

Програма за јакнење на НВО во Македонија

Надворешна Евалуација

Содржина

1. Резиме на главните заклучоци
2. Резиме на препораките
3. Основа и контекст
4. Методологија
5. Планирање, примена и влијание
Обука и консултации;
Информирање и документирање;
Поддршка и лобирање;
Финансиска поддршка.
6. Организациски импликации

Анекси

1. Тема на истражувањето;
2. Организации и индивидуалци што биле консултирани;
3. Распоред на програмата за евалуација во Македонија;
4. Документи што биле консултирани;
5. Брза и длабинска анализа.

1. Резиме на главните заклучоци

Овде се презентирани главните заклучоци, земајќи ги во предвид:

-контекстот во кој се изведува програмата и
-четирите компоненти: обука и консултации; информации и документација; поддршка и лобирање и финансиска поддршка.

Подлога и контекст

- i. И покрај големите кризи со кои се соочуваше програмата во текот на нејзиното изведување, сепак можеме да кажеме дека програмата демонстрираше забележително успешно остварување на планираните резултати;

- ii. И покрај политичките услови што не беа поволни за развој на едно граѓанско општество, оваа програма придонесе за зајакнувањето на невладиниот сектор, како и за обезбедување на извесно ниво на стабилност;
- iii. Непредвидените промени наметнаа сериозен предизвик за постигнување на планираните резултати;
- iv. Програмата создаде услови за зајакнување на граѓанското општество во рамките на комплексната надворешна средина.

Примена и влијание

Обука и консултации

- i. Според планот, обуката беше изведувана во различни етнички групи;
- ii. Беа применувани ригорозни процедури, истите беа оценети како транспарентни;
- iii. Обуката е оценета како комплементарна со другите инструменти на програмата;
- v. Во работните групи имаше добра тимска работа, спремност за ризикување и флексибилност;
- vi. Од подоброто извршување на работата во областа на планирањето, примената и правењето на извештаи можеме да заклучиме дека има подобрување во овие области;
- vii. Процесирањето на примената одзема многу време затоа што има голема побарувачка;
- viii. Можеме да направиме компромис во врска со квалитетот поради ограничениот капацитет на ресурси на располагање (на пример, постојано набавување на модерни матријали за обука).
- ix. Недоволна застапеност на мониторинг и евалуација на влијанието од обуката;
- x. Недоволен развој на компонентата на консултациите.

Информирање и документирање

- i. Програмата создаде потреба од информации и документација за НВО и граѓанското општество во Македонија, а и надвор од неа;
- ii. Програмата овозможи процесирање на нови информации што е релевантно за развојот и зајакнувањето на овој сектор;
- iii. Програмата промовираше размена на информации во самиот сектор, за ова беше обезбеден простор во големиот број на редовни публикации;
- iv. Програмата придонесе за подобра информираност на невладиниот сектор кој од своја страна знае е што значи добра организација.

- v. Иницијативата за отворена размена на информации придонесе за поголема транспарентност во овој сектор.

Поддршка и лобирање

- i. Со оваа програмата успешно се утврди какви средства се потребни за профилирање на овој сектор и воспоставување на релации на национално ниво;
- ii. Средствата и механизмите за координирање на стратешките цели и интереси се веќе однапред утврдени.
- iii. Условите се покажаа неповолни за неопходните реформи во даночното законодавство и јавното финансирање на НВО;
- iv. Постои голема потреба од поддршка на локално ниво (на пример, учество на граѓаните, обука во врска со структурите на застапувањето и репрезентирањето).

Финансиска поддршка

- i. Компонентата на “доделување грантови” е високо ценета во секторот на НВО;
- ii. Овој процес е оценет како отворен и транспарентен;
- iii. Планираните финансиски средства ги задоволуваат основните потреби во невладиниот сектор;
- iv. Процедурата на примена се покажа напорна и тешка;
- v. Не сите финансиски средства се доволни да ја остварат целта на програмата за градење на капацитети.

2. Резиме на главните препораки / Стратешки опции

Во овој дел се презентирани главните препораки и организациски импликации што произлегуваат од евалуацијата на четирите компоненти на програмата.

Главна препорака

Различните методи на оваа програма пронајдоа нови начини за зајакнување на НВО во Македонија. Сите овие процеси се долгорочни. Секако сето ова има и своја негативна страна, за нејзино надминување МЦМС треба да дизајнира трета програма за зајакнување на НВО, со цел да се прошират и продлабочат досегашните цели. Според резултатите од евалуацијата, најмногу треба да се обрне внимание на партнерството, учеството и транспарентноста.

2.1 Обука и консултации

- i. Треба да се продолжи со проширувањето и продлабочувањето на продуктите и резултатите од обуката и консултациите за да бидете сигурни дека постојано ќе има иновативност во раководењето со пазарот.
- ii. Треба да се зголеми капацитетот на хуманите ресурси, со дополнително вработување и обука и усовршување на веќе вработените.
- iii. Пронајдете стратешки партнери што ќе имаат улога на подучувачи во текот на обуките, вклучувајќи ја и обуката на тренерите.
- iv. Земете го во предвид зголемувањето на пазарот, при утврдувањето на целите на програмите.
- v. Треба да давате поддршка на градењето на мрежи и координацијата на локално и национално ниво, преку на пример обуката за поддршка и партнерство.
- vi. За да се обезбеди поголема ангажираност во зајакнувањето на организацијата и во институционалниот развој, потребно е дефинирање, усовршување и проширување на компонентата на консултации.
- vii. Утврдете квалитативни и квантитативни показатели за мониторингот и евалуацијата на долгорочната обука и влијанието од консултациите.

2.2 Информирање и документирање

- i. Треба да се одржува нивото и квалитетот на резултатите постигнати за 3 години од оваа програма.
- ii. Треба да се продолжи да се бараат начини за самофинансирање на публикациите (на пр. реклами).
- iii. Размислувајте за издавање на публикации што ќе разработуваат конкретни чекори и постапки во текот на работата на одредени прашања што се релевантни за овој сектор (на пр. донаторски трендови, градење на изборни единици итн.).

2.3 Застапување и лобирање

- i. Вашиот приод кон застапувањето треба да биде отворен за поголемо членство на локално и национално ниво.
- ii. Треба да создадете услови за изведување на преговорите преку кои треба да се утврдат *илајфформиите за акција* на локално и национално ниво, а за тоа да се обезбедува согласност на годишни собранија.
- iii. Продолжете да практикувате транспарентност во работата на владините или невладините организации.

2.4 Финансиска поддршка

- i. Финансиската компонента треба да биде одржувана на средно ниво, но МЦМС треба да ја зема во предвид и да ја проценува нејзината долгорочната улога и фокусирање.
- ii. Размислувајте за рационализација на инструментите за финансиска поддршка

2.5 Организациски импликации

- i. Зголемен капацитет на хумани ресурси;
- ii. Поседување на нов програмски дизајн;
- iii. Осигурајте се дека соработката меѓу одделните сектори ќе биде присутна во сите нови програми;
- iv. Мониторинг на програмите за да се осигурате дека организацијата ги задоволува потребите на секоја специфична целна група;
- v. Разјаснете ги идентитетите на МЦМС: финансиер, градител на капацитетите или партнер;
- vi. Продолжете со усовршувањето и практикувањето на принципот на разновидност, со што ќе бидат задржани извонредните стандарди на МЦМС како центар посветен на толеранција и мултикултурализам.

3. **Подлога и контекст**

3.1. Мисијата на МЦМС е мисија на една невладина и непрофитна организација што работи во доменот на развојот, рехабилитацијата и хуманитарна помош, од 1993 год. во Македонија и од 1999 год. и во Косово. Генералната цел е одржлив развој на човечките ресурси, а стратешки цели се промоција на мирот, континуиран развој на граѓанското општество и помош за групи на луѓе што имаат потреба од помош. Покрај граѓанското општество и демократизацијата, МЦМС е активна и во развојот на руралните области, обезбедување на вода и санитарии, вработување и обезбедување на примања, здравство и образование и итна помош.

3.2. Иако целта за одржлив развој на човечките ресурси е вградена практично во сите активности, МЦМС е директно насочена кон развојот на граѓанското општество, конкретно преку имплементирањето на 2-3 годишните програми за јакнење на НВО од 1995, со пауза во 1999. При изведувањето на овие програми МЦМС употребуваше многу различни методи, како на пример: поддршка на проекти; обука и консултации; информации; и застапување и лобирање.

3.3 Промените на целите на програмата од 2000-2002 година- ПЈН- е со цел да го промовира развојот на демократското општество во Македонија. Ова го прави преку подобрување на капацитетите на организациите и институциите на НВО. ПЈН ја надоградува својата работа врз основите поставени со работата во периодот од 1993-98, што се покажа корисна во повеќе наврати. На пример, поддршката на проекти на ПЈН, многу повеќе е насочена кон институционалните и организациските капацитетите отколку кон специфични мисии на индивидуалните НВО. Со овој проект МЦМС доби уште една важна улога во зајакнувањето на организацијата, со тоа што ќе биде извор на непристрасни информации. Обезбедувањето на тие информации се прави преку анализирањето на собираите и меѓусебната размена на информации. Овие два начини обезбедуваат позитивно претставување и промоција на организацијата.

