



**Надворешна оценка
Македонски центар за меѓународна
соработка**

(1993-2003)



февруари-декември 2004 година

**Херман Снелдер МДФ (MDF)
Џон Беклер ИНТРАК (INTRAC)
Фатмир Битиќи МЦМС
Лилјана Алчева МЦМС**

Надворешна оценка на МЦМС (1993–2003)

МДФ (MDF)

P.O. Box 430

6710 BK EDE

the Netherlands

телефон : + 31 (0) 318 650060

факс : + 31 (0) 318 614503

e-mail : mdf@mf.nl

веб-страница: www.mdf.nl

ИНТРАК (INTRAC)

P.O. Box 563

Oxford OX2 6RZ

United Kingdom

телефон : + 44 (0) 1865 201851

факс : + 44 (0) 1865 201852

e-mail: info@intrac.org

веб-страница: www.intrac.org

МЦМС

п. фах 55

1060 Скопје

Македонија

телефон : + 389 (0) 2 3065 381

факс : + 389 (0) 2 3065 289

e-mail: mcms@mcms.org.mk

веб-страница: www.mcms.org.mk

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Извршно резиме

1. Вовед	1
2. Перформанси	3
2.1 Програмски постигнувања 1993-2003	3
2.2. Оперативен пристап	5
2.3 Зајакнување на организациите	11
2.4 Зајакнување на граѓанското општество	16
3. Влијание на средината врз работата	21
4. Организациско функционирање	22
4.1 од аспект на резултати	22
4.2 од аспект на програмски постигнувања	22
5. Промена во средината	29
6. Стратешки ориентации	31
7. Заклучоци	34
8. Препораки	35

Прилози (видете во посебниот документ)

0. Список на скратеници	
1. Проектна задача	
2. Список на интервјуирани лица, организации и учесници во работилницата за заинтересираните страни	
3. Список на програми според природот	
4. Анализа на проектот, расходи, персонал годишно	
5. Резиме на прашалниците за локалната самоуправа и раководните лица во заедницата	
6. Резиме на прашалниците за членовите на Конзорциумот	
7. Резиме на прашалниците за граѓанските организации	
8. Резиме на фокусните групи	
9. Наоди на работилницата на заинтересираните страни	
10. Програма за мисијата 1	
11. Програма за мисијата 2	
12. Препораки од заинтересираните страни	
13. Нивоа и мерки за оценка (дијаграм)	

Извршно резиме

Од самиот почеток како движење на засегнати граѓани во 1993 година до основање граѓанска организација во 2003 година, МЦМС има забележано серија извонредни постигнувања во рамките на своите заложби за одржлив развој на човечките ресурси во национални и меѓународни рамки. Со зголемена доверба, МЦМС опфаќа низа сектори и теми, според барањата на околностите во Македонија и соседните земји. Организацијата во текот на сите овие години се грижи за своите крајни корисници. Тие ги вклучуваат најранливите и дискриминирани групи од населението, како што се жените и децата, бегалците и раселените лица, сиромашните жители на селата, младите и старите лица, Ромите и другите малцинства. При анализата на нивните потреби, промоцијата на решенијата и напорите во насока на подобрување, заложбите и стручноста на МЦМС генерираа значителни меѓународни ресурси и локални заложби.

Со цел да се изврши процена на работата на МЦМС, тимот за оценка се соочи со предизвикот да ревидира повеќе од илјада проекти во 52 програми – инвестиција во развојот на Македонија во вредност од 36 милиони евра. Клучен извор беше публикацијата на МЦМС по повод нејзиниот десетгодишен јубилеј. Друг извор беа надворешните оценки нарачани од страна на МЦМС во текот на изминатите години. Тимот за оценка, исто така, изврши посети на терен, го интервјуира персоналот (тековниот и претходниот), како и донаторите, нарача дополнително независно истражување во селата, ја разгледа внатрешната документација и формира одделни работилници за персоналот и другите заинтересирани страни. Доказите добиени од оваа активност му овозможува на тимот да ги добие следните главни заклучоци во врска со постигнувањата на МЦМС.

Кои се основните активности на МЦМС?

Главното, најверојатно и основното постигнување на МЦМС е практичната демонстрација на толеранција и дијалог во опкружување каде што овие вредности се под постојана закана. Невозможно е да се процени колкав е придонесот на МЦМС за спречување потполна граѓанска војна во Македонија, но постојат повеќе докази дека еднаквата услуга на МЦМС за сите заедници кои беа зафатени од воените околности постави позитивен пример за толеранција. Персоналот на МЦМС е мултиетнички, а организацијата постави стандард за културна размена и заедничко разбирање, преку кое можат да се мерат и другите национални и меѓународни граѓански организации (ГО).

Од аспект на директна помош за македонските сиромашни села, МЦМС го подобри снабдувањето со вода за повеќе од 154.028 жители. Соработниците на МЦМС демонстрираа техничка стручност, посебно во врска со дизајнот и имплементацијата на системите за снабдување со вода со мал капацитет. Во најмала рака овие проекти внесоа нов живот во руинираните села, преку охрабрување на младите да останат во селата. МЦМС, исто така, го воведо обезбедувањето мали заеми за стимулирање на производството во селата. Ова резултира со подобрен пристап до кредит преку Македонската развојна фондација за претпријатија чиј основач е МЦМС.

Одржувањето на системите за водоснабдување останува проблем, а одговорот на МЦМС е во насока на зајакнување на способностите на главниот партнер во селата и единиците на локалната самоуправа (ЕЛС). Вкупниот ефект на инвестицијата на МЦМС е дека низ

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

целата земја ЕЛС имаат поголема можност да вршат подобри услуги во нивните региони. Сè уште има простор за подобрување помеѓу ЕЛС, посебно во важната област на консултации и мотивација на локалното население активно да учествува во проектите за регенерација на селата. Исто така, има уште многу работа што треба да се изврши во насока на подобрување на основната инфраструктура на селата – системот за водоснабдување, на пример, поставува барање за канализациски систем, а МЦМС заедно со своите партнери започна да развива соодветни програми за санитација..

МЦМС, исто така, може да демонстрира постигнување преку сопствената програма за градење капацитети, која беше од помош за поголем број ГО во текот на годините и придонесе кон зајакнување на нивните активности. Долгорочните партнерски организации, особено оние што ги опфаќаат жените, децата и Ромите, имаа корист од обуката на МЦМС, финансиските извори и советите за постигнување ниво на формирани независни институции.

На пошироко ниво на граѓанското општество, МЦМС често презема водечка улога во заложбите за подобрување на законите и даночните бенефиции за ГО. МЦМС е активен во издаваштвото. Оваа организација има добра репутација дека обезбедува корисен материјал, како што е Адресарот на граѓанските организации, како и за коментари и анализи. МЦМС има направено многу за промоција на добриот имиџ на граѓанскиот сектор, а постојат и докази дека јавноста почнува да ја прифаќа потребата од таков сектор. Во период од три години, бројот на луѓето што го посетуваат НВО Саемот на национално ниво постепено се зголемува, а МЦМС врз овој успех гради иницијатива за формирање граѓанска платформа на клучните граѓански организации за формулирање алтернативи за клучните стратешки политики во секторот.

Да се измери влијанието е тешко од повеќе причини. Потребно е време да се препознаат одржливите постигнувања – помеѓу 3 и 5 години по завршувањето на програмата. Податоците често не се достапни, а меморијата за настаните со текот на времето бледнее. Неколку програми ги дефинираат своите индикатори на успех пред почетокот на реализацијата, а со тоа е тешко да се биде прецизен во врска со промена на мерењето. Исто така, тешко е да се препишат некои постигнувања на одредени програми. Кои се другите влијанија кои доведоа до промена и дали промените би се појавиле во секој случај и без интарвенцијата на МЦМС? Во интегрираниот организациски модел (види стр. 2), со напредувањето на организациските чекори по линијата од резултат до влијание, се зголемува ефектот на учесниците и факторите врз капацитетот да влијаат врз резултатите преку своите програми.

Какво е мислењето на заинтересираните страни за активностите на МЦМС?

Сите заинтересирани страни, донатори, граѓански организации, како и локалната самоуправа, изразија позитивни оценки за персоналот на МЦМС и неговите активности. Во интервјуата или преку прашалници заинтересираните страни се двоумат да изразат каква било критика, дури и конструктивна критика. Донаторите го нагласуваат придонесот на МЦМС во унапредувањето на мирот и успешните интервенции во хуманитарната помош за време на кризните периоди. Граѓанските организации ја ценат поддршката на МЦМС за односната организација, вклучувајќи општо лобирање и активности за застапување што водат до зајакнато граѓанско општество и подобрен профил на организациите на граѓанското општество. Локалната самоуправа е задоволна од водоснабдувањето во нивните села, иако сè уште треба да се решат некои технички проблеми.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Како се развиваше организацијата во текот на изминатите години?

МЦМС се разви од петчлена организација во 1993 година до организација со 38 члена во 2003 година. Годишниот приход изнесуваше 70 милиони денари во првите пет години, а во 2003 година приходот изнесуваше 111 милиони во 2003 година. За време на кризните периоди во 1999 година и 2001 година, МЦМС имаше персонал од 43 члена и приход од 792 милиони денари. Ова покажува флексибилна и динамичка организација која е успешна во усогласувањето на потребите и барањата на околината, од развој до помош и повторно назад од помош до развој. Во сите овие различни ситуации, организацијата секогаш покажуваше квалитетни резултати. Помеѓу главните причини за ова е силното водство, соодветните системи, редовниот преглед на стратегијата и високомотивираниот персонал.

Кои се главните можности и закани со кои се соочува МЦМС?

Можности

МЦМС е меѓународно призната организација која игра улога во подготовката на Македонија за пристапување во ЕУ. Заедно со другите (меѓународни) организации, МЦМС има добра позиција за учество во фондовите на ЕУ кои се наменети за граѓанското општество во Македонија и во регионот.

МЦМС е високо ценета од таквите целни групи, како што се граѓанските организации и локалната самоуправа. МЦМС има намера да ги искористи новите политики за подобрување (економско) на животните услови во селата и за преземање активности во врска со маргинализацијата на малцинствата (Декада на Ромите). МЦМС има добра положба за придонесување кон развојот на овие области, како и нивните целни корисници, преку посреднички организации.

Закани

Со намалувањето на финансирањето од екуменските партнери, МЦМС мора да се прилагоди кон нов и кон построгиот режим на финансирање. Режимот на финансирање, постапките и приоритетите на овие мултилатерални и билатерални донатори ќе биде различен во споредба со оние на познатите „партнери“ во Конзорциумот. Врската со европските администрации ќе биде поголема.

Македонија е земја која се наоѓа на доста осетлив регион, од политички аспект, со внатрешни и надворешни опасности од големи етнички тензии. Ова придонесува кон заканата за одржлив развој и ефикасниот придонес во таа насока од страна на МЦМС.

Кои се главните јаки страни и слаби страни на организацијата?

Главните јаки страни се водството и заложбите на персоналот. МЦМС се здоби со искуство за овозможување соодветни услуги и ги изгради капацитетите потребни за тоа. Ова укажува на капацитетот за започнување внимателно изготвена стратегија и употреба на финансиски и нефинансиски средства за обезбедување услуги за целните групи, без разлика дали се тоа системи за водоснабдување, кредит (индиректно), информации или обука.

При изборот на стратегија, тактика и активности, персоналот на МЦМС и заинтересираните страни сè уште, во голема мера, зависат од водачот што го предводел

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

МЦМС во текот на изминатиот период. Стилот на раководење е таков што предизвикува конфронтација со персоналот, а со тоа поттикнува дебата. Средното раководство нема (или не му е овозможен) доволен простор за ефикасно извршување на раководните задачи. Организацијата е многу чувствителна на критики, а тоа се забележува исто така на внатрешно ниво.

Кои се препораките

На МЦМС му се предлага следното:

1. Да направи приоритет на целни групи (граѓански организации, ЕЛС) кои МЦМС има намера да ги зајакне и да се договори со истите за очекуваните резултати. Овие резултати, исто така, би требало да се одразуваат во подобрената состојба на корисниците кои користат услуги од овие организации. Потребно е набљудување на постигнувањата и влијанието, а исто така и на способноста на МЦМС за учење;
2. Да се концентрира на зајакнување на граѓанското општество на сите нивоа (од микро до макро) и со употреба на различните инструменти на МЦМС (и МРФП) (пристап до кредит, техничка поддршка, обука, информации итн.) за истата намена;
3. Одржување како единствена организација со силно управување на средно ниво, споделени стратегии и практики, соодветна структура и надградени ефикасни системи, вклучувајќи и системи за набљудување.

1. Вовед

Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) е граѓанска организација која работи во доменот на одржлив развој, јакнење на свеста, како и социјално-хуманитарна (основна) помош. МЦМС е основан во 1993 година како заедничка организација помеѓу локалните иницијативи во Македонија и Холандската меѓуцрковна помош.

Целта на МЦМС е промоција, поддршка и развој на локални, национални и меѓународни иницијативи за охрабрување одржлив развој на човечките ресурси во Македонија и надвор од неа.

Минатата година (2003), МЦМС ја прослави својата десетгодишнина. Во последните десет години, МЦМС имплементира повеќе од илјада проекти со просечен буџет од 36 милиони евра. Денес, МЦМС се соочува со променливата околина: контекстот е постконфликтна реконструкција и развој во рамките на обемната социјална, економска и административна реформа или „трансформација“.

Долгорочната оценка (1993–2003) има намера да го испита успехот, позитивните ефекти или долгорочните промени иницирани од интервенциите на МЦМС, како и да ги испита и изнајде можностите и заканите, слабите и јаките страни.

Се очекува дека заедничкото разбирање во минатото и постигнувањата ќе го зајакнат капацитетот на организацијата за соочување со нови предизвици во иднина.
--

Раководството на МЦМС бараше од МДФ и ИНТРАК да извршат студија од оценката, со цел да се направи одраз на работата на организацијата за време на последните десет години и да го водат МЦМС во справувањето со променливото опкружување во кое работи.

Оценката се изврши за време на две мисии, првата од 23 до 29 февруари, а втората од 25 април до 7 мај.

Првата мисија главно се фокусира на внатрешната организација на МЦМС преку групни и индивидуални интервјуа со персоналот, но, исто така, преку интервјуа со претставниците на Амбасадата на Кралството Холандија, ЕАР, УНДП и делегацијата од ЕЗ.

Со цел да се процени влијанието, постигнувањата и резултатите од програмите на МЦМС, оценката наложи извршување анкета во 12 села од Институтот за социолошки, политички и правни истражувања. Како резултат на тоа, членовите на Институтот формираа 12 фокусни групи помеѓу првата и втората мисија.

