НАСОКИ ЗА ЕФИКАСНО УПРАВУВАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Научени лекции од спроведувањето на регрантовите за добро управување и транспарентност во рамки на програмата „Одржливо граѓанско општество – државно финансирање на граѓански организации“

Овој проект е финансиран од Европската Унија

ЕУ со ТЕБЕ

МЦМС

BALKAN CIVIL SOCIETY DEVELOPMENT NETWORK

CNVOS
Centre for Information Service, Co-operation and Development of NGOs

НАСОКИ ЗА ЕФИКАСНО УПРАВУВАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Насоки за ефикасно управување и раководење на граѓанските организации
Научени лекции од спроведувањето на регрантовите за добро управување и транспарентност во рамки на програмата ***„Одржливо граѓанско општество – државно финансирање на граѓански организации“***

Издавач:
Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС)

За издавачот:
Александар Кржаловски, прв извршен директор
Гонце Јаковлеска, извршен директор

Авторки:
Александра Савевска
Јасмина Чаушоска

Лектура:
Јасминка Поркојевиќ Миленковиќ

Дизајн:
Контура ДОО

Печати:
Контура ДОО

Наслов на програмата:
„Одржливо граѓанско општество – државно финансирање на граѓански организации“

Контакт
Адреса: МЦМС, ул. „Никола Парапунов“ бр. 41А, п. фах 55, 1060 Скопје
Телефон: +389/2/3065-381; Факс: +389/2/3065-298
Електронска пошта: mcms@mcms.mk; Web-page:www.mcms.mk
Scribd: http://www.scribd.com/mcms.mk
Slideshare: http://www.slideshare.net/mcms.mk
Твитер: http://twitter.com/mcms.mk
Фејсбук: http://www.facebook.com/mcms.mk

Мислењата што се изразени овде им припаѓаат на авторките и не ги одразуваат ставовите на Македонскиот центар за меѓународна соработка. Сите права се задржани. Репродуцирањето, копирањето, трансмисијата или преводот на кој било дел од оваа публикација може да се изврши единствено со претходна дозвола на издавачите, заради цитирање во анализа на книгата и под услови изложени во продолжението.
Авторското право на оваа публикација е заштитено, но публикацијата може да се репродуцира на кој било начин без наплата за едукативни намени. За копирањето во други услови, за употреба во други публикации или пак за превод или адаптација, треба да се обезбеди претходна дозвола од издавачите.
Во електронска форма публикацијата е достапна на:
***www.mcms.mk** и **www.otcetnigo.mk**.*

Публикацијата е изготвена со финансиска поддршка на Европската Унија. Содржната на оваа публикацијата е единствено одговорност на авторките и на никаков начин не ги одразуваат гледиштата на Европската Унија.

Вовед **2**

I. Општо управување **4**

1. Органи на управување: извршни и неизвршни..... 5

2. Политика за судир на интерес 9

II. Организациско раководење..... **12**

3. Финансиско работење..... 13

4. Набљудување и оценка 25

Прилози..... **27**

ВОВЕД

Насоките за ефикасно управување и раководење на граѓанските организации се производ на најважните научени лекции од следењето на доделените регрантови. Во 2018 и 2019 година се отворија два јавни повика за доделување регрантови на кои вкупно аплицираа 123 граѓански организации и се доделија вкупно 17 регрантови (10 за добро управување и 7 за транспарентност). Целта на двете регрантови шеми е да се изградат капацитетите на граѓанските организациите за транспарентно и отчетно работење како кон донаторите така и кон јавноста, крајните корисници и кон сите засегнати страни.

Овие насоки се составени од теми, кои меѓу себе се испреплетуваат и влијаат на доброто управување и раководење на организациите. Соодветното прилагодување и применување на дадените насоки ќе придонесе кон поголема отчетност и поголема транспарентност. Имено, со насоките се опфаќаат најчувствителните прашања во однос на следењето на принципите на добро управување кои произлегоа од следењето на работата на грантистите како што се: организациската структура и јасното издвојување на органите на организациите, судирот на интерес, управувањето со човечките ресурси, соодветното набљудување и оценка, како и одговорното финансиско работење. Не секогаш организациите можат лесно и навремено да дојдат до одговори на прашањата кои се важни за подобрување на управувањето и раководењето. Токму затоа насоките имаат за цел да придонесат да се изгради капацитетот за отчетност и транспарентност на поширок круг граѓански организации. Овие насоки не се сеисцрпни; доброто управување зависи и од други фактори кои се надополнуваат на темите опфатени овде, а заради скратениот фокус не се опфатени.

Потребата за овие насоки се наметна многу едноставно и таа е резултат на препознавање на организациските придобивки доколку организациите се раководат во согласност со основните принципи на добро управување. Или, со други зборови, колку подобро се владеат организациите одвнатре, толку повеќе и поуспешно ќе дејствуваат кон надвор.

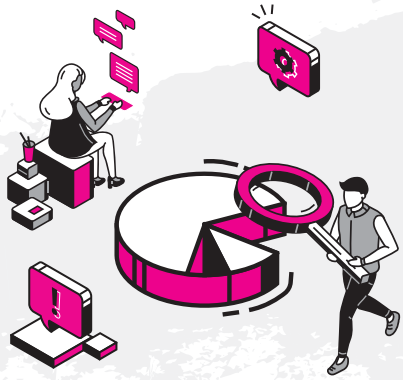
Насоките за ефикасно управување и раководење на граѓанските организации (насоките) се подготвени во рамки на програмата „Одржливо граѓанско општество – државно финансирање на граѓански организации“, која ја спроведува Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) во партнерство со Центарот за информирање, соработка и развој на невладини организации (ЦНВОС) од Словенија и со Балканската мрежа за развој на граѓанското општество (БЦСДН). Програмата е финансирана од Европската Унија.

Програмата „Одржливо граѓанско општество – државно финансирање на граѓански организации“ има за цел да придонесе кон градење ефикасни, транспарентни и отчетни граѓански организации, кои дејствуваат во финансиски овозможувачка околина. Самата програма е составена од две компоненти: првата компонента ги опфаќа регрантовите шеми за добро управување, транспарентност, отчетност и саморегулација и втората компонента, која го опфаќа државното финансирање на граѓанските организации. Двете компоненти се тесно поврзани меѓу себе. Со подобрување на постапката за доделување државни средства овозможуваме поголема одржливост на организациите, а со регрантовите влијаеме на воспоставување долгорочни демократски механизми во нивното внатрешно работење.

I. ОПШТО УПРАВУВАЊЕ

1. ОРГАНИ НА УПРАВУВАЊЕ: ИЗВРШНИ И НЕИЗВРШНИ

Доброто управување во граѓанските организации почнува со јасно одвојување на извршните од неизвршните органи во структурата на организацијата.



Добро управување е транспарентен процес на донесување одлуки во кој раководството на организацијата на ефективен и отчетен начин и врз основа на заеднички вредности управува со ресурсите.

Извршни органи се оние органи кои се одговорни за секојдневните операции и работа на организацијата. Во практика нив може да ги сретнете именувани како: извршен директор или одбор на директори. Лицата кои се дел од извршните органи се правните застапници на граѓанските организации и донесуваат и спроведуваат одлуки за секојдневното работење на организациите. Вработените лица во граѓанските организации одговараат за својата работа пред директорот или пред одборот на директори.

Неизвршни органи се оние органи кои управуваат со граѓанските организации и коишто ја следат работата на организацијата во однос на поставената мисија, нејзините краткорочни и долгорочни цели. Во согласност со Законот за здруженија и фондации највисок орган на управување во граѓанските организации е Собранието, но често, во практика, граѓанските организации во согласност со своите основачки акти како неизвршни органи имаат и Управен одбор, Совет и/или Надзорен одбор.

Управен одбор е орган на општо управување кој врши надзор над секојдневното управување во организацијата. Овој орган донесува политики за функционирањето на организацијата, дава јасни насоки за спроведување на овие политики и го набљудува нивното извршување.

