



Отворете
ги прозорците

Здружение за асистивна технологија

contact@openthewindows.org

www.openthewindows.org

ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА 2015-2020

Скопје, декември 2019 година
(ревидиран документ)

СОДРЖИНА

ИЗВРШНО РЕЗИМЕ	3
ВОВЕД	4
Анализа на окружувањето	4
Опис на организациската состојба	7
Дефинирање на клучните термини	8
ДОЛГОРОЧНИ ОПРЕДЕЛБИ.....	10
Визија и мисија	10
Вредности и принципи	10
Долгорочни цели	11
СТРАТЕГИСКИ ПРИОРИТЕТИ.....	14
Корисници.....	14
Учење и развој.....	16
Внатрешни процеси	18
Финансии	20
АНЕКС 1: Акциски план за стратегиската област: Корисници	23
АНЕКС 2: Акциски план за стратегиската област: Учење и развој.....	24
АНЕКС 3: Акциски план за стратегиската област: Внатрешни процеси	26
АНЕКС 4: Акциски план за стратегиската област: Финансии.....	27

ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

Отворете ги прозорците ја изготвува Организациската стратегија за периодот 2015-2020 година. Таа претставува усогласена платформа за идното делување и развој, во согласност со промените во окружувањето.

Бавниот социјален, економски и политички развој на Македонија и недоволно поттикнувачката средина за граѓанскиот сектор го одредуваат општиот контекст. Значајни надворешни фактори се постепеното подобрување на инклузивноста на македонското општество и брзиот развој на информациско-комуникациската и асистивната технологија.

Отворете ги прозорците е единствената организација во Македонија и во поширокиот регион целосно посветена на промовирање на асистивната технологија. Таа израсна во препознатлива и признаена организација што ја користи технологијата како алатка за поттикнување на инклузијата на лицата со попреченост.

Доближувањето на асистивната технологија до лицата со попреченост и нејзиното промовирање во општеството се најголемите достигнувања на Отворете ги прозорците. Организацијата успешно ги направи пионерските чекори за воведување на асистивната технологија во редовното основно образование.

Отворете ги прозорците е добитник на Наградата за социјална интеграција на Фондацијата ЕРСТЕ во 2013 и на Наградата за дигитална инклузија на UNITE IT во 2014 година.

Во наредниот период, организацијата ќе ги вложи сите свои потенцијали за да го продолжи успешното делување и развојот. Како одговор на промените во окружувањето, Отворете ги прозорците пред себе поставува нови долгорочни определби:

Визијата е „свет на рамноправни и активни луѓе кои ја користат технологијата за личен развој, подобрување на квалитетот на животот и за добросостојба на заедницата“. Организациската мисија е „со асистивната технологија да го поттикнува и олеснува активното вклучување на сите луѓе во современиот свет“.

Делувањето ќе биде насочено кон следните долгорочни цели:

- достапна информациско-комуникациска технологија за сите,
- инклузивно и модерно образование,
- еднакви можности за сите, и
- ОП – иновативна организација со кредибилитет и способност за партнерства.

Луѓето и нивните индивидуални потреби и способности ќе бидат во фокусот. Работењето ќе се темели на два основни пристапа: пристап насочен кон личноста (person-centered) и пристап заснован на права (rights-based approach).

Организацијата ќе продолжи да ги негува клучните вредности: партиципација, еднакви можности, толеранција, партнерство и транспарентност и одговорност.

Целта на оваа стратегија е да се зајакне капацитетот на ОП за развој на нови услуги и продукти како одговор на динамичните потреби на корисниците. Таа нуди решенија за предизвиците поврзани со растот на организацијата кои ќе ја оспособат Отворете ги прозорците да продолжи на патот на остварувањето на сопствената визија и мисија.

Стратегискиот план е токму– план, рамка. За да се остври, неопходни и незаменливи состојки се потенцијалот, посветеноста и способностите на вработените и членовите на управните тела и поддршката од и соработката со корисниците. Нивната синергија, како и досега, ќе го престори планот во стварност.

ВОВЕД

Организациската стратегија на Здружението за асистивна технологија Отворете ги прозорците (ОП) ги дава главните насоки за организациското делување и развој во периодот **2015 – 2020** година.

Стратегијата е изработена низ партиципативен процес на консултации и планирање и е одраз на споделените вредности, цели и очекувања на вклучените актери:

Подготовката започна на крајот од 2013 година со сеопфатна организациска проценка – холигноза. Проценката даде објективен приказ на јаките страни, слабостите, можностите и заканите, според согледувањата на внатрешните и клучните надворешни актери. Деталната анализа на окружувањето во првата половина од 2014 овозможи да се идентификуваат мерки за искористување на можностите и за справување со заканите. Основните елементи на стратегијата беа испланирани на тридневна работилница во јули 2014 година од страна на членовите на Управниот одбор и вработените во ОП.

Процесот на подготовка беше воден од страна на консултантската куќа ДЕТРА Центар и финансиски поддржан од УСАИД Македонија, а **ревидирањето** го спроведе **извршната канцеларија на здружението со поддршка на Управниот одбор.**

Анализа на окружувањето

Општ контекст

Од осамостојувањето, евро-атлантските интеграции се приоритетна определба на државата. Наспроти напредокот во исполнувањето на критериумите за членство, Македонија сеуште не е полноправна членка на ЕУ и на НАТО, првенствено поради нерешеното прашање за името.

Државата вложува напори и во значајна мера успева да ги хармонизира домашното законодавство и јавните политики со препораките и стандардите на ЕУ. Помал е успехот во спроведувањето на јавните политики, како и недостаток на средства за исполнувањето на законските одлуки.

Политичката ситуација во последните години се одликува со конфронтации помеѓу владеачките и опозициските структури, отсуство на дијалог и силна поларизираност по партиска и етничка линија. Дневнополитичките прашања се во фокусот на вниманието, за сметка на социјалниот развој и унапредувањето на човековите и граѓанските права.

Државата релативно добро се справи со светската и европската финансиска криза од 2008 и 2009 година и остварува мали, но позитивни стапки на економски раст. Сепак, невработеноста и нискиот животен стандард остануваат клучни проблеми за мнозинството граѓани¹. Продолжува социјалното раслојување и зголемувањето на јазот помеѓу имотните и сиромашните слоеви на населението².

Развојот на партиципативната демократија се одвива со потешкотии. Недовербата на граѓаните во системот го забавува развојот на граѓанскиот активизам. Политичката култура не поттикнува широки општествени дебати при носењето одлуки.

¹ Пример, истражување на Меѓународниот републикански институт (ИРИ) од [септември 2014](#).

² Според податоците на Светската банка за обновување и развој, Македонија во 2011 година е меѓу првите три земји во Европа според нееднаквата дистрибуција на националниот доход.

Состојба на граѓанскиот сектор

Граѓанскиот сектор во Македонија е сè уште недоволно вкоренет во општеството. Окружувањето не е поттикнувачко, наспроти одредени подобрувања.

Законот за здруженија и граѓани (ЗЗФ) од 2010 година овозможи граѓанските организации да вршат дејности со кои може да остварат добивка, којашто се обврзани да ја користат за остварување на организациските цели. ЗЗФ го воведо статусот „организација од јавен интерес“ како основа за дополнителни даночни и други олеснувања. Граѓански организации можат да се јават како добавувачи на стоки и услуги за јавните институции³ или да вршат дејности од областа на социјалната заштита за сметка на државата⁴. Во практиката, спроведувањето на овие одредби се одвива отежнато и забавено и не ги донесе очекуваните придобивки.

Даночната рамка е релативно неповолна, со оглед дека граѓанските организации се, општо земено, изедначени со другите правни лица во поглед на оданочувањето.

Законот за волонтерство дозволува ангажирање волонтери и ги уредува односите помеѓу волонтерот и организацијата.

Учеството на граѓанските организации во креирањето закони и јавни политики е незадоволително, иако Стратегијата за соработка на Владата со граѓанските организации ги утврдува потребата и рамката за тоа. Законот за пристап до информации од јавен карактер се применува недоследно, што ги отежнува напорите на организациите да учествуваат во процесот на одлучување и да го следат спроведувањето на законите и на јавните политики.

На позитивната страна, јавните институции се вообичаено отворени за соработка со граѓанскиот сектор за активности кои на институциите им овозможуваат полесно да ја извршуваат основната дејност или ги поддржуваат нивните стратески определби.