Понатаму, прашалниците беа испратени до 11 претставници на локалната самоуправа (ЕЛС) и 22 раководители на локални заедници. Други прашалници беа испратени до 54 граѓански организации и до претставници на агенции во Конзорциумот за Македонија.

Втората мисија имаше надворешен фокус. Тимот за оценка формира уште четири фокусни групи во селата. Конечно, сите заинтересирани страни на МЦМС (граѓански организации, ЕЛС, индивидуални експерти, универзитети, религиозни групи) беа поканети да учествуваат во работилница „МЦМС во минатото и иднината“ на 29 април во Скопје¹.

Наодите, заклучоците и препораките се засноваат на факти кои се собрани преку интервјуа, работилници, фокусни групи, како и податоци од претходна програма и организациски оценки, анализа, извештаи и други достапни документи.

¹ Види анекс 2

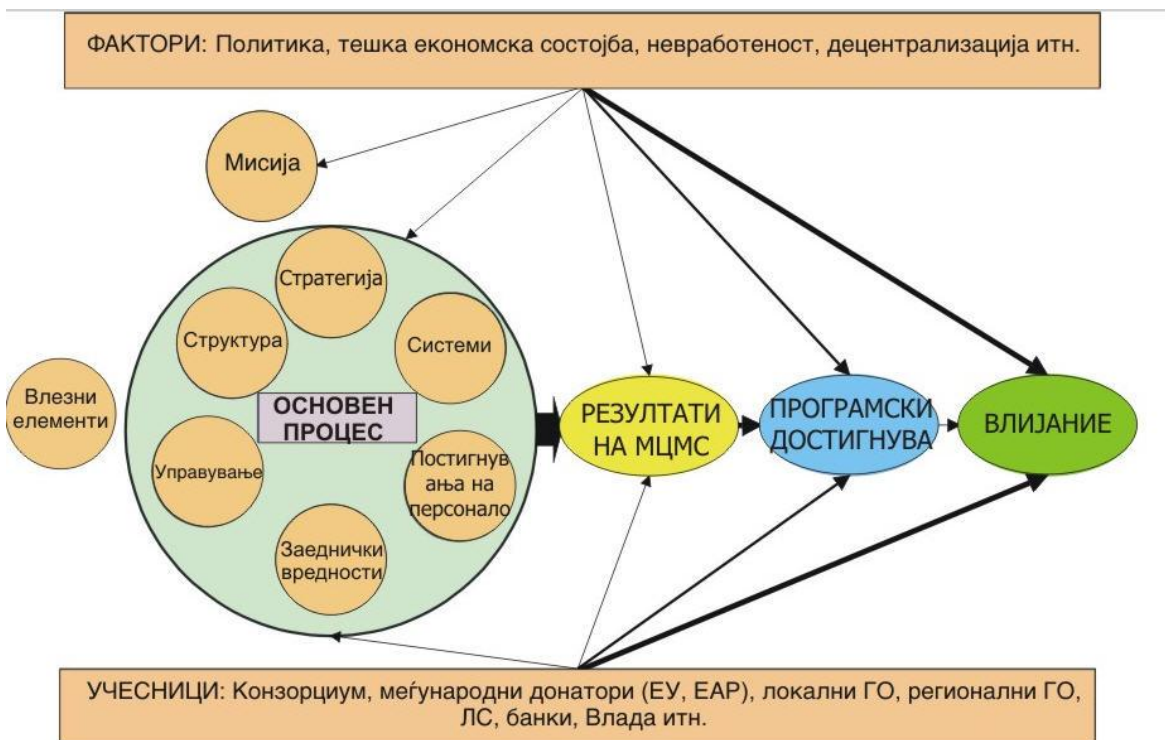
Надворешна оцена на МЦМС (1993-2003)

Извештајот ја има следната структура: Додека главата 2 се однесува на влијанието, постигнувањата и резултатите, главата 3 го појаснува влијанието на опкружувањето врз работата, главата 4 се фокусира врз организациското функционирање, главата 5 го објаснува променливото опкружување, а главата 6 ги појаснува стратешките ориентации. Заклучоците и препораките се наведени во главите 7 и 8.

Методологија

Оценката се заснова врз интегрираниот организациски модел (ИОМ) кој се заснова врз рамката за проценка на влијанието, постигнувањата (резултатите) и тоа што се постигнува со активностите на МЦМС, како и на факторите на опкружувањето и учесниците и на внатрешната организација на МЦМС.

ИОМ претставува интегриран (или интегрален) модел за нагласување на внатрешните врски на различните елементи (резултати, информации, внатрешни аспекти и околината) на една организација. Иако елементите можат до одреден степен да се третираат одделно, тие се меѓусебно поврзани и се во идеална рамнотежа. Кога не постои или не е јасна рамнотежата помеѓу различните внатрешни елементи на организацијата или организациската единица, организацијата нема да функционира оптимално, а потребата за организациска промена ќе биде или ќе стане очигледна (види ја сликата подолу).



Во интегрираниот организационен модел, со напредувањето со организациските чекори по линијата од резултат до влијание, се зголемува ефектот на учесниците и факторите врз капацитетот да влијаат врз резултатите преку своите програми.

2. Перформанси

Оваа глава се однесува на барањето на проектната задача да го измери влијанието. За таа цел, тимот разви низа методи насочени кон откривање каде и како МЦМС има придонес во трајна промена на животот на корисниците. Текстот продолжува помеѓу дискусиите за резултатите и влијанието, но главниот фокус е на постигнувањата. Разликата помеѓу резултатите, постигнувањата или влијанието (промена) не помагаат секогаш во анализата и затоа ја проценуваме работата од сите три аспекти во исто време.

Со цел да се направи процена на работата на МЦМС во текот на десет години, тимот ја применуваше следната терминологија²:

- Поврзување на резултатот со имплементацијата на плановите и активностите на организацијата. Процената на резултатите вклучува мерење на напорите и ефикасноста;
- Постигнувањата (или влијанијата) се тесно поврзани со целите на програмите на организацијата. Оценката на *одредени* цели вклучува мерење на ефикасноста.
- Оценката на *поширок опсег* цели вклучува мерење на влијанието; клучниот индикатор на влијанието е промената, дефинирана како одржливо подобрување на животот на луѓето.

Да се измери влијанието е тешко од повеќе причини. Потребно е време да се препознаат одржливите постигнувања - помеѓу 3 и 5 години по завршувањето на програмата. Податоците често не се достапни, а меморијата за настаните со текот на времето бледнее. Неколку програми ги дефинираат своите индикатори на успех пред почетокот на реализацијата, а со тоа е тешко да се биде прецизен во мерењето на промената. Исто така, тешко е да се препишат некои постигнувања на одредени програми. Кои се другите влијанија кои доведоа до промена и дали промените би се појавиле во секој случај и без интервенција?

2.1 Програмски постигнувања 1993-2003

Постигнувањата произлегуваат од резултатите и истите се поврзани со првичната цел на програмата. МЦМС спровел голем број програми помеѓу 1994 и 2003 година: 52 повеќегодишни програми, со вкупно 1081 проект. Во текот на овој период, МЦМС ги класифицира овие проекти и програми според следните сектори:

1. Рурален развој³
Образование и здравствена заштита
2. Вработување и генерирање приходи⁴
3. Граѓанско општество и демократија
4. Основна и итна помош
5. Меѓусекторски
6. Меѓународни програми

² Види анекс 13

³ Развојот на руралните средини беше една од четирите програми што започна во 1993 година. Во текот на годините, управувањето со програмата премина на групата за развој, која ги опфаќа ромските програми, како и програмите за водоснабдување и санитација.

⁴ Во 1998 година МЦМС воспостави независна подружница, Македонската развојна фондација за претпријатијата (МРФП), за да управува со плановите за заем.

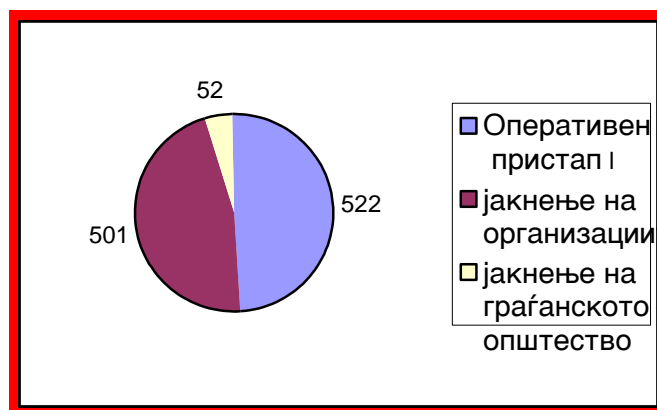
Надворешна оцена на МЦМС (1993-2003)

Секторскиот метод на групирање ја отежнува процената на постигнувањата од гледна точка на целната група. Друг начин за групирање на овие програми е преку пристап што се користи за постигнување на целите на организацијата во врска со различните целни групи. Оваа анализа на програмите на МЦМС укажува на тоа дека следните основни приоди биле користени за клучните категории целна група:

Табела: Целна група и корисници со кои работел МЦМС и МРФП

Пристап	Целна група	Корисници
<p>Оперативен: - хуманитарен</p> <p>- Директна помош</p>	<p>- граѓански организации</p> <p>- Единици на локалната самоуправа</p> <p>- Соседни комитети</p> <p>- Иницијативни одбори</p> <p>- Банки и агенции за финансиски услуги</p>	<p>- бегалци</p> <p>- селани</p> <p>- Внатрешно раселени лица</p> <p>- Земјоделци и жители на селата зафатени од суша</p> <p>- Земјоделци, претприемачи</p>
Организациско јакнење	- Граѓански организации	<p>- Жени</p> <p>- Етнички малцинства</p> <p>- Религиозни заедници</p> <p>- Луѓе со пречки во физичкиот и психичкиот развој</p> <p>- Деца и млади</p> <p>- Пензионери</p> <p>- Студенти</p> <p>- Земјоделци</p> <p>- Претприемачи</p> <p>- Работа во посебни области (на пр. животна средина)</p>
Јакнење на граѓанското општество/ претставување и лобирање	<p>- Мрежи организации во граѓанското општество</p> <p>- Мрежи организации во секторот на мали и средни претпријатија</p>	<p>- Граѓански организации</p> <p>- Граѓани</p>

Графикон 1: Број на проекти по пристап (види анекс 2: Список на проекти по пристап)



2.2 Оперативен пристап

Оваа категорија на постигнување ги опфаќа програмите и проектите што се спроведени од МЦМС во корист на индивидуални корисници, преку примена на следните пристапи: хуманитарна помош и директна помош. Како што може да се види од графиконот 1, оперативниот пристап опфаќа половина од резултатите на МЦМС во изминатите години.

Хуманитарна помош

Раните години на МЦМС биле окупирани со хуманитарната реакција на сушните услови во селата и последиците врз животите на луѓето кога земјоделците ја напуштиле земјата и заминале во градовите. Во 1993 година, МЦМС им помогна на 2.296 земјоделски домаќинства од 104 села, со ѓубриво, семе и други средства. Во градовите, напорите се концентрираа на создавање нови работни места и помош за маргинализираните. Сè до 1999 година, кога во Македонија постоеше релативна стабилност од модерните балкански стандарди, акцентот падна врз јакнењето на граѓанското општество преку човековите права, правата на жените, меѓуетничкиот дијалог итн.

Во периодот помеѓу 1999 и 2003 година, МЦМС спроведе вкупно 153 проекти за помош во вонредна состојба во рамките на 8 програми. Со ова, организацијата успешно покажа дека има капацитет да одговори на двете големи вонредни состојби на Балканот што директно ја вклучуваат Македонија, притоа останувајќи верна на својата мисија за промоција на мирот и неутралноста. Постои широк консензус во врска со ова прашање со персоналот на сите нивоа, со партнерите, корисниците, во рамките на владата и со меѓународните агенции.

Клучни хуманитарни постигнувања:

- *Јасен и конзистентен став во врска со неутралноста;*
- *Целосна посветеност на мултиетничкиот персонал/одбор;*
- *Успешна политика на првата реакција;*
- *Храбри, но реални планови;*
- *Ефикасна и навремена дистрибуција на основните побарувања;*
- *Ефикасно вмрежување со локалните партнери;*
- *Заложби за координација;*
- *Лесен премин од олеснување кон развој.*

Косовската криза од 1999 година и ненадејниот прилов на 350.000 бегалци на македонска територија во периодот помеѓу март и јули

Целиот персонал на МЦМС веднаш одговори на вонредната состојба, а персоналот беше зголемен за уште 20 нови членови. Тие се соочија со предизвикот да научат како да се справат со вонредни и хуманитарни потреби од голем степен, во ситуации на несигурност во Македонија.

Заедно со обезбедувањето навремена поддршка за основните потреби на бегалците, МЦМС се спротистави на националните предрасуди и стравови преку кампања против зголемените етнички тензии. Овој храбар став придонесе кон меѓународно признавање на МЦМС како сила за неутралност на Балканот. Албанското малцинство, исто така, го прифати реткиот став на МЦМС против дискриминација. Ова беше добредојде за МЦМС кога одлучи да ги проследи бегалците назад во Косово, со цел поддршка на нивната рехабилитација.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

2000-2001 Рехабилитација во Косово

Со отворањето огранок на организацијата во Косово во август 1999 година, МЦМС, за првпат, стана меѓународна граѓанска организација. Со финансиска поддршка од Акција на црквите заедно (АЦТ), организацијата разви програми за реконструкција и рехабилитација во 43 села во југозападно Косово, за околу 48.700 корисници од мешано етничко потекло.

МЦМС ја проследи оваа поддршка за вонредни ситуации преку охрабрување на персоналот во Косово да воспостави локална граѓанска организација во периодот кога се затвораше канцеларијата на МЦМС во Ѓаковица. Персоналот формира две граѓански организации. МЦМС го продолжи своето присуство преку двете новоформирани организации и една веќе формирана локална граѓанска организација – секоја со активности во соодветна област на интервенција. Две од трите граѓански организации неодамна се здобија со финансиска поддршка од Европската агенција за реконструкција (ЕАР) и покажаа знаци на можна одржливост. Како што е наведено во оценката извршена од МОКОРО за косовската програма, една од најфокусираните од овие четири граѓански организации – Центарот за развој на Косово (со мисија за подобрување на земјоделството и сточарството во селата) постепено ја подобри техничката поддршка за селата.