Собранието, како највисок орган на управување во организацијата, го донесува и го уредува Статутот на организацијата, а ги усвојува работните програми, стратегијата и годишните извештаи. Собранието одлучува и за целите на организацијата и организациската структура на здружението.

Извршниот директор, во согласност со принципите на добро управување, во никој случај не треба да биде член на неизвршните органи со право на глас.

Исто така, тој/таа не треба да биде претседател на неизвршните органи, бидејќи таквата концентрација на моќ во рацете на една личност сериозно ја поткопува одговорноста на целата организација.

Секоја граѓанска организација во својот основачки акт го уредува постоењето на различните управувачки органи. Но, за да се овозможи демократско функционирање на организацијата и зачување на јавниот интерес за кој се залага, мора да се осигура неспоивост на функциите на посебните органи. Па така членовите на Собранието, Советот, Управниот одбор и/или Надзорниот одбор кои имаат право на глас, не треба да се вклучени во секојдневното работење на организацијата, преку воспоставен работен однос или на било кој друг начин.

Добра практика е членовите на неизвршните органи да не добиваат надоместок/хонорар за својот ангажман во граѓанските организации, со исклучок на исплата на патни трошоци и/или останати трошоци поврзани со закажаните седници и состаноци (работни материјали, освежителни пијалаци и сл.). Добра практика е да бидат објавени информации за сите членови на неизвршните органи низ различните мандати во организацијата, достапни за јавноста и за сите засегнати чинители.

ГЛАВНИ ЗАДАЧИ НА НЕ-ИЗВРШНИТЕ ОРГАНИ (СОБРАНИЕ, УПРАВЕН ОДБОР) ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА: [1]

1 Ја одредуваат визијата, мисијата и целите на организацијата. Неизвршните органи ги донесуваат и постојано ги следат остварувањето на визијата и мисијата и поставените цели, средствата и услугите кои организацијата ги дава за корисниците.

2 Го избираат извршениот директор или одборот на директори. Донесуваат одлука со консензус за одговорностите на извршната функција и внимателно прават избор на најквалификуваната индивидуа за таа позиција.

3 Обезбедуваат соодветен финансиски надзор. Неизвршните органи треба да помогнат во подготовката на годишниот буџет, но и да обезбедат воспоставување соодветни финансиски контроли.

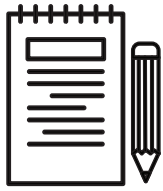
4 Обезбедуваат соодветни извори за поддршка. Една од најголемите одговорности на неизвршните органи е да обезбедат соодветни извори за поддршка и ресурси со цел организацијата да може да ја исполни својата мисија.

5 Обезбедува законски и етички интегритет и дава отчет. Постои високо ниво на одговорност за обезбедување и придржување кон законските прописи и етичките норми.

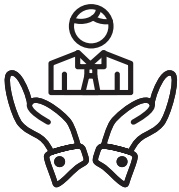
6 Обезбедува ефикасни насоки во организациското планирање. Неизвршните органи мора активно да учествуваат во целокупниот процес на планирање и да помогнат во спроведувањето и следењето на целите на работниот план.

7 Регрутира и избира нови членови и ја оценува својата работа. Сите неизвршни органи имаат одговорност да ги соопштуваат критериумите и условите за идните кандидати, да ги воведуваат новите членови и периодично и сеопфатно да ги оценуваат нивните карактеристики (перформанси).

8 Го подобрува јавниот имиџ на организацијата. Неизвршниот орган треба јасно да ја артикулира мисијата, постигнувањата и целите на организацијата пред јавноста и да добие поддршка од различни чинители во заедницата.



9 Одредување, следење и зајакнување на програмите и услугите на организацијата. Одговорност на неизвршниот орган е да утврди кои програми се во согласност со мисијата на организацијата и да ја следи нивната ефикасност.

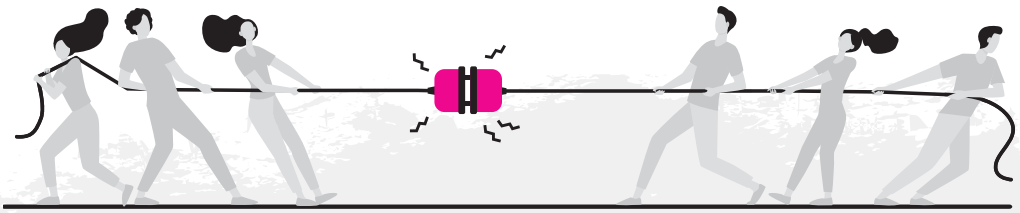


10 Го поддржува извршниот директор и го оценува неговиот/нејзиниот перформанс. Неизвршниот орган треба да обезбеди извршниот директор да ја добие моралната и професионална поддршка, која што му е потребна за да ги постигне целите на организацијата.

1 https://www.gailperry.com/resource-center/ten-basic-responsibilities-of-nonprofit-boards/ пристапено на 20.05.2020

2. ПОЛИТИКА ЗА КОНФЛИКТ/СУДИР НА ИНТЕРЕС

Во денешно време, граѓанските организации сè почесто се вклучени во соработка со државната и со локалната администрација, како и со приватниот сектор. Впрочем, сè почесто од граѓанските организации се очекува да покажат дека обезбедуваат квалитетни услуги, но и дека ефикасно управуваат со своите организации дури и во тешки и предизвикувачки околности. Оттука, добра практика е граѓанската организација да има усвоено внатрешна политика за судир на интерес, или судирот на интерес да го има уредено во некој од своите управувачки акти, како на пример во Статутот. Со адресирање на судирот на интерес, организацијата го зајакнува својот углед и поставува повисоки стандарди за отчетност и транспарентност во своето работење. Исто така, воспоставената политика за спречување конфликт на интерес овозможува организацијата да може лесно да излезе на крај со ситуации кои имаат потенцијал негативно да се одразат врз нејзината работа или негативно да влијаат врз поединци поврзани со организацијата.



Судир на интерес е ситуација во која надворешните интереси влијаат или се перцепира дека влијаат на способноста на одговорните лица да донесат фер и непристрасни одлуки во име на граѓанската организација.[2]

Во Законот за здруженија и фондации судирот на интереси е дефиниран како „судир на овластувањата и должностите во врска со работењето на организацијата со приватниот интерес на лицето кое има овластувања и должности, во кои приватниот интерес влијае, или може да влијае, врз вршењето на овластувањата и должностите во врска со работењето на организацијата“. Дополнително, граѓанските организации кои сакаат да аплицираат за статус на организација од јавен интерес, а во согласност со членот 75 од Законот, мора да имаат пропишани правила за судир на интереси и за обезбедување на транспарентност и јавност во работењето.[3] Организациите кои поднесуваат барање за

2 Вајт, М. (2007) Прирачник за управување со невладини организации.

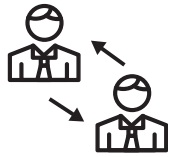
3 „Службен весник на РСМ“ бр. 52/2010, 135/2011 и 55/2016.

добивање статус на јавен интерес, кон барањето мора да приложат и изјава за судир на интереси од правниот застапник.

Дополнително, граѓанските организации реализираат активности од јавен интерес и влијаат на подобрување на јавните политики на локално и на национално ниво во различни сектори и програми. Оттаму, работата на граѓанските организации треба да служи на јавниот интерес и затоа адресирањето на судир на интерес ќе им помогне на организациите да работат во согласност со законските прописи и правила.

Судир на интерес може да се јави кога постојат можности за директна материјална добивка; кога блиски соработници или членови на семејството имаат некаква корист; кога личните, професионалните или друг вид интереси се вмешуваат при донесувањето исправни и непристрасни одлуки во работата на организацијата, односно кога приватните интереси се стават над оние на организацијата. Судирот на интереси може биде реален и перцепиран. Перцепираниот судир на интереси вклучува ситуации во кои се чини дека приватниот интерес игра улога во донесувањето на одлуките дури и ако нема сторено злоупотреба.