Граѓаните сè уште недоволно веруваат на граѓанските организации⁵. Голем дел од граѓаните сметаат дека вклучувањето во организации е мотивирано од лукративни причини и дека политичките партии имаат силно влијание врз нив. Исто така, постои уверување дека граѓанските организации се фокусирани на спроведување на приоритетите на нивните поддржувачи од странство, наспроти потребите и приоритетите на нивните целни групи.

Соработката помеѓу граѓанскиот и бизнис секторот е недоволно развиена. Сепак, постепено се зајакнува свеста на компаниите за нивната (корпоративна) општествена одговорност, што ја поттикнува соработката помеѓу двата сектори.

Граѓанскиот сектор продолжува да биде зависен од странска финансиска поддршка. Заминувањето на „традиционалните“ донатори е само делумно супституирано со поддршка од домашни извори и од ЕУ.

Средствата од државниот буџет се недоволни и се доделуваат исклучиво за поддршка на проекти. Преку Институционална (организациска) поддршка се обезбедува за националните сојузи на лица со попреченост, кои се единствени корисници на средствата од фондот од игри на среќа и забавни игри. Средствата што ги обезбедува локалната власт за граѓанските организации се, општо земено, незначителни и наменети за проектна поддршка.

Граѓанските организации не обезбедуваат значајна финансиска поддршка од бизнис секторот и од индивидуални донации на граѓаните. Предвидените даночни олеснувања за фирмите кои донираат средства на граѓански организации се недоволно поттикнувачки и обременети со обемна и долга административна процедура⁶. Законот за персоналниот

³ Согласно Законот за јавни набавки.

⁴ Согласно Законот за социјална заштита.

⁵ Пример, истражување на Меѓународниот републикански институт (ИРИ) од [септември 2014](#).

⁶ Постапката е регулирана со Законот за донации и спонзорства во јавните дејности.

данок на доход овозможува граѓаните да донираат дел од персоналниот данок на граѓанска организација, но пропишаната процедура практично го оневозможува тоа.

Пристапот до фондовите на ЕУ е отежнат од високите стандарди и барања за подобност. Средствата од ЕУ наменети за македонскиот граѓански сектор се доделуваат исклучиво за поддршка на проекти преку тематски јавни повици, на кои се пријавуваат многукратно повеќе организации одошто можат да бидат поддржани.

Граѓанските организации недоволно соработуваат помеѓу себе за клучните прашања од општ интерес. Заедничките настапи се ретки, иницирани од страна на странски донатори или фацитилитатори и имаат кратко времетраење.

Контекст во полето на делување

Специфичниот контекст во полето на делување на ОП е главно одреден од бавното, но континуирано подобрување на инклузивноста на македонското општество и брзиот развој на информациско-комуникациската и асистивната технологија:

Подобрување на вклучувањето на лицата со попреченост е речиси консензуално препознаена потреба од општеството. **Иако тоа е добра појдовна основа, поддршката е главно декларативна.** Јавноста ја разбира потребата да се унапредат правата на лицата со попреченост, но на попреченоста сè уште главно се гледа низ призмата на сожалувањето, милосрдието и медицинската парадигма. Разбирањето на пристапноста е ограничено на физичка пристапност, чие обезбедување и понатаму останува предизвик.

Во 2011 година, Собранието ја ратификува Конвенцијата на ОН за правата на лицата со попреченост, но воведувањето и спроведувањето регулатива и политики во духот на социјалната парадигма за попреченоста не се одвива со потребната динамика.

Продолжуваат напорите да се подобри инклузивноста на образовниот систем, **со подинамичен пристап.** Се зголемува бројот на училишта кои се екипираат со дефектолози и преземаат мерки за подобрување на физичката пристапност. Овие трендови се карактеристични за основното, но помалку се среќаваат во средното (задолжително од 2009 година) и другите степени на образование. Од друга страна, на сите образовни нивоа отсуствуваат системски мерки за јакнење на капацитетот на наставниците за работа со ученици со попреченост и за обезбедување на пристапни нагледни средства, компјутерска опрема, вклучувајќи асистивни уреди, и софтвер.

Спроведувањето на Националната стратегија за развој на е-содржини за поддршка на компјутеризацијата на образованието 2010-2015 се одвива забавено. Изработените електронски учебници не одговараат на потребите на учениците со попреченост, иако стратегијата предвидува дека сите образовни е-содржини треба да бидат пристапни.

Постепено се зајакнува свеста за потребата од дигитална инклузија на сите граѓани. Националната стратегија за е-вклучување 2011-2014 постигна одредени резултати за промовирање на асистивната технологија и веб-пристапноста. **мени со асистивни уреди.** Стандардите за веб-пристапност се преведени на македонски јазик. Развојот на софтвер за синтеза на говор на македонски јазик **е повеќе пати започнат, но досега не вроди со плод.**

Информациско-комуникациската технологија (ИКТ) продолжува да се развива рапидно. Некои од клучните светски трендови вклучуваат:

- мобилните уреди го заземаат водечкото место од компјутерите,
- интензивно се развиваат мобилни апликации,
- се зголемува понудата и примената на различни онлајн услуги,
- се зголемува примената и се намалува цената на 3Д печатењето,
- појавата и развојот на клауд компјутингот, и
- се развиваат решенија за поддршка на нови стилови на учење преку интернет.

Исто така, забележлив е напредокот во примената на принципот на универзален дизајн: се повеќе нови хардверски и софтверски производи се универзално пристапни и се дизајнирани да ги задоволат индивидуалните потреби на корисниците. Новите платформи

за развој на веб-страници и други веб-содржини ги интегрираат основните стандарди за веб-пристапност, подобрувајќи ја пристапноста на виртуелниот простор.

Новите технологии се присутни и стануваат ценовно се' подостапни на македонскиот пазар, вклучувајќи одредени асистивни или хардверски уреди засновани на универзален дизајн, како: тастатури со големи копчиња, тракболи, екрани на допир, кинект-технологија, смарт табли итн. Сепак, не постои редовна понуда на поспецифични асистивни уреди како, на пример, уреди за контрола на компјутерот со поглед.

Во земјата недостасуваат апликации развиени или локализирани на македонски или на јазиците на другите етнички заедници во земјата, што ги намалува можностите за дигитално вклучување на маргинализираните групи. Особено се чувствува недостатокот на образовни апликации на македонски и на јазиците на другите етнички заедници кои би биле поддршка на образовниот процес и на учењето воопшто.

Опис на организациската состојба

ОП е единствената организација во Македонија и во поширокиот регион целосно посветена на промовирање на асистивната технологија. Од основањето во 2005 година, ОП израсна во препознатлива и признаена организација што ја користи технологијата како алатка за поттикнување на инклузијата на лицата со попреченост.

Делувањето на организацијата се одвива низ две основни дејности:

Од една страна, ОП е **сервисна служба** (service provider) за асистивна технологија што нуди пет вида услуги за лица со попреченост: индивидуализирана поддршка за користење компјутер и интернет, индивидуална проценка на потребите од асистивна технологија, советодавно-консултативна поддршка за примена на асистивната технологија, **рана стимулација на развојот и логопедски услуги**.

Услугите се засновани на пристапот насочен кон личноста (person-centered approach) и имаат за цел да го поттикнат личниот развој на корисниците. Примената на асистивната технологија, вклучувајќи пристапен софтвер, и професионалниот тим од дефектолози и информатичар ја прават ОП уникатна сервисна служба во земјата. Услугите се бесплатни. Интересот за нив го надминува капацитетот на организацијата, поради што е воведена листа на чекање.

Од друга страна, ОП спроведува **проекти** за промовирање на примената на асистивната технологија **и за поддршка на инклузивното образование** преку: јакнење на капацитетот на други актери, развој на иновации и истражувања, и јакнење на свеста и информирање.

Јакнењето на капацитетот на други актери се одвива преку обуки и дисеминација на знаење и knowhow, за што ОП изгради солидни капацитети и стекна значајно искуство. Дисеминацијата на знаење и knowhow вклучува подготовка и издавање на прирачници и други ресурсни материјали и консултации и совети за примена на асистивната технологија **и спроведување на процесот на инклузија во образованието**. Освен на македонски, дел од материјалите се достапни и на албански и на англиски јазик. Во рамките на јакнењето на капацитетот, ОП обезбедува и поддршка за опремување со асистивна технологија на други актери.

