организации.
МЦМС успеа да воспостави добри односи со донаторски организации, како што се сите членови на конзорциумот: ICCO, DIA, DCA, BCEE. Односите со билатерални донатори, како што е DGIS, покажуваат зголемено финансирање во трите години што покажува дека програмата на МЦМС е во согласност со политиката на самиот донатор и е спроведена на задоволителен начин. Од друга страна, финансирањето преку ЕЧНО покажа дека не води кон трајни односи: откако се менува стратегијата, или се завршува програмата, се прекинуваат и финансирањето и односите.
- Да се мобилизираат средства за проекти, да се спроведат и да се соработува со други организации.
МЦМС има спроведено околу 100 проекти секоја година, од 1995 година до денес. Ова е постигнато користејќи наменски фондови. МЦМС во некои случаи интервенира директно (обука, совети), но најчесто игра повеќе услужна улога; активностите на градба, образование, семинари, итн. се спроведуваат од трети лица со кои МЦМС редовно соработува.
- Да се информираат македонската и меѓународната јавност за развојот на ситуацијата.
МЦМС редовно издава билтен на МЦМС и невладините организации, од 1996 година, на македонски и на англиски јазик. На тој начин, националната и меѓународната јавност за кои ова е адресирано, се информирани за развојот и активностите на МЦМС.
- Да се спроведат активностите кои би придонеле за постигнување на целите на МЦМС (обука за невладини организации, лобирање и сл.).
Обука на невладините организации се спроведува, а потребата од обука постојано расте и станува разновидна. Лобирањето за учество на невладините организации и за нивен развој не може да се одвои од лобирање за самиот МЦМС. Се прават обиди и кај националната влада/министерствата, но досега без успех. Овие организации работат и реагираат поинаку од барањата на невладините организации. На локално ниво, МЦМС посредува меѓу селата или невладините организации и властите.

Услугите се исто така вистинска мешавина од услуги **директно** испорачани (улога на спроведување) и **индиректно** преку други организации или поединци (услужна улога). Освен тоа, МЦМС честопати е *интерфејс* /комуникациски посредник/ (преку информации или директни контакти) помеѓу целните групи и локалните власти или меѓу други јавни или приватни организации.

Услугите кои ги нуди МЦМС соодветно се извршуваат во смисла дека се спроведуваат навреме поради ефикасната и небирократската процедура на организацијата. Член на персоналот на МЦМС, во договор со нив, ги преформулира барањата поднесени од корисниците.

Работењето со организирани групи се покажа како моќен елемент на приодот на МЦМС. Во селата каде што луѓето ќе решат да се организираат, МЦМС е додатно средство за финансирање или за поддршка за реализирање на проекти и планови на селаните.

Кредитните програми наменети за потребите од создавање на вработување се помалку успешни поради повеќе причини:

- поделени се меѓу различните програми: развој на село, унапредување на вработувањето и маргинализирани групи;
- нема стручњаци во МЦМС кои би се справиле со ваквите барања и со финансиски, технички и економски анализи на изведливост;
- подолго време на обработка отколку со останатите проекти поради потребните консултации со надворешни експерти;
- мала стапка на повратност (67%) и барем еден претприемач кој не ги употребил парите за намената.

Бројот на спроведени проекти остана стабилен во 1995 и во 1996 година (околу 100) но ќе се намали малку во 1997 година. Иако има доволна потенцијална побарувачка за услуги на полето на интервенции на МЦМС во 1997 година, ефективната побарувачка е донекаде намалена поради намалени средства и употреба на (особено географски) критериуми (за проекти на водоснабдување се квалифицираат само села од источниот дел на земјата). Финансирањето од ЕЧНО на водоснабдувачки проекти престана во 1997 година и, за среќа, ИССО ја презеде оваа програма. Со ова беше спречено програмата да страда од сериозни назадувања во резултатите.

Одделението за развој на село и цивилното општество управуваат со повеќето проекти: 95 и 89, соодветно во рок од 3 години. Како што е спомнато погоре, активностите за развој на селото значително се намалени во последните години. Одделенијата на достоинство за хендикепираните и маргинализираните, како и одделението за вработување, имаат помалку проекти.

Вкупниот број активности се намали па, според тоа, создаден е некаков простор за повеќе "внатрешни активности" како, на пример, обука на персоналот во развојни предмети и техники, како и курсеви за компјутери и јазик.

Сегашните услуги се во согласност со наведените цели и со мисијата на МЦМС, но постои тенденција да се направи разновиден опсегот на услуги на полиња каде резултатите досега се покажале тешки, како, на пример, кредити, или целосно нови, како програми за "споделување на информации меѓу компании во Грција, Македонија и Германија".

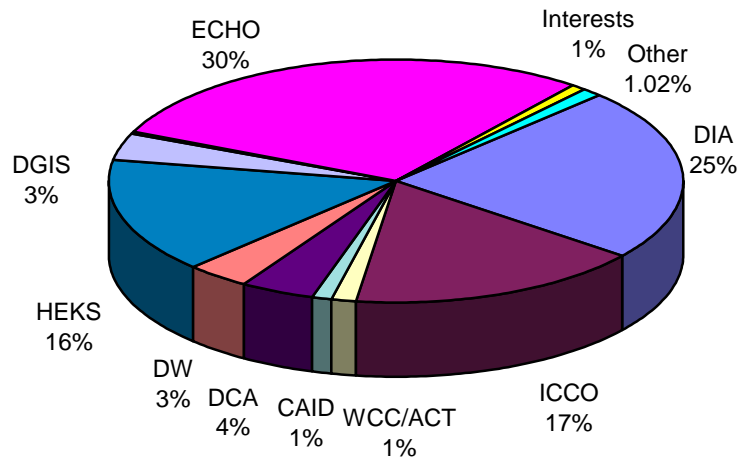
Оваа тенденција кон разновидност е "инспирирана" од различни мотиви:

- потребите на целната група за започнување економски активности за кои се потребни пари, за кои постоечките банки не даваат кредит;
- (легитимната) потребата за МЦМС да преживее па, според тоа, да се активира во нови полиња пред воопшто да нема побарувачка за сегашните интервенции (бидејќи Македонија е мала земја);
- потреба од диверсификација на бројот на донатори кои поддржуваат различни програми.

3.2. Надворешно финансирање

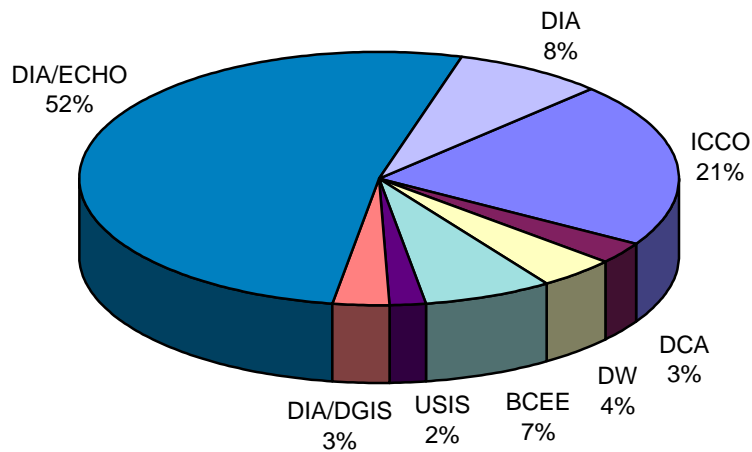
Во 1995 година МЦМС прими надворешни средства од 11 меѓународни донатори во вкупен износ од 77.359.000 МД (= 2.920.309 ДЕМ). Најголемиот придонес дојде од ЕЧНО (30%).

Извори на надворешни средства во 1995 година



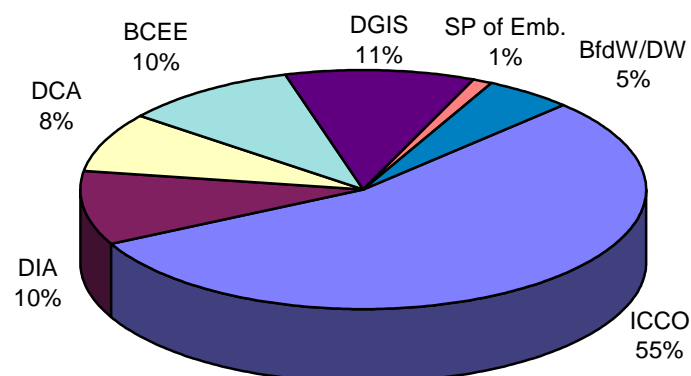
Во 1996 година МЦМС прими надворешни средства од 11 меѓународни извори во вкупен износ од 64.483.000 МД (= 2.421.479 ДЕМ). Најголемиот придонес дојде од ЕЧО (52%).

Извори на надворешни средства во 1996 година



Во 1997 година МЦМС планираше да прими надворешни средства од 7 меѓународни извори во вкупен износ од 50.946.000 МД (= 1.908.082 ДЕМ). Тоа е намалување на средствата од 21% споредено со 1996 година и од 34% споредено со 1995 година. Најголемиот придонес овојпат дојде од ICCO (55%). Околу 87% од надворешните средства беа примени од организации со седиште во Холандија.

Извори на надворешни средства во 1997 година



Нема тенденција само за сè поголема зависност од **сè помал број донатори** за целокупното работење на МЦМС, туку и различните програми се позависни од **единствениот (холандски) донатор**. Ситуацијата за 1998 година сè уште е нејасна бидејќи се неизвесни повеќе барања за битни средства. Позитивен знак е ветувањето дадено од Конзорциумот за Македонија (група од агенции со фондови), со кое се гарантира основно финансирање за следните три години. Главниот дел од средствата не се наменски, што значи дека МЦМС има голема слобода во одлучувањето како да се искористат парите.