Вообичаени примери за ситуации кога се јавува судир на интерес во граѓанските организации:



кога член на Управниот одбор на организација која доделува грантови е исто така извршен директор на друга организација која прима грант од првоспоменатата организација;

кога за потребите на организацијата се ангажира брачниот другар на член на Управниот одбор за да се обезбедат професионални услуги за организацијата;

кога вработен во организацијата е дел од блиското семејство на член на Управниот одбор итн.

Ова се само дел од можните ситуации и секоја организација, во согласност со своето искуство и област на дејствување, треба да утврди одделно во кои ситуации се јавува судир на интерес и како да постапи.

Кога организациите воспоставуваат политика за судир на интерес тие овозможуваат целосно откривање на сите потенцијални или вистински судири на интереси, со тоа што поставуваат услов до сите вработени и до членовите на неизвршните органи да декларираат можен судир на интерес.

Политиката за судир на интерес треба да ги вклучува следните елементи:

1 ***Намена***
Политиката наведува што се подразбира под судир на интерес и на кого се однесува.

2 ***Упатство за однесување***
Од извршните и од неизвршните органи се бара да откријат каков било реален, перцепиран и/или потенцијален судир на интерес. Членовите на извршните и на неизвршните органи се изземаат од учество во дискусии и носење одлуки во ситуации во кои тие, или членови на нивното блиско семејство, би можеле да имаат корист на кој било директен или индиректен начин.

3 ***Лична изјава за судир на интерес***
Членовите на извршните и на неизвршните органи потпишуваат изјави со потврда за нивната свесност за политиката за судир на интерес и идентификуваат, доколку постојат, какви било вистински или потенцијални судири во кои би можеле да бидат вклучени.

Во **Прилог 1** е даден пример/образец на изјава за судир на интерес.

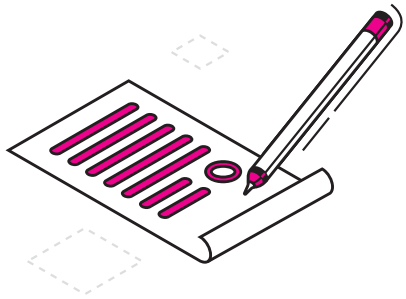
II. ОРГАНИЗАЦИСКО РАКОВОДЕЊЕ

3. ФИНАНСИСКО РАБОТЕЊЕ

3.1 Човечки ресурси

Персоналот е клучен ресурс во секоја граѓанска организација. Работниот однос на секое лице вклучено во активностите на организацијата треба да биде соодветно регулиран и евидентиран.

Работниот однос меѓу работникот и работодавачот може да биде регулиран со различни видови договори како што се: договор за вработување (на определено или на неопределено време), договор за дело и договор за авторско дело.



Договор за вработување

Договорот за вработување во согласност со Законот за работни односи на Република Северна Македонија мора да содржи:

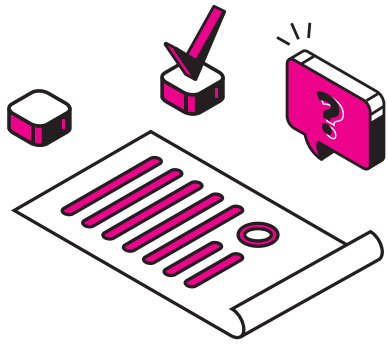
1.	***Податоци за договорените страни*** - нивното живеалиште/седиште.
2.	***Датум на стапување на работа.***
3.	***Назив на работното место и краток опис на работата за којашто работникот склучува договор.***
4.	***Одредби за обврската на работодавачот да го информира работникот за ризичните работни места и за посебните стручни квалификации/познавања, како и за неопходен посебен медицински надзор, во согласност со Законот, со наведување на посебните ризици, кои според законските прописи можат да бидат последица од работата.***
5.	***Место на вршење на работата. Доколку не е наведено точното место, се смета дека работникот ја врши работата во седиштето на работодавачот.***
6.	***Време на траење на работниот однос, т. е. кога е склучен договорот за определено време.***
7.	***Одредба за тоа дали се работи за работен однос со полно или со скратено работно време.***
8.	***Одредба за дневно или неделно редовно работно време и распоредување на работното време.***
9.	***Одредба за висината на основната плата изразена во паричен износ, која му припаѓа на работникот за вршење на работата.***
10.	***Одредба за другите надоместоци што му припаѓаат на работникот за вршење на работата.***
11.	***Начин на определување на годишниот одмор.***
12.	***Општи акти во кои се определени условите на работа на работникот.***[4]

4 „Службен весник на РСМ“ бр. 74/2015

Договорот за вработување може да содржи и други права и обврски определени со овој или со друг закон и колективен договор.

Во договорот за вработување во однос на одделни прашања страните треба (каде што е соодветно) да се повикаат на закони, колективни договори и на внатрешни акти на организацијата.

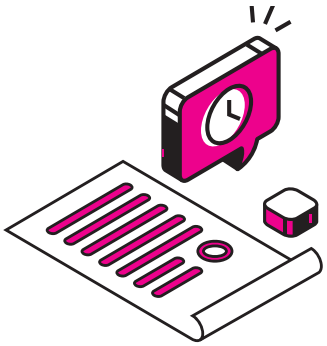
Во Прилог 2 е даден пример/образец на договор за вработување на определено/неопределено време.



Договор за дело или договор за авторско дело?

За потребите на организациските/проектните активности граѓанската организација ангажира персонал, кој е задолжен за извршување одреден вид работни задачи за одреден временски период. Овој однос се регулира преку склучување **договор за дело или договор за авторско дело**. Содржината на овие договори се состои во тоа дека вршителот на работата се обврзува да изработи одредена задача, или да изврши некоја физичка или интелектуална работа, за што нарачувачот на работата се обврзува за тоа да му плати надомест. Даночен обврзник е вршителот на работата, но пресметката и уплатата на надоместокот и на персоналниот данок ја врши нарачувачувачот на работата–исплатувачот. Даночна основа е бруто-износот на договорениот надомест.

Разликата меѓу **договор за дело** и **договор за авторско дело** е во тоа што договорот за авторско дело се склучува за дела кои подразбираат **индивидуална и интелектуална творба** од областа на книжевноста, науката, уметноста и од други области на творештвото, независно од видот, начинот и формата на изразување. Исто така, приходите од авторски дела подлежат на одредени даночни ослободувања/намалувања.



Друг вид договор е договорот за привремени работи.

Основната разлика меѓу договорот за дело и договорот за привремени работи е во тоа што кај договорите за дело мора да постои некој предмет или остварување, кое останува трајно, во вид на изведено, изработено или пишано дело.

Основните елементи кои треба да бидат дел од овие краткорочни договори се:

1.	***Податоци за договорните страни*** (нивното живеалиште, односно седиште).
2.	***Опис на работата за којашто работникот склучува договор.***
3.	***Време на траење на работниот однос, односно рок за испорака.***
4.	***Одредба за висината на надоместокот*** (најчесто се изразува во бруто-износ).
5.	***Одредба за начинот на плаќање.***
6.	***Одредба за носителот на обврската за исплата на персонален данок на доход.***
7.	***Општи акти во кои се определени условите на работа на работникот.***

Подготовката, исплатата и администрирањето на договорите за дело, договорите за авторско дело и договорите за привремени работи организацијата може да ги прави и со помош на авторска агенција. Организацијата склучува договор за користење услуги од авторска агенција, со кој се обврзува сите надоместоци да ги исплаќа преку агенцијата, за што добива фактура со пресметана провизија за ваквата услуга.

Во Прилог 3 е даден пример/образец од договор за дело или авторски договор.

Анекс/прилог на договор

Кај секој договор најчесто постои можност да биде изменет или дополнет за што се подготвува анекс/прилог на договорот. Анексот се повикува на главниот договор, а во него се наведуваат членовите од главниот договор кои се изменуваат/дополнуваат. Анексот се однесува на измени/дополнувања, кои настанале по склучување на договорот.

Во **Прилог 4** е даден пример/образец од анекс на договор за вработување.

Сите видови договори или анекси треба да имаат архивски број, датум и место на склучување и треба да бидат потпишани од сите договорни страни.