3.5 МЦМС е добро организирана НВО, чиј организациски развој го рефлектира контекстот во кој функционира. Од самите почетоци во текот на кризата со бегалците од војната во Босна, МЦМС успеа да ја усклади работата помеѓу хуманитарна помош и долгорочниот развој, при тоа вешто си изгради репутација како организација што работи непристрасно и точно на време. Во исто време имаше и улога на еден вид на „инкубатор” за нови НВО и обезбедуваше координација според потребите од конкретната ситуација. МЦМС ужива голема почит од страна на владата, како и од другите НВО; за жал, поголемиот број од 3500-4000 регистрирани НВО ја немаат истата репутација.

3.6. Според искуството од изборите во Септември 2002, може да се заклучи дека јавното мислење за НВО е ниско. НВО се поврзуваат со меѓународната заедница (значи „странски”). Општ е впечатокот дека политичката атмосфера е премногу вжештена и покажува отпор спрема НВО, и не е расположена за поддршка на работата на здруженија и организации што не го поддржуваат ваквиот целокупен политички контекст.

Ова не се покажа како контекст во кој МЦМС успешно би работела. Неуспешни беа обидите да се убеди Владата дека општеството ќе има голема корист од транспарентното јавно финансирање или од даночните олеснувања за невладиниот сектор. Како резултат од сето тоа НВО сеуште многу зависат од меѓународните донатори за финансиско обезбедување на нивните активности. Од своја страна пак НВО не превземаа чекори за да на некаков начин ја зголемат довербата на Владата и на јавноста во нивните активности. НВО на пример не прифатија да има поголема транспарентност во нивното финансиско работење, во случај да и дозволи на владата поголема контрола на нејзината работа.

3.7. Оваа клима што не ветува многу, не ја спречи работата на проектот на ПЈН во остварувањето на резултатите што се многу важни за невладиниот сектор, дури и ако овие се помали или поразлични од очекуваните

резултати. Во целокупната атмосфера на непредвидливи промени што е поткрепена од несигурноста и етнички ориентираната политика, сепак постојат несекташки елементи на едно граѓанско општество што имаат потреба од стабилност и континуитет, тоа се околу 100 организирани и активни НВО за кои МЦМС обезбедува поддршка или обука преку програмата ПЈН. Вредностите како што се толеранција, разновидност, доброволна акција, соработка и мир не е лесно да се најдат после една година од Охридскиот Рамковен Мировен Договор, но тогаш кога ќе бидат пронајдени ќе си најдат свое место во МЦМС или кај нејзините партнери.

4. Методологија

Овој дел дава краток преглед на методологијата на евалуација на четирите главни компоненти на оваа програма. Програмата на евалуацијата генерално се изведува имајќи ги во предвид овие пет критериуми: соодветност, релевантност, ефикасност и влијание. Можеме да додадеме дека капацитетот на МЦМС да ги постигне целите на програмата се разгледува во контекст со трите организациски компоненти: внатрешна организација (на пример, визија, мисија, менаџмент, системи, структури); изведувањето на програмата; и релациите и врските со (во рамките на овој сектор и надвор од него).

4.1 Соодветност

4.1.2 Оние што ја изведуваа евалуацијата интервјуираа повеќе од 20 организации и индивидуалци во текот на цела недела, притоа покривајќи различни видови на организации, тематски области и целни групи. Интервјуираните организации и индивидуалци беа расположени да одвојат време, понекогаш малку повеќе, за да зборуваат за заслугите на МЦМС. Поголемото мнозинство од интервјуираните високо ги оценија услугите на МЦМС, дури и ако немале директна добивка и корист од ПЈН, дел за финансиска поддршка или не ја знаеле разликата помеѓу програмите на МЦМС.

Овие благонаклони ставови беа редовно проверувани и споредувани со мислењата на организациите што и се претпоставени на МЦМС и преставници од донаторите.

4.1.3 Најголемата поддршка беше, веројатно лесно е да се претпостави, во врска со финансиската компонента и како дел од нејзе компонентата на поддршка на организацијата што обезбеди основен финансиски буџет-но само за поголемите организации што поретко можат да се најдат.

4.1.4 Понатаму многу значајна беше и компонентата на обука. Капацитетите на МЦМС за изведување на обука беа ограничени и недоволни. Кандидатите кои успеаа да земат учество во обуката, тоа го

сметаа како голем успех во работата, затоа што веројатно можностите за учество во вакви обуки биле ограничени, затоа што барањата за обука ги надминуваа капацитетите на МЦМС, некои од обучуваните кандидати ја превземаа улогата на тренери. Ова се покажа проблематично, затоа што за квалитетот на ова „неофицијално“ второстепено ниво на обучување, притоа користејќи материјали од МЦМС, не може да се гарантира.

4.1.5 Компонентата на информирање и документација беше широко прифатена како основна услуга за поединечните организации за повеќето од нив, месечниот весник Граѓански Свет им беше идинствено средство за споделување на нивните успеси и оценување на нивните достигнувања наспроти оние на претпоставените. Покрај тоа поставува стандарди за уредување и изведување на весникот потребни се одредени квалитети што се смета за значајна карактеристика во цивилниот сектор и неговото функционирање. Помеѓу документацијата, именикот на НВО и неговото последно шесто издание, изгледа дека почнува да биде стандардно четиво за едно цивилно општество.

4.1.6 Покрај се има многу малку докази дека НВО им давале поддршка на напорите на МЦМС да ги унапредат своите капацитети за застапувањето, и покрај индикациите дека големи и ударни кампањи би биле соодветни и прифатливи за специфични области како на пример кампањата за поддршка на инвалидизирани лица. Може да се рече дека НВО покажаа разбирање за темата презентирани на саемот на НВО за позитивното влијание што НВО го имаат врз јавното мислење и донесувањето на одлуки.

Без поголемо влијание врз утврдувањето на целите на застапувањето, а и врз обуката што го прави тоа, НВО нема да ги реализираат своите потенцијали како промотори на промени.

4.2 Релевантност

4.2.1 Оригиналниот програмски документ треба да биде детален. Секоја компонента посебно обрнува внимание на детали потребни за финансирањето на различните компоненти и начинот на селекција. Широкиот дијапазон на активности претставени во оригиналниот предлог и даде многу можности на МЦМС за избирање на нови приоди кога условите во средината стануваат непогодни. Ова значеше дека проектот останува релевантен и во многу нестабилна ситуација. Програмата ќе може полесно да се изведе, да се направи мониторинг и да се измери со појасни индикатори и порационална структура.

4.3 Ефективност

4.3.1. Нема никакво сомневање дека кризата во Македонија во февруари 2001 сериозно влијаеше на целокупната ефикасност на напорите на

МЦМС да се зајакнат НВО како важна компонента на едно мулти-етничко општество. Денес Македонското општество е јасно поделено, на етнички и религиозен план и дури и НВО ја рефлектираат оваа поделба. Од друга страна, непристрасноста на МЦМС во текот на кризата беше моќен пример за што може да се направи и покрај поделбите во рамките на една организација.

4.4 Ефикасност

4.4.1 Иако Одделението за граѓанско општество во рамките на МЦМС се зголеми (во број, како и во важноста) во третата година од оваа програма, сепак имаше потешкотии при изведувањето на ситните процедури при имплементирањето на програмата, посебно оние процедури поврзани со селекцијата на корисниците на грантови. Постојат индикации дека овие проблеми го отргнале вниманието од други важни области како што се обуката и работата што следи после обуката, како и од еден добро организиран приод кон застапувањето. Идеално би било, МЦМС да ја оддели компонентата на финансирањето на проектот од градењето на капацитетите, но многу е веројатно да биде предизвикано соперништво помеѓу корисниците на грантови, ефикасноста може да биде подобрена со рационално финансирање.

4.5 Влијание

4.5.1 Програмата дава голем придонес во подобрувањето на институционалните и организациските капацитети на НВО во Македонија. Ова е видливо во динамичка и растечка атмосфера во невладиниот сектор, што постепено го истиснува секторот што е доминантен од меѓународните хуманитарни НВО. Сепак, бројот на домашните НВО се зголеми двојно во текот на периодот на изведувањето на оваа програма, со тоа многу се зголеми потребата за градење на капацитети и ефикасно „поместување на поставените цели“ од претходно утврдените цели на ПЈН.

Распадот на Македонската граѓанска и политичка култура во последните години влијаеше и на најскромните добивки на НВО и другите актери, со тоа поткопувајќи ги напорите на ПЈН кон позитивно перцепирање на улогата на НВО во промоцијата на демократското и граѓанско општество

5. Планирање, Примена и Влијание

5.1 Обука и консултации

5.1.2 Компонентата на обуката и консултациите беше многу добро прифатена, дури и од оние што немаа корист од овие услуги. Главно прашање со кое МЦМС треба да се занимава во наредната фаза е дали МЦМС има капацитет да продолжи со работа што дава квалитетни

резултати во средина што има големи побарувања. Имајќи го ова во предвид МЦМС инто треба да ја разгледува нивната стратегија за обука како долгорочна обврска за зајакнување на институционалните и организациските капацитети на Македонските НВО.