3.3. Проценка на внатрешната организација

3.3.1. Структура

Структурата на организацијата на МЦМС е релативно рамна. На врвот на структурата е програмскиот директор. Едно ниво под него се раководителите на одделенијата, додека на "работното ниво" свое место имаат проектните асистенти и помошниот персонал. Во пракса структурата е дури порамна, бидејќи раководството од средното ниво игра само ограничена улога. Некои внатрешни прашања во врска со персоналот (т.е. регрутирање на привремено вработени, промени во плати и сл.) во пракса се извршуваат на ниво на програмски директор. Раководителите на одделенијата дејствуваат како координатори со ограничени одговорности во поглед на персоналот и финансирањето и се концентрираат на спроведувањето.

Поделбата на задачите и одговорностите е јасна и разбрана од страна на персоналот. Некои членови од персоналот би сакале описот на нивните работни места да биде прецизен за да се избегнат премногу различни и неповрзани задачи. Според истражувачката мисија, попрецизна дефиниција на задачите нема да ги реши проблемите. Некои, особено помошниот персонал, треба да имаат широк опис, а други, како, на пример, "проектниот" персонал, треба да се концентрира на исполнување на нивните основни задачи.

Сегашната поделба на одделенијата не е многу корисна поради премногу малите портфолиа, особено на одделението за хендикепирани и на маргинализирани, како и Унапредување на вработувањето (видете и во анекс 5). Освен тоа, персоналот во секој оддел е ограничен на 1 до 3 члена. Овие бројки не оправдуваат посебни одделенија. За толку мали одделенија нема потреба од раководител на одделение; истиот вид работа треба и мора да се подели меѓу членовите.

Делумно како резултат на овие мали одделенија, луѓето тежнеат да работат изолирано, не координираат и не комуницираат доволно: ги следат сопствените програми, имаат сопствена целна група и региони, сопствен стил и приод, исто е во однос и на известувањето итн. Друг проблем поврзан со ова е незадоволството на мал број од персоналот во однос на нееднаквиот работен товар меѓу одделенијата.

3.3.2. Системи и процедури

Административните процедури и системи на МЦМС се добро развиени и обезбедуваат здрава основа за внатрешен организациски капацитет. Процедурите се проектирани да ја зголемат способноста на организацијата. Членовите на персоналот го согледуваат ова и, поради тоа, во голема мера ги почитуваат, и покрај поплаките (како што е финансиската процедура) кои ги спомнуваа некои.

Точните податоци за проектите (т.е. бројките според вид на активност или по регион) се достапни и складирани во папките на МЦМС. Сепак, кога се користат различни извори (годишен извештај, проектни папки и работни папки на персоналот) за овој вид податоци, резултатите не се секогаш сигурни. Ова е поради повеќе причини: методот за кодирање на проектите беше сменет трипати во последните три години. Дефиницијата на "проект" беше исто така многу двозначна; понекогаш проект се состои од неколку активности во различни села, а во други случаи со "проект" се мисли на единствена активност на

единствена локација. И, на крај, податоците за проектите не се складираани на систематски достапен начин. Поради ова, наоѓањето и потоа употребата на овие податоци е тежок и долготраен напор.

За финансискиот оддел е тешко да се имаат бројките при рака, бидејќи досега нема адекватен софтвер кој е достапен или развиен и кој се користи за оваа цел. Сегашниот (Македонскиот) книговодствен систем не е во согласност со IAS. Ова предизвикува различни мненија во однос на одговорноста за финансиско набљудување од страна на проектниот персонал или на финансиската администрација. Фактот дека ваквите информации не се лесно достапни покажува дека (можната вредна) информацијата не се користи за управувачки цели.

Работните методи (т.е. обработка на пријавите, извештаите) кои се користат од организацијата се соодветни во најголем број случаи, иако има поплаки за големиот број хартии кои треба да се обработат. Системот на временско планирање не е соодветен за раководни цели, бидејќи се состои од пополнување (рачно) на плански лист секоја недела. Дали планирањето е извршено, не е ниту документирано ниту анализирано. Планскиот лист не посочува на единствени кодови и описи на активности, што е потребно кога персоналот или организацијата сака да обезбеди споредливи податоци.

Следење (контрола) на перформансите на персоналот се врши на неделните состаноци и на шестмесечните оценки на достигнувањата. Редовните состаноци се добар инструмент за учење на организацијата. Персоналот, исто така, известува и за напредокот на овие состаноци, но има поплаки во врска со бројот на состаноците и времето поторшено за нив. Раководството има намера да ја намали зачестеноста само на месечни состаноци.

МЦМС неодамна прифати посистематизиран приод кон следењето и (само)проценката на проекти и на нивните перформанси. Рано е да се коментира поподробно за квалитетот на овој систем. Показателите кои се развиени за следење се соодветни за следење на спроведувањето и завршувањето. Треба да се работи на развивање на реалистични показатели за следење на влијанијата и на одржливоста на програмите на МЦМС.

3.3.3. Перформанси на персоналот

Низ годините севкупната ефикасност на проектниот персонал во поглед на односот проекти/членови на персоналот се намали, како и обртот (=проектните средства) по член на персоналот (видете, исто така, во анекс 4). Ова е, веројатно главно причинето од намалените средства, поместувањето од помош кон (потрудоинтензивни) развојни активности, а во помала мерка од времето потрошено на активности за развој на персоналот и од среднорочното програмирање за 1997 година (иако активностите за развивање на персоналот не беа извршени колку што беше планирано).

Последната причина наведена во претходниот пасус најверојатно, исто така, ќе ги искриви наодите за искористувањето на времето на персоналот на МЦМС. Од оваа проценка на искористување на времето дознаваме дека вкупно 50% од вкупното време на МЦМС беше потрошено на активности поврзани со проекти (ако "средба со надворешни странки" се смета како активност поврзана со проекти, оваа бројка се подобрува за 6%). Бројки од слична организација од Холандија покажуваат дека за активности кои не се поврзани со проекти отпаѓаат околу 25%. За MDF (кој има сооднос на технички и помошен персонал од 3:1) овој процент е околу 38%.

Друг аспект на искористување на времето е дека повеќето членови од персоналот се доста задоволни со поделбата на времето каква што е таа сега (видете анекс 4). Разликата помеѓу сегашната и саканата поделба на нивното време е мала. Во повеќето случаи беше предложено да се троши помалку време на состаноци, на пишување извештаи и финансиски аспекти. Ова може да е израз на незадоволство со начинот на кој се водат состаноците и желба за унапредување на "едноставни" вештини, како што се пишување извештаи, дактилографија, познавање на англискиот јазик, бидејќи се признава потребата од добро известување. Постојат контрадикторни мненија за поделбата на задачите кои се

однесуваат на финансиското следење на проектите. Персоналот, исто така, изрази потреба од повеќе време за следење, обука и читање.

Мнозинството од персоналот е силно мотивирано, но постои општо чувство дека недоволно се признаени нивните напори. Мотивирањето на персоналот е исто така поткопано од факторите на изолирањето, премногу големата разноликост на задачи и/или зголемена рутина во овие задачи. Силно изразена е потребата од натамошно подобрување на вештините и знаењата (преку поттик и тренирање). Ова беше, исто така, изразено во оценката на искористувањето на времето.

Дел од персоналот не е искористен соодветно на нивниот опис на работното место бидејќи мораат да комбинираат сосема различни типови на задачи. Ова доведува до конфузија што се однесува до избирање на приоритети. Овие членови на персоналот честопати се поставени пред дилемата да одбираат помеѓу итни и важни активности. Исходот е дека важни активности се жртвуваат во полза на итните активности.

Тесни грла се недоволните вештини на персоналот на полето на дактилографијата, англискиот јазик и подготовката на добри и логични документи, иако, исто така, им фали искуство во управувањето со проекти.

3.3.4. Стил на раководење и култура

Водството на МЦМС е многу цврсто, со јасен нагласок на перформанси, што резултираше во импресивен список на постигнувања, не само во поглед на излезни резултати туку и во поглед на односи со другите учесници и на функционирањето на внатрешната организација. Стилот се покажа ефективен во почетната фаза на МЦМС. Сепак, наскоро може да биде потребно прилагодување на стилот. Пораката (т.е. поканата за учество и сл.) која МЦМС им ја испраќа на своите корисници сè уште не е доволно вкоренета во внатрешната организација. Како резултат на тоа, скоро сите идеи и активности потекнуваат од врвот, придонесувајќи кон атмосфера во која персоналот тежнее да се сконцентрира на секојдневните задачи. Може да се најде уште една причина во социо-културното наследство (т.е. луѓето не се навикнати да преземаат иницијатива) со што македонското општество (и МЦМС) мора да се справи.

Ова може да е и една од причините за подоптимальното функционирање на средниот управувачки слој. Во пракса, средниот управувачки слој ги ограничува своите менаџерски активности на координирање и презема малку одговорност во поглед на персоналот, финансирањето и иницијативите во идното програмирање. Додатни дадени причини се ограниченото искуство со управувањето и страв од неуспех.

Недоволно се споделуваат информациите меѓу персоналот од различни одделенија поради малата големина на овие одделенија, но и поради општата култура во која испитувањето на другите се смета за критика на која не се гледа добро. Освен тоа, многу јакиот стил на раководење недоволно го поттикнува персоналот слободно да зборува за чувствителни прашања.