Евиденција на работно време

За следење на извршените активности и работни задачи и нивната пропорционалност со описот на работното место/ангажман, како и соодветноста на финансискиот надомест, донаторите најчесто бараат персоналот ангажиран на проектите финансирани од нивна страна да подготвува документ/лист за евиденција на работното време (time sheet). Лист за евиденција на работното време се подготвува на месечно ниво, а се пополнува на дневна основа. Овој документ може да се сретне во различни форми, но клучни елементи се: деновите од тековниот месец, место за пополнување број на изработени часови за секој работен ден и простор за опис на сработеното.

Особено е важно во овој документ да се известува точно и фер, согласно вкупниот надомест кој му се исплаќа на лицето на месечно ниво од страна на организацијата во која работи. Бројот на часови известени во листот за евиденција на работно време треба да одговара на времето според кое лицето се наплаќа од одреден проект, како и на бројот на работни часови наведени во договорот за вработување.

Пример 1:
Доколку лицето е целосно наплатено (100%) од конкретен проект, треба да пополни лист за евиденција на работно време во кој ќе ги наведе сите сработени активности поврзани со проектот за секој работен ден во тековниот месец.

Пример 2:
Доколку лицето е наплатено од конкретен проект во износ од 50% од вкупната месечна плата која ја добива во организацијата, треба да пополни лист за евиденција на работно време во кој ќе ги наведе сите сработени активности поврзани со проектот за половина од вкупните работни денови/часови од тековниот месец.

Пример 3:
Доколку лицето е ангажирано на проектот за краткорочен експертски ангажман преку договор на дело или договор за авторско дело, тоа ќе пополни лист за евиденција на работно време за конкретните експертски денови за кои било ангажирано.

Лицата кои се ангажирани на повеќе донаторски проекти истовремено, односно нивната вкупна месечна плата е акумулирана од повеќе извори, со цел точна евиденција на работното време и избегнување двојно финансирање/наплаќање на вложениот труд, корисно е на месечно ниво да подготвуваат интегриран лист за евиденција на работното време, кој ќе опфати опис на целокупната работа соодветно на распределбата по проекти.

Во Прилог 5 е даден пример/образец од документ/лист за евиденција на работно време (time sheet).

Досие на работникот

Секоја граѓанска организација треба да има посебно работно досие за секој од своите вработени.

Досието треба да содржи:

1.	***Договор за вработување;***
2.	***Анекси на договорот за вработување;***
3.	***Секакви решенија поврзани со работниот однос на работникот*** (решение за унапредување, решение за зголемување плата, решение за годишен одмор итн.);
4.	***Платни листи/пресметки на плата за секој месец;***
5.	***Документ/лист за евиденција на работно време*** – (time sheet) за секој месец;
6.	***Извештаи од оценки на работата;***
7.	***Извештај од спроведен систематски преглед;***
8.	***Извештај од стручно усовршување;***
9.	***Други документи на работникот поврзани со организацијата итн.***

Уредното водење на ваков тип досиеја за секој од вработените ќе овозможи достапност на сите податоци за персоналот на едно место, наменето за сметководствени, ревизорски и донаторски потреби.

3.2 Документи за финансиско известување

Евиденција на трошоци по клучни буџетски ставки

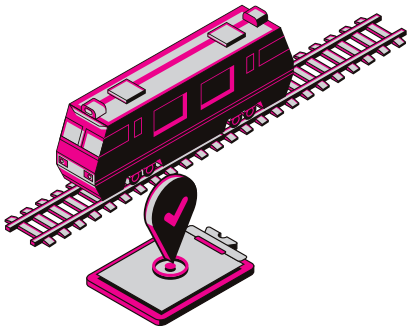
Финансиските средства што ги имаат на располагање организациите за спроведување на проектни активности најчесто ги добиваат врз основа на одобрен буџет од страна на донаторите. Проектните цели и очекуваните резултати треба да бидат соодветно одразени, а активностите соодветно испланирани во еден проектен буџет. Форматот на буџетот може да се разликува кај различни донатори, но тој најчесто ги содржи следните клучни буџетски ставки:

1. Човечки ресурси
2. Транспорт
3. Канцелариски трошоци
4. Директни трошоци
5. Индиректни трошоци

Секој настанат трошок во рамките на еден проект треба да биде оправдан преку објаснување на потребата од истиот во насока на спроведување конкретна активност, како и преку приложување останати пропратни документи.

Човечки ресурси

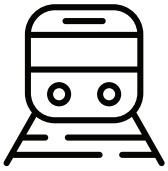
Трошоците за човечки ресурси се оправдуваат со приложување на: договор за вработување/договор на дело, пресметка на плата/надомест, банкарски извод од исплатата и документ за евиденција на работно време (time-sheet) (види: дел 3.1 од овој документ).



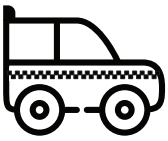
Транспорт

За секое патување (во земјата или во странство) лицето што патува подготвува патен налог. Патен налог е документ кој ги содржи сите податоци во врска со патувањето: име и презиме на лицето што патува, датум на заминување и враќање, опис на активноста поради која патува, вид превоз што се користи за патувањето итн.

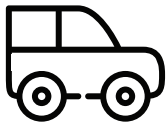
Патниот налог секогаш треба да биде одобрен/потпишан од страна на раководните органи во организацијата и лицето го носи со себе за време на патувањето. Во зависност од видот на превоз кој се користи за време на патувањето, настанатиот трошок се оправдува со неколку документи, кои се додаваат како прилози на патниот налог:



За патувања со автобус, воз, авион итн. се приложуваат патнички билети за секој правец и фискална сметка (доколку лицето само го платило износот а организацијата треба да му ги рефундира средствата) или фактура, доколку организацијата директно го исплаќа трошокот на компанијата. Исто така се приложува и банкарски извод од направената исплата. За патувања со автобус или со воз за редовни линии, чиишто цени се јавно достапни за увид на веб-страницата на превозникот, не е потребно приложување билети и фискална сметка, односно се исплаќа износ според објавената цена на билет во еден правец помножено со два.



Превоз со такси и патување со ангажирање приватна компанија за транспорт – се приложува фискална сметка (доколку лицето само го платило износот а организацијата треба да му ги рефундира средствата) или фактура, доколку организацијата директно го исплаќа трошокот на компанијата.
Исто така се приложува и банкарски извод од направената исплата, како и договор за соработка меѓу организацијата и компанијата.



Користење сопствено или службено возило – пресметка на километри во двата правци помножено со утврден износ на цена по километар од страна на донаторот или начин на исплата на патни трошоци регулиран од организацијата во соодветен правилник или согласно Законот за работни односи. Исто така се приложува и банкарски извод од направената исплата. Во утврдената цена по километар е вклучена амортизацијата на возилото, а доколку настане трошок за патарина, истиот се приложува за рефундација.

Канцелариски трошоци

Канцелариските трошоци можат да бидат од различен вид: имот, канцелариска опрема и мебел, канцелариски материјали, трошоци за комуналии и сл.

Трошокот за имот се оправдува со приложување договор за закуп (доколку организацијата го изнајмува работниот простор) или со пресметка на вкупната вредност на имотот (со вклучена пресметка за амортизација) и имотни документи, доколку работните простории се во сопственост на организацијата. И во двата случаја, организацијата треба да има утврдено начин на кој ќе го пресмета и наплати трошокот за имот настанат за потребите на конкретен проект од средствата наменети за спроведување на истиот проект. Доколку станува збор за помала организација, која спроведува еден или два проекта, распределбата е едноставна. Но доколку станува збор за поголема организација која спроведува повеќе проекти и користи поголем работен простор, тогаш е потребно да се утврди клуч врз основа на кој ќе се распредели трошокот по проекти.

Еден начин е пресметка на големината на просторот во кој е сместен персоналот ангажиран на конкретниот проект како дел од вкупната големина на работните простории. Друг, често употребуван начин на пресметка е процентот на персонал ангажиран на соодветниот проект како дел од вкупниот персонал кој работи во организацијата да се аплицира врз вкупниот трошок за имот и да се добие трошокот за имот кој паѓа на конкретниот проект.