План

5.1.3 Ќе бидат потребни три тренери за изведување на програмата, што ќе биде поддржана од процесот на обука на обучувачи, при што се оспособуваат локални експертски партнери што мораат соодветно да бидат лоцирани во релевантни сектори и области. Овие партнери се први приоритети за зајакнување со помош на интензивно професионализирање со помош на обуката (специјално дизајнирани курсеви, обука на обучувачи, обука во текот на самата работа и тн.)

Примена

5.1.4 Оваа програма не го примени планираниот модел, туку разви алтернативен модел. Максималниот број на тренери посветени на изведување на програмата во текот на овој период беше двајца. Процесот на обука на тренерите не беше превземена од стратешките партнери. Наместо тоа МЦМС ефективно го искористи искусниот работен кадар за да придонесе за компонентоста на обука во програмата.

Влијание

5.1.5 Благодарение на компонентите на обука и консултации програмата успеа да изведе редовна обука и делумно успеа да ги изведе специјално дизајнираните обуки и консултации.

Препораки

Во наредната фаза, МЦМС треба да разгледува различни опции или да ја консолидира компонентата на обука и да ја продолжи со веќе постоечката работа; да ја продолжи оваа компонента преку консолидација но притоа да покрива поголем број на корисници; да ја прошири оваа компонента, да понуди различни продукти или конечно истовремено да ја проширува и продлабочува оваа компонента.

Ставот на тимот за евалуација е дека МЦМС треба и да ја прошири и да ја продлабочи програмата за да осигура континуирана иновативност во работењето, поголеми напори за постигнување на барањата што ги поставува и што веќе постојат на тогашниот пазар и да го осигура растежот и прогресот на МЦМС, со долгорочен став да стане главен играч и ресурс во регионот.

МЦМС треба да го зголеми капацитетот за успешно изведување на таква програма и како дополнение да продолжи да ја следи оргиналната цел на програмата за обука на обучувачите со стратешките партнери (поконкретно чадор организации) што за возврат ќе обезбедат обука преку нивните мрежи.

Капацитетот на човечките ресурси треба да биде зголемен на три обучувачи, од кои еден со целосна одговорност за координација. Тимот треба да биде потпомаган од административен кадар што ќе биде хонорарно ангажиран. Материјалите за обука треба да бидат најнови, а материјалите за студија на случајот треба да бидат усовершени и да се користат за да дадат сигурност дека курсевите успешно се изведуваат и да бидат релевантни за курсевите.

НВО треба да бидат охрабрувани да вградуваат обука и консултации во нивните буџети за да можат да обезбедат пари за услугите од МЦМС.

Квалитативни индикатори за компонентата на обука и консултации.

5.1.6 Сосема е јасно од програмскиот документ дека се утврдени квалитативните индикатори (додатоци 4,10) за компонентите обука и консултации. Сепак квалитативните индикатори се премногу генерализирани и двосмислени и би можеле да бидат подобрани во наредната фаза.

Препораки

Компонентата на обука и консултации треба да биде подобрена. Во овој момент индикаторите тежнеат да се фокусираат на ниво на ефикасност и би било добро во наредниот период да се развиваат подетални квалитативни индикатори посебно во врска со „продлабочувањето“ на влијанието од програмата.

На пример:

- Да се осигури дека 60% од учесниците успешно го завршиле курсот и го применуваат ново стекнатото знаење во работата на НВО (анекс 4)

Во наредниот период ова би требало да ги земе во предвид следниве прашања:

Како ќе знаете дека новото знаење се применува во НВО?

Еден индикатор би можел да биде:

Подобрена примената на финансирањето на проекти треба да биде подобрена. Инаку финансирањето на проекти имаше разбирање за работата на раководењето со проектот.

Или

Визијата и мисијата на една НВО е јасно запишана и при посетите на вработените и клиентите може без проблем да зборуваат за визијата и мисијата и како се поврзува со работата на организацијата.

5.1 Регулаторна обука

План

- 5.2.1 Интегрален проект за менаџмент-1 година
 - Интегрално раководење со проектен циклус-1 година.
 - Раководење со проектен циклус 15x8 часа годишно
 - Раководење со програма- 1 година
 - Административно работење- 1 година
 - Институционален развој /Организациско јакнење -1 година

Примена

5.2.2 Планираните резултати беа постигнати со редовната програма за обука, земајќи ги во предвид периодите на кризи и тоа што два курса не беа комплетирани во првата година. Побарувачката далеку ја надмина можноста за обезбедување (780 апликации за 12 курсеви, а само 192 места на располагање во текот на три години), но МЦМС успеа да ги одржи своите квалитетни стандарди со тоа што се осигра дека 16 учесници учествуваа на секој курс. Квалитетот беше осигуран и со помош на ригорозните процедури на примена, што изгледа дека беа високо почитувани од страна на апликантите, и успешни и неуспешни.

5.2.3 Во однос на бројот на добиените апликации, за курсевите раководење со проектниот циклус беа попопуларни од курсевите за институционален развој /организациско јакнење, иако оваа разлика изгледа дека се намалува (3:1 во првата година и 2:1 во втората година). Планиран е уште еден курс за Раководење со проектен циклус за 2002 година.

5.2.4 МЦМС донесе одлука да врши наплата за своите редовни курсеви со тоа што ќе зема 10% учество од НВО-учеснички. Ова беше голем ризик за МЦМС, поради атмосферата во која не се намали бројот на апликациите за курсевите. Сепак, според коментарите на четири интервјуирани помали НВО, тие можат да си дозволат ваква цена.

Влијание

5.2.5 Редовната компонента на обука од страна на МЦМС придонесе за јакнење на човечките ресурси во НВО и конкретно го усоврши институционалниот и организацискиот капацитет преку обуките во соодветни организациски системи и процедури за формулирање, мониторинг и евалуација на проектите. Курсот за раководење со проектен циклус се смета за веројатно најдобриот курс во моментот во Македонија.

Поради тоа што не треба да се прават компромиси за квалитетот, бројот на организациите што имаат редовна обука е сеуште многу мал во споредба со бројот на активните НВО во овој сектор (приближно за 5%).

Препораки

МЦМС треба да размислува за проширување на пазарот, затоа што станува се посоефициран. Треба да се насочи на пример, кон веќе постоечки НВО и некои нови НВО истовремено.

Како дополние, курсот за институционален развој и организациско јакнење на пример изворите на информации што се на располагање ги вклучува и Граѓански Совет и Саемот. Ова треба да помага при подигање то на свеста и образованието за значењето на овој курс- да се демистифицира неговото значење и да се создаде простор за поголема побарувачка. Ова ќе ја направи комплетна целта на јакнењето на институционалниот и организациски капацитет на НВО повеќе отколку сегашното потенцирање на раководењето со проектниот циклус.

Треба да се употребуваат нови начини за испитување на нови области, како и за едуцирање на овој сектор. Треба да се бараат оригинални идеи за нови продукти и услуги, за да се поддржат другите компоненти од програмата како што се застапувањето и лобирањето. На пример: вештини за застапување; градење на мрежи преговарање; учество на граѓани, лидерство и раководење.

5.3 Специјално дизајнирани курсеви за обука

План

5.3.1 За корисниците на финансиската поддршка (програмско и организациско финансирање), МЦМС ќе изведува обуки на теми како што се институционален развој / организациско јакнење, раководење со проектен циклус и раководење со програма. Курсевите ќе бидат направени според специфичните потреби на НВО. Ваквите курсеви обезбедуваат концентриран трансфер на знаење и вештини на НВО што треба да бидат идните активисти во јакнењето на други НВО. Вкупно, околу 80 дена годишно ќе бидат предвидени за овој инструмент (стр.20).

Примена

5.3.2 Има постојана побарувачка за вакви специјално подготвени обуки (посечно околу 7 барања годишно). планираните 80 дена годишно за изведување на ваквите обуки не беа исполнети. Во првата година беа изведени 5 вакви курсеви за обука на различни теми како што се институционален развој, градење на лидерство, помагање на соработка на локално ниво, раководење со проектни циклуси, административно работење. Во втората и третата година беа изведени курсеви само како дел од редовната програма (раководење со проектен циклус: 7), институционален развој / организациско јакнење: 1, раководење со програма: 1). Специјално дизајнираните обуки беа резервирани за оние организации што имаат финансиска поддршка (програмско и организациско финансирање).