4. ЗАКЛУЧОЦИ

Релевантност (мисијата и стратегијата во однос на програмата)

1. МЦМС нуди релевантен опсег од финансиски, општи и технички услуги. Овие услуги се релевантни бидејќи се засновани врз дијагноза на проблемите и потребите на ниво на целна група. Услугите се во согласност со наведените цели на организацијата и според критериумите определени за секоја програма. Меѓу целите на организацијата кои се дел од 4-годишната програма, 1994 - 1997, година се и:
 - градење долготрајни односи на соработка со слични организации;
 - мобилизирање на средства за проекти, нивно спроведување и соработка со други организации;
 - да се информираат македонската и меѓународната јавност за развојот;
 - да се спроведат други активности кои би придонеле за остварување на целите на МЦМС (обука на невладини организации, лобирање и сл.).
2. Односите со донаторите (од Конзорциумот и вон него, како, на пример, DGIS и ЕЧНО) се покажаа добри и показателите за ова се гаранција на конзорциумот за основното финансирање за следните 3 години (1 милион DFL) и неназначени средства. Сепак, големите фондовски агенции како што е ЕЧНО создаваат зависност од страна на МЦМС без да се има можност за влијание врз истиот донатор тој да продолжи со финансирањето поради една или друга причина. Бидејќи се од друга природа и опсег, важно е да се создадат долготрајни односи со овие организации.

Ефективност на испорака на услуги (излези и резултати)

3. Услугите кои ги нуди МЦМС на полето на водоснабдувањето и помошта на невладините организации се **соодветно адресирани** со тоа што се испорачани **навреме** (прифатлив период меѓу барање за интервенција и почеток на активностите) и со тоа што целните групи **го ценат спроведувањето на услугите и приодот на персоналот на МЦМС**.
4. Услугите честопати се адресирани на **организираните групи**. Еден од најважните фактори на успехот се добро организирани групи на корисници, вклучени во подготовките, во спроведувањето и одржувањето и во продолженото користење на услугите и опремата.
5. **Бројот на проекти останува стабилен** во 1995 и во 1996 година (околу 100), но ќе се намали малку во 1997 година. Главна причина за тоа е намаленото финансирање, главно бидејќи ЕЧНО програмата заврши во 1996 година и поради примената особено на географските критериуми кои не дозволуваат да се започнат некои активности во определени предели и за некои целни групи (т.е. водоснабдување во западна Македонија или водоснабдување за Ромите). Поради овој критериумски филтер, не можеа да се опфатат сите можности за да се понудат истите или комплементарни услуги. Мисијата не го осигурува развивањето и примената на критериумите. Меѓутоа, премногу строгото почитување на некои критериуми, сега ги ограничува можностите за последователни активности, можеби така намалувајќи го постигнатото влијание на проектот.
6. Кредитните проекти во рамките на создавање вработување или развој на селото и решавање на потребите на поединци се помалку успешни, не поради недостигот на барања туку поради подолгото време на обработка, недоволните квалификации на персоналот на МЦМС, потешкотиите во однос на наплатата, помалото конечно влијание (помалку корисници за битни износи: т.е. 70.000 ДЕМ за максимум од 12 вработени лица) и тоа што одзема голем дел (финансиски) од вкупните средства кои стојат на располагање за програмите на МЦМС. Освен тоа, овие проекти се изведуваат под чадорот на три различни програми: развој на селото, унапредување на вработувањето и достоинство за хендикепираните и маргинализираните групи. Оваа расцепканост причинува намален квалитет од страна на МЦМС. Недостасува капацитет и способност на персоналот на МЦМС во овој момент за да може да се справи со овие проекти на професионален начин.

Ефикасност (фокусирање на проток)

7. **Надворешното финансирање на МЦМС опадна многу нагло** во последните години (15-20% годишно). Освен тоа, МЦМС сè повеќе станува зависен од мал број донатори (за 1997 година ИССО обезбедува 55% од финансирањето, 87% е од Холандија). Досега се покажало тешко да се обезбедат средства од други извори. Големите фондови веќе не се достапни поради преориентирањето од основна помош на активности на развој.
8. Бројот на проектниот персонал е доволен за да се зголеми портфолиото на проекти. Иако МЦМС одлучи да расте во бројот на персоналот, сегашниот опсег на активности не го оправдува тоа. Наместо тоа, со време опадна ефикасноста на персоналот во поглед на проекти на член од персоналот. Плановите за проширување на персоналот се засновани на сè уште непотврдени очекувања за идни активности.
9. Персонал се вработува на можна, наместо на конкретна експертиза (бидејќи ова речиси и го нема во Македонија) и се обучува на место. Персоналот чувствува потреба од повеќе обука од различни предмети, за почеток во вештини како дактилографија, познавањето на англискиот јазик. Персоналот стекнал општа стручност во развој, но има ограничени способности во специјални технички полиња како, на пример, кредити, вработување како и раководење.
10. **Годишните планови не содржат доволно квантитативни и квалитативни цели** за тековните како и за новите проекти. Ако ваквите цели се применат: не е јасно дали тие се засновани на пријавите или на визији/политики на МЦМС. Поради ова, следењето на активностите е тешка работа.
11. **Одделенијата се премали** (едно до три лица со мали портфолија) и некои проекти во различни одделенија имаат иста природа (вработување) што доведува до збунетост. На некои одделенија им недостига координатор и луѓето работат изолирани (сами во одделот).
12. **Нема многу координација и комуникација меѓу одделенијата:** си ги следат своите програми, имаат сопствени целни групи и предели, сопствен приод, извештаи, итн.
13. Административните процедури и системи на МЦМС се добро развиени и обезбедуваат цврста основа за внатрешните организациски капацитети. Сепак, има потреба од подобар начин за складирање на основните податоци од проектите.
14. МЦМС неодамна прифати посистематски приод кон следење и (само)оценка на проектите и на нивните перформанси. Рано е подлабоко да се коментира за квалитетот на системот. Развиени се показатели за следење на спроведувањето на проектите наместо на ниво на постигнати влијанија.
15. Три лица од персоналот не се соодветно искористени според нивниот опис на работно место и според амбициите. Или имаат премногу неспоени обврски или два целосно различни видови на работа комбинирани во едно лице. Иако на мала и растечка организација и е потребна флексибилност, ова не треба да резултира со недоволно време за приоритетите и за основните активности.
16. Активностите за развој на персоналот добија многу внимание последните две години преку обука и посети за запознавање. Сепак, ако ги земеме во обзир барањата од работното место и основните квалификации, треба уште да се стори. Ова бара јасна одлука за идните програми и за перспективите на поединечните членови на персоналот кои се во прашање.
17. Постои **многу силно водство со нагласок на перформанси, внатре во МЦМС**. Овој стил се докажа како ефикасен во почетната фаза на МЦМС. Другата страна на сликата е дека новите иницијативи и идеи за подобрување речиси исклучиво доаѓаат од врвот. Персоналот не учествува доволно во раководењето, особено не средното раководење. Во пракса се ограничуваат играјќи координативна улога со ограничени одговорности во однос на персонал и финансирање и се концентрираат на реализација.
18. Нема доволно комуникација меѓу одделенијата и нема доволно дискутирање меѓу поединци кои сакаат подобрување на перформансите. Една од причините за ова е што ваквите дискусии се сметаат за "несакано критизерство".

5. ПРЕПОРАКИ (ИДНИНА НА МЦМС)

За одржлив раст на МЦМС важно е да се избалансираат различните елементи на организацијата (ИОМ - *Интегрираниот организациски модел*). Според тоа, на внатрешната организација и треба најголемо внимание за да се создаде поголем капацитет на организацијата, овозможувајќи му со тоа на МЦМС да даде повеќе и да им пружи поширок пакет услуги на целните групи.

5.1. Приод и стратегија водени од побарувачката

МЦМС треба да го подобри сегашниот приод на одзивање на потребите на целните групи (кој веќе се применува) со тоа што би биле помалку рестриктивни поради географски критериуми и земајќи ја во предвид, за секој "случај", сопствената способност ефикасно да ги поддржи бараните интервентни активности. Водечкиот принцип на стратегијата на МЦМС е да се создадат долготрајни односи со целните групи и да се понудат повеќе видови помош, директно или преку потпомогнување, според потребите на таа група.

5.2. Работа со организирани групи

МЦМС докажа дека успешно работи со организирани групи: резултатите од проектите во голема мерка зависат од организациската моќ на овие групи. Фокусот треба да остане на овој аспект, користејќи искуство на членовите на персоналот на МЦМС, кои би биле постојани лица за контакт меѓу организирани групи и МЦМС (функција на "прозорец"). Постојат две опции за организирање "прозорец": или по еден член на персоналот за секоја целна група (вкупно 3) или по еден член на персоналот за секој регион. Предноста на прозорец за секоја целна група е што се добива повеќе специфично знаење за секоја целна група и за нивните проблеми. По еден член на персоналот за секој регион води кон подобро сместување на МЦМС во регионот, но ги зголемува и трошоците (канцеларија и опрема).

5.3. Финансирање

Стратегијата во однос на финансирањето треба да се засновува врз разновидни и долготрајни односи, какви што се со Конзорциумот. Освен тоа, може да се бара и додатно финансирање за определени програми од поголемите билатерални и мултилатерални донатори. Трет елемент на стратегијата е да понуди специјализирани услуги за кои "клиентите" (т.е. донаторите) сакаат да платат, како, на пример, поддршка на идентификациони мисии, проценка на предлози кои би биле финансирани од PHARE, дури и курсеви за обука на невладини организации. итн.

5.4. Поголем но групиран проектен портфолио

Мисијата препорачува на целните групи да им се понуди поширок пакет на услуги според потребите кои тие ќе ги изразат. МЦМС, исто така, треба да тежнее кон зголемување на проектниот портфолио намалувајќи ги географските критериуми (без да се загуби фокусот) и додавајќи други проектни активности, по можност сродни на постоечкиот пакет: т.е. активности сврзани со водоснабдување и санитација, обука и образование поврзано со активности на невладини организации и потребите на малцинства/жени, умрежување и создавање врски помеѓу невладините организации итн.