Пример:
Организацијата има 7 вработени лица и спроведува 3 проекти за кои наплаќа наемнина. На проект број 1. се ангажирани 2 лица, на проект број 2. се ангажирани 2,5 лица (две лица со 100% алокација и едно лице со 50% алокација), а на проект број 3. се ангажирани исто така 2,5 лица. За трите проекти треба да се наплати вкупна наемнина од 15.000 денари на месечно ниво. Клуч за распределба на трошокот за наемнина во оваа организација е персоналот. Износот на наемнина за проект број 2. се пресметува на следниот начин:

2,5/7*100 = 35,7%
- процент на персонал ангажиран на проект број 2.
Ова значи дека 35,7% од вкупниот износ на наемнината на месечно ниво ќе биде наплатен од проект број 2.

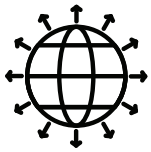
Трошокот за канцелариска опрема, мебел и материјали може да се оправда преку договори склучени со добавувачите, фактури и испратници за набавените добра и услуги и преку банкарски изводи од направените исплати, доколку сите набавени добра и услуги се однесуваат на конкретниот проект. Доколку организацијата ги спроведува овие набавки на организациско ниво тогаш, исто така, потребен е клуч за пресметка на трошокот, кој ќе падне на товар на конкретниот проект. И во овој случај лесно применлив клуч е процентот на персонал ангажиран на соодветниот проект како дел од вкупниот персонал кој работи во организацијата, да се аплицира врз вкупниот трошок за канцелариска опрема, мебел и материјали и да се добие трошокот кој паѓа на конкретниот проект.

Трошоците за комуналии најчесто се исплаќаат на месечно ниво и се однесуваат на целата организација, па и за нивна распределба по проекти најсоодветен клуч е процентот на персонал ангажиран на конкретен проект. Фактурите за овие трошоци и банкарските изводи од направените исплати се приложуваат како пропратни документи за оправдување на трошоците.

Доколку организацијата утврди соодветен клуч за распределба на трошоците од оперативен карактер по проекти, истиот треба да го образложи во решение за распределба на трошоците, во кое ќе бидат објаснети начините на пресметка.

Директни трошоци

Трошоците настанати за директно спроведување на проектните активности се нарекуваат директни трошоци. За оправдување на овој тип трошоци треба да се приложат: договори со добавувачи, фактури и испратници, понуди од добавувачи, односно постапки за набавки (доколку станува збор за повисоки износи), листи за присуство и фотографии (доколку станува збор за активности кои вклучуваат повеќе учесници), како и примероци од завршни продукти.



Индиректни трошоци

Некои донатори дозволуваат обезбедување буџет на одреден процент на индиректни трошоци од вкупните планирани трошоци. Индиректните трошоци најчесто не се предмет на проверка од страна на донаторите и на надворешните ревизии но, и покрај тоа, организацијата треба да води уредна евиденција на сите документи поврзани со овој тип трошоци. Индиректни трошоци се трошоци кои можат да се поврзат со проектот, но не можат лесно да се идентификуваат како дел од конкретните активности, а се потребни за функционирање на организацијата и за квалитетно спроведување на проектите (на пример сервисирање и одржување возила, организациска ревизија, правни услуги, стручно усовршување на персоналот, систематски преглед на вработените, надворешно сметководство, плати за персонал кој не е директно поврзан со активностите, вклучувајќи ја и платата на директорот, надоместоци за членови на неизвршни органи, финансиски трошоци итн.).

Набавки

Суштината на набавките е спречување злоупотреби и овозможување набавки по најповолни услови во согласност со *начелата за набавки,* регулирани во Законот за јавни набавки на Република Северна Македонија:

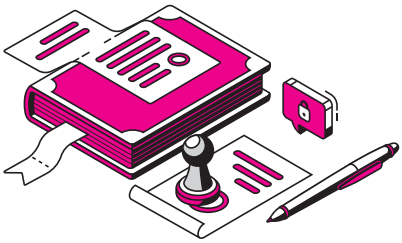
- конкуренција меѓу економските оператори,
- еднаков третман и недискриминација на економските оператори,
- транспарентност и интегритет во процесот на доделување договори за набавки и
- рационално и ефикасно искористување на средствата во постапките за доделување договори за набавки.[5]

Донаторите имаат свои процедури за спроведување набавки, кои наложуваат да се следат и практикуваат во зависност од вредноста на набавката. Вообичаено е доколку организацијата има построги правила за набавки во однос на донаторските, да се придржува на своите правила. Во секој случај добра практика на ефикасност и економичност во процесот на набавки е организациите да соберат најмалку три понуди од различни добавувачи пред да одлучат со кого ќе соработуваат.

Граѓанските организации во своето работење треба да спроведуваат постапки за набавки, кои ќе бидат регулирани со внатрешни документи (уредби, правилници, упатства) во согласност со регулативите за јавни набавки во земјата, применливи за потребите на донаторите. Нашата земја во континуитет го усогласува правото со регулативите за јавни набавки со Европската Унија.

Постојат различни видови постапки за спроведување набавки: отворена постапка, ограничена постапка, постапка со преговарање со претходно објавување оглас, постапка со преговарање без претходно објавување оглас, конкурентен дијалог, постапка со барање за прибирање понуди, конкурс за избор на идејно решение и набавки до 500 евра – мали набавки. Најчестите постапки за набавки кои ќе бидат применувани во работењето на организацијата треба да бидат опишани во внатрешните правилници.

5 „Службен весник на РСМ“ бр.24/2019.



Клучни чекори при спроведување набавка

Процесот на спроведување набавка зависи од изборот на постапката за набавка и од процедурите, кои се претходно пропишани и регулирани во внатрешните документи за набавки. Неколку клучни чекори кои се дел од секоја постапка за набавка:

1 ***Комисија за набавки***
извршниот директор донесува одлука за спроведување на набавка и формира комисија за набавки во состав компетентен за спроведување на изборот на добавувач. Комисијата ги формулира спецификите на повикот и ја спроведува постапката за набавка.

2 ***Формулирање повик***
во кој треба да бидат наведени сите детали во врска со добрата или услугите кои сакаме да ги набавиме, елементите кои треба да ги содржи понудата и крајните рокови за поднесување. Исто така повикот може да содржи и различни прилози во вид на формулари, кои добавувачот треба да ги пополни како дел од својата понуда. Повикот може да биде јавен или ограничен.

3 ***Оценување на доставените понуди***
комисијата за набавки ги отвора/разгледува доставените понуди и детално ја проверува нивната согласност со претходно поставените критериуми во самиот повик. Секој член од комисијата врши соодветно бодирање на понудите (за секој од критериумите на повикот), а потоа врз основа на средна оценка од бодовите на сите членови на комисијата се прави ранг-листа на доставените понуди. Од оваа постапка треба да произлезе детален извештај/записник и предлог за избор на добавувач.

4 ***Одлука за избор на добавувач***
врз основа на предлогот добиен од страна на комисијата за набавки, извршниот директор донесува одлука за избор на добавувач.

5 ***Известување за избор и неизбирање добавувачи***
по донесената одлука се испраќа известување до добавувачот кој е избран на повикот, но, исто така, се доставуваат известувања и до останатите добавувачи кои учествувале на повикот со информација за направениот избор.

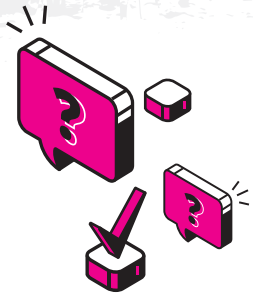
6 ***Случување договор***
со избраниот добавувач (правно или физичко лице) се склучува договор за соработка кој содржи: информации за потписниците, опис на добрата/услугите кои треба да бидат испорачани, рокови на испорака, надомест кој ќе биде исплатен, начин на плаќање и други акти во кои се наведени условите за работа.

Во **Прилог 6, 7 и 8** се дадени примери/обрасци од решение за формирање комисија за набавки, одлука за избор на добавувач и од договор за испорака на услуги.