Развојот на иновации опфаќа изработка на асистивни уреди и прилагодување на стандардни уреди во асистивни решенија и локализирање и развој на образовни апликации. Организацијата спроведува истражувања и развива практики (модел) поврзани со примената на асистивната технологија и попреченоста, особено во образованието, кои се единствени на тоа поле во земјата.

Јакнењето на свеста и информирањето се спроведува преку изработка и дистрибуција на печатени и електронски информативни материјали, организирање јавни и дебатни настани и кампањи. Организацијата има веб-страница, профил на Фејсбук и канал

на Јутјуб и користи и други социјални мрежи. ОП подготвува тримесечен организациски информатор „Поглед одвнатре“ на македонски и англиски јазик.

Од 2010 година ОП е особено активна во редовното образование: организацијата вовеле асистивна технологија во речиси 10% од основните училишта во земјата и започна со пилотирање на примената на асистивната технологија во средното образование. Во 2013, државата за прв пат обезбеди буџетски средства за набавка на асистивни уреди за обезбедување дополнителна опрема за партнерските училишта на ОП.

Во втората половина на 2014 година, ОП го започна спроведувањето на својот прв проект надвор од земјата. Проектот предвидува воведување на асистивна технологија во редовното образование во Србија според моделот развиен од ОП. Организацијата дава консултативна и советодавна поддршка на српската партнерска организација [EXO](#).

Од 2016 година, ОП работи на проекти поддржани од УНИЦЕФ во насока на поддршка на тековните напори на националните власти за поуспешна инклузија во образованието и деинституционализацијата.

Во 2014 година, ОП започна национално истражување што се однесува на состојбата на лицата со попреченост во Македонија. За прв пат од основањето, едно истражување на ОП не е ограничено на прашања поврзани со асистивната технологија, туку го опфаќа почитувањето на човековите и граѓански права на лицата со попреченост воопшто. Овој ангажман го изразува увидувањето дека вклучувањето на лицата со попреченост е клучна претпоставка за нивното е-вклучување.

ОП започна да соработува со здруженија на постари лица во 2012 година, во заеднички иницијативи за промовирање на асистивната технологија кај повозрасните граѓани. Организацијата ги согледа интересот и специфичните потреби на постарото население во поглед на дигиталното вклучување.

Главен извор на средства за ОП се меѓународните донатори. Работењето на проекти финансирани од УСАИД, [ЕУ](#) и [УНИЦЕФ](#) е одраз на зајакнатиот капацитет на организацијата за раководење со проекти, но истовремено и можност за натамошно учење преку работа. Од друга страна, доминантното учество на овие меѓународни донатори во вкупниот буџет на организацијата претставува ризик за нејзината одржливост.

Организацијата [повремено од 2018 континуирано](#) добива средства од бизнис секторот, главно во помал износ и во форма на институционална или поддршка во опрема.

ОП е добро вмрежена организација на национално и на меѓународно ниво. Организацијата е активна членка на две европски мрежи: [EASPD](#) и [ЕНТЕЛИС](#) и има позитивно искуство во соработката со актери од граѓанскиот, јавниот и бизнис секторот.

ОП е добитник на Наградата за социјална интеграција на Фондацијата ЕРСТЕ во 2013 и на Наградата за дигитална инклузија на [UNITE IT](#) во 2014 година, како и на други национални и локални признанија.

Извештајот од холигнозата на ОП, изработен од консултантската фирма ДЕТРА Центар кон крајот на 2013 година, дава детален приказ на организациската состојба и е искористен како основа во планирањето на Организациската стратегија на ОП 2015-2020.

Дефинирање на клучните термини

Како организација што делува во една релативна нова област во македонското општество, ОП придонесува и за утврдување на соодветни термини на македонски јазик поврзани со асистивната технологија. Клучните термини во работењето на ОП се следните:

Асистивна технологија (assistive technology) опфаќа уреди, помагала и софтвер кои го олеснуваат и овозможуваат користењето на технологијата од страна на луѓе кои не можат или имаат потешкотии да ги користат стандардните решенија. Асистивната технологија вклучува асистивни компјутерски (во поширока смисла вклучувајќи: десктоп,

лаптоп, таблет, мобилни уреди и сл.) уреди - хардвер и софтвер кои им овозможуваат на луѓето непречено користење на информациско-комуникациските технологии. Асистивни компјутерски уреди се специјално дизајнирани помагала кои ја олеснуваат употребата на компјутерот, како на пример: тастатури со големи копчиња, издвоени кликови, асистивен или прилагоден (адаптиран) џојстик, тракбол итн. Асистивен софтвер подразбира софтвер специјално дизајниран за потребите на лицата кои наидуваат на потешкотии на користење на стандардните софтверски програми и апликации.

Под **пристапна технологија** (accessible technology) се подразбира технологија која е наменета за сите, во согласност со принципот за [универзален дизајн](#) и [W3C стандардите за веб-пристапност](#). Во пристапен хардвер спаѓаат стандардните компјутерски уреди кои, без особени потешкотии, можат да бидат користени од најширока група на корисници. На пример, мониторот на допир или таблетите не се асистивни уреди, но можат да бидат користени и од лица со попреченост кои имаат проблем со користење на дел од стандардната компјутерска опрема. Соодветно, пристапен софтвер опфаќа софтверски програми и апликации наменети кои овозможуваат поеднаква употреба од страна на најширока група на корисници: лица со попреченост, повозрасни лица, лица со низок степен на писменост или лица и не го зборуваат јазикот на кој е понудена информацијата, лица кои користат послаба интернет конекција или постари технологии, нови или повремени корисници и др.

Е-пристапност значи овозможување пристап до информациско-комуникациските технологии за сите, на начин што ги задоволува различните потреби на луѓето.

Веб-пристапност се однесува на веб-страници, веб-содржини и софтвер кои се доволно флексибилни за да одговорат на различните потреби и приоритети на корисникот. Веб-пристапноста подразбира почитување на [W3C стандардите за веб-пристапност](#) во поглед на содржината, контрастот, навигацијата и компатибилноста со други технологии.

Е-вклучување (дигитална инклузија, е-инклузија) значи ефективно учество на сите лица во секој аспект на општествениот живот преку користење на информациско-комуникациските технологии.

Центар за асистивна технологија се однесува на делот од организациската структура на ОП што функционира како сервисна служба и ги нуди следните три вида услуги: индивидуална поддршка за користење компјутер и интернет, индивидуална проценка на потребите од асистивна технологија и советодавна-консултативна поддршка за примена на асистивна технологија.

Советувалишни услуги (за асистивна технологија) е термин што се користи за трите вида услуги на Центарот за асистивна технологија на ОП.

ДОЛГОРОЧНИ ОПРЕДЕЛБИ

По речиси десетгодишно постоење, ОП ги менува своите долгорочни определби, во обид максимално да ги искористи изградениот капацитет, кредибилитетот и постигнувањата за прилагодување на промените во окружувањето и променетите потреби на корисниците.

Визија и мисија

Визијата на ОП е свет на рамноправни и активни луѓе кои ја користат технологијата за личен развој, подобрување на квалитетот на животот и за добросостојба на заедницата.

Личниот придонес за заедничкото добро е врвна форма на учество на поединецот во општественото живеење. Право и обврска на секој поединец е да придонесува во заедницата според своите способности и можности. Сечиј придонес е еднакво важен.

Секоја човекова заедница напредува онолку колку што успева да ги оспособи и мотивира своите членови да придонесуваат за заедничката добросостојба. Обврска и клучна придобивка за секоја заедница е целосен развој на способностите и поттикнување учество на сите нејзини членови.

Современата технологија ги унапредува можностите за личен развој и придонесува за подобрување на квалитетот на живеење. Овие придобивки мора да се достапни за сите. Технологија треба да се прилагоди на луѓето, а не обратно.

Светот е нашата заедничка куќа. Секој од нас одделно и сите ние заедно можеме и мораме да ја направиме куќата поубаво место за живеење. ОП во технологијата гледа алатки што овозможуваат секој од нас да придонесе во разубавувањето.

Мисијата на ОП е со асистивната технологија да го поттикнува и олеснува активното вклучување на сите луѓе во современиот свет.