Постигнувањата на МЦМС во Косово вклучуваат:

- Непосредна помош со шатори и легла за 171 вратено семејство;
- Обезбедување 136 монтажни куќи пред зимскиот период;
- Поправка на 350 куќи во 11 села и два града;
- Земјоделска поддршка: кокошки, сточна храна, алати и тракторски поправки итн;
- Водоснабдување, семе за пролетно и есенско сеење, како и стока за 160 семејства;
- Поддршка на Асоцијацијата на производителите на млечни производи;
- Премин кон развој преку создавање две косовски граѓански организации.

Негативни страни:

Оценката на транзицијата во косовската програма од октомври 2002 година забележа:

- Разочарување од бавниот чекор на преговорите за започнување со програмата;
- Недоволно фокусирани граѓански организации;
- Зголемена финансиска зависност од МЦМС;
- МЦМС нереално очекуваше овие граѓански организации да станат независни во период помал од две години.

Раководителите на МЦМС, со одговорност за активностите во Косово, се соочија со овие програмски негативни страни, така што до почетокот на 2004 година имаше позитивни резултати за партнерските граѓански организации. Ова придонесува за значително постигнување, основано врз позитивна комбинација на инструментите на МЦМС: директна хуманитарна помош и организациско јакнење.

2001 Македонска криза

Капацитетите на логистика на МЦМС, а пред сè целата репутација на организацијата во врска со неутралноста, беше повторно потребна во февруари, кога еруптира етничкото насилство од кое долго се стравуваше на границата со Косово. Во август 120.000 луѓе го напуштија кризниот регион и станаа раселени лица. МЦМС целосно се мобилизира за кризата, распоредувајќи 17 од 43 членови од својот персонал за вонредни активности, а подоцна регрутира други 11 членови за спроведување на сеопфатната програма за помош. Во февруари објави заеднички повик за мир, заедно со шест граѓански организации, а до март МЦМС разви оперативен план. Во јуни испрати вонредно барање до Акција на црквите заедно (АЦТ), а во јули МЦМС успешно предложи национално хуманитарно координативно тело, кое опфати 11 национални граѓански организации.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Во функција на координатор на ова тело, најголемото постигнување на МЦМС беше мобилизацијата на конвој со хуманитарни резерви храна за достава и распределба во Липково, во почетокот на мај, заедно со Ел хилал. Овој драматичен настан беше медиумски широко покриен и го сврти вниманието кон МЦМС. Исто така, овозможи начин за директна поддршка и рехабилитација за блокираните жители на селата, како и за оние кои избегале и кои се внатрешно раселени лица.

МЦМС, исто така, направи напори за овозможување услови за заедничко барање мир со црквите и религиозните заедници. Во земја каде што етничкиот и религиозниот идентитет се тесно поврзани, овој заеднички апел за посредување имаше клучен смирувачки ефект врз населението. Единствено МЦМС имаше национален и меѓународен кредибилитет за посредување договор. Преку меѓународната мрежа, МЦМС имаше можност да обезбеди неутрален терен за потпишување на договорот – во Швајцарија.

Во периодот помеѓу март 2001 година и јануари 2002 година, МЦМС имплементира 22 проекти за вонредни ситуации и помош, во вкупен износ од 731.809 евра. Приближно 55% од оваа вредност беше постигната од трите барања на АЦТ. Приближно 80% од поддршката на АЦТ беше искористена за директна помош за внатрешно раселените лица (ВРЛ) и за блокираните жители. Остатокот беше поделен помеѓу системите за водоснабдување, информации за ВРЛ и публицитет, како и други активности за промоција на мирот. УНХЦР ја имаше главната улога во придонесот за остатокот од прорамата на МЦМС за вонредни состојби, покривајќи ги трошоците за 13 проекти за помош на земјоделството и сточарството во кризните региони, поправки на куќите и јавната инфраструктура, психолошка помош за ВРЛ, како и информации во врска со враќањето на ВРЛ во нивните домови.

Корисниците вклучуваа:

- 3500 ВРЛ во колективни центри и
- 10.000 ВРЛ во 2130 прифатни семејства, кои беа снабдени со 131 тон прехранбени производи;
- 20.000 блокирани жители снабдени со 212 тони прехранбени производи.

ВРЛ добиваа потребни материјали за олеснување на враќањето во нивните домови (душеци, кујнски апарати, садови за вода, настрешници за покриви што протекуваат итн.)

Оценка на вонредната работа на МЦМС во април 2002 година го заклучи следното⁵:

- МЦМС има ефикасно управување и добра одговорност (според извештајот од донаторите и партнерските граѓански организации);
- Хуманитарната координација на граѓанските организации беше прифатена како многу добра идеја, која се покажа и како ефикасна;
- МЦМС беше успешна во добивањето пристап до областите каде што другите (Владата, меѓународната заедница присутна во земјата, како и другите граѓански организации) не можеа да го сторат тоа;
- Успехот на МЦМС во добивањето пристап за конвоите со храна беше сметан за исклучително важно постигнување;
- МЦМС беше финансирана од големи меѓународни агенции (Меѓународниот црвен крст и УНХЦР) заради исклучително добрите врски (со локалните граѓански организации) и непристрасен и мултиетнички пристап. Не постои ниту една друга компатибилна организација во Македонија.

⁵ Оценка на плановите за вонредна состојба на МЦМС во Македонија за 2001 година. Мокоро, април 2002 година

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Негативни страни:

Активностите на ниво на МЦМС во врска со македонската криза не можеше да се очекува да течат целосно по планот. Следните процени се направени од гледна точка на 2004 г.:

Дискутабилна автономија на локалните граѓански организации

Навремените активности на МЦМС беа резултат на сеопфатната мрежа на граѓански организации во конфликтниот регион. Истите стануваат спроведувачи на различни вонредни програми во рамките на координацијата и финансирањето на МЦМС. Оценката на МОКОРО од април 2002 година го постави прашањето дали (како корисници на долгорочно финансирање од МЦМС) тие биле доволно независни за да избираат самостојно.

Прекин на долгорочните програми

Локалните граѓански организации во 2004 година имаа различни мислења во врска со нивната улога за време на вонредните услови во 2001 година. Во еден случај, како со МЦМС, тоа предизвика попречување на организацијата и ги подигна очекувањата на корисниците за долгорочна помош. Во други случаи, очигледно е дека граѓанските организации што треба да извршат имплементација сè уште не се усогласиле со методите за долгорочна помош за развој.

Директна помош

Пристпот со директна помош е наречен така бидејќи истиот е насочен кон подобрувања на животните услови на индивидуалните корисници, преку директна интервенција на персоналот на МЦМС и ресурсите. За време на периодот на оценката, МЦМС спроведе вкупно 369 проекти во рамките на 11 програми кои слободно можат да се наречат директна помош. Од овие, 220 се проекти за водоснабдување и санитација. Другата главна категорија на директна помош е унапредување на вработувањето, преку МРФП.

Водоснабдување и санитација

Директната помош е главниот приод на МЦМС, од аспект на бројот на корисници и инвестиции, а водоснабдувањето е основната активност. Целта на овие програми е обезбедување стабилни извори на вода за пиење до руралното население. При испитување на постигнатите резултати, се покажаа импресивни резултати во однос на водоснабдувањето:

- Проекти беа реализирани во 216 заедници низ Македонија;
- Опфатени беа 154.028 корисници;
- Инвестиции во текот на периодот: 434,811,000 (7.070.000 УСД) МКД.

Според претставниците на локалната самоуправа (ЛС) и раководителите на заедниците („изворите на информации”, види методологија) очигледни се позитивните резултати од активностите за водоснабдување.

Постигнувања и влијание од водоснабдувањето на МЦМС:

- Успешни проекти во повеќето случаи;
- Решени проблеми во врска со водоснабдување по 30 години тешкотии;
- Жителите на селата учествуваат во дизајнот на проектот и неговата реализација;
- Жителите на селата донираат финансиски средства и работна сила;
- Подобрени се животните услови;
- Намалена е миграцијата во градовите;
- Повисоки нивоа на индивидуална и колективна иницијатива;
- Зголемени економски активности;
- Подобрена инфраструктура на селата.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Според локалната самоуправа и раководителите на локалните заедници, причината за успех на МЦМС во врска со проектите е:

- Навремена реализација на проектот;
- Добра организација на заедничките активности;
- Учество на сите групи во активностите на заедницата/ изградба на капацитети;
- Технички квалификации при реализацијата на проектите за водоснабдување;
- Високо професионално ниво на соработка со МЦМС;
- Елиминација на непотребната администрација и технобироократија;
- Транспарентни постапки при набавката.

Иако постојат доволно докази за успехот при конструкцијата на водоснабдувачките системи на селата, исто така, постојат многу различни ставови за тоа кој и како ја врши процената на резултатите. Претставниците на локалната самоуправа и раководителите на заедниците навремено известуваат за позитивните резултати, додека независните фокусни групи (потврдени од тимот за оценка) сметаат дека реалноста е посложена. Како што се очекува, постојат многу сложени фактори во однос на подобрување на водоснабдувањето на македонските села, а нив ќе ги видиме подолу.

Отежнувачки фактори што влијаат врз резултатот на проектите за водоснабдување (според стручните лица од Институтот за правни, политички и соц.истражувања, Скопје):

- Системот не е секогаш според локалните очекувања;
- Информациите понекогаш се ограничени на заедницата и раководителите на локалната власт;
- Тенденција на жителите од селата да се поделат по политички партии;
- Семејствата поединечно не можат или нема да инвестираат за индивидуалните приклучувања;
- Корисниците не плаќаат надомест за вода – последица на тоа е слабо одржување;
- Отпадните води предизвикуваат проблеми со одводот.

Извештаите од фокусната група покажуваат докази за сите ситуации што се споменати погоре, во прашалниците од локалната самоуправа и раководителите на заедниците не се признаваат потешкотиите. На пример, прашалникот на локалната самоуправа, за планинското село Туралево прикажува оптимистичка слика:

„Селото... се наоѓа во околината на регионалниот патен правец, истото е снабдено со електрична енергија, а сега и вода. Жителите престанале да мигрираат во градовите. Фондот за стока и живина беше повторно активиран и, исто така, луѓето одгледуваат различни видови овошје и зеленчук за сопствени потреби, а тоа што останува го продаваат на пазарите”.

Извештајот од фокусните групи покажува дека системот, кој беше поставен во 1995/6 година, не обезбедува вода за пиење заради недостаток на филтер на пумпната станица. Ова, меѓутоа, не претставува проблем за населението, кое покажува задоволство.

Слично на ова, раководителите на локалната заедница од Долна Чарлија известуваат дека „водоснабдувањето во селото е решен проблем. Тоа помогна за подобра организација на граѓаните и активно заедничко учество”. Реално, единствено 5 од 50 домаќинства се директно поврзани на системот, а селото е сериозно поделено според политичките партии.

Наод

Според околностите, конечното влијание не е можно. Јасно е дека напорите на МЦМС резултираа со значителни придобивки за голем број жители на селата кои претходно немаа стабилен пристап до вода – барем на нивните улици, ако не во нивните домови. Во исто време, МЦМС воведо методи за партиципативност на систематски начин, земајќи ја предвид можноста за обезбедување стабилни услуги на водоснабдување преку поголема транспарентност при инвестирањето, граѓанското учество и покривањето на трошоците. Исто така, може разумно да се претпостави дека инфраструктурните потреби на запоставените села сериозно се подобриле и ја намалиле миграцијата до одредено ниво. Меѓутоа, со персонал од само 3 членови, Одделението за развој на МЦМС неизбежно е да делегира дел од работите. Дури и во режим на директна помош, ова е добра практика, но локалните власти и раководителите на заедницата не можат секогаш да посветат внимание на важноста на учеството како што го прави тоа МЦМС. Резултатот во овие случаи, во најмала рака, е дека нема доволно внимание насочено кон мобилизација на заедницата, а развојниот процес во селото не се реализира целосно.

Имајќи ги предвид проблемите со кои се соочуваат македонските села, искуството на МЦМС во руралните и субурбани области може да се покаже како најдолготраен придонес за развој на инфраструктурата. Објективно анализирано од аспект на тоа што функционира и зошто функционира, ова искуство може корисно да се направи достапно за локалната власт и групите од заедницата во форма на практични прирачници, поддржани со обука и консултации од МЦМС. Ова би вклучувало понатамошно јакнење во периодот на програмата од 2001 до 2003 година за обезбедување на заедниците и институциите, која се фокусира на градење капацитети на организациите на локалната самоуправа.

Развој на претпријатијата

МЦМС беше вклучен во јакнење на руралната економија, преку низа програми од 1994 година. Овие иницијативи се систематизираа и се надградија во 1998 година преку Македонската развојна фондација за претпријатија (МРФП), подружница на МЦМС која е главно финансирана од Холандија, со грант од приближно 9 милиони евра.

Целта на МРФП е да придонесе во намалувањето на сиромаштијата, преку промоција на самовработувањето и развојот на малите и средните претпријатија. Не реализира заеми, но работи преку внимателно избрани банки и трговски посредници (за земјоделците). Обезбедувањето кредит за малите претприемачи во Македонија не е доволно и МРФП има намера да изнајде и постави пример другите да ја земат предвид потребата за кредит, посебно во руралните области. МРФП обезбедува нефинансиски услуги (промоција, обука и поддршка) и обртен фонд за три типа заеми, преку четири лиценцирани институции за заем, главно банки. МРФП идентификува три посебни целни групи: земјоделци поединци, невработени, микро и мали претприемачи, како и нивните вработени. Трите типа заеми се:

- Заем тип 1: За земјоделци поединци и микро претпријатија, преку трговски посредници;
- Заем тип 2: За мали претпријатија – до 20 вработени;
- Заем тип 3: За микропретпријатија.

МРФП започна со својата работа во 1998 година во западниот и централниот дел на Македонија, но оттогаш се прошири на територијата на целата земја. Досега приближно 2.000 корисници учествувале во преку 7,5 милиони евра, во пропорции и типови активности што следуваат⁶.

⁶ Точните бројки се надоместоци од 7,668,563 евра за 1,918 корисници (извор МРФП, октом. 2004 г.).

Типични примери на корисници на МРФП вклучуваат:

Земјоделец од Велес што работи 3 хектари земја, со годишен промет од 10.000 до 20.000 евра. Тој има помеѓу 8 и 10 вработени, главно членови на семејството и снабдува зеленчук за фабриката за сушење овошје и зеленчук Агрова. Тој позајмил 300.000 денари во период од 4 години со 7,25% камата, со едногодишен грејс-период. Тој користи заем за да го балансира готовинскиот тек и за куповни влогови. 1.429 земјоделци поединци и микропретприемачи од овој тип искористиле приближно 1,78 евра. Тие опфаќаат 75% од корисниците на заем и конзумираат 23,5% од заемите.