5.5. Следење на резултати, ефекти и влијание

МЦМС почна да ги набљудува своите интервенции (активности) и постигнатите резултати. Персоналот поредовно користи Логичка рамка, што е добра основа за ефективно набљудување не само на резултатите туку и на целите на проектот (ефекти) како и севкупните цели (конечно влијание).

Мисијата препорачува да се развие сет од показатели за секоја програма, вклучувајќи ги и целите за поедините проекти, за да се мери ефектот и конечното влијание. Со ова МЦМС ќе има одлична алатка за мерење ефикасност бидејќи ќе знае до која мерка корисниците ги користат крајните резултати на проектот и какви промени/развој се случуваат на село/во невладините организации, како резултат на проектите и на програмата (пр. водоснабдување).

Истражувачката мисија препорачува битните фактички податоци од проектите да се складираат на кохерентен и достапен начин. Тоа нема само да ги подобри можностите за анализа туку и ќе го подобри проектното/програмско управување. Може, исто така, значително да го скрати времето кое сега е потребно за "макотрпните" задачи, како што е подготвувањето извештаи.

Треба да им се даде приоритет на напорите (кои се веќе направени) за воспоставување база на податоци која би ги содржела погоре наведените основни податоци. Пред да се структурира базата на податоци треба да се донесат одлуки за важни прашања како, на пример, дефиниции на поими (т.е. што е проект, активност, итн.) и определување на потребни информации. Базата на податоци би требала да биде поврзана со финансиската администрација.

Софтверот треба да е соодветен на потребите од подобро финансиско набљудување на ниво на проект и на ниво на портфолио. Информациите за финансиските резултати треба да се направат достапни за целокупниот проектен персонал.

5.6. Инструменти на МЦМС (спроведување и овозможување)

Мисијата му препорачува (видете прилог 5) на МЦМС да ги користи следните инструменти за спроведување на проекти:

- **"прозорска"** помош: член на персоналот кој работи само со определена целна група и кој има изградено однос на доверба познавајќи ги поединостите на групата. Ова лице ќе одигра и мрежна улога помеѓу целната група и локалните власти или други групи;
- **грантови:** обезбедување средства кои би биле потрошени за активностите (повеќе видови) кои ќе ги решат или ќе ги олеснат потребите на целните групи;
- **обука:** да се испорача обука во полиња кои се сродни со проектното планирање и спроведување на проекти (вклучувајќи и раководење);
- **информации:** да се обезбедат целните групи со општи информации во однос на развојот и на невладините организации;
- **специјална поддршка:** специфична техничка поддршка за секоја целна група врз основа на највообичаеното поле на интервенции: т.е. санитација за селата, или образование за здравствена заштита на Ромите и на албанските жени.

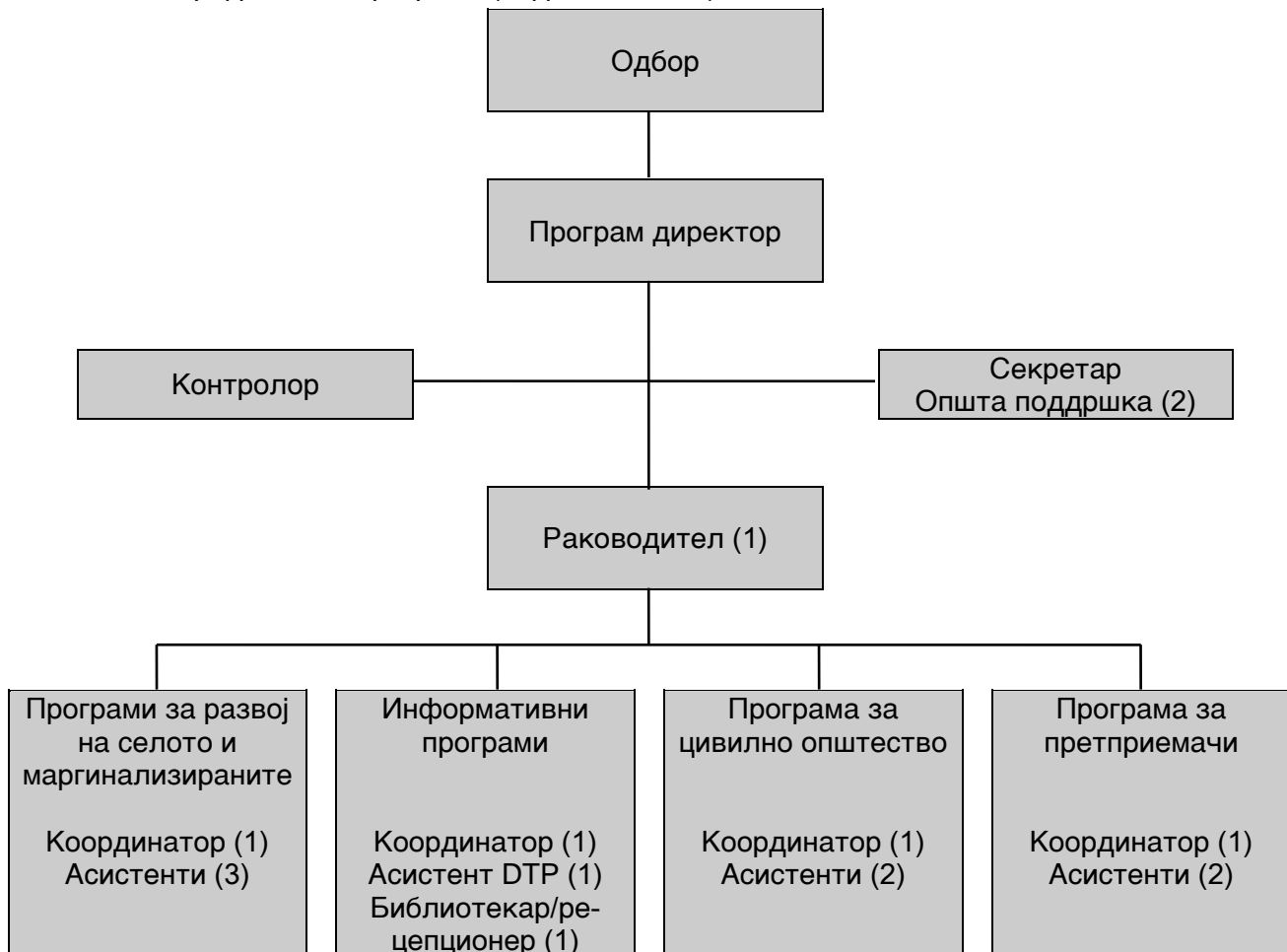
Сите оние услуги кои им се потребни на целните групи, а за кои МЦМС не може да даде соодветна помош, треба да се побараат, а МЦМС игра улога на потпомагање: формулирање на точниот вид помош и барање трети лица кои би ја спровеле.

Сега се расправа за кредитната функција. Важно е да се прави разлика меѓу советување и обука, од една страна, и вистинско учество во испорака на кредит, од друга страна. За да се одбегне опасноста од помешување на интересите и веродостојностите и ако МЦМС се одлучи да биде поактивен на ова поле, мисијата препорачува МЦМС да отвори посебна единица која би се справила со овие прашања. Ова не би требало да се спроведува заедно со улогата на "поддршка на развојот" која ја има МЦМС.

5.7. Групирање на активности (органограм)

Услугите кои ги нуди МЦМС треба да се групирани (како што е веќе направено) во оперативни единици според целните групи. Ова овозможува персоналот навистина да ја запознае целната група и да обезбеди ефективни и ефикасни услуги. Секој оперативен и помошен збир/група треба годишно да ги дефинира своите цели изразени квантитативно и квалитативно.

Слика 5.7. Предложена програма (видете анекс 7)



Забелешка:

1. Персоналот кој работи со Ромите и со хендикепирани/маргинализирани треба да се интегрира во Развој на село.
2. Ако поддршката за претприемачи стане полноснажна активност на МЦМС, ќе треба да се создаде засебна единица.

Збирите (не се еднакви со одделенија) се креирани врз основа на програмите за специфични целни групи. Сите членови имаат "оперативни" задачи какви што се управување со донации или пружање технички совети. Координаторот (наместо "раководител на одделение") координира со збирот, но исто така редовно се состанува со другите координатори во врска со развојот на програмите и нивните целни групи.

Секој збир треба да има службеник кој дејствува како "прозорец", кој ќе биде и одговорен за донациите. По можност, тоа ќе биде координаторот. Комбинирањето на овие две задачи ќе обезбеди координаторот да остане во допир со клиентот/целната група.

Освен координаторот, во секој збир треба да има еден или повеќе асистенти кои ги опфаќаат задачите на обучувач и "технички" специјалист. Групата за Програмата за информирање има асистенти со определени задачи; еден ќе се грижи за задачите од ДТР, додека другиот ќе ги опфаќа задачите на рецепционер (исто така и за помошниот центар за невладините организации), како и задачите на библиотекар за помошниот центар за невладините организации.

5.8. Перформанси на персоналот

Потребна е натамошна обука на персоналот за да се пополнат празнините помеѓу барањата на работата и основните квалификации на поединците. Потребната обука е двојна: техничка обука и унапредување на вештини. Унапредувањето на вештините треба да опфати дактилографија (и јасно пишување на извештаи). Другата обука опфаќа предмети поврзани со полето на дејствување и целните групи, како, на пример, информации и знаења за јакнење на цивилното општество и организациите, и сл. Ваквата обука станува сè поважна ако МЦМС сака да се вклучи во стварното спроведување на проектите.

Техничката обука на секој поединечен член на персоналот треба да се заснова на јасни и детални планови за идни активности, засновано на одлуки за одредници на политиката, како и на улогата која тој член ќе ја игра во нив. Ваквото детално планирање треба, исто така, да биде јасно пред да се вработи нов персонал.