Влијание

5.3.3 Специјално дизајнираните обуки немаа широко влијание, поради потребата од интензивна работа и многу време. Сепак, организациите што добиваат финансиска поддршка, требаше да бидат поддржани и со тоа што ќе им се обезбедат и вакви курсеви. Со тоа можеме да кажеме дека таквите организации добиле различни видови на поддршка од страна на МЦМС. Природата на специјално дизајнираните обуки исто така се промени посебно во однос на прашањата за побарувачка и обезбедување на такви обуки. Во првата година, курсевите можеа повеќе да бидат дефинирани како јакнење на организацијата и продлабочувањето на односите со клиентите, а пак во втората и третата година поголемиот број курсеви беа изведувани на тема Раководење со проектен циклус.

Препораки

Овој инструмент треба да биде зголемен, за МЦМС да ја продлабочи својата ангажираност во невладиниот сектор. Во однос на долгогодишното градење на капацитетите треба да им се даде приоритет на секторите за институционален развој и организациско јакнење, иако треба да се посвети време и на поновите НВО што добиваат обука за раководење со проектен циклус.

5.4 Индивидуални консултации и советувања

План

5.4.1 МЦМС ќе обезбеди индивидуални консултации и советувања за теми од ИР / ОЈ, РПЦ и РП. Ќе биде дадена и дополнителна поддршка, посебно за основањето и регистрирањето на НВО, за формулирањето на проекти, за примената на финансиските средства и за структурирањето на организацијата. Ќе биде обезбеден посебен фонд од 22 дена и секоја НВО може да искористи до 10% од фондовите, а пак останатите услуги да бидат наплатувани.

Примена

5.4.2 Не е сосема јасно дали тие 22 дена годишно се доделуваат за индивидуални консултации и советувања, затоа што немало доволно мониторинг и анализа на времето и бројките. Понатаму, не е доволно јасно дефинирано од што се состојат консултациите. На пример, совети по телефон, индивидуални посети или коментари за примена на финансиските средства. Потрадиционалните организациски консултации како што се критички преглед на стратегијата, оценување на организацијата може исто така да бидат вклучени. Најголема поддршка има во погоре споменатите области како што се: раководење со проектниот циклус, раководење со програма и институционалниот развој / организациско јакнење.

Влијание

5.4.3 Оваа област од работата на МЦМС е високо ценета од оние НВО што ги користат овие услуги. Коментарите на НВО беа дека вработените во МЦМС биле секогаш на располагање и спремни да дадат совети и поддршка. Сепак, одзема многу време и поради недостигот со податоци не е сосема јасно како се зголемува влијанието на овие компоненти.

Препораки

Овој инструмент во наредниот период треба да биде дефиниран како главна активност за долгорочна поддршка на јакнењето на НВО и за идното развивање на капацитетите на МЦМС. Сегашниот капацитет за консултации е ограничен, и потребно е подучување за тоа. На пример, работниот кадар може да биде изложен на комбинација од следниве обуки: обука за специфични вештини за консултации во врска со институционалниот развој / организациско јакнење, обука за фацилитаторски вештини и унапредување на работата и *иридружување* на некој консултант при извршувањето на задачите во врска со консултациите (на пример, една од партнерските организации на МЦМС).

5.5 Обука во текот на работата

План

5.5.1. Избраните корисници ќе добијат обука во врска со раководењето со проектен циклус, институционалниот развој / организациско јакнење и раководење со програма, административна работа, системи и процедури, во траење од 3 месеци секоја во МЦМС. Планираните корисници ќе бидат активно вработени или волонтери од организации што добиваат финансиска поддршка (програмска или организациска).

Примена

5.5.2 Планот беше прекинат со кризата што влијаеше на очекуваниот број на активности и траењето на активностите во врска со изведувањето на обука на самото работно место. Како дополнение, процесот сега е отворен за сите

заинтересирани странки, бидејќи во печатените медиуми има отворен конкурс.

Влијание

5.5.3 Оваа активност им овозможи на волонтерите да земат учество во многу динамична и професионална работна атмосфера, влијание што не може да биде подценето за секој индивидуалец поодделно. Фидбекот беше многу позитивен.

Препораки

Ова се однесува на главните стратешки организации и индивидуалците што работат таму. Тие всушност се и стратешките партнери во рамките на овој сектор. Ова би требало да биде дел од целокупната програма за обука на обучувачи, каде веројатно две други НВО во различни региони и сектори треба да бидат партнери на МЦМС, за МЦМС да го зголеми својот сопствен капацитет, а пак тие организации за возврат да станат главниот извор во тој географски регион. Ова ќе ја прошири генералната цел на МЦМС за произведување на работни кадри и усовршување на институционалните и организациските капацитети во рамките на невладиниот сектор.

5.6 Информирање и документирање

План

5.6.1 ПЈН има намера да го прошири опсегот на информирање и документирање, од 1995- 98 портфолиото на НВО билтенот , Адресарот на НВО и библиотеката. Нови или модерни производи би биле:

- Билтенот на НВО- Граѓански свет, што се издава еднаш месечно, а на секој два месеци се издава на Македонски и на Англиски и се става на веб страната www.civicworld.org.mk
- Адресарот на НВО, проширен за да ги вклучи и профилите на НВО, проектите и активистите во секој посебен документ.
- Публицистичка брошура што дава објаснение за програмата за јакнење на невладините организации.

Примена

5.6.2 НВО Билтенот беше трансформиран во Граѓански свет, при тоа од билтен од само 6 страници прерасна во весник од 20 страни. Уредничкиот одбор обезбедува релевантни теми за секое прашање, со микс од обични колумни како што се концептите, случувања во невладиниот сектор, *прашања и одговори*, дискусии, интервјуа, извадоци и атракции од меѓународните медиуми на НВО. Со ваква професионална уредничка екипа тиражот се зголеми од 700 на 3500 месечно. Бесплатно се дистрибуираат примероци до НВО, училиштата, медиумите, судовите итн. Граѓански свет е достапен и на англиски јазик на веб страницата.

- МЦМС се погрижи Граѓански свет да добие своја месечна реклама на цела страна во национален весник со тираж од 38.000-што достигнува дури до 140 000 примероци.
- Во 2001 година беа издадени 1500 копии. Базиран на потполнувањето на прашалници, истражувањето вклучи преглед на НВО што се регистрирани во суд, реклами и 29 работници на терен, што ги посетуваат малите градови.
- Промотивната брошура беше публикувана на самиот почеток на програмата и беа направени реклами за да ја објават секоја нова рунда на обуки или тендери за проекти.
- Профилот на проекти беше публикуван како што беше предвидено во распоредот, а пак Профилот на Активистите е веќе во подготовка.

Влијание

5.6.3 Информативните активности на програмата за јакнење на невладините организации има јасна цел за надминување на недостатокот од информации во самите НВО и во јавноста. Постојат јасни индикации дека се користат каналите за информирање на ПЈН. Успехот на Граѓански свет посебно го демонстрира зголемувањето на интересот за НВО. Исто така го прикажува и новото расположение на НВО да дебатираат за тековни прашања, како и да ги публикуваат своите програми. Уредниците не даваат извештаи за евентуални проблеми во просторот на располагање. Адресарот врши една голема работа а новиот профил на проекти покажува што всушност работат НВО.

Препораки

Во време на ниска граѓанска свест и ангажираност, многу е важно да се добиваат непристрасни позитивни пораки за секторот на НВО. Активностите за информирање и документирање треба да останат во централата на организацијата. Како што МЦМС ги усовршува своите капацитети за застапување (погледни подолу) така и каналите за информации добиваат голема важност.

Поради недостаток на финансии Граѓански свет беше суспендиран помеѓу програмите за јакнење на НВО, и со тоа се покажа дека одржливоста е главно прашање. Уредничкиот борд треба да ги следи тековните дискусии во однос на веројатноста од рекламирање како средство за покривање на некои трошоци.

МЦМС може да земе во предвид иницирање на серија публикации што ќе го прикажуваат зголемувањето на искуството во работата во невладиниот сектор и ќе разработуваат теми кои што само биле споменати во Граѓански свет.

5.7 Застапување и лобирање

План

5.7.1 МЦМС има намера да ја институционализира функцијата на поддршката преку развој на коалиции на НВО, работилници и собири. Тие теми требаше да бидат законска рамка на НВО; даночна политика на НВО; развој на свесноста за НВО и други релевантни прашања.

5.7.2 Коалиции на НВО. Целта на овие коалиции беше да се направи форум за координација на стратешките цели и интереси на невладиниот сектор. Задачата беше да го идентификува, иницира и помага опстојувањето на НВО / стратешки сојузи за да обезбеди легитимност на лобирањето.

Примена

Координација

5.7.3 Со исклучок на саемот на НВО (погледнете подолу) не е јасно кои други специфични активности беа преземени на планот на поддршка и кога. Терминологијата често збунува поради различните функции што им се припишуваат на коалициите на НВО, ад хок коалициите, секторските коалиции, форуми на НВО и комитети за соработка помеѓу другите. Оваа нејасност ја рефлектира несигурноста во врска со оваа нова активност на МЦМС, легитимноста при нејзиното активирање и понатамошната потреба од нејзино адаптирање на постоечките услови и искористување на можностите како што се појавуваат.