Семеен рибник во Тетово претставува пример за тип мало претпријатие. Заемот му овозможи на сопственикот да го удвои годишното производство од 10 на 20 тони. Има 103 корисници во оваа категорија кои искористиле приближно 3,94 милиони евра. Тие опфаќаат 5% од корисниците на заем и конзумираат 51,5% од заемите.

Има 386 корисници на заем за микропретпријатие. Тие искористиле приближно 1,33 милиони евра. Тие опфаќаат 20% од корисниците на заем и конзумираат 25% од заемите.

Стапките за отплаќање се меѓу најдобрите во земјата и посебниот договор на МРФП со банките за заем значи дека банките го преземаат ризикот од неисплатување на заемот. Ова гарантира дека капиталот на МРФП ќе оствари обрт, освен ако една од банките не банкротира. Ова, за жал се случило еднаш, иако загубата на МРФП беше ограничена на приближно 2% од овој фонд.

Надворешната евалуација на МРФП од 2001 година го заклучува следното:

- Успешно промовира иновативна шема со која се вклучуваат одредени целни групи во финансискиот систем;
- Финансиска одржливост и добро раководење;
- Го преживеа колапсот на една од банките;
- Не претрпе негативни влијанија од вонредните состојби во 1999 и 2001 година.

2.3 Зајакнување на организациите

Оваа категорија активности ги постигнува намерите на МЦМС преку јакнење на различните видови организации, преку повеќе инструменти, како што е финансирањето, обуката, информациите и советите. За разлика од програмата за развој на руралните средини, која ги опфаќа селата преку локалната самоуправа, овој пристап се фокусира на граѓанските организации. Јакнењето на капацитетите на граѓанските организации го вклучи персоналот на МЦМС во континуираните напори од 1994 година до сега. За време на овој период реализираа вкупно 17 програми со 501 проект.

Графиконот 1 ја покажува важноста на јакнењето на пристапот на организациите за резултатите на МЦМС. Ги одразува приближно половината од проектите во периодот од последните десет години.

Целта на МЦМС со зајакнувањето на организациите е да ја реализира својата мисија индиректно, преку секторски партнерства, по можност меѓу организации управувани од самите корисници, на пример, лицата со пречки во психофизичкиот развој, етничките малцинства (на пр. Ромите) или жените. МЦМС го појаснува овој пристап како „индиректна имплементација”. Потенцијалната предност на МЦМС е тоа што може да постигне поголемо влијание, за разлика од директното дејствување.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Резиме на наодите

- Пристапот на МЦМС за зајакнување на организациите е неопходен услов за постигнување на сопствената мисија, преку метод на индиректна имплементација.
- Партнерските организации се задоволни со поддршката на МЦМС, особено со финансиските инструменти.
- Обуката на МЦМС и активностите за градење капацитети не се секогаш изработени според специфичните потреби на организациите. Организациите имаат потреба од посебно изработени (не според постоечка шема) пристапи кои се посебно раководени од поединечните потреби на организацијата.
- Во отсуство на индикатори за потврдување, тешко е да се изврши објективна процена на степенот до кој пристапот на МЦМС и неговите активности резултирале во посилни партнерски организации.
- Тековното следење и системите за оценка што ги користат МЦМС и неговите партнери не обезбедуваат информации за влијанието на програмите на различните корисници.

Процена на постигнувањата од обуката

Најинтензивните периоди за обука беа во 2000 година, кога МЦМС обучи 327 учесници од 78 граѓански организации и во 2002 година кога обучи 296 учесници од 89 организации. МЦМС во последните десет години разви широк опсег на курсеви за обука.

Обуката на ова ниво на интензитет не можеше да се одржи заради повеќе причини, вклучувајќи:

- Намалена побарувачка заради конкуренцијата од другите обезбедувачи на обука. Ова го охрабри МЦМС да ги испита можностите за градење пазар за обука во регионот на југоисточна Европа (види мрежа за градење капацитети подолу);
- Недоволно време и извори за подготовка и усогласување нови планови за работа. Иако персоналот на МЦМС се здоби со обука, за време на периодот од 1996 до 1998 година и периодот од 2000 до 2003 година беше сериозно ангажиран во обуката и имплементацијата на проектот.

Табела 1. Број на обуки и учесници

Обука	Обуки	Учесници	Мажи	Жени
Раководење со проектниот циклус (РПЦ)	52	901	533	368
Институционален развој и организациско јакнење (ИР/ОЈ)	29	346	141	205
Административна работа (АР)	9	144	62	82
Раководење со програмата (РП)	2	33	12	21
Родови врски и развој (РВР)	16	166	4	162
Обука на работното место	2	16	4	12
Основни способности	18	208	79	129
Односи со јавноста	4	54	19	35
Подготовка на барање	7	106	72	34
Посебна обука за акциски планови	2	26	0	26
Обука за обучувачи	1	15	1	14
Управување со човечки ресурси	1	17	6	11
Посети на позитивните примери	1	16	16	0
Меѓукултурно учење	1	15	8	7
Вкупно	145	2063	957	1106

Оценката на програмата за јакнење на граѓанските организации во 2002 година покажа дека МЦМС врши преглед и процена на приоритетот на основните субјекти, ги развива во повисок степен оние за кои има најголемо барање и ги дели на основни и напредни модули. Исто така, се проценува дека организациската поддршка посветува повеќе внимание на одредени потреби на одредени клиенти преку посебно изработен пристап кон обуката и организацискиот развој. Проценувачите размислувале дека барањето за обука може да биде на вештачки високо ниво заради тоа што МЦМС е често ангажиран во финансирањето на граѓанските организации кои ја посетувале обуката. Постоеше страв дека тие организации би можеле да сметаат дека од нив се очекувало да ја посетуваат обуката како услов за финансирање на програмата или проектот.

До периодот на десетгодишната оценка, повеќето од овие препораки се реализираа. Учесниците во работилницата во април 2004 година, МЦМС во минатото и иднината, коментираа дека обуката од МЦМС резултира со позитивни промени, како што е јакнењето на капацитетите со обучени активисти во нивните организации. Анкетата со 21 граѓанска организација во април 2004 година беше општо позитивно наклонета кон активностите на обуката на МЦМС. Беше согледано дека постигнува подобро функционирање на организациите и воспоставува извор на локални обучувачи.

Процена на организациската поддршка

Организациската поддршка претставува механизам на МЦМС што е насочен кон јакнење и воспоставување клучни граѓански организации, по сектори на важност за МЦМС и за граѓанскиот сектор во Македонија. Таа нуди клучно финансирање, како и интензивно градење капацитет во период од три години. Тоа е скап механизам и затоа е ограничен на неколку избрани организации. Просечниот придонес во организациската поддршка за секоја граѓанска организација е приближно 15.000 евра, во период од три години.

Исклучок е Косово каде што граѓанските организации добија поголеми вредности организациска поддршка за да се покријат трошоците за рехабилитација (350.000 евра). Во Македонија, организациската поддршка беше долгорочна и развојна во поглед на пристапот, додека во Косово истата беше поствоинредна во поглед на пристапот.

МЦМС и неговата подружница МРФП дизајнираа и спроведоа 7 програми за организациска поддршка, со 17 организации помеѓу 2000 и 2005 година. Пет од овие програми обезбедуваат поддршка на 7 организации на жени: четири во провинциите, три во Скопје; една за мултикултурно разбирање; една етнички ромска граѓанска организација; една детска организација; и, еден информативен центар за провинциите.

Одделни граѓански организации го споменаа следното како најценети активности/програми⁷:

1. Градење капацитети на женските граѓански организации;
2. образование за младите Роми;
3. Страници на меѓусебно разбирање;
4. Градење капацитет на организациите, вклучително и финансиска поддршка;
5. активности поврзани со развојот на човечките ресурси/обука и пренос на искуства;
6. Поддршка на нефинансиските услуги.

⁷ Извор: Анекс 7 - резиме на прашалниците за граѓанските организации

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Оценката на овие програми во октомври 2003 година покажа дека програмите се ефикасни, во однос на капацитетот на МЦМС да ги спроведе програмите, како и во поглед на организацискиот капацитет за искористување на можноста за сопствено јакнење. Меѓутоа, оценката беше помалку сигурна во однос на одржливото влијание. Ова не е во насока дека организациите не направиле напредок – многу од нив се јасно меѓу најактивните и најсилните организации во земјата.

Но ниту една од програмите формално не воспоставила објективни критериуми за проценка дали организациите се навистина силни или со повеќе „капацитет“ по поддршката од МЦМС од претходно. Без овие индикатори, тешко е да се обезбеди ефикасно следење или да се направи соодветно прилагодување на влоговите, со цел да се постигнат договорените цели. Постои сомневање дека, покрај строгите постапки за реализација, во најмала рака, некои организации аплицираа за организациска поддршка, со поголем интерес изразен за финансирањето отколку за поддршката за градење капацитети.

Појасна дефиниција за она што треба да претставува силна организација во македонски рамки би било подобрување за понатамошни постигнувања во овој поглед. Важно е при процената на организацискиот капацитет да се земе предвид контекстот. Клучните индикатори би можеле да бидат следните: стратешки план; резултати во однос на мисијата; годишен објавен извештај и ревизија; функционален одбор и загарантирани влезни елементи. Интересно е да се напомене дека граѓански организации што присуствуваа на работилницата на заинтересираните страни проценија дека поддршката на МЦМС за објавување годишни извештаи е еден од најкорисните пристапи за јакнење на организациите.

Неколку организации кои работеле со МЦМС во последните пет или повеќе години постигнаа резултати кои се споменати погоре и јасно покажуваат подобрени капацитети. Персоналот, исто така, покажува дека некои од неодамнешните програми (од 2003 година наваму) вклучуваат многу строги основни процени. Поекстремните примери од овие би можеле да бидат претерани. Спроведувачите на Балканската програмата за градење на капацитетите на младинските организации финансирана од УСАИД (меѓу нив и МЦМС), треба да извршат организациски проценки (со повеќе од 40 показатели) за секој кандидат.

Најновата од овие програми, Јакнење на стратешките партнери, нуди можност МЦМС да ги зацврсти условите во овој поглед, без да премине во екстремни рамки. Меѓутоа, МЦМС може, исто така, да има потреба да се одрази на географската застапеност и избор од целни групи за оваа нова програма. Прелиминарната анализа покажува дека 5 од 7 граѓански организации се наоѓаат во Скопје; 6 од 7 се етнички македонски; нема ромски граѓански организации; ниту една од нив не го опфаќа руралниот развој или намалувањето на сиромаштијата; и, три од 7 ја опфаќаат граѓанската свест.

Програми за клучните целни групи:

Организации на Ромите

Во 1994 година МЦМС ги идентификуваше Ромите како целна група и спроведе две поголеми програми за нивна поддршка. Овие интервенции, пред сè, се однесуваа на недостатокот од пристап на децата Роми до образование и подобрувањето на учеството на младите Роми на пазарот на работна сила. И во двата случаи состојбата е на многу ниско ниво, според македонските стандарди. МЦМС им помогна на повеќе од 7.000 млади и деца во училиштата во поголемите градови во Македонија, почнувајќи со директна помош за обновување на училиштата и училишните материјали, напредувајќи во текот на следните години кон посложени интервенции во поглед на квалитетот на образованието и односот меѓу Ромите и училишниот систем.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Неодамнешната процена на тековната програма Применето образование за младите Роми (која опфаќа 3.000 ученици од 15 основни училишта) покажува дека не е можно да се процени до кој степен МЦМС ги остварува целите за интегрирање на децата и младите Роми во училиштата и во општеството. Причина за тоа е недостатокот од основни податоци и следењето на влијанијата - главен хендикеп во многу слични програми во регионот, каде што официјалните податоци, од многу причини, се неверодостојни. И покрај овие ограничувања, горенаведената оценка предлага дека „знаците на напредок во подигањето на свеста и подобрувањето на односите меѓу училиштата и заедниците се видливи“⁸.

Во текот на изминатите години МЦМС даде голем придонес во зајакнувањето на капацитетите на граѓанските организации на Ромите во Скопје, во Гостивар и во Куманово, каде што се најзастапени Ромите, како популација. МЦМС го обезбеди најголемиот дел од средствата за некои од овие граѓански организации и исто така обезбеди средства за финансирање на проектите на секоја од овие организации во одредени фази. Најчесто се постигнуваше тесна соработка. На пример, раководителите на Хуманитарна и добротворна организација на Ромите Месечина од Гостивар беа активни во одборот на МЦМС и во 2001 година. Организацијата на Ромите ја координираше хуманитарната акција на МЦМС, спроведувана од страна на 15 граѓански организации во регионот на Гостивар. Како резултат на долгиот процес на зајакнување на организациите на Ромите, МЦМС започна со спроведувањето на програмата Граѓански советодавни центри управувани од Месечина, заедно со уште шест други локални организации на Ромите.

Во текот на овој долготраен процес МЦМС и граѓанските организации на Ромите, со коишто остварува соработка, утврдија дека застапувањето и лобирањето имаат потенцијал за подигање на свеста за предрасудите и дискриминацијата, кои лежат во основата на маргинализацијата на Ромите. Тие сметаат дека индивидуалните проекти и еднократните програми, иако добронамерни, не може да имаат подолготрајно влијание на општественото вклучување на Ромите. На пример, во програмите во рамките на образовниот сектор постои суштински ризик од сегрегација на децата Роми, наместо нивна постепена интеграција. По голем проблем претставува тоа што некои наставници ќе продолжат да работат со децата Роми на тековното подобро ниво, без материјалните средства вложени од страна на МЦМС.

Учесниците во граѓанското општество, како што се МЦМС и граѓанските организации на Ромите, со кои МЦМС остварува соработка, може да учат од минатите искуства со цел да развијат долгорочна, интегрирана стратегија. Оваа стратегија треба да вклучува владини партнери и директни консултации со самите Роми. Треба да содржи информации за регионалните трендови и да има за цел придонесување кон и стекнување корист од Декадата на Ромите.

Организации на жените

Поради маргинализацијата на голем број жени од патријархалните заедници во Македонија, МЦМС вложи особен напор за зајакнување на организациите на жените. Здравствената едукација и едукацијата за половите се главните области на работа поддржани од страна на МЦМС, започнати во 1996 година со програмата за здравствена едукација во 10 села од руралните средини, организирани од страна на Сојузот на

⁸ Среднорочна оценка на програмата „Применето образование за младите Роми“, Македонија, декември 2003 година

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

албанската жена. МЦМС продолжи со овие активности со остварување добри контакти преку активностите за финансирање обуки и проекти на уште 7 организации на жени, кои работат на национално и на регионално ниво. Позитивна надворешна оценка спроведена во 2001 година ја потврди посветеноста на граѓанските организации кон програмата и нивната желба за продолжување на истата.