ОП развива и промовира нови и алтернативни решенија за создавање на инклузивно информациско општество. Организацијата ги користи асистивната и информациско-комуникациските технологии воопшто за да овозможи сите луѓе активно да учествуваат во општеството. ОП се залага и придонесува за промени кои ќе ја подобрат е-пристапноста на современиот свет и примената на принципот на универзален дизајн.

Во своето делување ОП се фокусира на лицата со попреченост, но ги зема предвид потребите на постарите и сите други лица кои имаат потреба од асистивни и нестандартни решенија за да се вклучат во се' позначајниот дигитален јавен простор.

Примарно подрачје на делување на ОП е Македонија: главните напори се насочени кон подобрување на состојбите во земјата. Организацијата исто така поттикнува и учествува во релевантни иницијативи во соседството и на европско и меѓународно ниво, што е одраз на разбирањето на меѓузависноста на современиот дигитален свет.

Вредности и принципи

Вредностите на ОП произлегуваат од **уверувањата** дека:

- користењето и развојот на информациско-комуникациските технологии го овозможуваат и олеснуваат активното учество на сите луѓе во општеството, и

- информациите и знаењето се општи (јавни) добра.

Во **фокусот** на ОП се **луѓето** и нивните **индивидуални** потреби и способности.

Работењето на организацијата се темели на два основни **пристапа**: пристап насочен кон **личноста** (person-centered) и пристап заснован на **права** (rights-based approach).

Организацијата се раководи од следните **принципи и вредности**: партиципација, еднакви можности, толеранција, партнерство и транспарентност и одговорност.

Партиципацијата (учеството) подразбира можност сите да учествуваат во јавните работи на заедницата и да придонесуваат во неа. ОП верува дека луѓето имаат право да учествуваат во пошироките општествени процеси кои ги засегаат, за што на маргинализираните групи им е потребна поддршка. На организациско ниво, вклучувањето на корисниците и целните групи во планирањето, спроведувањето и оценката на работата на организацијата е од суштинско значење.

Принципот на **еднакви можности** значи дека сите луѓе треба да имаат еднаков пристап до придобивките од општествените, економските, политичките и техничко-технолошките промени и развој. ОП придонесува за создавање и подобрување на општествените механизми за обезбедување еднакви можности, без дискриминација по било каков основ. Организацијата обезбедува еднакви можности за вклучување на сите луѓе во сопствените извршни и управни тела и активностите.

Толеранцијата претставува спремност да се препознаваат и почитуваат вредностите и однесувањата на другите. Толеранцијата е клучната основа за кохезијата и стабилноста на едно општество. Преку својата работа, ОП ги промовира толеранцијата и почитувањето на разликите во општеството; интерно, организацијата гради механизми и практики за управување и раководење засновани на овие вредности.

Партнерството подразбира посветеност на соработка со сите вклучени страни, заснована на меѓусебна доверба и со взаемно уважување на правата и обврските. Една поговорка вели: „Ако сакаш да одиш брзо, оди сам. Ако сакаш да одиш далеку, оди заедно со други“. ОП е посветена на градење односи на соработка и партнерство на долгиот пат кон остварување на визијата и мисијата.

Транспарентноста и одговорноста означуваат јавност (во смисла на јавна проверка) и отвореност на општествените процеси и институции и механизми кои обезбедуваат одговорно однесување на општествените чинители. ОП е и ќе остане пример за транспарентна и одговорна организација, за да го задржи кредибилитетот да ги промовира овие принципи во општеството.

Овие вредности и принципи на ОП се одраз на уважувањето на Универзалната декларација за човековите права, Конвенцијата на ОН за правата на лицата со попреченост и други меѓународни документи кои се однесуваат на правата на луѓето, граѓаните и маргинализираните групи по било кој основ.

Долгорочни цели

Делувањето на ОП е насочено кон следните долгорочни цели:

- достапна информациско-комуникациска технологија за сите,
- инклузивно и модерно образование,
- еднакви можности за сите, и
- ОП – иновативна организација со кредибилитет и способност за партнерства.

Достапна информациско-комуникациска технологија за сите

Достапноста на информациско-комуникациската технологија е предуслов за сите луѓе да имаат еднаков пристап до придобивките од нејзиниот развој.

ОП ја подобрува достапноста на информациско-комуникациската технологија за сите лица кои имаат потреба од асистивни или пристапни решенија, преку:

- обезбедување советувајќни услуги за асистивна технологија,
- истражување и развој на асистивни и пристапни хардверски и софтверски иновации и прилагодувања,
- обезбедување на ценовно-достапни асистивни и пристапни хардверски уреди и софтвер,
- изработка на ресурсни материјали: прирачници, упатства, водичи и сл.,
- јакнење на капацитетите на други актери,
- јакнење на свеста и информирање на општата и стручната јавност, и
- застапување за поддршка од јавниот сектор за подобрување на достапноста на технологијата за маргинализираните групи.

Советувалишните услуги се појдовна основа за развивање добри практики, утврдување на потребите, истражувања и развој и за јакнење на свеста и застапување. Тие го обезбедуваат легитимитетот на активностите на ОП насочени кон други вклучени актери и пошироката општествена заедница.

Инклузивно и модерно образование

Образованието е клучен фактор за социјална мобилност на долг рок.

Инклузивниот и модерен образовен систем создава глобално конкурентни поединци и работна сила со современи вештини и знаења, едновременно нудејќи еднакви образовни можности за сите ученици. Овој систем ги одразува рамноправноста, разноличноста и демократичноста на општеството и е заснован на широка примена на информациско-комуникациската технологија во процесот на учење.

Својот придонес кон инклузивно и модерно образование, ОП го остварува преку:

- јакнење на капацитетите на образовните институции за примена на асистивни и пристапни решенија во нивното секојдневно работење,
- техничка поддршка, вклучувајќи обезбедување асистивни и пристапни уреди и софтвер за образовните институции,
- изработка на наменски ресурсни материјали за примена на асистивни и пристапни решенија во образовните институции,
- развој на пристапни образовни софтверски апликации,
- јакнење на свеста и информирање на општата и стручната јавност, и
- застапување за системска примена на пристапната информациско-комуникациска и асистивната технологија во образованието.

Во фокусот на делувањето на ОП се сите нивоа на редовниот образовен систем, притоа посветувајќи најголемо внимание на задолжителните степени на образование: основно и средно. Истовремено, организацијата ја поддржува примената на асистивната и пристапната информациско-комуникациска технологија во неформалното образование и за поттикнување на доживотното учење.

По исклучок, ОП ја поддржува примената на асистивната и пристапната информациско-комуникациска технологија во посебното образование, кога тоа не е во судир со посветеноста на организацијата за остварување на правото за редовно образование за децата и младите со попреченост.

Еднакви можности за сите

Еднаквите можности се предуслов за активно вклучување на сите лица во општественото живеење.

Технологија е алатка за обезбедување еднакви можности за сите. Таа е дотолку позначајна во современите информациски општества засновани на информации и знаење.

ОП придонесува кон еднакви можности за сите лица, користејќи ги информациско-комуникациска и асистивната технологија во следните области:

- поддршка на вработувањето и овозможување пристап на слободниот пазар на трудот,
- поддршка на самостојното живеење во заедницата,
- поттикнување на примената на пристапната информациско-комуникациска и асистивната технологија во рамките на постојните и видовите на социјални услуги што допрва ќе бидат развиени,
- поддршка на граѓанскиот активизам и учество,
- олеснување на комуникацијата и информирањето,
- јакнење на свеста и информирање на општата и стручната јавност, и
- застапување за системска примена на пристапната информациско-комуникациска и асистивната технологија во општеството.

Исто така, уважувајќи го фактот дека дигиталната инклузија (е-вклучување) не е можна без поширока општествена инклузија, активностите на ОП вклучуваат:

- јакнење на свеста за потребата од примена на меѓународните стандарди и правни акти кои промовираат еднакви можности и инклузија;
- застапување за примена на меѓународните стандарди и правни акти кои промовираат еднакви можности и инклузија.

ОП – иновативна организација со кредибилитет и способност за партнерства

Иновативноста е клучна определба на ОП: организацијата поттикнува и води иновативни решенија со примена на информациско-комуникациската и асистивна технологија, за да овозможи сите лица активно да учествуваат во животот на заедницата.