5.7.4 МЦМС имаше водечка улога при координирањето на начинот на кој националните НВО реагираа на хуманитарната криза во Февруари 2001 година. На тој начин МЦМС имаше можност да ги покаже граѓанските вредности на непристрасност- понекогаш толку драматично беше во полн сјај на популарност кога водеше борба за да обезбеди хуманитарна помош. Од ова искуство МЦМС научи дека мора да ја споделува координацијата ако сака да ги носи по себе НВО.

МЦМС е како силна машина што влече многу приколки зад себе. Многу НВО се на тој воз, затоа што машината тргна во право време, од правото место и оди во точен правец.

Од едно интервју со лидер на една НВО во Куманово.

5.7.5 Имајќи ја на ум оваа лекција, за подготовките на саемот на НВО 2001, МЦМС формираше една ад хок коалиција со две други НВО (Католичките служби за помош и Институтот за трајни заедници што се раководени на национално ниво). Таканаречените чадор- организации беа охрабрени да формираат секторски коалиции во рамките на овие структури.

5.7.6 За координацијата на саемот на НВО, 2002 ќе биде потребно институционализирање на форумот на НВО и воспоставување на структури

за соработка помеѓу различните оддели за различни тематски области. Овој неопходен чекор во достигнување на целите на поддршката на МЦМС за ПЈН ќе треба да биде изведен со голема вештина и уште повеќе трпение.

Собири на НВО

5.7.9 Овој национален настан прогресивно си ја зголеми репутацијата од самите почетоци во 2000; кога МЦМС изнајми сала и обезбеди логистика за да можат да се соберат 20 поголеми и позначајни НВО. Важноста на овој настан беше тоа што овие НВО беа мотивирани да ги презентираат своите активности и цели и да започнат со координација на заедничко делување.

5.7.10 Во календарот на НВО, соборот во 2001 година беше голем настан. Организацијата, евалуацијата и мониторингот беа експертски изведени од страна на МЦМС и нејзините коалициони партнери. Овој собир привлече големо внимание во невладиниот сектор, а и надвор од него. Претседателот се обрати со писмо на поддршка, имаше околу 4- 5000 посетители помеѓу кои и преставници од различни амбасади и донаторски организации, беа претставени 154 НВО што платија по 100 DM такса за претплата. За да се осигура присуството на НВО надвор од главниот град организаторите обезбедија 11 бесплатни автобуси.

Даночната политика на НВО

5.7.11 Лобирањето имаше многу мало влијание врз ригорозноста на фискалната регулативе за НВО, што е многу полоша од пред додавањето на амандмани за законот за НВО од пред 1998. Во 2002 на самото на НВО, МЦМС ќе ги презентира резултатите од истражувањата направени помеѓу министри, тела на локална самоуправа и амбасади во врска со нивните активности за доделување грантови. Транспарентноста во работата на НВО треба да биде оправдување за даночните олеснувања, МЦМС обезбеди грантови така што 4 модел НВО ќе можат да ги публикуваат своите годишни извештаи и преглед на работа. Има намера да продолжи со ваков вид на поддршка за НВО кои што се спремни да бидат подложени на ревизија.

Влијание

5.7.12 Координацијата на НВО има проблематична историја во Македонија како и насекаде во регионот. Мрежите и коалициите се сеуште многу млади, така што всушност ја рефлектираат и незрелоста на силата и кохезивноста на институциите на различните сектори и индивидуалните организаторски капацитети на НВО. Специфичната лобистичка цел на ПЈН за усовршување на законската рамка на НВО и даночните олеснувања за НВО не наиде на успех се до денес. НВО свеста и моралот за НВО беа поткренати со организирањето на самото на НВО. Се покажа дека НВО се спремни да се координираат во итни случаи, но не се спремни да одржуваат конзистентност кога станува збор за долгорочни приоритети. МЦМС има истражувано голем број на варијанти, вклучувајќи го и *паметно* или *задкулиско* лобирање, кога станува збор за осетливи договори со владата, но овие варијанти се

покажуваат како неконзистентни со барањата на НВО за поголемо влијание во развојот на агендата за застапување на НВО.

5.7.13 МЦМС исто така вршеше истражување во врска со програмските опции за зголемување на фискалната транспарентност помеѓу НВО, што може да се очекува да има позитивно влијание во иднина на кредибилитетот на НВО. Конечно, МЦМС покажа дека прави дискриминаторска селекција на прашањата кои ќе ги застапува, при тоа посебно избегнувајќи учество во дизајнирањето на кампањите или во самите кампањи што можат да бидат интерпретирани како политички партии или нивни приврзаници. НВО има разбирање за капацитетот на МЦМС во однос на ова, со импликации што даваат ветувања за понатамошно зајакнување на програмата за застапување на МЦМС.

Препораки

Определбата на МЦМС да ја институционализира поддршката има цврсти темели и при тоа треба да се реформираат условите што наметнуваат ограничувања врз НВО и нивните изборни единици. Сепак МЦМС треба внимателно да го разгледа и оцени досегашното искуство и да го има во предвид при подготовките на наредните програми, посебно што се однесува до прашањата на репрезентација, координација и учество.

МЦМС треба да биде внимателна да не им го одзема правото на директно учество во поддршката на оние институции што изгледа дека се најрелевантни, посебно ако претставуваат еден вид на лидери во секторот. Подобро би било МЦМС да ги истражува начините за децентрализација на подготвителните фази во организирањето на саемот на НВО за да ги охрабри локалните НВО и само-управувачките тела да земат учество во идентификувањето на прашањата во врска со застапништвото што се од локален интерес.

МЦМС треба да ги разгледува најдобрите начини за добивање на мандат од саемот на НВО,2002 за воспоставување на форум, или слично тело, како средство што ќе го осигура континуитетот на работа и во периодите помеѓу вакви настани и за донесување на одлуки и резолуции.

Потребно е поголемо внимание за процесот на градење на мрежи и коалиции, при тоа земајќи ги во предвид и можностите за обука на оние вработени што се директно вклучени во главните институции.

Во консултации со големите акционери МЦМС треба да направи јасна дистинкција помеѓу различните цели и активности што ќе ги сочинуваат идните програми. Ова исто така треба да вклучува реалистични индикатори.

5.8 Финансиска поддршка

План

5.8.1 Оваа програма има планирано 3 форми на финансиска поддршка:

- Микропроектно финансирање
- Програмско финансирање и
- Организациско финансирање.

Сите се насочени кон институционален развој и јакнење на организацијата на НВО- апликанти. Беа доделувани средства преку тендер според строги критериуми. На една НВО ќе и биде дозволено да се пријави само за една форма на финансирање и ова треба да биде соодветно со нивната големина и функција. Микро- проектите се најбројни. Тие се поделени во 2 типа:

- Микропроектно финансирање, тип 1 за канцелариска опрема и намештај, обука и информативни билтени и брошури.
- Микропроектно финансирање, тип 2 за обука во компјутери и англиски јазик.

Тендерите за микропроектно финансирање се планираат годишно. другите 2 форми на финансирање се доделуваат преку еден тендер, во текот трите години.

Примена

5.8.2 Беа направени 3 тендери за микропроектно финансирање тип 1 и беа уредно објавени, со вкупно 948 апликации од кои 52 беа одобрени.

Беше одржан 1 тендер за микропроектно финансирање тип 2. Беа примени 280 апликации од кои на 39 проекти им беше доделена компјутерска обука, а на 38 учење на англиски јазик. Вториот и третиот тендер беа суспендирани, откако се направи преглед на програмите и се направи оценка дека има други донатори што прават програми за задоволување на ваквите барања. Неупотребените финансии беа дадени за поддршка на годишните извештаи за 14 НВО и подготовка за ревизија на 5 модел НВО.

Имаше 30 апликации за програмско финансирање, од кои 5 беа одобрени. Беа примени 39 апликации за организациско финансирање од кои 8 беа одобрени.

Влијание

5.8.3 Иако конкурсот за добивањето на финансиска поддршка е тесен помеѓу НВО, сепак се почитува поради својата соодветност и транспарентност. Кога беше забележана појава дека инструментите се дуплираат, брзо беа повлекувани. Сепак има двоумење дали микропроектитното финансирање прави компензација за трошоците околу тендерот и процесот на оценка, што е исклучително напорна работа. Поддршката на базичната инфраструктура и материјалите за промоција секако дека многу придонесува за *инкубација* на надежни нови НВО, но за прашување е дали формалниот процес на организирање на тендери секогаш точно ги идентификува вистинските потенцијали.

5.8.4 И програмското и организациското финансирање функционираат на постратешко ниво. Портфолиото вклучува некои од најактивните и највлијателните индоор- организации или посредници во областа на родова еднаквост, децата, етничките малцинства и за инвалидизирани лица. Овие добротворни организации се во многу поблизок контакт со МЦМС, и затоа имаат добивки од поширок оптег на услуги.