МЦМС во периодот 2002-2004 година ја редизајнира програмата и ја финансира од сопствените основни ресурси. Спротивно на другите програми на МЦМС, во овој случај не е можно да се идентификуваат промените во животот на самите корисници, поради недостигот од критериуми за мониторинг и оценка. Сепак, постојат докази дека програмите го зајакнале капацитетот на 8 важни женски граѓански организации преку нивно вмрежување, размена на информации и сопствено управување со заедничките програми.

Како посебно позитивно достигнување може да се наведе фактот што ГО ја презедоа одговорноста за уредување на ценетото списание „Перспективи“. Преку прашалникот спроведен во рамките на оценката од 2004 година, соработниците и ја припишаа на МЦМС заслугата за подобрување на статусот и местоположбата на жената преку развојот на концептот за родова еднаквост во Македонија. Во тој поглед, важно достигнување за МЦМС претставува основањето на тимот од локални обучувачи од областа на половите и развојот.

Организација на лицата со посебни потреби

Иако лицата со посебни потреби се и корисници и целна група за МЦМС, тешко е да се утврди дека МЦМС има дадено голем и директен придонес во Движењето на лицата со попречености во Македонија. МЦМС, пак, не тврди дека има остварено такво достигнување. Секако, МЦМС има обезбедено различни видови инструменти (обука, организациски развој, организациска поддршка (финансирање) за одделни организации на лица со посебни потреби на национално и на локално ниво. Тимот за оценка не беше во можност да изврши процена на влијанието на таквите иницијативи.

Програми за новите целни групи

Корисници на дрога

Во 2003 година МЦМС отвори нова иницијатива за подигање на свеста за здравствените потреби на лицата кои злоупотребуваат дроги и индиректно, на жртвите на ХИВ и СИДА – табу-тема во Македонија. Преку овие активности МЦМС му даде поддршка на Здружението на социјалните работници, кои управуваат со линијата за помош од дрога и прибираат и дистрибуираат информации на таа тема. Сè уште е рано да се проценат достигнувањата, но добар знак е тоа што МЦМС продолжува со идентификувањето нови потреби и изнаоѓа начини за нивно задоволување.

Претставниците на граѓанските организации, донаторите, локалните власти и другите учесници на работилницата “МЦМС во минатото и во иднината” одржана во април 2004 година, направија процена на ефикасноста на програмските интервенции на МЦМС, како што следува:

Работилница за заинтересираните страни

Најефикасни интервенции на МЦМС се:

1. Програма за водоснабдување и санитација, вклучувајќи и обуки за нивно одржување;
2. Јакнење на граѓанското општество/подобрување на профилот на ПГО;
3. Организација на саемот на НВО;
4. Вклучување на Ромите во образовниот процес;
5. Организација на дебати и предлог-промени на Законот за граѓански организации;
6. Финансиска поддршка на објавувањето на годишните извештаи;
7. Награда за организација на граѓанското општество и одржливост.

2.4 Зајакнување на граѓанското општество

Овој програмски пристап, во тековната форма, е релативно нов за МЦМС. Графиконот 1 го прикажува малиот број проекти за јакнење на граѓанското општество (Платформа на граѓанските организации - ПГО) на општествено ниво, во портфолиото на МЦМС, во споредба со другите два пристапа. Ова претстаува вонреден индикатор за достигнувањето, земајќи го предвид влијанието на активностите на МЦМС за јакнење на граѓанското општество на општествено ниво.

Компонентите на јакнење на граѓанското општество отсекогаш биле интегрирани во рамките на МЦМС. На пример, имајќи го предвид јакнењето на поволното опкружување за ГО, МЦМС во 1995 година спонзорира јавни дебати за законската рамка. МЦМС како по правило се обидува да ги искомбинира пристапите и постигнува успех во објаснувањето на вредностите и принципите што лежат во основата на нивните директни активности пред јавноста. На тој начин максимално го истакнува своето влијание.

Целите на МЦМС, во рамките на поширокото општество, се постигнуваат преку вмрежување, лобирање и подигнување на свеста, како и наградување на позначајните индивидуални достигнувања во овие области. Главниот пристап што го практикуваат персоналот и соработниците на МЦМС се застапувањето и кампањите, градење граѓански коалиции и обезбедување информации.

Еден од најголемите придонеси на МЦМС во јакнењето на граѓанското општество се заснова на постојаното промовирање на дијалогот и разбирањето во решавањето на конфликтите. Ова се постигнува преку развој и одржување на сопствениот статус како „единствена платформа за дијалог и соработка меѓу различни интересни групи во Македонија, кои нашле свое место во МЦМС”⁹. И покрај големите притисоци на вработените и припадници на некоја етничка заедница, организацијата ја докажала својата неутралност и непристрасност на збор и дело и во најтешките моменти за државата. Ова е ретко достигнување на Балканот и е посебно ценето од сите заинтересирани страни со кои соработува МЦМС: Влада, донатори, граѓански организации, медиуми, селани итн.

⁹ МЦМС 10 години, порака од извршниот директор, Сашо Клековски, 2003 година

Застапување и кампањи

Закон за граѓански организации

МЦМС продолжи со своите активности на застапување преку објавувањето на прирачникот за новиот Закон за граѓански организации од 1998 година. Бидејќи Законот налагаше повторна регистрација на граѓанските организации, многу граѓански организации бараа упатување во врска со постапките, па МЦМС организира семинар под наслов „Примена на Законот за граѓански здруженија и фондации“. Исто така, во 1998 година МЦМС прва организира јавна дебата за залагање за измена и дополнување на фискалните одредби од законот, кои беа неповолни за граѓанските организации. Ова останува клучно барање на секторот, а учесниците на работилницата за заинтересираните странци, организирана од страна на МЦМС, дадоа голем приоритет на лобирањето на МЦМС, преку јавни дебати и други средства.

Кампања - Цело е кога има сè

МЦМС добро го искористи описот на децата за интегрирана Македонија, со цел промовирање на толеранцијата меѓу етничките заедници во месеците пред, за време на косовската криза и по неа. Проектот, пред сè, се фокусира на младите, посебно на оние што учат во мултиетнички средни училишта и области населени со различни етнички групи. Кампањата вклучуваше и телевизиски и радиоспотови, билборди и 20-минутни документарни филмови.

Сè на сè, МЦМС процени дека пораката за толеранција стигна до 20.000 ученици од средните училишта. Кампањата подоцна беше поддржана со пилот-проекти за дијалог, толеранција и човекови права, со намера да се отвори нов сектор за „дијалог и толеранција“ во рамките на МЦМС. Тоа, исто така, беше препорака од надворешната оценка, спроведена во 2000 година. Но, таа идеја никогаш не се спроведе. Наместо тоа, МЦМС разви концепт на дијалог и толеранција преку работа со медиумите, црквите и образованието. Иницијативите што произлегоа од овој концепт (двете во 2003 година), вклучувајќи ја и Програмата за поврзување на религиите и програмата Страници за меѓусебно разбирање.

Се процени дека кампањите дадоа голем придонес кон промовирањето на мирот и спречувањето на насилството меѓу заедниците. Во 1999 и 2000 година немаше позначајни појави на насилство меѓу македонската и албанската заедница. Не треба да се потцени влијанието на цврстиот и принципиелен јавен став на националните организации со висок профил, во времето кога заедниците беа сериозно поларизирани.

Градење коалиции

Форум на граѓанското општество (НВО Саем)

НВО Саемот, форум на граѓанското општество во Република Македонија, беше поттикнат од МЦМС и спроведен од страна на мала група водечки граѓански организации во Македонија. Успехот на иницијативата за јакнење на граѓанското општество се покажува со тоа што прерасна во традиционална манифестација која се одржува еднаш годишно. Секоја година се зголемува учеството на граѓанските организации, претставници на јавноста, владата и претпријатијата.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

- Во текот на 2001 година 144 граѓански организации и медиуми од целата земја, најпрвин се состанаа во Скопје да ги претстават достигнувањата на граѓанскиот сектор пред јавноста. МЦМС, исто така, ја искористи можноста за организирање тркалезна маса, заради дискутирање по прашањата од заеднички интерес.
- Во 2002 година учеството на ГО се зголеми на 199, а саемот привлече повеќе од 6.000 посетители. Во текот на дискусиите на Форумот, се разгледуваше 31 тема.
- Во 2003 г. учество зедеа 205 граѓански организации, вклучувајќи ги и ГО, приватните претпријатија и владините тела вклучени во процесот на интеграција во ЕУ. 10.000 посетители присуствуваа на изложбата. За првпат се забележа присуство на ГО од регионот - Бугарија, Црна Гора, Косово, Киргистан, Казахстан и Словенија. Исто така, за првпат учество зедеа претставници на религиозните заедници од Македонија. Европската агенција за реконструкција финансиски го поддржа вториот НВО Саем.

Граѓанска платформа

Саемот на НВО покажа успех во подигнувањето на јавната свест во врска со позитивниот придонес на организациите на граѓанското општество во развојот на Македонија и идентификувањето на прашањата за застапување, кои се од интерес за секторот.

Граѓанската реформа не е соодветна за планирање и спроведување политика за одржлив развој или застапување, но МЦМС лобираше за формирање тело од постоечки организации на граѓанското општество за спроведување на агендата за застапување. Тоа се постигна во март 2004 година, по серија успешни преговори од страна на МЦМС, притоа водејќи сметка да не се истакнува во улога на водач на процесот. Граѓанската платформа нуди голем потенцијал во поврзувањето на организациите на граѓанското општество. Главно, оваа иницијатива ќе се оценува според ефикасноста во влијанието врз Владата и процесот за интеграција во ЕУ, во текот на следните години.

Регионална мрежа за градење капацитети

Во 2001 година МЦМС иницира концепт за регионално вмрежување за обука и поддршка на граѓански организации од балканскиот регион. Целта на тоа е размена на искуства и заедничко испитување на идниот регионален пазар за обука и други консултантски активности. 13 организации од новата мрежа за првпат се состанаа во април 2001 година во Охрид, со цел да изготват акциски план во согласност со потребите за обука.

Во 2003 година се спроведе оценка на активностите што треба да се извршат до одреден датум - вклучувајќи го и вториот состанок на членовите на мрежата во Маврово, Македонија - при што беше идентификувана потребата за јасно презентирање на активностите на мрежата, земајќи го предвид зголемениот број мрежи во регионот. Исто така, јасно беше дека МЦМС ќе има потреба од обезбедување постојана координација, сè додека иницијативата за вмрежување не развие сопствена структура и одржливост.

Во 2003 и 2004 година партнерите од Конзорциумот започнаа со развој на амбициозна програма за градење меѓурегионален капацитет, делумно базирана на визијата на мрежата, за соработка меѓу регионалните градители на капацитет. Се појави идеја за зајакнување на регионалниот дијалог, во исто време застапувајќи се за соодветни инструменти за интеграција во ЕУ.

Рано е да се очекуваат резултати од амбициозната агенда на мрежата. Сепак, таа покажува зголемена доверба и одлучност на учесниците во граѓанскиот сектор на Балканот, за извршување на своите активности во утврдувањето на општествената и

безбедносната агенда за Балканот. Надворешната оценка спроведена во 2003 година го истакнува потенцијалот на мрежата, посочувајќи ја „единственоста на регионот ... (како) ... сојуз на организации на граѓанското општеството, од една страна, и црковните организации, од друга страна“¹⁰.

Обезбедување информации

МЦМС е висококомпетентна организација за обезбедување квалитетни информации од различни области од интерес на граѓанскиот сектор. Тие се соодветни како по содржина, така и по презентација. Информациите што ги добива организацијата брзо се анализираат и се пренесуваат до другите заинтересирани страни. Како резултат на тоа, она што го има објавено МЦМС е импресивно и вклучува:

- 7 изданија на Адресарот на граѓанските организации, со податоци за 1.509 ГО од Македонија;
- Адресар на единиците на локалната самоуправа, со податоци за 108 од 124 општини;
- Билтен на НВО 1996-2001
- Граѓански свет, кој се објавува веќе четврта година;
- Граѓански практики – ново издание за размена на македонското разбирање на развојните активности и развојот;
- Страници за меѓусебно разбирање, иницијатива наменета за промовирање на објективното известување за меѓуетничките настани и проблеми; 11

Достигнувањата на МЦМС во информацискиот сектор вклучуваат:

- редовност во издавањето, со материјали достапни во електронска и во печатена форма;
- точни и ажурни податоци за граѓанските организации;
- постепено развивање и анализирање на развојните активности во граѓанскиот сектор;
- непристрасност;
- добри односи со медиумите и со новинарите.

Донаторите ги ценат следните достигнувања на МЦМС¹²:

1. Значаен придонес кон промовирањето на мирот;
2. Успешно интервенирање при обезбедувањето хуманитарна помош за време на кризите во Косово и во Македонија;
3. Ефикасен придонес кон развојот на граѓанското општество;
4. Способност за претставување на Македонија за време на кризите во Косово и во Македонија;
5. Добар капацитет за прилагодување (на пример, кон кризни ситуации, кон донатори);
6. Силна централна структура, како и мотивиран и квалификуван персонал.

Специфични препораки во врска со постигнувањата

- Ревидирање на механизмите на МЦМС за мониторинг и оценка, со цел да се земат предвид програмските достигнувања, влијанието и резултатите.

¹⁰ Надворешна оценка на градењето капацитет на Центарот, ИНТРАК (INTRAC), 2003:2

¹¹ Методот е нов. Уредниците избрале специфичен настан и го споредиле она што новинарите од различни заедници го известиле за настанот, како и реакциите и прашањата што произлегле од тоа.

¹² Извор: Анкета на донатори, април 2004 година

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

- Посебно да се посвети внимание на локалните потреби за организациски раст и развој при користење хуманитарен пристап или пристап на обезбедување директна помош – особено кога финасирањето на локалните организации, од страна на МЦМС, може да ја ограничи нивната автономност.
- Да се земе предвид капитализирањето на искуството на МЦМС, од организациски аспект, во обезбедувањето водоснабдување и друга инфраструктура преку истражување и развој на насоките, материјалите и консултантскиот капацитет на МЦМС за единиците на локалната самоуправа и другите локални заинтересирани страни.
- Продолжување на веќе започнатиот процес од страна на МЦМС, за утврдување на приоритетните клучни теми за обука, во поглед на барањата, како и прилагодување на обуката и консултациите кон специфичните потреби на групите – клиенти.
- Одржување и зајакнување на активноста што ја започна МЦМС во градењето профил, ефикасност и одговорност на граѓанското општество.