Клучен ресурс, пак, за иновативноста се човечките ресурси – луѓето во управните тела и извршната канцеларија. ОП е посветена на развој на луѓето во организацијата во насока на личен и професионален интегритет и посветеност, преку можности за обуки и континуирано образование и поттикнување на учењето низ работа. ОП гради организациска култура што поттикнува иновативност и развој на алтернативни решенија на сите нивоа, како во поглед на јавното делување, така и во поглед на внатрешното управување, раководење и структура. Посветеноста на учењето опфаќа зајакнување на механизмите за организациско учење и развој, засновано на документирање, набљудување и оценка на сопствените активности и постигнувања.

Иновативноста, професионализмот и посветеноста на транспарентно и одговорно делување го зајакнуваат кредибилитетот и препознатливоста на ОП, еднакво како и успешната советуваљашна работа во областа на асистивната технологија.

Способноста за соработка и партнерства е втората клучна карактеристика на ОП: Организацијата е независна, но не функционира изолирано, фокусирајќи се самата на себе. Напротив, ОП гради односи на соработка и ефективни партнерства со актери од граѓанскиот, јавниот и бизнис секторот.

Освен во земјата, ОП гради партнерства и на меѓународно ниво. Тоа овозможува организацијата активно да учествува во се' подинамичната и позначајна размена на искуства и информации во современиот дигитален свет.

СТРАТЕГИСКИ ПРИОРИТЕТИ

Општата цел на Организациската стратегија на ОП 2015-2020 е придонес кон остварување на долгорочните цели на организацијата.

Целта на стратегијата е зајакнат капацитет на ОП за развој на нови услуги како одговор на динамичните потреби на корисниците.

Организацискиот **фокус** е подобрување на организациската структура, учењето и внатрешните процеси. Тоа ќе го олесни развојот на нови услуги и ќе обезбеди основа за долгорочна одржливост на организацијата.

Стратегиските **приоритети** се прикажани подолу во четири области: корисници, учење и развој, внатрешни процеси и финансии.

Корисници

Тековна состојба

Од основањето досега, целна група на ОП се лицата со попреченост. Организацијата директно обезбедува услуги и продукти (во натамошниот текст: услуги) за нив, но, обидувајќи се да ја подобри нивната состојба, корисници на услугите на ОП се поголем број вклучени и засегнати актери: училишта, наставници, образовни институции, други релевантни институции, граѓански организации, бизнис секторот и работодавци и општата јавност. Видот на услугите за секоја група корисници се накратко опишани во делот Опис на организациската состојба.

Во досегашното постоење, ОП постојано го зголемува обемот и видот на услугите, задржувајќи го на високо ниво или подобрувајќи го нивниот квалитет.

Новите услуги што ги развива ОП имаат силна иновативна компонента, што и овозможува на организацијата да ги задоволи потребите на корисниците, но и да остане лидер на полето на асистивната технологија во земјата и на Балканот.

При испорака на услугите, организацијата промовира пристап насочен кон личноста и испорачува „скроени“ (индивидуализирани) услуги. ОП е особено препознатлива по услугите што ги нуди на лицата со попреченост преку Центарот за асистивна технологија и по ангажманот во редовното основно образование.

Вклучувањето на корисниците во проценка на потребите, планирање, испорака и оценка на услугите е од суштинско значење. Иако не постојат пишани процедури и правила, оваа вредност е јасно споделена помеѓу вработените во ОП и континуирано се применува.

Во изминатите неколку години, ОП ги направи првите чекори за соработка со постарите лица и нивните здруженија, со оглед на нивниот зголемен интерес и потребата од нестандартни решенија за користење на информациско-комуникациската технологија.

Сите услуги на ОП од основањето досега се бесплатни за корисниците.

Опфат

ОП ќе продолжи да испорачува квалитетни, навремени и индивидуализирани услуги.

Организацијата ќе воведи нови услуги за корисниците, што вклучува развој на иновации. Досегашните искуства во развојот на иновативни хардверски и софтверски решенија или нови и подобрени програми за обука се добра појдовна основа.

Новите услуги ќе бидат засновани на пристапот насочен кон личноста, како досега, но и на пристапот заснован на права. Вклучувањето на корисниците во утврдувањето на потребите, планирањето, испораката и оценката на услугите останува од суштинско значење и ќе биде предмет на формални правила и постапки (види: Внатрешни процеси).

ОП ќе осмисли услуги во областа на раната интервенција.

Редовното образование ќе остане остане во фокусот на ОП. Освен задолжителните степени на образование – основно и средно, организацијата ќе иницира активности во предучилишното и високото образование.

Организацијата ќе осмисли услуги за поттикнување на вработувањето на лицата со попреченост, имајќи ги предвид активните мерки на државата за вработување.

ОП ќе учествува во креирањето јавни политики и ќе ја застапува дигиталната инклузија. За поддршка, ќе бидат спроведувани активности за јакнење на свеста и кампањи. Во овие рамки и во согласност со пристапот заснован на права, ОП ќе спроведува иницијативи кои ја промовираат инклузивноста на општеството воопшто.

Организацијата ќе воведи услуги за постарите лица и нивните здруженија.

ОП ќе дава поддршка на други субјекти (граѓански организации, дневни центри, институции, неформални здруженија на родители итн.) кои сакаат да ја вклучат асистивната технологија во нивното секојдневно работење.

Посакувана состојба

ОП е организација што испорачува квалитетни, навремени и индивидуализирани услуги за корисници со различен тип на попреченост и на различна возраст.

За да ги задоволи динамичните и променливи потреби на корисниците, ОП развива нови иновативни услуги.

Организацијата применува современи пристапи за испорака на своите услуги: пристап насочен кон личноста и пристап заснован на права.

ОП обезбедува поддршка на лицата со попреченост во клучните сегменти што поттикнуваат и овозможуваат активно и самостојно живеење, особено во образование, но и во вработување и рана интервенција.

ОП е препознатлива организација што придонесува за инклузивноста и особено за е-инклузивноста на македонското општество.

Индикативни активности

Организациската стратегија ги предвидува следните индикативни активности: Развивање и испорака на најмалку 6 нови услуги помеѓу кои:

- Развивање и испорака на најмалку 1 услуга во областа на раната интервенција,
- Развивање и испорака на најмалку 1 услуга во предучилишното и најмалку 1 во високото образование (софтверска или харверска иновација),
- Развивање и испорака на најмалку 1 услуга за вработување на лица со попреченост,
- Развивање на најмалку 1 иницијатива за јакнење на свеста или кампања поврзани со инклузијата или е-инклузијата,
- Развивање на најмалку 1 услуга за постарите лица и нивните здруженија, и
- Изработка и промовирање на барем 1 преглед (каталог) на услугите (или дел од нив, на пример, обуки) што ОП ги испорачува.

Акцискиот план за спроведување на активностите е во Прилог 1.

Учење и развој

Тековна состојба

Како лидер на полето на асистивната технологија во Македонија, ОП е организација за која организациското учење и развој е неопходност и суштинска карактеристика.

Во речиси десетгодишното делување, ОП акумулира знаење и богато искуство. Учењето низ работа е главната форма на учење, дополнето со обуки и размена на искуства со други организации, главно од странство. Вработените и членовите на управните тела се посветени и мотивирани за учење и развој.

Главната слабост е недостатокот од механизми, правила и процедури кои го поттикнуваат учењето и развојот. Како последица, учењето и развојот се одвиваат на несистематизиран начин и се главно реактивни, т.е. ги следат можностите во окружувањето.

Не се спроведува оценка на изведбата на вработените којашто би ги идентификувала потребите за професионално усовршување согласно работните задачи. Одлуките за професионално усовршување се носат на ад-хок основа.

Постигнат е значаен напредок во набљудувањето и документирањето на организациските активности и постигнувања. Но, ОП не располага со функционален систем за организациска меморија, што го отежнува трансферот на знаење и споделувањето на научените лекции помеѓу вработените и ја намалува ефикасноста и ефективноста на активностите за дисеминација на знаење и knowhow.

ОП води база на податоци за корисниците на Центарот за асистивна технологија, но не ги систематизира податоците за останатите корисници и надворешни соработници, вклучувајќи ги заинтересираните лица за волонтирање и вработување.