Препораки

Иако МЦМС е искусна и професионална организација што доделува грантови, за прашување е дали треба долгорочно да се потпре на овој инструмент, посебно во рамките на одделот за граѓанско општество. Евалуаторите сметаат дека во наредната програма треба да бидат вклучени можности за доделување на грантови, но дека треба да бидат распределени во текот на наредните 3 години.

МЦМС треба да лобира за добивање на соодветни инструменти за финансирање, од страна на ЕУ и други големи донатори што ќе помогнат при јакнењето на граѓанското општество. Работниот кадар на МЦМС ќе обезбедува (консултативни) услуги при дизајнирањето на тие инструменти и при нивниот мониторинг и евалуација. МЦМС треба да ги земе во предвид релативно ограничените можности за добивање на грантови и можностите за потенцијално многу поголеми ресурси.

Препораките за специфична финансиска поддршка вклучуваат:

Треба да се рационализира финансиската компонента како единствен инструмент со приоритетен фокус на јакнењето на организацијата. Треба да се концентрирате на структурата на НВО, со поддршка насочена кон стратешко планирање, развој на лидерството, застапништво, управување-прашања со потенцијал за трансформација на Македонското Граѓанско општество.

Треба да се елиминираат можностите за микропроектно финансирање на, туку приближно околу 30 % од грантовите да се доделуваат за инкубаторска / израстувачка функција. Треба да се размислува за децентрализација на оваа можност, а да се изведува преку стратешките партнери во соодветните региони.

Треба да се продолжи со одржување на обврската за доделување на грантови како придонес во суштинските трошоци на стратешки важните организации.

6. Организациски импликации

Горенаведените препораки се однесуваат за областите што МЦМС треба да ги разгледува и од аспект на јакнење на организацијата и имајќи го во предвид планот за работа за наредниот период.

Повеќето од подолу разработените прашања се однесуваат на јакнењето на базата на човечки ресурси на МЦМС и на начинот на работа и процедурите за поддршка, мониторинг и евалуација на работата.

6.1.1 Зголемен капацитет на човечките ресурси

Обука и консултации

Доколку се донесе одлука програмата да го зголеми својот капацитет на работа, да има подолгорочни ангажмани, да се зголеми соработката со повеќе добро организирани НВО и да го одржува квалитетот и содржината на сегашната програма, неизбежно ќе има потреба од поголем број на вработени, редизајанирање на работата и административна поддршка.

6.1.2 Координаторот на обуката треба да го раководи планирањето на редовните курсеви и *придружниите* консултантски активности.

6.1.3 Логистичка поддршка: процедури на применување, реклама, процесирање на применувањето, администрација на курсевите за обука и понатамошната работа на апликантите, треба да бидат отстранети од одделот за специјализирана обука, а комбинирани во одделот за административна поддршка.

6.1.4 Целокупната работа на обуката треба да биде проширена или со купување на услуги од тренери специјалисти во зависност од потребите, со континуирано користење на поискусен работен кадар или со подигање на нивото на резултатите што треба да се добијат со оваа програма.

6.1.5 Треба да се создаваат повеќе можности за обука на вработените, затоа што тоа е инвестиција која веќе се отплаќа со дивиденди. Усовршувањето на вештините во таа област на работа, како што се консалтинг, застапување, учество на граѓани и обука на тренери ќе има свои предности, исто како и можностите за посета на различни места во западна Европа и придружните можности за менторство.

Поддршка

6.1.6 Платформите за акција не го вклучуваат единствено зголемувањето на хуманите ресурси на МЦМС, туку ќе биде потребно И усовршување на барем еден истакнат индивидуалец. Онолку колку што е можно, активностите за поддршка треба да бидат поделени помеѓу локалните членови, а времето треба да биде утврдено во описот на работата.

Информирање

6.1.7 Поголемиот број од потребните хумани ресурси за акции во врска со истражување на публикации, веќе утврден (на пример, уредничкиот одбор итн.)

За зголемување на капацитетот на хуманите ресурси може да се послужиме со финансиските фондови на располагање и така ќе се обезбеди потребен работен кадар. (На пример при евалуацијата на истата поддршка во Косово и Македонија; добра работа при развојот на општеството; донаторски трендови; активно граѓанство, градење на изборни единици).

Финансиска поддршка

6.1.8 Доколку се рационализира компонентата за доделување на грантови, тогаш ќе се ослободи повеќе простор и време за градење на капацитетите на НВО и за работата што понатаму следи.

6.2 Поседување на нов програмски дизајн

Како принцип на работа во организациите, некои од вработените треба да земат учество во дизајнирањето, примената, мониторингот и евалуацијата на секоја нова програма. Додека ситуацијата со оваа тековна програма не е невообичаена, нема ниту еден член на тимот што не е инволвиран во фазата на дизајнирањето. Таквата пракса е многу позитивна затоа што ќе го осигура сопствеништвото и посветеноста на програмата.

6.3 Програмски поврзувања помеѓу различни оддели

6.3.1 Со комбинирањето на сите програми, ќе се зголеми вредноста на визијата и мисијата на МЦМС. Секоја посебно би можеле да постигнат конкретна организациска цел, но со заедничка хоризонтална И вертикална комуникација ќе се обезбеди соработка што ќе придонесе за искористување на целокупниот потенцијал на организацијата.

6.3.2 Градењето на капацитети И застапништвото треба да биде интегрална компонента/активност на секој програмски дизајн. Иницијативите за развој на одделните сектори треба да вклучуваат градење на капацитети кај оние НВО што се активни во дадената област. Така, на пример, проектот за водоснабдување и санитација што беше имплементиран во Отља, обезбеди идеална можност за градење на природни капацитети со помош на низа различни активности како што се оценувањето, формирањето на групи, создавањето на сојузи итн. Помеѓу селските комитети и групите на жени, самоуправувачките локални тела во општините итн. Резултатот од таков приод би бил остварување на соработка помеѓу таа заедница и НВО во врска со потенцијално оддржливи социјални акции.

6.3.4 Друг пример за потенцијална соработка е финансиската поддршка што МЦМС ја даде за едукативната програма на Ромска НВО. Таквата поддршка ќе придонесе овие организации да се зајакнат и да се подобрат во имплементирањето, мониторингот, евалуацијата и развојот на

организацијата. Така принципот на добра работа во рамките на МЦМС ќе го вклучи и градењето на капацитети и долгорочни одржливи компоненти како дел од сите програмски активности.

6.3.5 Примарна цел на еден сектор на НВО што добро функционира е да обезбедува ефективни продукти и услуги. Од друга страна, функцијата за поддршка на организацијата е пред се насочена кон градење на капацитети за локалната партнерска НВО. Во оперативен контекст ова би значело мобилизирање на локалните изборни единици да земат учество и да бидат корисници на обезбедените добра и услуги.

6.4 Принцип на разновидност

6.4.1 МЦМС треба да го одржува и постојано да го зголемува значењето на принципот на разновидност, како единствена појдовна точка И постојано да работи на ширење на овој принцип помеѓу партнерските НВО, се додека не се вкорени во македонското граѓанско општество.

6.4.2 Потребно е да се одржуваат стандардите на комуникација на сите нивоа. Од акционерите од локалните власти и од националната власт, до чадор- организациите, локалните НВО итн. Унапредувањето на политиката на разновидност ќе придонесе да се дефинираат, одржуваат И поддржат овие стандарди. Приоритетна активност на организацијата во наредниот период треба да биде подобрувањето на вештините на вработените, во областа на комуникацијата, медијаторството и фацитацијата. На таков начин ќе се поддржи оваа политика на разновидност.

6.5 Мониторинг и евалуација на целните групи

Активностите на МЦМС се насочени кон *помаѓање на групите на луѓе што имаат потреба од помош*. Организацииските импликации за МЦМС се дека еден систем би требало да биде во позиција да прави мониторинг и евалуација на програмите на МЦМС.

6.6 Основач, градител на капацитети или партнер

6.6.1 Во овој момент МЦМС ги има сите овие улоги на различни нивоа. Секоја од овие различни улоги има импликации на квалитетот на односот на МЦМС спрема нејзините конституенти.

6.6.2 Одговорноста за запазување на исплатливоста на работењето на организацијата има големо влијание врз успешното изведување на сите овие улоги. Со организациска терминологија, генерално постои тензија помеѓу финансиското работење и градењето на капацитети. Неизбежно е оваа тензија да продолжи се додека МЦМС е во исто време и градител на капацитети и оперативен организатор.

6.6.3 Многу важна релација за МЦМС е асоцијацијата со Консоциумот за Македонија, чии членови се борат да станат партнери во релациите донатор-

примател. Самата мисија на МЦМС за зајакнување на граѓанското општество бара од МЦМС анализа колку би можело да се оддржува партнерството, ако постојат потенцијално нееднакви релации со македонските НВО.

6.6.4 Сепак, принципите на партнерството треба да се применуваат на секоја од овие улоги, ако сакаме соработката да биде успешна со сите партнери што ги има МЦМС.