3. Влијание на средината врз постигнувањата

Во текот на изминатите години, МЦМС покажа способност за брзо реагирање на проблемите што се појавуваат во средината, без разлика дали се работи за природни (суша), општествени, политички или економски проблеми. Таа реагира преку мобилизирање кадри и ресурси за обезбедување хуманитарна помош, започнува програми за водоснабдување за селаните што живеат во мизерни услови и кои немаат вода во своите домови, подготвува програми за придонес кон инвестирањето во малите претпријатија како движечка сила во создавањето нови работни места, утврдува програми за организациско и институционално зајакнување, со цел да се создаде силно граѓанско општество како учесник што не треба да се игнорира во јавната арена и при дебатите за развој. МЦМС има огромен капацитет за прилагодување кон средината и тоа го прави на динамичен и брз начин. Организацијата е насочена кон акција.

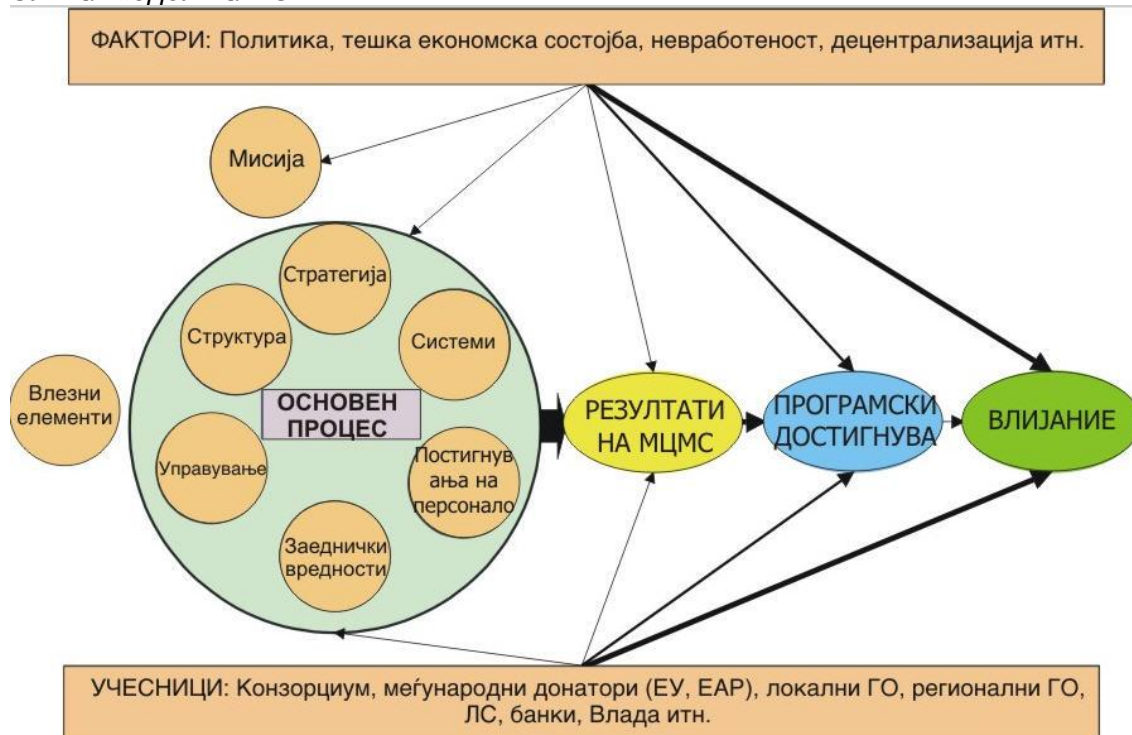
Негативната страна на овие брзи реакции кон надворешните промени е тоа што се изготвуваат многу различни програми (кои продолжуваат во текот на одреден период или престануваат), кои водат кон организациско функционирање што се карактеризира со мотивиран персонал кој работи во (пре)многу различни области на сè уште неструктуриран или систематизиран начин (може да се доведе до прашање ефикасноста). Исто така, брзите реакции може да доведат до организација во која континуитетот на активностите се спротивставува со спонтаноста во извршувањето на работите.

Како илустрација на овие изјави можат да послужат:

- Влошените климатски услови, кои резултираат со акутен недостиг на вода, доведуваат до создавање програми за развој во руралните средини и водоснабдување од страна на МЦМС (1994);
- Фактот што меѓународните донатори се заинтересирани за Македонија доведува до создавање поддршка за граѓанското општество, која е, исто така, политика на овие донатори (1994);
- По дискусиите на Владата по прашањата што се однесуваат на граѓанските организации и нивната улога, спротивно на Владата, МЦМС се вклучува во јавните дебати (меѓу другото за Законот за граѓански здруженија) и издава НВО Билтен и Адресар за ГО (1995/1996/1998 година);
- По влошувањето на меѓуетничките односи во 1997 г., МЦМС организира летна школа за дијалог меѓу младите;
- По влошувањето на состојбата во стопанството и зголемувањето на невработеноста, МЦМС започна со изготвување програми за унапредување на вработувањето (1994), како и основање на МФРП, како независна организација, во 1998 година;
- Кога поради кризата во Косово, во 1999 година, во Македонија имаше прилив од 350.000 бегалци, МЦМС брзо реагираше и даде поддршка во задоволувањето на основните потреби на бегалците, и исто така основа регионална канцеларија во Косово. Бројот на вработените се покачи за 24 и двојно се зголеми. Спроведувањето на постоечките програми беше одложено, а наедно се намалија и расходите за овие програми;
- Кога во 2000 година состојбата повторно се смири, директните приходи и трошоци драстично се намалија, но се забележа зголемување на оперативните расходи. МЦМС се врати на извршувањето на активностите за развој и градење капацитети;
- Но, по влошувањето на општествено-економските односи и појавата на конфликтот во Македонија од 2001 година, МЦМС зазеде неутралната позиција, но истовремено беше активна во обезбедувањето хуманитарна помош.

4. Организациско функционирање

Слика: модел на ИОМ



Функционирањето на организацијата се следи од аспект на остварувањето резултати, програмските достигнувања и влијанието. Во оценката главниот осврт е на програмските достигнувања. Како резултати најчесто се сметаат директните резултати од работењето на МЦМС, кои не се под влијание на надворешните фактори и актери. Програмските достигнувања не може да се сметаат исклучиво како резултат од работата на МЦМС, туку се резултат на повеќе интервенции и активности од различни страни. Голем број од надворешните фактори се надвор од контролата на МЦМС. Затоа влијанието на МЦМС на ниво на постигнување на програмските цели е помало. Земајќи ги предвид ефектите од работата на МЦМС, влијанието уште повеќе се намалува и корисниците може да забележат одржливи промени во нивниот живот само доколку надворешните услови (опкружувањето) е повољно за користење на добиените услуги или капацитети од МЦМС. Внатрешната организација, составена од стратегија, влезни елементи, стил на раководење, перформанси на персоналот итн., има ефект на намалување врз овие резултати, достигнувања и влијание. Исто така, анализата на работењето треба да има влијание врз внатрешната организација. Степенот до кое овие внатрешни аспекти се добро организирани и интегрирани, ќе биде предмет на оваа глава.

4.1 Од аспект на резултатите

МЦМС е ефикасна организација во поглед на остварувањето резултати, како што се обука, грантови, информации, дистрибуција на стоки итн. Сите „клиенти“ високо ги ценат услугите што МЦМС ги обезбедува за нив. Оценката не изврши процена на квалитетот на резултатите, туку ги базира сите наоди на постоечките извештаи од претходните оценки на програмите и анализите на одговорите добиени од „клиентите“ на МЦМС.

Надворешна оцена на МЦМС (1993-2003)

4.2 Од аспект на програмските достигнувања

Аспектот на програмски достигнувања упатува на разгледување на прашањето на ефикасноста (да се направи вистинската работа). Прашањето што треба да се одговори во оваа глава е:

Како функционираше и се адаптираше внатрешната организација во однос на различните и многубројните програми, во кои учествуваше МЦМС?

Активности

Постојат голем број различни видови активности во кои учествуваше МЦМС, на пример:

- активности во ситуација на криза;
- поддршка на претпријатија;
- спроведување проекти за водоснабдување;
- јакнење на организациите;
- организирање настани и јавни дебати;
- итн.

Во услови на криза, МЦМС докажа дека има способност ефикасно и ефективно да спроведува активности во комплексни и чувствителни политички ситуации. Исто така, по извршувањето голем број активности, МЦМС се покажа како способна организација за прилагодување и повторно фокусирање на развојните активности. Тоа укажува на голема способност за прилагодување, флексибилност и мотивираност на раководството и вработените во организацијата.

Голем број програми беа развиени заради задоволување на потребите на целните групи. Со споредување на планирањето и реализацијата, во текот на изминатите години МЦМС покажува ниво на достигнување од над 80%.

Табела: Број на проекти по сектор во периодот од 1994 до 2003 година

Сектор/година	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Вкупно
Водоснабдување и санитација	20	47	38	17	18	20	21	25	37	44	287
Здравство и образование	5	11	7	13	27	12	42	11	35	25	188
Вработување и генерирање приходи (вкл. рурален развој)	14	11	10	8		13	15	3	13	3	90
Граѓанско општество и демократија	44	39	45	27	35	29	56	38	75	71	459
Основна и итна помош	6	-	-	-	-	16	13	12	9	1	57
Вкупно	89	108	100	65	80	90	147	89	169	146	1081

Бројот на проекти што се спроведуваат во текот на секоја година е под големо влијание на надворешните фактори како што се кризата во Косово (1999) и во Македонија (2001). Во

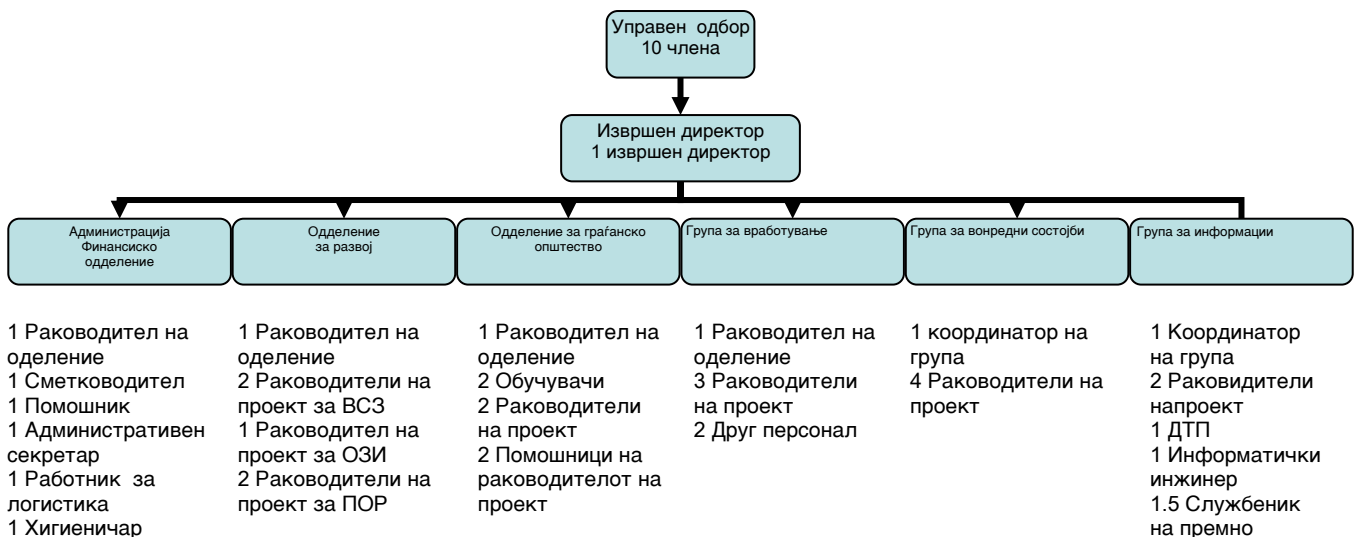
Надворешна оцена на МЦМС (1993-2003)

тој период основните и итните проекти беа од огромна важност, па така постоечкиот и новопримениот персонал на МЦМС беше вклучен во процесот на спроведување на тие програми. По завршувањето на кризата, МЦМС продолжи со извршување на редовните развојни активности.

Различни видови активности бараат определени квалификации и различна организациска поставеност. МЦМС има различни улоги и нуди различни видови услуги: обезбедување грантови, организирање консултации, дистрибуција на стоки, обезбедување обука, подготовка и развивање информативни материјали, организирање настани и активности за лобирање итн. Различните улоги на МЦМС се рефлектираат во организациската поставеност. Врската меѓу групите е важна заради обезбедување соодветни услуги за целните групи, но тоа не се случува често и на структуриран начин.

Структура

Слика: Органограм



Класифицирањето на активностите во првите одделенија (2002) се врши, главно, во согласност со постоечките пристапи и целните групи на МЦМС. „Групата за итни операции и меѓународни програми“ се смета за категорија во која се групираат активностите што не може да се вклучат во првите три програмски одделенија.

Одделението за развој работи со различни целни групи (селани и Роми) и различни видови проекти (водоснабдување и едукација).

МФРП е посебна организација, законски основана како фондација со која управува МЦМС на договорна основа и ги извршува оперативните и административни активности преку Групата за вработување и другите групи и одделенија.

Одделението за граѓанско општество овозможува развој на граѓанското општество и обезбедува поддршка за јакнење на организациите.

Активности што се извршуваат во сите одделенија се обука, советување, финансирање, информирање и застапување. Одделенијата работат со различни целни групи, но доаѓа и до поклопување. Тоа е логиката на поделбата на активностите во организациска структура.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Посоодветно би било да се одделат активностите за зајакнување на организациите (организациски развој), кои почесто се извршуваат, од активностите за лобирање, застапување и организирање кампањи (институционален и општествен развој).

Позицијата и функционирањето на МФРП во рамките на структурата на МЦМС не е доволно јасна. МЦМС е одговорна за горенаведените активности, а во исто време МФРП е независна, земајќи го предвид, исто така, зајакнувањето на сопствениот идентитет во однос на МЦМ (Корпоративен план 2002-2006 година). Од друга страна, типот на услугите и целните групи на МЦМС и на МФРП само делумно се поклопуваат и оттаму постои можност за заедничко работење со другите одделенија и групи во МЦМС. Персоналот исто така ја изразува потребата за (поголема) соработка.