Едноставен но ефикасен начин на регистрирање на времето од страна на персоналот ќе помогне во одлучувањето како да се подобри "продуктивноста". Алатката не треба да се употребува како контролен инструмент туку како извор на информации, корисни за членот на персоналот и на раководителот, кога се анализира како времето се искористува (на проекти/општо, итн.) и кога се бараат начини за подобрување.

5.9. Капацитет на раководството

Треба да се посвети повеќе внимание на јакнењето на раководењето од средната линија за да се премости празнината меѓу врвното раководство (програм директорот и Извршниот одбор) и персоналот (видете во прилог 7).

Истражувачкиот тим препорачува (особено кога МЦМС има намера да расте) да се регрутира раководител од средната линија кој ќе се фокусира на внатрешната организација, главно упатувајќи и обучувајќи го персоналот за да се подобри нивниот капацитет и нивното ниво на вообичаено учество во организацијата.

Со лицето кое ќе се грижи за внатрешните задачи на раководството ќе се обезбеди програмскиот директор да има повеќе време да им посвети на потребните стратешки прашања и на односите со донаторите и на други важни фактори.

5.10. Развивање на тим

Освен внимание врз унапредување на капацитетот на поединците, фокусот треба да се стави и на развивање на МЦМС тим. За ова ќе биде потребен подобрен дијалог меѓу групите, но и промена на структурата (големи единици) и на културата (споделување на информациите). Треба да се најдат начини за меѓусебно поврзување на различните програми/активности.

MDF

ПРИЛОЗИ

- 1. Опис на надлежности**
- 2. Список на персоналот и квалификации**
- 3. Финансирање на проекти и програми (1995 - 1997 г.)**
- 4. Искористување на времето од персоналот**
- 5. Групирање на услугите**
- 6. Користени прашалници**

ПРИЛОГ 1: Опис на надлежности**Предложени измени во работната верзија на Описот на надлежности**

Задачата која треба да биде извршена од страна на консултантите МДФ ќе биде заснована врз проектните задачи кои беа испратени на МЦМС од страна на МДФ на 21 август 1997 година. Предложените измени на Проектната задача се:

5. Организација временски распоред и известување.

5.2 Временски распоред

Подготовка:

два дена во октомври за двата консултанта

Теренска посета:

5 - 15 ноември (11 дена) за двата консултанта

Известување:

24-28 ноември (4 дена) за двата консултанта.

Вкупниот број на човек-денови = 34.

Формат на извештајот:

Претпоставуваме дека ќе се погрижите за преводот на извештајот (англиски - македонски).

Ако се согласувате со изменетата Проектна задача, работниот распоред и припоениот буџет, ве молиме да го вратите овој договор потпишан од ваша страна и да авансирате сума од ХФл. 22.000 во рок од 15 дена на банковната сметка на МДФ во ING Bank, Еде, Холандија (сметка број 38.70.69.623). Конечна фактура (земајќи ги во обзир стварниот број денови минати на мисијата, но не надминувајќи го споменатиот буџет во финансискиот предлог) ќе ви биде испратена по потпишувањето.

Договорено,

МЦМС
Програм директор
Г-дин Сашо Клековски

МДФ
Извршен директор,
Г-дин Х.Л. ван Лоо

датум:

датум 2 октомври 1997 г.



Makedonski centar za meunarodna sorabotka Humanitarna asocijacija

Никола Парапунов бб • П.Ф. 835 • 91000 Скопје • Република Македонија
Тел. 091/365 381 • Факс 091/365 298 • E-mail mcms@informa.mk

НАЦРТ

Опис на надлежности

Мисија за оценка

Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС)

1. ПОЗАДИНА

1.1. Позадина на МЦМС

Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) е невладина и непрофитна асоцијација, активна на полето на развојот, реконструкцијата и основната помош во Македонија. МЦМС е основан во 1993 година како заеднички потфат на локалните иницијативи во Македонија и Холандската меѓуцрковна помош.

Целта на МЦМС е развивање на човечки и материјални ресурси во Македонија.

Во периодот 1995 - 1997 година, оваа цел беше трансформирана во три среднорочни цели:

- унапредување на мирот;
- натамошно организирање на цивилното општество;
- помош на оние кои имаат потреба.

МЦМС ги спроведува своите активности преку четири примарни програмски сектори/линии:

- развој на селото;
- промоција на вработувањето;
- достоинство на хендикепирани и маргинализирани;
- развој на цивилното општество.

Сите програми имаат за цел да го помогнат, одржат и обезбедат нормализирањето на животните услови на корисниците. Со тоа што се истакнува помошта за креативниот и продуктивниот потенцијал кај луѓето, програмите делумно покриваат конкретни проекти, во согласност со филозофијата за помош со "само-помош", секаде каде што тоа е потребно.

Своите активности МЦМС ги реализира со:

- поддршка на проекти (грантови и заеми);
- обука и консултации;
- информации;
- застапување и лобирање.

За остварувањето на своите цели, МЦМС мобилизира и организира финансиски и материјални средства и човечки ресурси како во земјата така и во странство.

МЦМС обезбедува средства за активностите од бројни агенции кои се поврзани со Светскиот совет на цркви (организирани во Конзорциум за Македонија) и од други невладини организации и владини организации (DGIS, ECHO).

1.2. Позадина на оценката

МЦМС го довршува Среднорочниот план 1994 - 1997 година. Во меѓувреме, започнати се подготовките за новиот Среднорочен план 1998 - 2000 година. На раководството на МЦМС му е потребно надворешно мислење за сопственото работење и за квалитетот на општите/секторските мерки.

Оценката не е побарана од донаторите, но тие ќе ја поддржат истата. МЦМС побара од Европа Деск (координативна единица на ICCO, SOH и две холандски Реформирани цркви) да помогне во контактирање со можни оценувачи. Направени се некои контакти со I/C Consult (советници на ICCO/СЕВЕМО), но тие беа неуспешни.

2. ЦЕЛИ

2.1. Долгорочна цел

Долгорочна цел на оценката е подобрување на исполнувањето и квалитетот на општите/секторските мерки на МЦМС.

2.2. Цел на оценката е:

- да ги открие силните и слабите страни и квалитетите, како на исполнувањето така и на општите/секторските мерки;
- да ги истражи можностите за подобрување на продуктивноста и ефикасноста на МЦМС од институционален аспект и од гледна точка на општите/секторските мерки;
- да го подобри планирањето и дизајнирањето на следниот Среднорочен план 1998-2000 г.;

2.3. Специфични цели

2.3.1. Институционални аспекти

Опис и анализа на институционалната и организациска структура на МЦМС. Анализата треба да содржи:

- * предностите и недостатоците на организациската структура на МЦМС, нивоата на одлучување и распределбата на правото на одлучување, како и улогите на Извршниот Одбор и персоналот;
- * силните и слабите страни на Извршниот Одбор, на извршното раководство и на вработените на МЦМС (количина и квалитет);
- * внатрешниот ток на информации - вертикален и хоризонтален, односот седиште - работа на терен, капацитетот за решавање на проблеми;
- * силните и слабите страни на системите и процедурите, како и на надворешниот ток на информации и на односите со јавноста;

(Под поимот системи и процедури се подразбира: мониторинг и сопствена оценкла; планирање и известување; програмски процедури; финансиски системи и системи за набавки; администрација; организација; Извршен Одбор и персонал.)

2.3.2. Општи/секторски мерки

- Краток опис на природата на ситуацијата со која се зафаќа МЦМС и сегашното социо-економско и политичко опкружување во Македонија;
- Опис и анализа на програмите и услугите кои ги нуди МЦМС; операциите во смисла на професионалност, нивото на акција;
- Опис и анализа на целната група на програмите на МЦМС од аспект на половата, етничката и социо-економската припадност, и споредба на целните групи со оние наведени во програмите;

- Опис и анализа на потребите на целната група и нивната вклученост во планирањето и спроведувањето на програмите;
- Анализа на релевантноста, слабите и силните страни на активностите на МЦМС во однос на потребите и очекувањата на целната група и идентификација на специфични аспекти со кои треба да се зафати со цел да се одговори на потребите и очекувањата на целните групи;
- Анализа и проценка на големината на опфатот и обезбедување на понуда на програми според потребите;
- Анализа на погодноста на стратегијата/активностите предвидени за спроведување на програмите на МЦМС;
- Анализа на резултатите од програмите, споредени со резултатите наведени во програмите на МЦМС;
- Анализа и споредба на други НВО и опис на нивните компаративни предности/недостатоци и проценка на нивото на соработка и комплементарност со МЦМС;
- Анализа на координацијата и односие на МЦМС со локалните власти, со локалните и меѓународните партнери.

2.3.3. Препораките треба да го имаат предвид следното:

- Визијата, мисијата и долгорочните цели на МЦМС;
- Потребите на целните групи;
- Комплементарноста со иницијативите што ги применуваат други НВО и властите во Македонија;
- Постоечката експертиза и можностите за развој на МЦМС.

Препораките треба да бидат детални каде е возможно, а каде тоа не е возможно, треба да се идентификуваат можностите и да се укаже на каналите за натамошно истражување.

2.4. Раководство и персонал

Раководството и персоналот на МЦМС треба за еден дел да донесе одлука заснована врз резултатите од мисијата, а за другиот дел, тие треба да му предложат на Извршниот одбор и на Собранието да донесе одлука. Ќе треба да се одлучи за општите/секторските мерки (Среднорочен план 1998-2000) и за промените во организационската структура: системи и процедури. Одлуката ќе се донесува во две фази: нацрт Средно-рочниот план ќе се разгледува во ноември 1997 година, а конечниот текст до февруари 1998 година.

3. ПРИОД

Мисијата треба да ги користи следните инструменти: квантитавни информации (онаму каде што се достапни - мисијата не треба да презема самостојно екстензивни истражувања); литературни студии; визуелни опсервации; индивидуални и групни интервјуа.