Во 2014 година, ОП разви систем за следење на окружувањето, со поддршка од ДЕТРА Центар. Сепак, организацијата е ограничена во следењето на развојот на асистивната и информациско-комуникациските технологии, главно поради недостатокот од средства и човечки ресурси за да се обезбеди практично тестирање. Ова претставува ризик организацијата да го изгуби чекорот со рапидниот развој на технологијата.

Не се развиени програми за ориентација и менторирање на новите вработени и волонтерите, што го одолговлекува приспособувањето на новото работно место.

ОП нема практика на интерни обуки и механизми за хоризонтално споделување на знаењето, искуствата и научените лекции.

Поради фокусираноста на оперативното работење, ОП недоволно посветува внимание на соработката со други актери за размена на искуства и учење од други.

ОП користи различни канали на комуникација и информирање на јавноста за своите активности, вклучувајќи го интернетот. Организацијата го прилагодува пристапот според целната група на која се обраќа. ОП нема формална стратегија за односи со јавност.

Во 2014 година, ОП презеде чекори за јакнење на капацитетот на вработените за раководење со проекти преку низа обуки. Тоа е дотолку поважно со оглед на фактот дека проектното финансирање е главниот извор на средства за ОП.

Опфат

ОП ќе изгради систем за организациско учење и развој.

Професионалниот развој на вработените мора да биде вграден во и да произлегува од оценката на изведбата.

Организациската меморија мора да биде организирана во функционален систем заснован на клауд компјутинг, што ќе биде лесен и разбирлив за користење.

ОП мора да обезбеди примена на воспоставениот систем за следење на окружувањето во работењето.

При соработката со други организации и релевантни актери, ОП мора да се фокусира на можностите за размена и учење од други.

Треба да се изнајде механизам за покривање на трошоците за учење и развој, вклучувајќи набавка на нови асистивни и пристапни хардверски уреди и софтвер преку проектното работење. ОП треба да им објасни на донаторите дека покривањето на овие трошоци е од суштинско значење за организацијата.

ОП треба да воспостави месечни состаноци на вработените за споделување на знаењето, искуствата и научените лекции. Според потребите и можностите, треба да се предвиди можност за организирање на интерни обуки.

Треба да се изработи кохерентна стратегија за односи со јавност што ќе го поддржува делувањето и ќе ги промовира вредностите на организацијата.

Може да се воспостават и редовно да се ажурираат бази на податоци за сите корисници и различни надворешни соработници на ОП.

Организацијата може да воведо програми за ориентација и менторирање на новите вработени и волонтерите.

Посакувана состојба

ОП е организација која системски учи и се развива, способна да поттикне и води иновативни решенија за проблемите. ОП ги користи знаењето, искуствата и потенцијалот на вработените за да ги антиципира и навремено да реагира на промените во окружувањето.

Професионалното усовршување на вработените се планира во рамките на оценката на изведбата на вработените. Работните места во ОП се атрактивни поради можностите за професионален и личен развој.

Организациската меморија е организирана и лесно достапна преку клауд компјутинг. ОП има бази на податоци за корисниците на услуги и надворешните соработници.

Новите вработени и волонтери брзо и едноставно се приспособуваат на новата позиција учејќи преку програмите за ориентација и менторирање.

Преку интерни обуки и механизми за хоризонтално споделување, вработените редовно ги споделуваат знаењето, искуствата и научените лекции.

Соработка со други организации и актери се користи за размена на искуства и учење.

ОП е препознатлива организација по делувањето и вредностите што ги застапува.

Вработените во ОП го применуваат концептот за раководење со проектен циклус.

Индикативни активности

Организациската стратегија ги предвидува следните индикативни активности:

- Вклучување на професионалниот развој во системот за оценка на изведбата на вработените,
- Воспоставување и примена на функционален систем за организациска меморија заснован на клауд компјутинг,
- Системско следење на окружувањето, во согласност со развиениот механизам,
- Разменување знаење и искуства со најмалку 10 други актери,
- Одржување на месечни интерни состаноци за споделување на знаењето, искуствата и споделените лекции;
- Набавка и тестирање на најмалку 6 нови, претходно некористени асистивни или пристапни хардверски уреди,
- Креирање и редовно ажурирање на најмалку 1 база на податоци за корисници или надворешни соработници,

- Подготовка и спроведување на организациска стратегија за односи со јавност, и
- Развивање и примена на барем 1 програма за ориентација на нововработени или волонтери или менторска програма.

Акцискиот план за спроведување на активностите е во Прилог 2.

Внатрешни процеси

Тековна состојба

Регулирањето и стандардизирањето на внатрешните процеси е една од областите во кои ОП треба да направи сериозни подобрувања.

Имено, за да одговори на наглиот раст на обемот на проектно работење од 2010 година, ОП користи најголем дел од ресурсите и енергијата за оперативна работа. Изработката на нови и подобрувањето на постојните интерни правила и процедури беше занемарено, како и напорите да се прилагоди организациското структура. Отсуството на поддржувачки правила, процедури и структура не му овозможува ОП да ги рутинизира работните процеси поврзани со проектната работа. Тоа ги намалува можностите организацијата да се занимава со истражување, учење и развој.

Организациската структура не е докрај дефинирана: На макро ниво, функциите на управните тела не се соодветно раздвоени од раководењето и од извршната функција. Значајни аспекти на функционирање на управните тела не се доволно регулирани со интерни процедури (пример, закажување и водење седници). Овие нејаснотии ја отежнуваат комуникацијата помеѓу управните и извршните тела на ОП и оневозможуваат целосно да се искористи сиот организациски потенцијал.

На микро ниво, организацијата нема соодветна систематизација на работните позиции. Тоа го отежнува алоцирањето на ресурси и одговорности при раководењето.

Постојните правила за работните односи, проектното работење, административното и архивското работење, сметководството и финансиското работење, набавки итн., не го поддржуваат ефикасното и ефективното работење на ОП оти се некритички преземени од поголеми организации. Недостасуваат пишани процедури за работа со корисниците во Центарот за асистивна технологија, кои формално ги пропишуваат меѓусебните права и обврски и стандардите за квалитет на услугите. Тоа го отежнува вклучувањето на корисниците и нивните семејства не само во испорачувањето на услугите, туки и во целокупното работење на организацијата.

Недостасува систем за раководење со човечките ресурси, што негативно се одразува на целокупното раководење со ОП и на професионалниот развој на вработените. Иако промовира инклузија, организацијата нема ниту еден вработен со попреченост или кој поттекнува од малцинска етничка заедница во земјата. Не се предвидени политики или посебни мерки за да се обезбедат еднакви можности при вработувањето. На долг рок, тоа би можело да влијае негативно врз кредибилитетот на ОП.

Организацијата не ангажира волонтери. Недостасуваат формални правила и процедури за ангажирање волонтери.

Иако со години ОП обезбедува практични предавања за студенти од релевантните високошколски институции, во организацијата сеуште не се одвива студентска пракса. Недостасуваат формални правила и процедури за студентска пракса.

Исто така, ОП нема ниту формални правила и процедури, ниту практично искуство во обавувањето комерцијални дејности, т.е. активности со кои се остварува добивка. На тој начин, организацијата не користи неколку потенцијални извори на средства и ги намалува можностите за одржливост.

Опфат

ОП мора прецизно и јасно да ја дефинира организациската структура:

На макро ниво, мора подобро да се раздвојат раководењето и извршната функција, од една, и управувањето, од друга страна. Макро-структурата мора да го поддржува вклучувањето на управните тела со целокупниот нивен капацитет во работењето на организацијата. Ова ќе вклучи измена на статутот на организацијата.

На микро ниво, организацијата мора да обезбеди нова систематизација на работните места, со прецизен и јасен опис на работните задачи.

ОП мора да ги ревидира постојните или да воспостави и применува нови правила и процедури за: работни односи, проектно работење, архивското работење, сметководството и финансиското работење (вклучувајќи го благајничкото работење). Правилата и процедурите треба да бидат соодветни за големината и потребите на ОП и да овозможат поефикасно и поефективно делување на организацијата.

Центарот за асистивна технологија мора да воспостави и применува пишани правила и процедури за меѓусебните права и обврски на ОП и корисниците и формални стандарди за квалитет.