4. НАБЉУДУВАЊЕ И ОЦЕНКА: ПРАШАЊА ЗА РАЗГЛЕДУВАЊЕ

Набљудувањето и оценката треба да бидат интегрални елементи на организациското работење. Воспоставувањето систем за набљудување и оценка на проектните/програмските активности и резултати води кон ефикасно и отчетно управување со граѓанските организации. Иако воспоставувањето на ефикасен систем за набљудување и оценка опфаќа низа елементи, во овие насоки сакаме да ве потсетиме на основните прашања кои секоја организација е пожелно да ги вклучи во кој било формат на набљудување и оценка. Велиме, основни, бидејќи ја детектираат суштината на успешното и ефикасно организациско работење.

Набљудување е рутинско собирање и анализа на информации за напредокот во согласност со поставените планови и проверка на усогласеноста со утврдените стандарди. Набљудувањето помага да се идентификуваат трендовите, да се прилагодат стратегиите и да се донесат информирани одлуки за управување со проектот или програмата.



Како организација, колку често си ги поставувате следните прашања?

1.	***Дали финансиските и човечки ресурси и материјалите потребни за спроведување на проектните и програмските активности и цели се навремено достапни и се со соодветен квантитет и квалитет?***
2.	***Дали активностите се спроведени на време и во рамките на предвидениот буџет? Дали се постигнати целите како што било планирано?***
3.	***Дали активностите водат кон постигнување на очекуваните резултати?***
4.	***Дали крајните корисници се задоволни од работата на организацијата? Од што се задоволни? Од што не се задоволни?***
5.	***На кој начин спроведувањето на активностите и продуктите влијаат на исполнување на очекуваните резултати?***
6.	***Кои се причините за одложувањата или доцнењата во спроведувањето на активностите? Дали тоа предизвикува несакани ефекти? Какви?***
7.	***Доколку се случува нешто што го оневозможува спроведувањето на активностите и резултатите, дали треба нешто да се смени во планот на имплементација?***

Овие прашања треба да бидат дел од организацискиот план за набљудување, кој го спроведуваат вработените, за да се овозможи непречено реализирање на активностите и резултатите. Нивното периодично или годишно разгледување ќе овозможи раководниот тим и вработените во организацијата да бидат во тек со случувањата и соодветно да интервенираат доколку настане застој или се оневозможи постигнување на програмските резултати.

Оценката вклучува идентификување и одразување на постигнатите цели и проценка на успешноста. Наодите од оценката им овозможуваат на вработените и на раководниот тим, крајните корисници, донаторите и на други засегнати страни, да научат од здобиеното искуство и да ги подобрат идните програми и проекти.

Како и во претходниот случај така и во случајот со оценката постојат неколку прашања чиишто одговори ќе ви овозможат да имате подлабок увид во исходите и успесите на спроведените проекти и програми:

1.	***Дали и како се постигнати проектните/програмските цели?***
2.	***Дали и како постигнатите резултати овозможуваат постигнување на целите?***
3.	***Дали и како постигнатите резултати и цели се во согласност со потребите на крајните корисници и во согласност со организациските правила и политики?***
4.	***Дали постојат дополнителни позитивни резлутати и промени? Кои се тие?***
5.	***Дали придобивките воспоставени од програмата ќе може да се одржат подолго и по завршување на интервенцијата и помошта?***

Клучно во одговорот на овие прашања е да ги вклучите не само вработените, туку и крајните корисници, соработниците, партнерите и сите засегнати страни кои биле дел од градењето и реализирањето на резултатите и целите. Партиципативноста во процесот на оценката е битен, бидејќи ги вклучува различните мислења и перспективи со што се зајакнува можноста за учење и унапредување на секоја идна програма. Како и да е, да се дојде до одговорите на прашањата на оценување е малку потешко и затоа често организациите договараат надворешен субјект, кој заедно со сите претходно споменати актери ќе го спроведе оценувањето и ќе даде мислење.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Пример/образец на изјава за судир на интереси
ИЗЈАВА ЗА СУДИР НА ИНТЕРЕСИ

Ве молиме за потребите на (име на организацијата) да ги декларирате Вашите интереси во согласност со член хх од Статутот/политиката за судир на интерес на (бр. хх).

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

Под економски интерес се подразбира приход, но не исклучително плата, хонорари, дивиденда и сл.

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

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

„Исклучок може да се одобри со одлука на Управниот одбор со двотретинско мнозинство од вкупниот број членови и треба да се објави соодветно во годишниот извештај на организацијата. Членовите на Собранието и на Управниот одбор, кои се во однос со организација која работи со *организацијата,* треба да го декларираат интересот во однос на нивната организација и треба да бидат исклучени од релевантното одлучување."

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

Организација/установа/трговско друштво *(назив и адреса на седиште)*		***Функција***	***Забелешка***
Лично			
1.			
2.			
Член на семејство *(во забелешка внесете го името на членот на семејството и сродството)*			
1.			
2.			

Датум/место

_____

(потпис)

_____

Прилог 2: Пример/образец на договор за вработување на определено/неопределено време

Врз основа на член 22 од Законот за работни односи („Службен весник на РМ“ бр. 16/2010),

РАБОТОДАВАЧ И **СОРАБОТНИК**

Склучија
ДОГОВОР ЗА ВРАБОТУВАЊЕ

Предмет на договорот

Член 1

Со овој договор се уредуваат правата, обврските и одговорностите од работниот однос меѓу соработникот и работодавачот.

Засновање на работниот однос

Член 2

Соработникот заснова работен однос на определено/неопределено време, почнувајќи од хх.хх.20хх година.

Работно место

Член 3

Работниот однос соработникот го заснова во _____ на работно место _____.
Соработникот работните задачи ќе ги извршува во _____.

Член 4

Работодавачот му ги доверува на соработникот, а соработникот го прифаќа извршувањето на работите на работното место од член 3 од овој договор.

Член 5

Соработникот ги прифаќа обврските што произлегуваат од Законот за работни односи („Службен весник на РМ“ бр. 16/2010), законските и другите прописи, колективниот договор, Статутот и од општите акти на работодавачот, особено:

- работите да ги врши совесно, навремено и квалитетно, а средствата да ги користи економски, целесообразно и да остварува позитивни резултати и во работата;
- да се придржува кон пропишаното работно време и пропишаните мерки за заштита при работа;
- да ги почитува општите и поединечните акти, наредби, упатства, насоки и одлуки на работодавачот, одборот на директори и на непосредниот раководител;
- правилно и совесно да се однесува кон странките и кон останатите работници, со своето однесување да го чува угледот на работодавачот, да ја чува деловната и професионалната тајна.

Член 6

Работодавачот ги прифаќа обврските што произлегуваат од Законот за работни односи („Службен весник на РМ“ бр. 16/2010), законските и други прописи, колективниот договор и од Статутот и општите акти на работодавачот.

Распоредување

Член 7

Соработникот може да биде распореден на работно место во рамките на работодавачот според условите, начинот и постапката утврдена во правилникот за работни односи.

Место во кое ќе се вршат работите

Член 8

Работите на работното место соработникот ќе ги врши во работните простории во седиштето на работодавачот и во други простории организирани од работодавачот по налог на одборот на директори или лицето кое тој ќе го определи.

Работно време

Член 9

Работното време на соработникот изнесува хх часа во работната недела.

Кога тоа го бара природата на дејноста односно работните задачи, организацијата на работата, подоброто користење на трудот, порационално користење на работното време и извршувањето на определени работи и задачи утврдени со рокови, работното време може да се прераспредели, но притоа, вкупното работно време на соработникот во просек да не биде подолго од хх часа во работната недела во текот на годината. Одлука за прераспределба на работно време донесува одборот на директори или лице кое тој ќе го определи.

Член 10

Одборот на директори може да воведе работно време пократко од хх часа во неделата (во случаи и под услови утврдени со закон - скратено работно време).

По потреба, работното време може да трае и подолго од времето во согласност со правилата за работни односи на работодавачот во зависност од обемот на работата. Одлука за продолжено работно време донесува одборот на директори или лице кое тој ќе го определи.