6.6.5 Би било многу корисно ако полугодишната евалуација што треба да се направи во најскоро време се фокусира на модели на организациски форми за да се разјаснат прашањата што би можеле да влијаат на идната структура на организацијата.

МИСИЈА ЗА НАДВОРЕШНА ОЦЕНКА на Програмата за јакнење на НВО

ТЕМА НА ДИСКУСИЈА (нацрт)

1. Вовед

1.1. Историјат

Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) е невладина, непрофитна организација, активна на полето на одржливиот развој, подигањето на свеста и обезбедувањето на социјална/хуманитарна помош. Истата е формирана во 1993 година.

Главна цел на МЦМС е поддршката и развојот на локалните и националните иницијативи за траен развој на човечките ресурси во Македонија и надвор од неа. Стратешки цели на МЦМС се: промоција на мирот, развој на граѓанското општество, пружање помош на оние на кои им е потребна.

МЦМС делува во следните сектори: цивилно општество и демократизација; развој на рурални средини; снабдување и прочистување на водата; образование, вработување и создавање на услови за заработка; давање на итна помош. МЦМС ги реализира активностите преку: финансиска поддршка на проекти (грантови); обука и советување; информирање; давање поддршка.

За постигнување на своите цели, МЦМС мобилизира и организира финансиски средства, капитални добра и човечки ресурси во земјата и во странство. МЦМС обезбедува средства за своите активности од голем број на агенции поврзани со Светскиот совет на Црквите (оформен како Конзорциум за Македонија) и други владини и невладини организации.

Како дел од напорите за придонес во унапредувањето и развојот на демократското и граѓанското општество во Македонија, МЦМС ја изработи Програмата за јакнење на НВОи за 2000-2002 година.

Цел на програмата е да се подобри институционалниот и организациониот капацитет на невладините организации во Македонија. Програмата има за задача да: го изгради капацитетот со човечки ресурси во рамките на невладините организации за постигнување на нивната визија и мисија, да создаде соодветни организациони системи и процедури за формулирање, мониторинг и оценување на проекти; ја промовира меѓусебната соработка меѓу невладините организации и нивната соработка со властите, јавноста, медиумите и приватниот сектор; го поддржува создавањето и овозможувањето

на услови за НВОи, го зголеми бројот на структури кои ги подржуваат НВОите.

Целни групи на Програмата се невладините организации во земјата, а приоритет е даден на невладините организации што работат со жени, етнички малцинства, хендикепирани и млади.

За постигнување на целите на Програмата предвидени се следните инструменти:

а) Обука и консултации

Обуката и консултациите се покриени со следните теми: Раководење со проектен циклус (РПЦ); Институционален развој / организациско јакнење (ИР/ОЈ); Раководење со програма (РП); Административно работење. Обуката и консултациите се имплементираат преку следните форми:

- Обука на обучувачи - развивање на јадро од тим на обучувачи;
- Редовни обуки - отворени курсеви на претходно дефинирани теми, локации и време на одржување;
- Скроени обуки - обуки специјално подготвени за определена група корисници;
- Индивидуални консултации и совети; и
- Обука преку работа - тримесечна обука на самото работно место во МЦМС.

б) Информирање и документација

Информирањето и документацијата се спроведуваат на неколку начини:

- "Граѓански свет" - НВО билтен
- веб-страница
- Профили на НВОи кои содржат основни информации во врска со организациите и програмите на НВОите во Македонија.
- Профили на проекти кои содржат основни информации во врска со проектите на НВОите.
- Индивидуални профили кои содржат основни информации во врска со претседателите, активистите и клучниот персонал на НВОите.
- Библиотека

в) Поддршка и лобирање

Поддршката и лобирањето ги обработуваат следните теми: правна рамка на НВОите; даночна политика за НВОи; подигање на свеста за НВОи и други релевантни прашања. Тие се имплементираат преку:

- Здружување и создавање на мрежа на НВОи;
- Здруженија на НВОи - годишно собрание (саем на НВОи)
- Посебно лобирање.

г) Финансиска поддршка

МЦМС обезбедува финансиска поддршка за активности чија основна цел е развој и организациско јакнење на невладините организации. Се применуваат

три форми на финансиска поддршка: микропроектно финансирање, програмско и организациско финансирање.

1.2. Историјат на оценката

Програмата за јакнење на НВОи за 2000-2002 година во моментот се наоѓа во завршна фаза на имплементацијата. МЦМС има испланирано финална надворешна оценка која ќе даде објективна претстава за улогата и влијанието на МЦМС врз развојот на цивилното општество во текот на овие три години. Научените лекции од оваа програма ќе бидат искористени за планирање, дизајнирање и имплементирање на идни програми.

2. ГЛАВНА ЦЕЛ НА ОЦЕНКАТА

Главна цел на оценката е да даде придонес кон подобрувањето на пристапот и активностите на МЦМС за јакнење на НВОите и граѓанското општество и да даде насока за следните активности на МЦМС.

3. ЦЕЛ НА ОЦЕНКАТА

Цел на оценката е да се анализираат предностите и слабите страни и да се процени влијанието на оваа програма.

4. РЕЗУЛТАТИ ОД ОЦЕНКАТА

Оценката ќе резултира во извештај за резултатите од програмата, методологијата и влијанието на програмата врз капацитетот, одржливоста и работата на НВОите покриени со истата. Исто така, оценката треба да даде препорака идните програми да се надоградуваат врз предностите и слабите страни, како и научените лекции од оваа програма.

4.1. Главни прашања и поенти

Оценката треба да се фокусира на следните главни прашања и поенти:

- Резултати од програмата - палета на продукти кои произлегле во рамките на обуката, информирањето, поддршката и лобирањето, како и финансиската поддршка (и по квантитет и по квалитет)
- Користени методологии
- Влијание на програмата (задоволство на корисниците, развиени капацитети и одржливост на НВОите покриени од програмата)

Освен горенаведеното процената треба да ги обработи и:

- Односите и соработката
- Дизајнот на програмата (логика на интервенирање)
- Имплементацијата на програмата (организација, учество, вештини и искуство на персоналот)
- Управувањето (координација, групни состаноци, поделба на работни задачи, финансиски менаџмент)

4.2. Главни критериуми на оценката

Главни критериуми на оценката се: релевантноста и соодветноста, влијанието, ефективноста, ефикасноста и одржливоста.

Релевантноста ќе се користи за оценување дали проектите содејствуваат со напишаната предлог програма, а соодветноста ќе се користи за оценување на тоа дали корисниците сметаат дека програмата е соодветна и претставува корисен и вреден придонес.

Влијанието ќе се користи за оценување на пошироките позитивни и негативни ефекти кои произлегле како резултат на програмата.

Ефективноста ќе се користи за оценување на постигнатите ефекти во споредба со планираните цели и резултати во целина.

Проверката на ефикасноста ќе се фокусира врз споредбата на резултатите со вложените ресурси за нивно постигнување (персонал, средства, финансии).

Одржливоста треба да испита дали позитивните ефекти од интервенирањето ќе продолжат и по завршувањето на програмата.

4.3. Известување

Надворешните оценувачи ќе го обезбедат следното:

Опис	Кога
Меморандум на процената (Главни наоди, заклучоци и препораки)	Пред враќањето од теренско патување
Нацрт извештај за процена	Две недели по завршувањето на мисијата
Финален извештај	Една недела по поднесувањето на приговори во врска со нацрт извештајот

Извештајот ќе биде подготвен во (5) пет примероци на англиски јазик. Истиот ќе биде подготвен и во електронски формат.

Извештајот, заедно со извадокот од две страни од главните заклучоци и препораки кој ќе биде ставен на почетокот, но без анексите ќе содржи најмногу 15 (петнаесет) страни.

Извештајот ќе биде напишан според стандардниот формат на МЦМС кој ќе му биде доставен на оценувачот. Главниот дел од извештајот треба да се однесува на целите и прашањата од посебна важност.

Препораките треба да бидат што е можно подетални.

5. ПРИСТАП

Надворешниот оценувач треба да ги користи следните инструменти:

- анализа на контекстот/амбиентот;
- анализа на документацијата, количеството и квалитетот на информациите;
- интервју со Извршниот директор на МЦМС;
- интервју со тимот на програмата и другиот персонал;
- интервју со организации-корисници, поединечни и групни интервјуа;
- интервјуа со партнерски организации, слични организации и фондации кои работат на исто поле;
- интервјуа со некои од одбиените апликанти (за обука и финансиска поддршка).

Мисијата ќе ги изведува задачите во консултации со (претставници на):

- МЦМС (Извршна канцеларија);
- Корисници и партнерски организации;

6. ОРГАНИЗАЦИЈА

6.1. Тим за оценување

Мисијата ќе ја изведуваат двајца надворешни оценувачи. Тие треба да имаат големо искуство на ова поле и по можност да имаат изведувано мисии во Источна Европа. МЦМС ќе го назначи лидерот на тимот, врз основа на претходното искуство и сличните мисии содржани во Кратките биографии на оценувачите.