ОП мора да воспостави систем за раководење со човечките ресурси, кој ќе цели кон личен и професионален развој на вработените и подобрување на нивната посветеност кон работата. Во рамките на овој систем мора да се предвидат оценка на изведбата на вработените и политики и мерки за еднакви можности при вработување.

Организацијата треба да ангажира волонтери во своето работење. За таа цел, треба да се предвидат формални правила и процедури за ангажирање волонтери.

Треба да се регулира обавувањето комерцијални дејности.

ОП може да воспостави правила и процедури за да биде подобна организација за спроведување на задолжителната студентска пракса. Овој механизам треба да овозможи вистинска практична работа и трансфер на знаења кон студентите, кои за возврат ќе придонесуваат во работењето на ОП.

Напорите за подобрување на внатрешните процеси мора да бидат поддржани од надворешни консултанти, кои ќе предложат скроени решенија за потребите на ОП. Ова оттаму што организацијата не располага со, ниту пак има потреба да гради интересен капацитет за креирање на формални внатрешни системи, правила и процедури; подобро е капацитетот да се насочи кон доследно применување.

Посакувана состојба

ОП е организација со јасна организациска структура и дефинирани внатрешни процеси кои поттикнуваат ефикасно и ефективно делување. Интерните правила и процедури ги обезбедуваат квалитетот и навременоста во работењето и овозможуваат организацијата целосно да ги искористи сите потенцијали.

Структурата на организацијата поттикнува учество во носењето одлуки.

Системот за раководење со човечки ресурси е мотивирачки и поттикнува развој на личниот и професионалниот интегритет и посветеноста на вработените.

Правилата и процедурите на Центарот за асистивна технологија предвидуваат учество на корисниците во планирање, испораката и оценката на услугите.

Внатрешните процеси се дизајнирани за да поддржат диверзификација на изворите на финансирање, особено преку активности со кои може да се оствари добивка.

Постојат правила и процедури кои овозможуваат ОП да користи волонтерски труд, вклучувајќи атрактивна понуда за практична работа на студенти од високошколски институции релевантни за полето на делување.

Индикативни активности

Организациската стратегија ги предвидува следните индикативни активности:

- Утврдување на организациската структура,
- Утврдување на систематизација на работните места, со јасен и прецизен опис на работните задачи,
- Ревидирање на постојните или воспоставување и применување на нови внатрешни процедури и постапки. Изменети или воспоставени се процедурите и постапките барем во следните области од работењето: работни односи, проектно работење, архивското работење, сметководството и финансиското работење ,
- Подобрување или воспоставување и применување на правила и процедури за меѓусебните права и обврски на Центарот на ОП за асистивна технологија и корисниците и формални стандарди за квалитет,
- Воспоставување и применување на систем за раководење со човечките ресурси,
- Воспоставување и применување на правила и процедури за ангажирање волонтери,
- Воспоставување и применување на правила и процедури за обавување студентска практична работа во ОП, и
- Воспоставување и применување на интерна регулатива за обавување комерцијални дејности и користење други извори на финансирање.

Акцискиот план за спроведување на активностите е во Прилог 3.

Финанси

Тековна состојба

Во изминатите пет фискални години (2010-2014) забележлив е трендот на раст на годишниот буџет на организацијата. Најголем дел се наменски средства за проектно финансирање обезбедени од меѓународни донатори.

Зголемување на финансиската поддршка овозможи да се зголеми бројот на вработените, да се подобрат условите за работа и да се обезбеди сопствено возило. Со тоа, фиксните трошоци на ОП исто така значително се зголемија.

По исклучително високото учество на еден донатор во годишниот буџет на ОП од 2010 до 2012 година, во 2013 и особено во 2014 година организацијата го зголеми бројот на донатори и за прв пат доби директен грант од европските фондови. И овие средства се наменети за проектна поддршка.

Финансиската поддршка од домашни извори е ограничена на помали еднократни донации од бизнис-секторот. Сепак, во изминатите неколку години, две поголеми материјални донации од бизнис секторот овозможија организацијата да ја обнови и замени речиси целокупната опрема. ОП не добива финансиски средства од националните или локалните власти. Како исклучок, во 2014 година за прв пат една владина институција⁷ ги поддржа проектните активности на ОП набавувајќи асистивни уреди со кои беа опремени училишта и јавни интернет-кафеа во земјата.

Во 2013 година, ОП доби понуда од светски познат производител⁸ на асистивна технологија за партнерство на комерцијална основа – да стане застапник за продажба на производите на компанијата во Македонија. Поради неискуството во оваа дејност и обемот на тековните проектни активности, заеднички беше одлучено одлуката да биде донесена во иднина. ОП одржува комуникација со компанијата.

⁷ Министерството за информатичко општество и администрација.

⁸ Шведската компанија [Tobii Technology](http://www.tobii.com).

Организацијата не обезбедува средства од индивидуални донации на граѓаните, членарини, партиципација за услугите, економска дејност, камати или други со закон предвидени извори.

ОП располага со сопствени средства кои би можеле да ги покријат фиксните трошоци на организацијата во времетраење од околу три месеци. Овие финансиски залихи се резултат на парична награда и неколку помали консултантски ангажмани.

Во 2014 година, ОП го започна првиот проект на регионално ниво (во Србија), што е значајно за финансирањето од аспект на градење на регионално проектно портфолио.

Исто така, во 2014 година, ОП за прв спроведе надворешна финансиска ревизија на еден од своите проекти. Добиеното ревизорско мислење беше без материјално значајни и суштински забелешки.

Повлекувањето на голем број досега присутни донатори во Македонија претставува закана за одржливоста на ОП, особено во сегашниот обем. Иако се подобрува достапноста на европските фондови, пристапот до нив е обременет со сложена и скапа постапка за поднесување пријава (апликација) и задолжително ко-финансирање.

Оваа закана по одржливоста е дотолку позначајна поради фактот дека двата најголеми проекти на ОП завршуваат речиси истовремено во средината на 2015 година.

Опфат

Во оптималното сценарио, ОП треба да развие механизми да обезбеди финансиски средства што ќе осигураат одржливост на постигнувањата и на организацијата во сегашниот обем; оптимистички гледано, организацијата ќе го одржи трендот на раст.

Со оглед на значењето на меѓународните донатори за финансирањето на ОП, организацијата мора да развие механизам за следење на можностите (повиците) за грантовска поддршка. Ова особено се однесува на повиците на европските фондови, особено кога станува збор за однапред најавени или очекувани повици.

Мора да се подобри подготвеноста на ОП за поефикасно и поедноставно исполнување на административните барања на донаторите при повиците: редовно ажуриран организациски профил поткрепен со соодветни документи, биографии на вработените, ажуриран профил во базите на податоци на клучните донатори итн.

ОП мора да ги зајакне интерните капацитети и да одвои време и ресурси за редовно да се пријавува на објавените повици на меѓународните донатори.

Организацијата мора детално да ги истражи можностите за проширување на изворите на финансирање во насока на активности од кои се остварува добивка. Од една страна, тоа вклучува комерцијализација на (дел од) услугите, а од друга, можноста за соработка, на комерцијална основа, со производители на асистивна технологија.

Организацијата треба да обезбеди средства, време и ресурси за да отпочне практика на редовни годишни организациски ревизии на финансиското работење. Очекуваните позитивни ревизорски извештаи ќе го подобрат кредибилитетот на организацијата пред потенцијалните поддржувачи.

ОП треба да има проактивен пристап во следењето на активностите на домашните компании на полето на корпоративната општествена одговорност. Ова првенствено се однесува на компаниите кои се занимаваат со информациско-комуникациска технологија. Треба да се зајакне капацитетот на организацијата за соработка со бизнис секторот.

Пожелно е ОП да ги разгледа сите можности за обезбедување финансиска или нефинансиска поддршка, проектна или организациска, од националните или јавните институции, првенствено за работата на Центарот за асистивна технологија.

ОП може да ги следи активните мерки на државата за вработување, за да ја процени нивната применливост и евентуално да ги намали трошоците за придонеси на персоналот при идните вработувања.

Посакувана состојба

ОП е финансиски стабилна и одржлива организација што обезбедува финансиска и нефинансиска поддршка за своето делување од различни извори предвидени со закон:

Како носител на проект или партнер на други организации, ОП добива проектна финансиска поддршка од неколку меѓународни донатори. Дел од проектите се регионална или меѓународна соработка.