Годишен одмор

Член 11

Соработникот има право на годишен одмор во една календарска година во траење од најмалку хх работни дена, а најмногу хх работни дена.

Годишниот одмор се користи според планот за користење годишен одмор, што го подготвува одборот на директори.

Должината и начинот на користење на годишниот одмор го утврдува одборот на директори, со решение за секоја година, врз основа на мерилата и критериумите утврдени во правилата за работни односи на работодавачот.

Отсуства

Член 12

Соработникот има право на отсуство од работа со надомест на плата до хх работни дена во една календарска година во случаите и под условите утврдени со правилата за работни односи на работодавачот.

Висина на основната плата и рок на нејзината исплата и надоместоците

Член 13

Соработникот има право на плата ,која му ја обезбедува работодавачот.

Бруто-плата на соработникот изнесува хх.ххх МКД.

Платата на соработникот за тековниот месец зависи од резултатите на работата и ја определува Одборот на директори.

Соработникот има право на надоместоци на плата и одделни примања, во висина утврдена со општите акти на работодавачот.

Престанок на работен однос

Член 14

Работниот однос престанува:

- со спогодба;
- по сила на закон;
- со отказ од страна на соработникот;
- со отказ од страна на работодавачот;
- отказ поради деловни (технолошко-структурални) причини.

Престанок на работниот однос со спогодба

Член 15

Работниот однос може да престане со спогодба меѓу соработникот и работодавачот. Спогодбата во име на работодавачот ја потпишува Одборот на директори.

Спогодбата се склучува во писмена форма и во неа поблиску се утврдуваат условите за престанок на работниот однос.

Престанок на работен однос од страна на соработникот

Член 16

Соработникот може да врачи отказ на работодавачот. При врачување на отказот, соработникот не мора да ги наведе причините заради кои сака да му престане работниот однос.

При престанокот на работниот однос, во смисла на претходниот став од овој член, соработникот ги има следните обврски:

1.1. Да остане на работа најмалку X месец, односно до завршување на отпочнатите работи и проекти и проектите на кои работел во рокот кој ќе го договори одборот на директори.

1.2. Да изврши службено примопредавање на целокупната документација на која работел и документацијата со која располагал.

1.3. Да ги раздолжи сите материјално-финансиски обврски што ги има кон работодавачот.

Престанок на работниот однос од страна на работодавачот

Член 17

Работниот однос на соработникот заснован со овој договор за работа престанува со отказ од страна на работодавачот во случаи утврдени со закон, колективен договор и со правилата за работни односи на работодавачот, со кои соработникот е запознаен во целост пред потпишување на овој договор.

Престанок на работниот однос со отказ поради технолошко-структурни промени

Член 18

Условите под кои на соработникот му престанува работниот однос по основа на технолошки и структурални промени и условите за престанок на работниот однос по сила на закон, поблиску се утврдени во правилата за работни односи на работодавачот, со кој соработникот е запознаен во целост пред потпишување на овој договор.

Член 19

Соработникот се откажува од приговор, односно жалба, по донесената одлука од страна на работодавачот доколку настапат условите утврдени во член 18 од овој договор. Одлуката, во смисла на предходниот став од овој член, ја донесува одборот на директори.

Стручно усовршување и оспособување

Член 20

Соработникот има право и обврска на стручно оспособување, преквалификација или доквалификација, доколку тоа го бара работното место и е во интерес на работодавачот.

Потребата за стручно оспособување и усовршување ја оценува Одборот на директори во зависност од потребите на работното место и од развојната програма на работодавачот.

Одлука за отсуство од работа, во смисла на претходниот став од овој член, донесува одборот на директори.

Стручното оспособување и усовршување поблиску се уредени со правилата за работни односи на работодавачот.

Заштита при работа

Член 21

Работодавачот е должен да ги обезбеди потребните услови за заштита при работа, заради што во процесот на трудот ќе ја организира на начин со кој се обезбедува сигурност при работата и заштита на здравјето на соработникот, односно создава услови за работа и ги презема пропишаните мерки информативни и други општопризнати мерки за заштита при работа, со кои се обезбедува психичко здравје и лична безбедност на соработникот. Работодавачот е должен при воведување на која било нова технологија да се грижи да не се загрозува здравјето на соработникот.

Член 22

Пред распоредувањето на работното место, работодавачот ќе го запознае соработникот со пропишаните мерки за заштита при работа во врска со работата што треба да ја врши, како и со организирањето и спроведувањето на заштитата при работа.

Соработникот е должен да се придржува кон мерките за заштита при работа и работите на работното место да ги врши внимателно, пред сè заради безбедност на сопствениот живот и здравје, како и животот и здравјето на другите соработници.

Деловна тајна и забрана за конкуренција

Член 23

Политика на работодавачот е да осигура дека активностите и операциите на работодавачот и на корисниците се заштитени во најголем можен степен.

Ако за време на работата соработниците дознаат за деловна тајна или информација која е битна за работодавачот и за корисниците, таквата информација мора да се чува и не смее да се соопштува надвор од работодавачот.

Работниците се одговорни и за внатрешната безбедност на деловните тајни.

Член 24

Деловна тајна е секоја информација, вклучувајќи програма, проект, метод, техника или процес, која:

- создава независна економска вредност (сегашна или можна) која е непозната, генерално, или е недоволно позната на други луѓе, кои можат да се здобијат со економска вредност од нејзиното дознавање и употреба и
- е предмет на разумни активности во сооднос со состојбата да се зачува тајноста.
- Деловна тајна се и персоналните досиеја на вработените, досиејата на членовите на органите, правните лица и други лица кои соработуваат со работодавачот.

Член 25

На соработниците им се забранува секаква деловна активност заснована на информација недостапна на јавноста и која, ако е позната на надворешни лица, може да влијае на деловни одлуки.

Дисеминација на таквата информација на други лица кои би можеле да го употребат тоа во деловните активности се забранува.

Забрането учество на соработниците worРаботодавачот или членови на нивните потесни семејства (брачен другар, дете и родител) во работен однос или однос од која било природа (вклучувајќи не само основање на претпријатие и акционерство) во која било организација или претпријатие конкурентни на работодавачот или продава, изнајмува и обезбедува добра и услуги на работодавачот или е корисник на поддршка од работодавачот.

Соработниците се должни обврските од став 3 од овој член да ги исполнуваат и 2 години по престанок на работниот однос во работодавачот.

Член 26

Соработникот може да побара исклучување од обврските од член 25 од овој договор. Писмена согласност, по барање на соработникот, донесува Одборот на директори.

Член 27

Соработникот е должен да го извести Одборот на директори доколку дознае дека дошло или може да дојде до кршење на деловната тајна или до кршење на начелото за забрана на конкуренција од страна на друг соработник во работодавачот за која знаел, односно бил должен да знае.

Член 28

Ако соработникот, односно потесен член на неговото семејство, постапи спротивно на одредбата од член 27 од овие правила, работодавачот има право да побара пред надлежниот суд надомест на штета, односно да бара работите кои ги склучил соработникот на своја сметка да се сметаат за работи склучени за сметка на работодавачот.

Во поглед на работите кои биле склучени за туѓа сметка, работодавачот може да бара надоместок на штета.

Член 29

Се смета дека со потпишувањето на овој договор за работа соработникот е запознаен со деловните тајни и со податоци што се од значење за чување на деловната тајна и примена на конкурентска клаузула.

Преодни и завршни одредби

Член 30

Содржината на овој договор се смета за деловна тајна и може да биде соопштена само на членовите на Управниот одбор и надлежните државни органи под условите и по постапка утврдена со закон.

Член 31

Овој договор за работа е склучен во писмена форма во 3 (три) еднакви примероци, од кои 1 (еден) за соработникот и 2 (два) за потребите на работодавачот.