Органи во рамките на МЦМС

Првата категорија организации со статус на консултативен орган се застапени во Советот (претходно Собрание). Организациите застапуваат различни целни групи, како што се Роми, млади, жени, пензионери, студенти, религиозни заедници, лица со попречености или вработени во одредени области, на пример, животна средина.

Може да се забележи дека активностите на МЦМС, до денес, не кореспондирале секогаш со овие области или целни групи, како што се животната средина, пензионери или лица со посебни потреби. Всушност, МЦМС не работи во сите овие области¹³.

Од аспект на корисниците кои добивале помош или услуги во текот на годините, населението во руралните средини може да се издвои како важна категорија. МЦМС работи во соработка со единиците на локалната самоуправа и иницијативните одбори. Исто така, МФРП работи со претпријатија и претприемачи. Двете групи не се застапени во Управниот одбор. Со цел да се има претставници на сите заинтересирани страни/целни групи за активностите што ги извршува во Управниот одбор, МЦМС може да го земе предвид привлекувањето претставници од локалната самоуправа и бизнис-секторот.

Стратегија

МЦМС секогаш е подготвена да одговори на промените во средината (види глава 3): итни барања поради кризи, политики на донатори, барања на целните групи итн. МЦМС одговори на сите надворешни влијанија преку дефинирање на своите долгорочни и среднорочни стратегии. Стратегиите по „сектор“ (граѓанско општество и демократизација, развој на руралните средини, водоснабдување и санитација, вработување и остварување профит, здравство и образование, помош при вонредни состојби) за период од три години се детално објаснети во три посебни документи. Стратегиите се јасни, но оставаат простор за голем број различни интервенции од страна на МЦМС. Сепак, тие ги упатуваат одделенијата во процесот на планирање. Сите стратегии не се рефлектираат секогаш во програмите или не се спроведуваат секогаш.

Секое одделение изготвува тригодишен план со неколку програми кои може да бидат за период од 1, 2 или 3 години. Во тој случај програмите се користат во изготвувањето на годишните планови. Овие планови се поднесуваат на состанокот на Управниот одбор заради дискусија. Извршниот директор донесува одлука којашто понатаму се доставува до управните органи, заради одобрување. Постапката е јасна.

¹³ Од 2003 година Организацијата за заштита на животната средина беше поддржана од МЦМС во рамките на програмата Јакнење на стратешките организации. Ова следува по долга пауза, за време на која животната средина не претставуваше приоритетен сектор за МЦМС.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Овие стратешки дискусии во врска со темата, инструментите или пристапот често ги организира и ги води извршниот директор, кој е добро запознат со состојбите во националното и меѓународното опкружување, а за МЦМС претставува предизвик во остварувањето на целите. Барањата се познати (вода, санитација, заеми и организациска поддршка). Анкетирањето се врши при изготвувањето на среднорочните планови, а понекогаш се организираат работилници со времетраење од 2 до 3 дена, со учесници важни за работата на МЦМС.

Сепак, корисниците или целните групи не се вклучени во овој процес во доволна мера. Тековното планирање во најголема мера зависи од постоечките фондови на донаторите и постоечките капацитети на МЦМС.

Финансиската стратегија се покажа како успешна. МЦМС секогаш имала средства за спроведување на програмите. МЦМС докажа дека има капацитет за прилагодување кон приоритетите на донаторите, во исто време одржувајќи ја истата насока и идентитетот на МЦМС.

Табела: Преглед на приходите по извор, за периодот од 1994 до 2003 година (илј. денари)

Приходи	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Вкупно
Конзорциум за Македонија	66,465	51,474	27,858	49,157	36,799	42,713	47,139	94,691	125,840	93,939	636,075
Акција на црквите заедно (АЦТ)	-	-	-	-	-	673,632	352,023	72,125	26,378	-	1,124,158
Други соработници	1,080	118	153	531	-	43,524	11,118	3,325	15,133	-	74,982
Владини и меѓу-владини агенции	38,005	25,804	36,472	6,500	9,369	22,204	20,363	32,086	27,685	3,688	222,176
Вонредни и сопствени приходи	963	1,314	5,343	8,977	5,293	10,416	60,184	24,355	18,421	13,500	148,766
Вкупно	106,513	78,710	69,826	65,165	51,461	792,489	490,827	226,582	213,457	111,127	2,206,157

Од табелата може да се види намалување на средствата во однос на 1999 година (кризата во Косово) и голема зависност од Конзорциумот за Македонија (83% во 2003 година). Овој тренд продолжува и ги истакнува трите најважни прашања:

- Кои се алтернативните извори на финансирање?
- Кои се последиците за мисијата и целите на МЦМС?
- Какви ќе бидат односите со целните групи и корисниците во иднина, ако средствата се добиваат од други извори како што се ЕУ/КАРДС?

Системи¹⁴

Новиот персонал што се вработува во организацијата особено ги цени системите и процедурите утврдени од страна на организацијата. Голем број системи и процедури се веќе поставени, иако често се вршат измени на истите, заради усогласување со новите состојби и промени во организациското функционирање (најголем број од процедурите потекнуваат од 1996 година). Информациите за програмите, оценката, опис на работните места, финансиските резултати итн., се лесно достапни за секој член на персоналот, бидејќи истите можат да се најдат на внатрешната мрежа (интранет).

¹⁴ Некои од изјавите во овие глави се базираат на групни состаноци, индивидуални дискусии и состаноци на мали групи (неформални). Но не постојат секогаш фактички докази или паметни (SMART) показатели.

Состаноци на ниво на колегиум редовно се одржуваат, но се чини дека истите траат предолго. Записниците од состанокот се достапни на внатрешната мрежа. Состаноци по одделенија не се одржуваат често. Главно не е остварена доволна хоризонтална соработка меѓу одделенијата. Сепак, персоналот што работи во различни одделенија, но за иста целна група (Роми или жени) и користи исти инструменти (обука), многу полесно остварува комуникација.

Следењето на достигнувањата е област за која доста се дискутира, со изработен систем, кој сè уште не е спроведен. МЦМС покажа успех во прибирањето податоци. Следниот чекор е систематизацијата и дискутирањето за напредокот, врз основа на показатели за секоја програма и за секој проект.

Извршниот директор е вклучен во доста оперативни системи. Многу внимание се посветува на контролата и централизацијата, а недоволно на делегирањето. Секако, во последните години може да се забележи напредок во делегирањето, но тоа не може секогаш да се рефлектира во дневните активности на персоналот.

Соработката што се остварува меѓу административната група и другите групи, кои се занимаваат со изготвувањето буџети, следење на трошоците и изготвувањето финансиски извештаи е на задоволително ниво. Тоа се рефлектира во постоењето на два одделни системи за финансиска администрација: систем што се базира на проект, во оперативните одделенија, и систем што се базира на сметководство, во административно-финансиското одделение.

Постигнувања на персоналот

Персоналот е обучен за различни техники, потребни при работењето. Целиот персонал изрази позитивно мислење за таквата практика на МЦМС. Мотивираноста е на високо ниво и тие имаат динамичен став. Но, се наметнуваат прашања за постигнувањата на персоналот, бидејќи треба да се извршат голем број различни и непредвидени активности за поддршка на граѓанските организации, а раководителите на средно ниво се чини дека немаат доволно време и капацитет за соодветно управување.

Во организација со 38 вработени, која постои повеќе од десет години, сè повеќе се наметнува потребата од служба за управување со човечки ресурси. Тоа вклучува редовни дискусии за работењето, стимулирање, формална оценка на постигнувањето на персоналот, развој на персоналот, вработување и отпуштање итн. Постапките што постојат не се систематски ставени во пракса од страна на средното раководство, кое според мислењето на вработените, не обрнува доволно и често внимание на тие проблеми.

Управување

Млада организација има потреба од цврсто раководење и управување. Во МЦМС двете функции ги извршува едно лице. Тоа се покажа како ефикасно, особено во кризни ситуации, каде што беше обезбедувана хуманитарна помош (Косово и Македонија). Сега, МЦМС е зрела организација и во оваа фаза од животниот циклус се јавува потреба од издвојување на раководењето од водството (со други зборови, заменик-директор).

Позицијата и надлежностите на средното раководство не се целосно признати. Постојат голем број програми од различна природа. Овие програми не се секогаш во доменот на експертиза на одделенијата, било поради нивната природа или поради тоа што раководителите не ги разбираат или не се заинтересирани за тие активности. Друг показател е дека раководителите претендираат кон тоа одредени одлуки да ги донесува

извршниот директор, иако тоа не е потребно во согласност со описот на работното место. Како резултат на тоа, персоналот понекогаш поднесува извештаи до извршниот директор и ја запоставува хиерархијата¹⁵. А тоа, пак, ја ослабува позицијата на раководителите на средно ниво, и така настанува магичен круг.

Заеднички вредности и култура

Персоналот се гордее што е дел од МЦМС и ги поддржува мисијата и целите на организацијата. Извршниот директор постојано ги повторува вредностите и го стимулира нивното одржување. Вредностите на толеранција, човекови права, дијалог, почитување на различноста и мирот се прифатени од голем број целни групи и тоа еден од најважните невидливи резултати на МЦМС. Тоа се рефлектира во составот на персоналот во организацијата, како и во тимскиот начин на работа. Но, во Македонија доминира индивидуалистичката култура која понекогаш го отежнува развивањето на тимовите, размената на искуства, учењето еден од друг, но и прифаќањето на авторитет. Во рамките на МЦМС се развива култура која се движи околу извршниот директор. Тоа е избор на голем дел од персоналот, без оглед на структурата и одговорностите на персоналот и средното раководство. На тој начин организацијата се прави зависна од едно лице, и против неговата волја. Персоналот не ризикува многу, поради цврстото раководство и претпоставениот или почувствуваниот недостиг на делегирање на одговорностите на пониските нивоа.

Специфични препораки за организациското функционирање

- Систематски структурни врски меѓу одделенијата за поефикасно испорачување на услугите за целните групи.
- Со цел да се има претставници на сите заинтересирани страни/целни групи, во врска со активностите што ги извршува, во Управниот одбор, МЦМС може да го земе предвид привлекувањето претставници од локалната самоуправа и бизнис-секторот.
- Издвојување на раководењето од лидерството заради созревање на МЦМС како организација.

¹⁵ Поради внатрешниот капацитет, ако не според формалната функција, еден од средното раководство врши функција на де факто заменик на директорот и го советува (неофицијално) персоналот и на тој начин дополнително ја комплицира структурата на управување.

5. Промена на средината

Тековни состојби во МЦМС

Веднаш по основањето, МЦМС беше финансиран од страна на Конзорциумот за Македонија, составен од донатори од западните земји: Данска, Германија, Норвешка, Холандија и Велика Британија. Речиси сите учесници во Конзорциумот го утврдиле периодот до кој ќе ја финансираат МЦМС. Повеќето од нив ќе го напуштат регионот на Македонија до крајот на 2006 година. Во оваа ситуација МЦМС мора да почне да размислува за тоа по кој пат да продолжи и кои се можните начини на финансирање. Ќе се обидеме да направиме преглед на некои клучни согледувања што може да бидат од интерес за идниот развој на МЦМС.

Економска состојба

Од 1993 година наваму, Македонија помина голем број кризи и конфликтни ситуации, како во регионот, така и во земјата: кризата во Босна, трговското ембарго врз Југославија, кризата во Косово и во 2001 година кризата во Македонија. Негативните економски трендови продолжија и во следниот период, со исклучок на голем број реформи (приватизација на претпријатијата “загубари”, намалување на преголемиот број вработени во јавната администрација). Реформите во голема мера ги зголемија социјалните тензии и бројот на невработени, кој во 2003 година, според Бирото за вработување, ја достигна бројката од 384.000 лица. Владата, исто така, најави отпуштање на 5.000 вработени во администрацијата, главно етнички Македонци, и паралелно со тоа, вработување на 6.000 претставници на малцинските заедници во Македонија што може да претставува фактор за ослабување на меѓуетничките односи.

Политичка состојба

Во моментот, Македонија е во фаза на процесот на децентрализација, кој ја помина јавната дискусија и чека на одобрување од страна на Парламентот, како Закон за децентрализација. Ако сè оди според планираното, до крајот на годината во Македонија ќе се спроведе процесот на избори на локална самоуправа. Ова е една од работите што може да има влијание врз работата на МЦМС, посебно на Одделението за развој, како и на другите одделенија, кои спроведуваат проекти и програми поврзани со локалната самоуправа.

Со понатамошното имплементирање на Охридскиот рамковен договор се очекува отсуство на поголеми етнички тензии. Тоа може да оди во прилог на граѓанските организации за планирање и спроведување идни програми.

Граѓанско општество

Во Македонија се регистрирани повеќе од 5.000 граѓански организации, од кои само 50% се активни¹⁶. Најголемиот број од нив се лоцирани во Скопје и во другите поголеми градови во Македонија. Граѓанскиот сектор останува етнички и политички раздвоен. Наместо соработка, конкуренцијата е сè уште присутна меѓу организациите на граѓанското општество, иако постојат позитивни примери на соработка. Тоа е поради фактот што

¹⁶ Извор: УСАИД (USAID) 2003 година, НВО Индекс за одржливост за ЦИЕ: „Постојат околу 5.100 здруженија и фондации во Македонија, но само дел од нив се сметаат за активни“.

граѓанското општество во голема мера зависи од странските донатори, а постојат само неколку случаи на успешно мобилизирање средства од локални донатори. Правната и финансиската средина не ги стимулираат приватниот бизнис-сектор и индивидуалците да дадат придонес кон граѓанскиот сектор, како донатори. Најголемиот број организации на граѓанското општество не преземаат ништо во врска со тоа. Истражувањето што беше спроведено во 2002 година укажува дека недостатокот на прикажување на резултатите и недостатокот на транспарентност се главните причини зошто локалните донатори ги игнорираат организациите на граѓанското општество во Македонија¹⁷.

Законската рамка не е променета од 1998 година, кога беше донесен Законот за граѓански здруженија и фондации, и нема можности или активности кои ветуваат измена на состојбата.

Статусот на Македонија како апликант за членство во ЕУ

Македонија е првата земја што ја потпиша Спогодбата за стабилизација и асоцијација со Европската унија во април 2001 година. На почетокот на 2004 година спогодбата беше ратификувана од страна на сите земји-членки на ЕУ. Со оваа спогодба, Македонија е чекор поблиску до членството во Европската Унија. Во март, 2004 година, Македонија аплицира за членство во ЕУ.