Мисијата ќе ги изврши задачите во консултација со (претставниците на) :

- МЦМС (членови на Извршниот Одбор и на персоналот);
- Соодветни владини институции: Министерство за труд и социјална политика; Министерство за урбанизам и градежништво; Единицата за координација на помошта; општините;
- Соодветни партнерски организации; селски комитети; НВО; социјални установи;

- Независни посматрачи и/или стручњаци за селски развој, финансиски услуги, цивилно општество, институционален развој, полови и етнички прашања;
- Управување со проекти од областа на секторите на активностите на МЦМС;

4. ОРГАНИЗАЦИЈА, ВРЕМЕНСКИ РАСПОРЕД И ИЗВЕСТУВАЊЕ

4.1. Тим за оценка

Мисијата ќе ја изврши тим составен од двајца оценувачи: водач на тимот и стручњак.

Мисијата ќе биде спроведена од стручњаци кои ќе ја комбинираат стручноста и искуството во следните полиња: институционален развој; половите прашања и развојот; прашања поврзани со етничките малцинства; учеството/организациската на целните групи; земји во транзиција/Источна Европа, Македонија; методи на истражување и оценување.

4.2. Временски распоред (денови)

Прегледот ќе започне на _____ и ќе заврши на _____ со предавањето на конечниот извештај. Прегледот ше располага со 38 експерт-денови.

	Водач на тимот	Стручњак	Вкупно
Подготовка	2	2	4
Посета на терен	10	10	20
Известување	8	6	14
Вкупно	20	18	38

4.3 Известување

Мисијата ќе го известува раководството на МЦМС и сите потреби и проблеми ќе ги расправа со раководството.

Мисијата ќе го подготви и ќе разгледа следното:

	Кога	Со кого
Меморандум за оценка (главни наоди, заклучоци и препораки)	пред враќањето од терен	Раководство на МЦМС
Нацрт извештај за оценката	четири недели по завршувањето на мисијата	Раководство на МЦМС

Формат за известување

Извештајот ќе се подготви во по пет примероци, на англиски и на македонски јазик.

Извештајот ќе содржи максимум 15 страници, вклучувајќи извадок од 3 страници од главните заклучоци и препораки, кои ќе бидат поместени на почетокот на извештајот.

Извештајот ќе биде структуриран на следниот начин:

1. Извадок
 - 1.1. Име на партнерот; цели, област и времетраење на активностите;
 - 1.2. Методологија на мисијата за оценка; цели на студијата; период на теренската мисија; распоред на интервјуа и посетени места и список на интервјуирани организации и лица (дадени во прилог).
 - 1.3. Главни наоди, заклучоци, и препораки од мисијата за оценка.

2. Извештај

Главниот дел од извештајот треба да биде составен во согласност со целите и прашањата од посебен интерес.

5. УСЛУГИ КОИ ЌЕ ГИ ОБЕЗБЕДИ МЦМС

МЦМС ќе ги обезбеди следните услови и човечки ресурси:

- Човечки ресурси:

- * Извршни: Програм директор - во текот на целата мисија

- Раководители на одделенија - достапни во текот на целата мисија

- * Логистика: Административен секретар и друга поддршка - во текот на целата мисија. Состаноците и средбите ќе ги организира МЦМС.

Сите човечки ресурси зборуваат англиски јазик.

- * Времени стручњаци - достапни по потреба;

- * Превод (македонски - англиски и обратно) достапно во текот на теренските посети;

- Канцеларија: канцелариски простор, компјутер (Word, Excel), печатари, фотокопир, ДТП - достапни во текот на теренскиот престој;
- Превоз - возило со погон на четири тркала (4WD) од МЦМС за посети на терен.
- Сместување и исхрана - обезбедени од МЦМС во текот на посетите на терен;
- Плаќање: 50% во рок од 15 дена по потпишувањето на договорот, и 50% во рок од 15 дена по приемот на извештајот за оценката.

6. БИБЛИОГРАФИЈА и ДОКУМЕНТАЦИЈА

Опис	Година на објавување и издавач	Извор
! Општо		
1.1. Статистички годишник на Македонија 1995, 1996	1996, 1997; Републички завод за статистика	МЦМС
1.2. Карти на Македонија		МЦМС
2. Институционално		
2.1. Статут на МЦМС	1997, МЦМС	МЦМС
2.2. Органиграм	1997, МЦМС	МЦМС
2.3. Правилник за ИО	1994, МЦМС	МЦМС
2.4. Опис на работните места	1996, МЦМС	МЦМС
2.5. Оценка на персоналот	1996-7, МЦМС	МЦМС
2.6. Правилник за програмите	1996, МЦМС	МЦМС
2.7. Правила за поддршка на проекти	1996, МЦМС	МЦМС
2.8. Стандардни формати на документи	1996, МЦМС	МЦМС
2.9. Административни правила	1997, МЦМС	МЦМС
Финансиски правила	1997, МЦМС	МЦМС
Правила за тендер	1997, МЦМС	МЦМС
3. Програма		
3.1. Подлога на програмата	1994, МЦМС	МЦМС
3.2. Среднорочен план 1994-1997	1994, МЦМС	МЦМС
3.3. Годишни извештаи 1994/1995/1996	МЦМС	МЦМС
3.4. Извештаи од проекти	МЦМС	МЦМС
3.5. Извештаи за надворешен мониторинг	МЦМС	МЦМС
3.6. Извештаи за внатрешен мониторинг и оцена	МЦМС	МЦМС
3.7. МЦМС Билтен 1994-97	МЦМС	МЦМС

ПРИЛОГ 2: Персонал и квалификации на МЦМС

	Функција	Име	Квалификација	Главна одговорност	Год. со МЦМС	Обука
1	Програмски директор	Сашо Клековски	Медицински факултет	генерален директор	4	ECLOF семинар за кредит 2x I/C Consult Gender Train Стручни посети на NL, DK, GB, Можности, округла маса Ми Е курс МДФ
2	Административен секретар	Валентина Чичева	технолошко металуршки факултет	секретарска поддршка / телефон	2,5	МиЕ курс МДФ
3	Раков. на оддел за развој на селото	Павел Роман Пападимитров	Економски факултет	раководи со програмата за развој на село	3,5	Ми Е курс МДФ Развојна студија (Sally Oak Coll GB) Грчки јазик Состаноци на конзорциумот
4	Проектен асистент	Љупчо Кочовски	Оддел Географија, факултет за прир. науки	Иницијативи за РС	3,5	Обука за службеници за заеми (можности) Ми Е курс МДФ
5	Проектен асистент	Димче Митревски	Градежен факултет	Водоснабдување	4	Курс англиски јазик Компјутерски вештини Адм. процедури МиЕ курс МДФ
6	Рак. на оддел за цивилно општество	Луција Поповска	Факултет за природни науки/ математика	Раководи со програма цивилно општество	2	Не беше присутна за време на интервјуата
7	Проектен асистент	Александар Кржаловски	Електротехнички факултет	Програма цив. општ. и база на податоци MIS	2	Посети на МЦМС партнери во NL Застапување и лобирање МиЕ курс МДФ Обука на служба
8	Проектен асистент	Бесим Небиу	Економски факултет	Програма цив. општ. ; преводи	2	Обука на обучувачи Застапување и лобирање МиЕ курс МДФ Обука на служба
	Рак. на одд. за развој на село	празно				
9	Проектен асистент	Ацо Кочовски	Архитектонски факултет	Спроведување на програма за Ромите	3,7	Компјутерска обука Excell МиЕ курс МДФ
	Рак. на оддел создавање на вработување	празно				
	Прокт асист.	празно				
	Одд. за инф.					
10	Асистент	Гонче Ципушева	Факултет за политички науки	Уредување и издавање на билтен на МЦМС и НВО	1,5	Курс: Работа во библиотека Англиски јазик МиЕ курс МДФ
11	Рак. на администрација и финансии	Александар Бужаровски	Економски факултет	Финансиски и административни прашања	2	Куперс и Лејбрант, Локални советници (правни акти) Семинар Excell
12	ДТП организатор	Тони Гицев	Компјутерски науки	Општа поддршка и ДТП за сите прашања на МЦМС	4	Курс Excell Посета на партнери од NL

ПРИЛОГ 3. Финансирање на програмите на МЦМС за 1997, 1996, 1995 год.