6.2. Временски период (денови)

Фаза	Експерти	Вкупно
Подготовка	2+2	4
Теренска посета	8+8	16
Известување	5+3	8
Вкупно	15+13	28

Мисијата ќе биде реализирана во септември-октомври 2002.

6.УСЛУГИ КОИ ЌЕ БИДАТ ОБЕЗБЕДЕНИ ОД СТРАНА НА МЦМС

МЦМС ќе ги обезбеди следните услови и човечки ресурси:

а) Човечки ресурси

- Извршен директор - определено време
- Раководител на Одделението за граѓанско општество - достапен во текот на целата мисија
- Инструктори - определено време
- Проект офицер - определено време
- друг персонал за програмата - определено време

б) Логистика

- превод (македонско-англиски и обратно);
- канцелариски простор, компјутери (Word, Excel), печатари, машини за фотокопирање, ДТП;

в) Финансии

- Сместување и храна - обезбедени од МЦМС во текот на целиот престој;
- Авиобилети
- Плаќање: 50% во рок од 15 дена по потпишувањето на договорот и 50% по поднесувањето на извештајот од процената.

7. БИБЛИОГРАФИЈА И ДОКУМЕНТАЦИЈА

На мисијата ќе и бидат ставени на располагање сите документи од архивата вклучувајќи ги и:

- Програмскиот документ на Програмата за јакнење на НВО 2000-2002, (преведен на англиски)
- Описен и финансиски годишен извештај за програмата за 2000, (преведен на англиски)
- Описен и финансиски годишен извештај за програмата за 2001, (преведен на англиски)
- План за обука за ИР/ОЈ, РПЦ,РП и Административно работење
- материјали за обука на учесниците (делумно преведен на англиски)
- формулари за пријавување за обука
- проценки и извештаи од курсевите за обука
- сите изданија на НВО билтенот “Граѓански свет“
- листа на субјекти до кои се доставува билтенот “Граѓански свет“
- веб-страницата www.civicworld.org.mk (преведена на англиски)
- Адресар на граѓански организации на Македонија
- Профил на НВО
- Формулари за пријавување, водичи и критериуми за финансиска поддршка
- целата проектна документација за проектите изработени во рамките на програмата (делумно преведена на англиски)
- фото архива од програмските активности

ССЗ/ССЗ
Бр. 10-461/2-2002
Скопје, 15.07.2002

Сашо Клековски
Извршен директор

Додаток 2: Консултирани личности и организации

Работен кадар од МЦМС

Сашо Клековски, Извршен Директор

Александар Бужаровски, Раководител на Административно-финансиско одделение

Сунчица Саздовска, Раководител на Одделението за Граѓанско општество (ОГО)

Лилјана Алчева-Јовановска, обучувач, ОГО

Флорент Бајрами, поранешен соработник на проект, ОГО

Валентина Чичева, соработник на проект/обучувач, ОГО

Фатмир Битиќи, моментално претставник на МЦМС на Косово

Емина Нурединовска, соработник на проект, ОГО

Калин Бабуску, соработник на проект, ОГО

Гонце Јаковлеска, Раководител на групата за информации

Маријана Иванова - Новинар

Нахида Зекирова, соработник на проект, Одделение за развој

Димче Митрески - Вршител на должност раководител на Одделението за развој

Даница Миладинова, волонтер

Други Организации

Скопје

Еднаквост, Солидарност и Еманципација (ЕСЕ)

Јасминка ФриШчиќ

Движење на екологистите на Македонија (ДЕМ)

Даниела Стојановска

ПДАС “Меѓаши”

Драги Змијанац

Здружение на слепи на РМ

Чедомир шопкиќ

Сојуз на организациите на жени на Македонија (СОЖМ)

Мирјана Димовска

Институт за трајни заедници

Жарко Коневски

Кристина Колозова

ФИООМ - Фондација Институт Отворено Општество Македонија
Славица Инџевска

Полио Плус, Група за постполио поддршка
Свонко Шаврески
Кристина Дикинсон
Душко Христов

Центар за помош на лица со ментален хендикеп ПОРАКА
Виолета Димоска

Куманово

ЦРЗ ДРОМ
Ахмет Јашаревски

ЕД НАТИРА
Бајрам Сулејмани

Штип

ЗР Черења
Енисе Демирова

Еманципација на ромите - Сао Рома
Раман Демиров

Romani Asvin
Енисе Демирова

Рома – Синти Унион
Недати Демиров

Асоцијација за борба против малигни заболувања- Нов Живот
Виолета Ефремова

Струмица

ЗГ Планетум
Митко Шопов

Прилеп

Асоцијација за граѓанска толеранција и соработка - АГТИС

Соња Алексовска

Тетово и Гостивар

Сојуз на албанската жена во Македонија - Тетово

Дрита Селмани

Букурие Бајрами

Хуманитарно и добротворно здружение на ромите Месечина - Гостивар

Мухамед Точи

Самет Скендери

Велес

Центар за подршка на НВО

Диме Велев

Милениум, Врапчиште

Сенат Бекири

Влада

Кабинет на претседателот - Флора Љатифи

Министерство за надворешни работи

Личности

Келменд Зајази - ЕСНО

Нафи Сарачини - Советник за граѓанско општество во ЕСНО

Ане Каролине Твејн - Норвешка Црковна Помош

Додаток 3: Временска рамка на програмата за евалуација во Македонија

Понеделник 02 Септември

Брифинг со Извршниот Директор и Раководителот на групата за граѓанско општество

Запознавање со работниот кадар на МЦМС

Посета на НВО во Скопје

Вторник 03 Септември

Дискусии со соработниците за обука и консултации, застапување и лобирање, информации и финансиска поддршка.

Посета на НВО во Скопје

Среда 04 Септември

Состанок со претставници од владините канцеларии за контакти со НВО

Состанок со претставници од ЕСНО, Делегацијата на Европската Унија и печатените медиуми

Четврток 05 Септември

Работна посета на терен во Куманово, Отља, Штип и Велес

Петок 06 Септември

Работна посета на терен во Гостивар и Тетово

Сабота 07 Септември

Фидбек сесија во МЦМС. Кратка презентација на нацрт заклучоците и препораките

Ревизија на документите и составување на извештајот

Недела 08 Септември

Претпладне: Ревизија на документите за двајцата консултанти

Попладне: Заминување на Мартина Хант

Попладне: Документација: Џон Беауклерк

Понеделник 09 Септември

Претпладне: Заминување на Џон Беауклерк

Додаток 4: Консултирани Документи

1. Јакнење на Невладините организации. Програмски Документ. МЦМС, Скопје, Септември 2000.
2. Јакнење на Невладините организации 2000-2002. Годишен Извештај 2001. МЦМС, Април 2002.
3. Извештај за работата во 2000. МЦМС, Мај 2001.
4. Програма за јакнење на капацитетот на женските НВО за здравствена едукација и од (надворешната) Евалуацијата на про-грамата. Хелен Дербишајр, 2002.
5. (надворешна) Евалуација на програмите за итност на МЦМС во 2001 во Македонија. Петер Оатес, Мокоро, Април 2002.
6. Јакнење на Невладините организации, прва ревизија. МЦМС, Јули 2002.
7. Програма за јакнење на НВО. Извештај за развојот Јануари-Јуни 2002.
8. Непрофитабилниот сектор во Македонија, во: Запознавање со непрофитабилниот сектор на Балканот. Фондација CHARITIES AID, Џени Хјат 2000.
9. (2001) Извештај за оценување на самот на НВО - нацрт 2002.
10. Самооценување на магазинот “Граѓански свет”: Резиме на прашалници пристигнати до 28 Август.
11. Примери од статии, лидери, дискусии, мислења, прашања и одговори од Граѓански Свет 2001-2002.
12. Брошури, памфлети, билтени и материјали од кампањи од повисоките инстанции на 15 партнери на МЦМС.
13. Промотивна брошура на МЦМС од Јуни 2000.
14. Јакнење на Невладините организации. Промотивна брошура за PЈN. МЦМС, Скопје, Јули 2002.
15. Коментари за Законот за здруженија на граѓани и фондации. Д-р Наташа Габер и Д-р Борче Давитковски, за МЦМС, USAID, ICNL, 1999.
16. Национален извештај за хуман развој, Македонија 1999. UNDP.
17. 2001 Индекс на одржливост на НВО стр. 106-110: Македонија. USAID, 2002.

Генерална рамка за анализа на програмата за јакнење на НВО				
Области за ангажирање	Обука и консултации	Информирање и документирање	Застапништво и лобирање	Финансиска поддршка
Анализата е изведена според: 1. Внатрешна организација 2. Програмската изведба 3. Релации / соработка				
Длабочина на промени				
1.Релевантност и Соодветност Според оригиналниот програмски документ и надворешната средина				
2.Ефикасност Искористување на ресурсите за постигнување на резултатите				
3.Ефективност Постигнување на целите				
4.Влијание Пошироки позитивни или негативни ефекти				
5.Одржливост Долгорочно позитивно влијание на организацијата				