Тоа значи дека сега земјата може да користи експертска, техничка и финансиска поддршка за имплементација на структуралните реформи, кои се предуслов за членство во ЕУ. Секоја година претставниците на ЕУ изготвуваат извештај за развојот на состојбата во Македонија и во согласност со тие извештаи, македонската влада изготвува акциски планови за имплементација на препораките.

МЦМС веќе остварила контакти со Секторот за европска интеграција, во рамките на Владата на Македонија. Секторот, со свој штанд, учествуваше на Третиот саем на НВО - форум на граѓанското општество во Македонија и се вклучуваше во дебатите и во панел-дискусиите.

Фондови на ЕУ

Постојат различни можности МЦМС да ги користи фондовите на ЕУ: националните програми на ФАРЕ за поддршка на демократијата во Македонија и ЕУ КАРДС, регионална програма спроведена од страна на Европската агенција за реконструкција - ЕАР. МЦМС веќе реализирала голем број проекти финансирани од ЕАР, Саемот на НВО, Страниците за меѓусебно разбирање и Линијата за помош против дрога. Во минатото МЦМС, исто така, примаше средства за финансирање во вонредни состојби од ЕУ ЕЦХО (ЕЧНО).

МЦМС оствари регионална соработка во 1999 година, преку својата канцеларија во Косово и на тој начин ја отвори можноста за идни активности во регионот, финансирани од страна на ЕУ.

Соработка со државните институции

Соработката со државните институции започна со хуманитарните активности и системите за водоснабдување. Министерството за труд и социјална политика беше и остана еден од главните соработници на МЦМС. Бирото за неразвиени подрачја реализира заеднички проект со МЦМС, во неколку села во западна Македонија (Јегуновце, Скудриње) уште од

¹⁷ Оригиналното истражување од Меѓаши, цитирано од Сашо Клековски на Конференцијата на АПРОДЕВ за регионално градење на капацитети за ЈИЕ, 23 јули, 2004 година.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

2002 година. Со процесот на децентрализација, ќе се отворат нови можности за соработка меѓу МЦМС и Министерството за локална самоуправа, во поглед на зајакнување на капацитетите на општините, особено оние лоцирани во руралните средини. Министерството за образование, а посебно Бирото за развој на образованието, ја поддржа работата на МЦМС во училиштата, а добрите односи со оваа институција може да бидат од корист за идните програми.

6. Стратешки ориентации

Од наодите од интервјуата, прашалниците, оценките итн., изборот од јаки страни, слаби страни, можности и закани, што следува, е направен од тимот за оценка. Тој ќе го насочи МЦМС во дефинирањето на стратешките насоки и конечното формулирање на идните стратегии.

Можности	Закани
<ul style="list-style-type: none"> - Интерес на меѓународните организации за соработка со МЦМС во развивањето заеднички апликации до ЕУ КАРДС (CARDS); - Жителите на село и единиците на локалната самоуправа го сметаат МЦМС како сигурен партнер; - Интерес за економски развој во руралните подрачја; - МЦМС е призната како водечка организација во одржливиот развој на граѓанското општество; - Достапност на фондовите на ЕУ и Владата; - Владините институции пројавуваат интерес за соработка; - Соработка со граѓанските организации од земјите од регионот и земјите во транзиција; - Процес за децентрализација во локалната самоуправа; - Интерес на донаторите за меѓугранична соработка во регионот; - Декадата на Ромите ќе привлече финансии од донаторите. 	<ul style="list-style-type: none"> - Финансирањето од Конзорциумот на донатори ќе престане поради намалениот политички интерес за регионот; - Влошена економска состојба во Македонија; - Влошена состојба во бизнис-секторот во Македонија; - Лоши услови за живот во селата; - Недоволна застапеност на малцинствата во граѓанското општество; - Лошо работење на единиците на локалната самоуправа (во руралните средини).

Слаби страни	Јаки страни
<ul style="list-style-type: none"> - Доцнење во спроведувањето и администрирањето на проектите; - Недоволен број показатели или анализи за резултати и влијание; - Недоволна соработка меѓу одделенијата за обезбедување сеопфатни услуги за целните групи; - Недостаток од стратегија и имплементација во областа на управувањето со човечки ресурси; - Нејасност на статусот на препораките од оценката; - Бавна имплементација на прифатените препораки за организациски промени; - Ограниченото лидерство ја прави организацијата ранлива; - Средното раководство не функционира добро во функција на управување со луѓе; - Културата во организацијата не остава доволно простор за отвореност/критика меѓу персоналот. 	<ul style="list-style-type: none"> - Капацитет за зајакнување на другите граѓ. орг.; - Прилагодување кон потребите на донаторите без губење на идентитет/степен на самоуправување; - Капацитет за спроведување обука во областа на РПЦ и ИР/ОЈ; - Капацитет за организирање изградба на систем за водоснабдување и санитација; - Капацитет за мобилизирање и вмрежување на организациите на граѓанското општество; - Капацитет за промовирање на економските активности (МФРП); - Капацитет за обезбедување и дистрибуција на информации за граѓанското општество; - Капацитет за прилагодување (меѓу хуманитарната помош и развојот); - Цврсто и посветено раководство; - МЦМС располага со компетентен и квалификуван персонал; - Капацитет за лобирање и застапување; - Добра инфраструктура и опрема; - Добри системи за информирање/ пристапност на сите нивоа; - Добри односи со јавноста и доставување информации до актерите.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

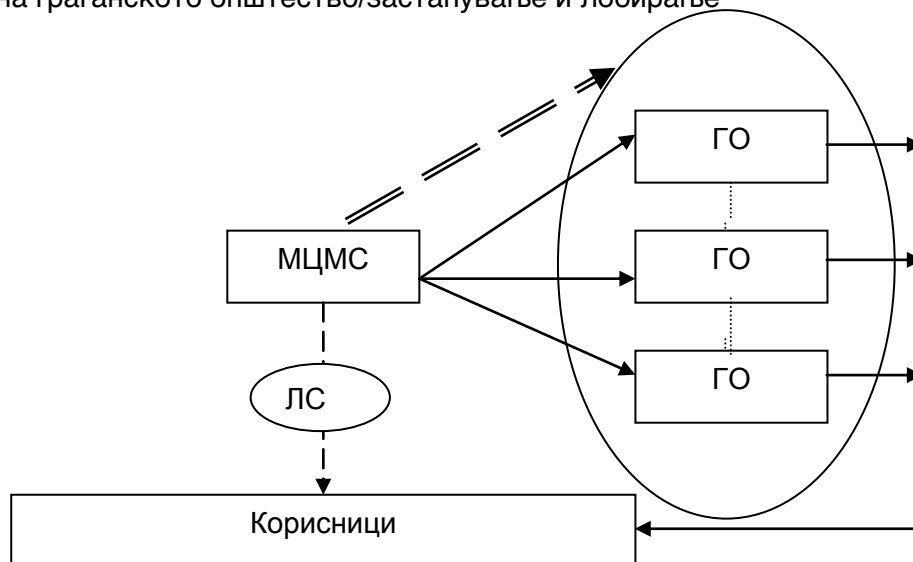
Стратегијата на МЦМС секогаш тргнува од потребите на целните групи, вклучувајќи и анализа на нивниот контекст. Овој пристап треба да се задржи дури и ако финансирањето е од различни извори и ако се бара поинаков, покомерцијален пристап. Сепак, МЦМС се докажа како флексибилна организација, во поглед на барањата на донаторите, додека во исто време останува на својата мисија и на целите. Затоа при формулирањето на стратешките насоки се земаат предвид можностите, заканите, основното групирање на целните групи и пристапите.

Основно групирање на целните групи и корисници

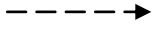
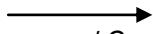
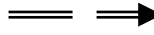
1. Владини и граѓански организации што работат со жителите на село
2. Владини и граѓански организации што работат со посебни корисници
3. Владини и граѓански организации што работат со македонското општество

Главни пристапи

1. Оперативен пристап
2. Организациско јакнење
3. Јакнење на граѓанското општество/застапување и лобирање



Легенда:

- оперативен пристап 
- организациско јакнење 
- Јакнење на граѓанското општество/ Застапување и лобирање 

Стратешка опција 1: Подобрување на условите за живот во селата преку аплицирање за донации на КАРДС (CARDS), во соработка со локална самоуправа (фондови итн.).

МЦМС развива стратегија за отпочнување сеопфатна анализа на состојбата во селото, како и на сите организирани структури и заинтересирани страни во селото. Врз основа на оваа анализа, МЦМС го дефинира начинот на интервенција и така ги применува трите пристапи во согласност со потребите и можностите. Како и да е, стратегијата најпрвин ќе се фокусира на јакнењето на локалните организации и нивните врски и врз основа на тоа ќе стимулира/презема активности за подобрување на инфраструктурата и економските активности. МЦМС може да го искористи зголемениот интерес за децентрализацијата која е официјална политика на Владата. Средствата ќе станат достапни.

Надворешна оценка на МЦМС (1993-2003)

Стратешка опција 2: Јакнење на локалните граѓански организации кои работат за специфични корисници.

МЦМС нуди широк спектар на услуги за организациите што работат директно со корисниците. Овие услуги вклучуваат обука и советување за организациски и содржински работи. МЦМС утврдува приоритети во поглед на групите корисници што сака индиректно да ги поддржи и затоа се фокусира на ограничена група граѓански организации (целни групи).

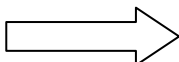


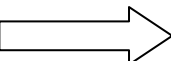

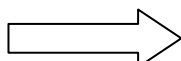
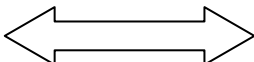
Стратешка опција 3: Јакнење на граѓанското општество на национално ниво преку застапување и лобирање.

МЦМС ќе го даде својот придонес во зајакнувањето на граѓанското општество на национално ниво преку застапување, лобирање и вмрежување. МЦМС го користи својот (меѓународен) национален углед на организација за лобирање и застапување, со цел да добие средства од меѓународни донатори.

Стратешка опција 4: Регионална соработка меѓу граѓанските и владините организации и единиците на локалната самоуправа.

Постои побарувачка и МЦМС е веќе вклучена во ваков вид програми. Средствата обезбедени од ЕУ/КАРДС, но и од Конзорциумот, се достапни за регионалната соработка.

За секоја од можностите се бара донесување одлуки во поглед на бројот на организации за работа и групите корисници за кои МЦМС сака индиректно да работи. Во секој случај, потребно е добро знаење и искуство на вработените, земајќи ги предвид проблемите и можностите на овие групи.

Пристап/целна група, корисници	Единици на локална самоуправа + граѓански орг. жители на село	Единици на локална самоуправа + граѓански орг. посебни корисници	Владини + граѓански орг. Македонско граѓанско општество/ макро
Оперативен пристап			
Организациско јакнење			
Јакнење на граѓанско општество застапување, лобирање			
Регионална соработка			

7. Заклучоци

1. Постигнувања

- Вредностите на мирот и помирувањето се целосно поддржани од персоналот и тоа е признато од надворешните страни како позитивно влијание врз работењето.
- Пристапот и извршувањето на хуманитарните активности на МЦМС е за пример.
- Резултатите се одлични. Исто така, МЦМС и заинтересираните страни можат со сигурност да укажат на позитивните достигнувања во повеќето спроведени програми во текот на изминатата деценија.
- Долгорочниот придонес на МЦМС кон јакнењето на македонското граѓанско општество е особено ценето од заинтересираните страни.
- Одржливата соработка има позитивно влијание на јакнењето на организациските капацитети на околу 12 клучни македонски граѓански организации. Придобивка за многуте други организации е помала.
- Активностите на МЦМС во поглед на инфраструктурата се особено признати на локално ниво. На децентрализираните единици на локалната самоуправа им обезбеди подобри модели и стратегии за унапредување на селата и субурбаните подрачја.
- МЦМС стави помал акцент на градењето капацитет на организациите на локалната самоуправа и иницијативните одбори од селата. Тоа ја намали ефикасноста и потенцијалното влијание.
- Влијанието од програмите, кон кои МЦМС го даде својот придонес, дефинирано како „трајно подобрување на животот на луѓето“, не може лесно да се процени. Врската меѓу програмските достигнувања и влијанието не може да ја верификува тимот за оценка, поради недостаток на специфична документација.

2. Во поглед на организацијата

- МЦМС е искусна и силна организација, способна за прилагодување кон „непредвидливите“ барања на општеството/регионот во транзиција.
- МЦМС остварува одлични односи со донаторите, граѓанските организации, единиците на локалната самоуправа и другите учесници вклучени во развојот на македонското (граѓанско) општество.
- МЦМС има добро развиена стратегија, поддржана со соодветни информациски системи.
- МЦМС наидува на потешкотии при поврзувањето на пристапите, активностите и интерната (хоризонталната) соработка меѓу постоечката структура.
- МЦМС тежнее кон комплетно задоволување на потребите што ги изразуваат целните групи и можностите, кои водат кон оптоварување со работа и недоволно управување со човечките ресурси во персоналот.
- Вредностите на мир и помирување се заеднички за сите, но критичките размислувања за постигнувањата не се општопризнати или прифатени во работната култура на МЦМС.

Препораки

1. Постигнувања

- МЦМС треба и понатаму да ги приоритизира корисниците до кои сака да достигне и целните групи (организации) кои сака да ги зајакне.
- Да работи (повеќе) со постоечките граѓански организации во нивната стручна област, но да ги појасни очекуваните резултати од соработката/зајакнувањето. МЦМС треба почесто да доставува повратни информации до организациите за кои обезбедува поддршка со цел организациите да научат од нивната практика.
- МЦМС треба да заземе поинтегриран и постратешки став кон развојот на руралната средина и обемот на активности, со можност за повторно разгледување на географските подрачја на кои треба да се фокусира.
- МЦМС треба да обрне повеќе внимание на анализирањето на остварените резултати врз основа на постоечките и/или подобрените системи на ПЦМ.

2. Во поглед на организацијата

- МЦМС треба да остане единствена организација со цел и понатаму да го развива граѓанското општество.
- Ажурирање на целосната стратегија за целата организација и изработка на стратегија за секое одделение.
- Развивање стратегија за финансирање во согласност со мисијата и целите.
- Осигурување хоризонтална комуникација меѓу одделенијата и привремено групирање заради извршување на активностите, кои се под надлежност на различни одделенија.
- Прилагодување на системите кон новите стратегии и структури (за финансирање).
- Фокусирање на зголемување на надлежностите на управувањето на средно ниво и зголемено внимание на човечките ресурси.
- Создавање поотворена атмосфера во која персоналот ќе биде охрабрен за давање на својот придонес кон реализирањето на мисиите и целите на МЦМС.
- Донесување одлуки за промена, изготвување план за промена и спроведување на истиот.