	1997 (план)																		
(x 1000 ден.)	Вкупно		VWP		VDI		PPE		PDD		PER		PCS		Инфо		Адм.	Пренос	
BfdW/DW	2.670	5%									2.570	34%					100		
ICCO	27.368	47%	14.546	85%	7.028	82%	4.968	63%									826		
DIA	5.340	9%					746	9%					81	1%	2.725	90%	1.788		
DCA	4.005	7%							1.800	72%	2.005	27%					200		
BCEE	5.340	9%	1.830	11%			424	5%	500	20%	2.395	32%					191		
DGIS	5.689	10%											5.193	77%			370	126	
SPF-Emb.	534	1%											534	8%					
Phare		0%															ПМ		
Камата	908	2%			40	0%	173	2%									695		
Камата	64	0%															63	1	
Приходи	624	1%											490	7%	134	4%			
Приходи	320	1%															20.	117	
Исплата на заеми	2.003	3%	674	4%	167	2%	167	2%	197	8%	227	3%	237	4%	167	6%	167		
Пренос	3.471	6%	83		1.373	16%	1.458	18%			343	5%	214	3%					
ВКУПНО	58.336	100%	17.133	100%	8.608	100%	7.936	100%	2.497	100%	7.540	100%	6.749	100%	3.026	100%	4.603	244	

(x 1000 ден.)	1996	Остварено																		
	Вкупно	VWP		VDI		PPE		PDD		PER		PCS		Инфо		Адм.		Прогр. Фонд		
DIA	5.005	7%				2.655	34%			2.026	25%	324	8%							
ICCO	13.262	19%	5.305	14%	5.005	92%	2.952	38%												
WCC/ACT																				
CAID																				
DCA	1.778	3%				1.409	18%					319	8%				50			
DW	2.829	4%								2.829	35%									
BCEE	4.747	7%	1.500	4%				700	43%	2.547	32%									
HEKS																				
USIS	973	1%										973	24%							
DIA/DGIS	2.153	3%										2.153	52%				988			
DIA/ECHO	33.076	47%	31.152	80%				936	57%											
SPF-Emb.	270											270	7%							
WGA	153	0%								153	2%									
CDR	237	0%								237	3%									
Камата	1.937	3%			6	14	0%	3	0%					686	95%					
Размена	1.634	2%	828	2%	94	2%	185	2%		129	2%	18	0%	38	5%		342			
Приходи	1.232	2%	313	1%	1		573	7%	8	0%	72	1%					265			
Приходи	540	1%										51	1%				130			
ВКУПНО	69.826	100%	39.098	100%	5.465	100%	7.788	100%	1.647	100%	7.993	100%	4.108	100%	724	100%	1.775	1.228		

(x 1000 ден.)	1995	Остварено													
	Вкупно	VWP	VDI	PPE	PDD	PER	PCS	Инфо	Адм.	Прогр. Фонд					
DIA	18.207	23%				3.259	42%	3.256	97%	3.208	35%	8.484			
ICCO	13.163	17%		13.163	66%										
WCC/ACT	969	1%				969	12%								
CAID	848	1%				848	11%								
DCA	3.406	4%	1.015	4%					1.987	22%					
DW	2.692	3%				2.692	35%					404			
BCEE															
HEKS	12.188	15%	5.374	19%	6.814	34%									
USIS															
DIA/DGIS	2.686	3%							2.686	29%					
DIA/ECHO	22.781	29%	22.126	78%											
SPF-Emb.	337	0%				337	100%								
WGA	118	0%							118	3%					
CDR															
Камата	631	1%							631	7%					
Размена	56	0%										56			
Приходи	627	1%							627	7%					
ВКУПНО	78.709	100%	28.515	100%	19.977	100%	337	100%	7.768	100%	3.374	100%	9.139	100%	8.944

ПРИЛОГ 4: Потрошено време од страна на персоналот на МЦМС

Проценка за времето потрошено по категорија на активности	Одделение за развој на село									Цивилно општество					Хендикеп.			Раководство						Вкупно						
	П	И	Р	П	И	Р	П	И	Р	П	И	Р	П	И	Р	П	И	Р	П	И	Р	П	И	Р	П	И	Р			
	о	д	а	о	д	а	о	д	а	о	д	а	о	д	а	о	д	а	о	д	а	о	д	а	о	д	а	о	д	а
	т	е	з	т	е	з	т	е	з	т	е	з	т	е	з	т	е	з	т	е	з	т	е	з	т	е	з	т	е	з
	р	а	л	р	а	л	р	а	л	р	а	л	р	а	л	р	а	л	р	а	л	р	а	л	р	а	л	р	а	л
	о	л	и	о	л	и	о	л	и	о	л	и	о	л	и	о	л	и	о	л	и	о	л	и	о	л	и	о	л	и
	ш	н	к	ш	н	к	ш	н	к	ш	н	к	ш	н	к	ш	н	к	ш	н	к	ш	н	к	ш	н	к	ш	н	к
	е	а	а	е	а	а	е	а	а	е	а	а	е	а	а	е	а	а	е	а	а	е	а	а	е	а	а	е	а	а
	н	п		н	п		н	п		н	п		н	п		н	п		н	п		н	п		н	п		н	п	
	о	о		о	о		о	о		о	о		о	о		о	о		о	о		о	о		о	о		о	о	
	в	д		в	д		в	д		в	д		в	д		в	д		в	д		в	д		в	д		в	д	
	р	е		р	е		р	е		р	е		р	е		р	е		р	е		р	е		р	е		р	е	
	е	л		е	л		е	л		е	л		е	л		е	л		е	л		е	л		е	л		е	л	
	м	б		м	б		м	б		м	б		м	б		м	б		м	б		м	б		м	б		м	б	
	е	а		е	а		е	а		е	а		е	а		е	а		е	а		е	а		е	а		е	а	
	ГР	ГР	ГР	ЉК	ЉК	ЉК	ДМ	ДМ	ДМ	АК	АК	АК	БН	БН	БН	АК	АК	АК	ГЦ	ГЦ	СК	СК	СК	АБ	АБ	АБ				
1	Идентификација на проекти	10	5	5	40	32	8	12	20	-8	0	0	0	20	30	-10	15	10	5								97	97	1	
2	Оценување на проектни предлози	4	2	2	8	10	-2	14	16	-2	5	0	5	10	20	-10	10	15	-5				4		4	55	63	1		
3	(Детално) планирање на специфични проекти	20	20	0	22	15	7	28	24	4	0	0	0	10	0	10	20	30	-10				2	14	-12	102	103	3		
4	Спроведување проекти	10	10	0	10	32	-22	24	20	4	25	10	15	15	30	-15	10	20	-10				2		2	96	122	1		
5	Помош во давање услуги	5	2	3	0	0	0	0	0	0	10	10	0	15	15	0	15	20	-5				2		-2	45	49	1		
6	Мотивирање	4	1	3	0	8	-8	10	18	-8	0	0	0	0	0	0	10	5	5							24	32	4		
7	Финансиски активности во врска со проектите	5	5	0	8	8	0	0	0	0	15	5	10	5	0	5	5	30	-25							38	48	4		
8	Мониторинг	30	30	0	15	16	-1	12	12	0	15	15	0	5	20	-15	15	30	-15				4	12	-8	96	135	4		
9	Пишување извештаи	10	10	0	16	12	4	8	10	-2	25	10	15	15	0	20	10	10				2	2	0	96	69	4			
10	Евалуација	2	5	-3	0	0	0	0	8	-8	5	10	-5	5	10	-5	20	10	10				4	8	-4	2	10	-8		
11	Размена на информации за проектите	8	10	-2	6	4	2	16	10	6	0	0	0	12	0	12	5	5	0	144	144	4	8	-4	2	6	-4	197		
12	Друго	2	5	-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	5	8											15	10		
	Други активности кои не се директно поврзани со проект									0																				
1	Средби со надворешни странки	10	10	0	20	8	12	24	16	8	0	12	-12	5	15	-10	5	5	0				32	40	-8	2	10	-8		
2	Внатрешни состаноци (не за одреден проект)	10	5	5	10	10	0	4	0	4	15	8	7	10		10	5	5	0	8	8	16	8	8	20	6	14	114		
3	Обука/читање на материјали и документи	10	10	0	5	5	0	6	10	-4	10	20	-10	5		5	5	5	0	8	8		32	-32	4	4	0	53		
4	Општа поддршка	5	0	5							10	5	5										6	2	4	319	305			
5	Паузи	10	10	0							0	0	0														10	10		
6	Иновации		20	-20							0	0	0														0	20		
7	Одржување на бази на податоци										20	30															20	30		
8	Компјутерско администрирање										10	15															10	15		
9	Архивирање										5	10															5	10		
10	Превод на материјали													10													10	0		
11	Анализа на печат													5													5	0		
12	Решавање проблеми на проект																						16	5			16	5		
13	Финансово управување																						16	3		100	90	116		
14	Општо известување																						24	3			24	3		
15	Стандарди, системи, методологија																						32	37			32	37		
16	Долгорочно планирање																						16	16			16	16		
17	Одржување и услуги (коли, опрема)																									10	2	10		
	Вкупно																									160	160	-18		
																												1763		
																												1804		

Анализа на проценката за потрошеното време на персоналот на МЦМС

	Индикатори за трошење време	Навистина	Идеално	Забелешки
1	Проектни активности / вкупно време на МЦМС	0,5	0,5	Изгледа како да има премногу време за неповрзани проекти/дали портфолиото со проекти е премногу мал?
2	Припрема на проекти / сите проектни активности	0,3	0,3	Нема голема разлика помеѓу вистинското и идеалното трошење време.
3	Припрема на проекти / активности на "спроведување"	0,9	0,7	Во идеална ситуација, персоналот сака повеќе време за набљудување и спроведување отколку за подготовка.
4	Активности за размена на "информации" / вкупно време на МЦМС	0,2	0,2	Нема голема разлика помеѓу вистинското и идеалното трошење време.
5	Активности на "усовршување" / вкупно време на МЦМС	0,1	0,1	Нема голема разлика помеѓу вистинското и идеалното трошење време.
6	"Општи" активности на поддршка / вкупно време на МЦМС	0,2	0,2	Нема голема разлика помеѓу вистинското и идеалното трошење време.