Скопје, xx.xx.20xx

Работодавач

Соработник

Прилог 3: Пример/образец на договор за дело или авторски договор

Меморандум/лого на организацијата
архивски број и датум на подготовка на договорот

ДОГОВОР ЗА ДЕЛО

Работодавач:

Работник:

Предмет на договор

Член 1

Со овој договор се уредуваат видот и обемот на работите, рокот за извршување на работите и износот за надоместок за работите што работникот ќе ги изврши за работодавачот.

Вид и обем на работите

Член 2

Работникот ќе ги врши следните работи:

_____

_____

Рок

Член 3

Рокот за извршување на работите од член 2 од овој договор е до: _____.

Надоместок

Член 4

Надоместокот за работите предвидени со член 2 од овој договор изнесува хх.ххх (со зборови) денари.

Износот на надоместокот е нето-износ. Работодавачот е должен да го плати персоналниот данок за работникот.

Начин на плаќање

Член5

Надоместокот ќе биде исплатен на следниот начин:

- Најдоцна во рок од хх работни дена по испорака на услугата.

Скопје, хх.х.20хх г.

Работодавач Соработник

_____ _____

Прилог 4: Пример/образец од анекс на договор за вработување

РАБОТОДАВАЧОТ
И
СОРАБОТНИКОТ

склучија

АНЕКС НА ДОГОВОР ЗА РАБОТА
(архивски број на договор за работа)

Член 1

Член 13 став 2 од договорот за работа (архивски број на договор за работа) кој гласи: „Бруто-плата на соработникот изнесува хх.ххх денари" се менува и гласи: „Бруто-плата на соработникот изнесува хх.ххх денари."

Член 2

Анексот на договорот се применува од хх.хх.20хх година.

Член 3

Овој анекс на договорот за работа е склучен во писмена форма во 3 (три) еднакви примероци, од кои 1 (еден) за соработникот и 2 (два) за потребите на работодавачот.

Деловоден број

Скопје, хх.х.20хх год.

Работодавач

Соработник

Прилог 5: Пример/образец од документ за евиденција на работно време – (time-sheet)

Лист за евиденција на работновреме(time-sheet)

ИМЕ НА СОРАБОТНИКОТ				
МЕСЕЦ / ГОДИНА				
Ден	**Часови**	**Место**	**Проект**	**Опис**
01	8			
02	0			
03	0			
04	8			
05	8			
06	8			
07	8			
08	8			
09	0			
10	0			
11	8			
12	8			
13	8			
14	8			
15	8			
16	0			
17	0			
18	8			
19	8			
20	8			
21	8			
22	8			
23	0			
24	0			
25	8			
26	8			
27	8			
28	8			
29	8			
30	0			
31	0			
Total	168			

Соработник: _____ Дата: _____ Проверено од: _____ Дата: _____

Прилог 6: Пример/образец од решение за формирање комисија за набавки

Врз основа на член xx од Уредбата за набавки (број xx), извршниот директор на ден xx.x.20xx год. донесе:

РЕШЕНИЕ

За формирање комисија за спроведување набавки во рамките на проектот „_____“

1. Се формира комисија за спроведување набавки во рамките на проектот _____“
2. За членови на комисијата се именуваат:

- _____ – претседавач, [позиција во организацијата]
- _____ – член, [позиција во организацијата]
- _____ – член, [позиција во организацијата]

Комисијата почнува со работа веднаш по приемот на решението до потребите за набавки во рамки на проектот „_____ “.

Одлуката влегува во сила од денот на објавувањето.

xx/xx
Број xx-xx/x-20xx
Скопје, xx.x.20xx

Извршен директор

Правна поука:

Против оваа одлука работникот има право на приговор до Управниот одбор во рок од 15 дена од денот на доставувањето на оваа одлука.

Примил:

1. Член 1 _____
2. Член 2 _____
3. Член 3 _____

Прилог 7: *Пример/образец од одлука за избор на добавувач*

Врз основа на член xx од Уредбата за набавки (бр.xx.), извршниот директор на ден xx.xx.20xx г. Ја донесе следната

ОДЛУКА ЗА ИЗБОР НА ДОБАВУВАЧ ЗА _____
ЗА ПОВИК БРОЈ XX-XX/XX-20XX

1. По ограничениот повик број xx-xx/xx-20xx за набавка на услуги –_____во рамките на проектот „_____“, се избира: _____за испорака на наведените услуги. Критериум за избор е најниската понудена цена...
2. Одлуката влегува во сила од денот на објавувањето.

Образложение:

По повикот бројxx-xx/xx-20xx од xx.xx.20xx г. Се доставени вкупно_____понуди од следнитедобавувачи: _____.

Врз основа на оценувањето на доставените понуди сеизбира _____да ги испорача следните услуги: _____ Бараните услуги се однесуваат на проектот„_____ “.

Xx/xx
Број xx-xx/xx-20xx
(град), xx.xx.20xx г.

Извршен директор

_____

Прилог 8: *Пример/образец од договор за испорака на услуги*

Меморандум/лого на организацијата

Архивски број

Датум на подготовка на договорот

ДОГОВОР ЗА ИСПОРАКА НА УСЛУГИ

Договорните страни:

НАБАВУВАЧ:

ДОБАВУВАЧ:

1. **ПРЕДМЕТ НА ДОГОВОРОТ**

1.1. Со овој Договор се утврдуваат меѓусебните права и обврски на набавувачот и добавувачот за испорачување на нарачаната услуга.

1.2. Добавувачот треба да ги испорача следните услуги:

"_____"

2. **ЦЕНА НА РАБОТИТЕ**

2.1. Вредноста на работите од член 1.2 на овој договор изнесува xx.xxx денари (со зборови), на месечна основа. Износот на надоместокот е бруто-износ.

2.2. Сите давачки за персонален данок паѓаат на товар на набавувачот.

3. **ПЛАЌАЊЕ**

3.1. Плаќањето на средствата од член 2.1. од овој Договор ќе се изврши на следниот начин:

4. **ИСПОРАКА**

4.1. Услугата, предмет на овој Договор, ќе се испорача во периодот:

4.2. Испораката се смета за извршена со денот на испорака на бараните услуги од страна на добавувачот.

5. **ПРАВА И ОБВРСКИ НА НАБАВУВАЧОТ**

5.1. Набавувачот е должен навремено да ги исплаќа договорените износи.

5.2. Набавувачот, граѓанско или правно лице одредено од набавувачот, има право на контрола на квалитетот на завршената услуга.

5.3. Набавувачот го задржува правото да ја врати услугата со несоодветен квалитет и да бара замена на истата и, доколку услугата не се замени, набавувачот има право да го раскине овој договор.

6. **ПРАВА И ОБВРСКИ НА ДОБАВУВАЧОТ**

6.1. Добавувачот е должен:

6.2. Да ја обезбеди потребната услуга врз основа на член 1.2. од овој договор.

6.3. Навреме да ги извршува обврските од овој договор.

6.4. Да го известува набавувачот за текот на обезбедување на услугата.

7. **КАЗНЕНИ ОДРЕДБИ**

7.1. Доколку добавувачот не ја испорача делумно или целосно договорената услуга од член 1.2., а набавувачот е временски принуден да ја има истата, набавувачот го задржува правото истата да ја набави од друг добавувач, при што евентуалната разлика во цена и останатите трошоци паѓаат на товар на добавувачот - потписник на овој договор.

7.2. Во случај на неиспорака на услугите од член 1.2. од овој договор, добавувачот се обврзува да плати казнена камата, во согласност со важечките законски прописи, за период до враќање на уплатените парични средства.

8. **ПРИЛОЗИ КОН ДОГОВОРОТ**

8.1. Добавувачот ќе ги обезбеди услугите според условите наведени во овој договор.

9. **ЗАВРШНИ ОДРЕДБИ**

9.1. За сè што не е предвидено со овој договор важат одредбите од Законот за облигациски односи.

9.2. Во случај на спор, кој не може да се реши спогодбено меѓу договорните страни, ќе решава надлежниот суд во Скопје.

9.3. Договорот е составен во 4 (четири) еднообразни примероци од кои по 2 (два) примерока по потпишувањето и заверката добиваат набавувачот и добавувачот.

Скопје, xx.xx.20xx год.

Добавувач

Набавувач