Важни разлики

(меѓу идеалното и вистинското за активностите кои "трошат време" (>50, >20%):

	Вистински	Идеално	%
• Повеќе оценување	55	63	15%
• Повеќе спроведување	96	122	27%
• Повеќе набљудување	96	135	41%
• Помалку пишување извештаи	96	69	-28%
• Повеќе состаноци со надворешни странки	104	122	17%
• Помалку интерни состаноци	114	66	-42%
• Повеќе време за читање и обука	53	94	77%
• Помалку време за финансиско раководење	116	93	-20%

ПРИЛОГ 5. Групирање услуги

Програма и инструменти на МЦМС програмата 1994-1997											Инпути на МЦМС		
Инструменти на МЦМС (спроведување)						Помош од страна на МЦМС/спроведување од трети странки							
Инструменти /целни групи	"Прозорец"	Грантови	Обука	Информации	Посредување	Специјална поддршка	Обука	Образование	Кредит	Градежни работи	Персонал	Финансирање 95-97	Број на проекти 95-97
Организира ни селани (мажи/жени) (вкупно 94 проекти)	Редовни контакти меѓу персоналот на МЦМС и целната група	- "подароци во стока", водоснабдување, кредит за активности за индивидуално генерирање приходи			Врзување во мрежа со локални власти и надворешни финансиери	Проекти поврзани со вода, за активности за генерирање приходи во селата	Семинари за производни активности (пчеларство, одгој на млечни крави)			Изведувачи и надзор на градежни работи	3	120.000	95
Организира ни групи за граѓанско општество (мажи/жени) (вкупно 52 проекти)	"редовни" контакти со помош на посети од страна на МЦМС	Придонес кон мали и средни проекти и активности на невладини орг. (средби, семинари)	Обука за компјутери, управување, разрешување и конфликти	Билтен на МЦМС, Билтен на невладини организации	Врзување во мрежа со други невладини орг. и со локални власти; меѓу друго-то, заради финансирање од страна на донатори	Административна поддршка на невладини орг.	Обука што ја вршат специјалисти			Инсталирање и техничка опрема (компјутери, телефонска линија, итн.)	3	20.000	89
Маргинализирани групи (мажи/жени) (вкупно 77 проекти)	Исто	- Дистрибуција на храна - Поклон-опрема - Прилози за (мали) проекти, главно во образованието		Билтен на МЦМС, Билтен на невладини организации	Врзување во мрежа со други невладини орг. и со локални власти		Обука по здравствена нега за жени и девојки, обука како да се работи со состанари				1	31.000	13

(Продолжување) Групирање услуги

Програма и инструменти на МЦМС програмата 1994-1997					
Инструменти на МЦМС (спроведување)					
Инструменти/целн и групи	"Прозорец" и посредување	Грантови	Обука	Информации	Специјална поддршка
Организираните селани (мажи/жени): критериуми:	Редовни контакти меѓу персоналот на МЦМС и целната група и локалните власти	Поддршка за одобрени активности за развој на селото	Обука за организација и управување на проекти	Билтен на МЦМС	Совети за вода, канализација и цврсти отпадоци
Организираните групи за граѓанско општество (мажи/жени): критериуми:	Врзување во мрежа со други невладини орг. и со локални власти; заради финансирање од страна на донатори	Придонес кон мали проекти	Обука за организација и управување	Билтен на МЦМС, Билтен на невладини организации	Институционални и организациски совети
Маргинализираните групи (мажи/жени): критериуми:	Исто	Прилози за мали проекти	Исто	Исто	Здравствена нега и здравствено образование
Претприемачи					

ПРИЛОГ 6. Прашалници користени во прегледот**ПРАШАЛНИК ЗА ЧЛЕНОВИТЕ НА КОНЗОРЦИУМОТ**

1. Дали резултатите од сегашната програма на МЦМС придонесуваат доволно за наведените цели на МЦМС, односно:
- Градат долготрајни врски на соработка со слични организации;
 - Мобилизираат ресурси за проекти, ги спроведуваат и соработуваат со други организации;
 - Ја информираат македонската и меѓународната јавност за настаните;
 - Извршуваат други активности кои би придонеле кон исполнување на целта на МЦМС (обука на невладини организации, лобирање, итн.)

Ве молиме да дадете поопширно образложение.

2. Ве молиме со клучни зборови да ги наведете најсилните карактеристики (и позитивни и негативни) и еволуцијата од 1994 год. Во програмите и организацијата на МЦМС:

Позитивни карактеристики/еволуција	"Негативни" карактеристики/еволуција

3. Од гледна точка на политиката на вашата организација, кои се приоритетите за интервенција по сектори/целни групи во Македонија?

Приоритети за сектори	Приоритети за целни групи

4. Каква е вашата политика/стратегија во однос на финансирање:
- Дали на МЦМС му укажувате кои програми ќе се квалификуваат за финансирање, или
 - Дали дискутирате и преговарате со МЦМС врз база на нивните предлог програми.
- Ве молиме да појасните:

5. Ве молиме да наведете какви би требало да бидат насоките на МЦМС во иднина во врска со:
- Целната група (невладини организации/села) во однос на поединци (претприемачи/создавање бизниси);
 - Помагање (посредник помеѓу целната група и спроведувачот), нас-проти спроведувањето (обука, кредит, итн.);
 - Финансиска оддржливост (што би требало да биде целта и како да се постигне истата).

ПРАШАЛНИК ЗА ЧЛЕНОВИТЕ НА ИЗВРШНИОТ ОДБОР

1. Дали резултатите од сегашната програма на МЦМС придонесуваат доволно за наведените цели на МЦМС, односно:
- Градат долготрајни врски на соработка со слични организации;
 - Мобилизираат ресурси за проекти, ги спроведуваат и соработуваат со други организации;
 - Ја информираат македонската и меѓународната јавност за настаните;
 - Извршуваат други активности кои би придонеле кон исполнување на целта на МЦМС (обука на невладини организации, лобирање, итн.)

Ве молиме да дадете поопширно образложение.

2. Ве молиме со клучни зборови да ги наведете најсилните карактеристики (и позитивни и негативни) и еволуцијата од 1994 год. Во програмите и организацијата на МЦМС:

Позитивни карактеристики/еволуција	"Негативни" карактеристики/еволуција

3. Од гледна точка на политиката на вашата организација, кои се приоритетите за интервенција по сектори/целни групи во Македонија?

Приоритети за сектори	Приоритети за целни групи

4. Ве молиме да наведете какви би требало да бидат насоките на МЦМС во иднина во врска со:
- Целната група (невладини организации/села) во однос на поединци (претприемачи/создавање бизниси);
 - Помагање (посредник помеѓу целната група и спроведувачот), нас-проти спроведувањето (обука, кредит, итн.);
 - Финансиска оддржливост (што би требало да биде целта и како да се постигне истата).
5. Каква е структурата на Извршниот одбор
- 5.1. Дали бројот на членови е доволен, молиме објаснете.
- 5.2. Која целна група треба да е застапена.

5.3. Споредете со моменталниот состав.

6. Улога на Извршниот одбор
 - 6.1. Спомнете ги најважните 3 улоги (според вас);
 - 6.2. За секоја од овие улоги, опишете дали Извршниот одбор се бавел со неа на задоволителен начин;
 - 6.3. Што треба да се стори за Извршниот одбор да одигра поефективна улога во планирањето и спроведувањето од страна на МЦМС?
7. Состаноци на Извршниот одбор
 - 7.1. Што треба да се стори за да се подобрат состаноците на ИО?
 - 7.2. Колкав би бил фер надомест за присуство на сесиите?
 - 7.3. Во просек, колку време трошите месечно на состаноци/активности на ИО? Дајте оценка (доволно, премногу, недоволно).

ПРАШАЛНИК ЗА ПЕРСОНАЛОТ НА МЦМС: СПОСОБНОСТ И ОБУКА

1. Кои се трите најважни нешта кои ја попречуваа ефикасноста на вашата работа во организацијата?
2. Каква поддршка сте добиле од други во организацијата за да ја подобрите својата способност?
3. На која посета или обука сте биле за да ја подобрите својата способност?
4. Наведете како се има подобро вашата работа заради ова.
5. Наведете причини зошто не е доволно подобрена, после посетите/ обуката?
6. Што ви е потребно да произведете повеќе за пократко време и да произведете подобар квалитет?

ПРИЛОГ 7. Појаснување за предложените организациски структури

Во овој анекс се даваат некои забелешки за појаснување на предложените структури.

1. Групирање

"Група" (cluster) претставува група луѓе кои работат повеќе или помалку на исти теми за една заедничка група на корисници.

2. Координатор

Координатор на група ќе има одговорности кои се во врска со проектите на кои се работи во групата. Тој/таа ќе обезбеди рамномерна распределба на работата помеѓу членовите на групата, според специфичната стручност и нивните лични задолженија. Тој/таа исто така ќе биде и прозорецот или лицето за контакт, со што ќе обезбеди добар осет за тоа што се случува во целната група. На кратко, тој/таа ќе одговара за портфолио со проекти, и ќе обезбедува да се превземе соодветна акција во секоја фаза на проектниот циклус (односно оценка, спроведување, мониторинг и евалуација). Координаторот исто така редовно ќе се среќава со координаторите на другите одделенија, и на тој начин ќе се информира за другите програми и нивното напредување.

3. Менаџер

Како што се предвидува, менаџерот ќе одговара за внатрешните работи на МЦМС. Сите прашања во врска со персоналот се дел од неговите задачи. Тој/таа ќе одговара за системите и процедурите (односно, фајлирање, финансиите на проектите, мониторинг и системи за евалуација). Трета основна задача ќе биде управување на помагањето; грижа за прашања во врска со сместување, возила, опрема и потрошен материјал. Неговата/нејзината главна задача, меѓутоа, ќе биде во обучување и обезбедување на обука за поединечни членови на персоналот и на тимот како целина. Менаџерот треба да има доволно "осет" за видот на услугите што МЦМС ги дава, за да се избегне формален однос и однесување на растојание.

4. Програмски директор

Задачите на Програмскиот директор ќе биде повеќе концентрирани врз стратешките прашања во врска со програмите, односите со донаторите и други важни актери во опкружувањето на МЦМС. Кога овој е отсатен, него треба да го заменува Менаџер, кој заради ова треба ажурно да биде информиран за работите.

5. Контролер

Контролерот ќе се бави со сите операции во врска со финансиите и сметководството. Тој ќе припрема финансиски извештаи и разноврсни периодични извештаи, меѓу другото за агенциите кои финансираат. Тој/таа исто така ќе обработува фактури и ќе припрема буџети врз основа на инпутите од другите членови на персоналот на МЦМС.