ОП обезбедува проектна, организациска или материјална поддршка од бизнис секторот. Соработката барем со една компанија е на подолг рок.

Финансиската одржливост организацијата делумно ја обезбедува од сопствени приходи од консултантски ангажмани и активности од кои се остварува добивка, вклучувајќи комерцијални услуги, и од партиципација на корисниците во услугите.

Националните и/или локалните власти обезбедуваат финансиска или нефинансиска поддршка на Центарот на ОП за асистивна технологија.

Индикативни активности

Организациската стратегија ги предвидува следните индикативни активности:

- Воспоставување механизам за следење на повиците за грантовска поддршка;
- Воспоставување механизам за ефикасно исполнување на административните барања на донаторите во фазата на аплицирање;
- Поднесување на најмалку 20 пријави (проекти) за грантовска поддршка. Целта е да бидат одобрени најмалку 4 проекти со буџет поголем од 50.000 евра од најмалку 3 меѓународни донатори;
- Анализа на можностите за финансирање преку комерцијални активности;
- Надворешна ревизија на финансиското работење на организацијата;
- Обезбедување поддршка од најмалку 3 компании. Се очекува барем една од нив да обезбеди поддршка во најмалку 2 последователни години;
- Изработка на стратегија за обезбедување финансиска или нефинансиска поддршка за проектите или за функционирањето на организацијата;
- Воспоставен систем за следење на активните мерки на државата за вработување.

Акцискиот план за спроведување на активностите е во Прилог 4.

АНЕКС 1:**Акциски план за стратегиската област: Корисници**

Активност	Носител*	Време	Потребни средства**	Индикатори за успех	Критичен фактор
Развивање и испорака на најмалку 1 услуга (или продукт) во областа на раната интервенција	Раководител на Центарот	2018	мин. 2.500 евра за обуки на персоналот за рана интервенција	1 услуга (или продукт) е развиена во областа на раната интервенција	Достапни соодветни обуки за рана интервенција
Развивање и испорака на најмалку 1 услуга (или продукт) во предучилишното и најмалку 1 во високото образование	Раководител на проекти и/или Информатичар	2016-2020	/	1 услуга (или продукт) е развиена во: - предучилишно и - високо образование.	Достапни фондови за спроведување на услугите во предучилишното и високото образование
Развивање и испорака на најмалку 1 услуга (или продукт) за вработување на лица со попреченост	Раководител на проекти	2015	/	1 услуга (или продукт) е развиена за вработување на лица со попреченост	Достапни фондови за спроведување на услугите за вработување
Развивање на најмалку 1 иницијатива за јакнење на свеста или кампања поврзани со инклузијата или е-инклузијата	Раководител на проекти	2015-2020	/	Спроведена 1 иницијатива за јакнење на свеста или кампања поврзани со инклузијата или е-инклузијата	Достапни фондови за спроведување на иницијативата за јакнење на свеста или кампањата
Развивање на најмалку 1 услуга (или продукт) за постарите лица и нивните здруженија	Раководител на Центарот	2015	/	1 услуга (или продукт) е развиена за старите лица и за нивните здруженија	Барем едно здружение на постари лица е заинтересирано за соработка
Изработка и промовирање на барем 1 преглед (каталог) на услугите (или дел од нив, на пример, обуки) што ОП ги испорачува	Раководител за учење и развој	2018	мин. 1.000 евра за дизајн и печатење на каталог	Изработен 1 преглед (каталог) на услугите (и продуктите) на ОП	Достапни фондови за дизајн и печатење на каталог

*ставени се називите на функции кои се очекува да бидат воспоставени во рамките на претстојната систематизација на ОП; можни се измени во називите и одговорностите

**се однесува само на посебните, дополнителни средства за реализација на активност; не ги вклучува оперативните трошоци на ОП

АНЕКС 2:**Акциски план за стратегиската област: Учење и развој**

Активност	Носител*	Време	Потребни средства**	Индикатори за успех	Критичен фактор
Вклучување на професионалниот развој во системот за оценка на изведбата на вработените	Извршен директор	2020	Консултантска поддршка е обезбедена од УСАИД	Воспоставен систем за оценка на изведбата на вработени со фокус на проф. развој	Недоволна посветеност на спроведување на системот за оценка
Воспоставување и примена на функционален систем за организациска меморија заснован на клауд компјутинг	Информатичар	2015	/	Воспоставен систем за организациска меморија заснова на клауд компјутинг	Недоволни познавања на вработените од клауд компјутинг
Системско следење на окружувањето, во согласност со развиениот механизам	Раководител за учење и развој	2015-2020	/	Годишните планови вклучуваат анализа на окружувањето	Недоволна посветеност на системското следење на окружувањето
Разменување знаење и искуства со најмалку 10 други актери	Извршен директор	2015-2020	/	Број на мрежи во кои членува ОП Број на организации со кои ОП разменува знаења и искуства Број и опис на активности за размена на знаења и искуства	Несоодветно документирање на активностите
Одржување на месечни интерни состаноци за споделување на знаењето, искуствата и споделените лекции	Извршен директор	2015-2020	/	12 месечни средби во секоја година за интерно споделување на знаењето, искуствата и научените лекции	Недоволна посветеност на одржување месечни интерни состаноци за споделување на знаењето
Набавка и тестирање на најмалку 6 нови, претходно некористени асистивни или пристапни хардверски уреди	Раководител на Центарот и/или Информатичар	2015-2020	3 години x 1.000 = 3.000 евра	2 нови, претходно некористени асистивни или пристапни хардверски уреди се тестирани секоја година	Неможност да се набават нови, претходни некористени уреди
Креирање и редовно ажурирање на најмалку 1 база на податоци за корисници или надворешни соработници	Информатичар Раководител на проекти	2016	/	1 нова база на податоци за корисници или надворешни соработници е креирана и редовно ажурирана	Недоволна посветеност на креирање и одржување на новата база на податоци
Подготовка и спроведување на организациска стратегија за односи со јавност	Соработник за односи со јавност	2016-2020	мин. 1.000 евра за консултантска поддршка и/или обуки мин. 1.500 евра годишно за спроведување	Подготвена стратегија за односи со јавност; започнато спроведување	Недоволен капацитет за подготовка и спроведување на стратегијата за односи со јавност

Активност	Носител*	Време	Потребни средства**	Индикатори за успех	Критичен фактор
Развивање и примена на барем 1 програма за ориентација на нововработени или волонтери или менторска програма	Раководител за учење и развој	2020	/	Развиена барем 1 програма за ориентација или менторска програма; започнато спроведување	Доволен интерес за волонтирање и/или студентска практична работа во ОП

*ставени се називите на функции кои се очекува да бидат воспоставени во рамките на претстојната систематизација на ОП; можни се измени во називите и одговорностите

**се однесува само на посебните, дополнителни средства за реализација на активност; не ги вклучува оперативните трошоци на ОП

АНЕКС 3:**Акциски план за стратегиската област: Внатрешни процеси**

Активност	Носител*	Време	Потребни средства**	Индикатори за успех	Критичен фактор
Утврдување на организациската структура	УО Извршен директор	2015	Консултантска поддршка е обезбедена од УСАИД	Утврдена макро организациска структура	Неможност да се усогласат ставовите во врска со структурата
Утврдување на систематизација на работните места, со јасен и прецизен опис на работните задачи	Извршен директор	2015	Консултантска поддршка е обезбедена од УСАИД	Утврдена систематизација на работните места	Незадоволство од алоцирањето по работни места
Ревидирање на постојните или воспоставување и применување на нови внатрешни правила и постапки	Извршен директор Рак. за фин. и админ.	2015	Консултантска поддршка е обезбедена од УСАИД	Утврдени внатрешни правила и постапки за: - работни односи, - проектното работење, - архивско работење, и - сметководствено и финансиско работење	Недоволна посветеност на примената на утврдените правила и постапки
Подобрување или воспоставување и променување на правила и процедури во Центарот	Раководител на Центарот	2015-2016	/	Утврдени правила и процедури во Центарот; примена	Недоволно учество на корисниците и родителите
Воспоставување и применување на систем за раководење со човечките ресурси	Извршен директор	2015	Консултантска поддршка е обезбедена од УСАИД	Воспоставен систем за раководењето со човечки ресурси; започната примена	Недоволна подготвеност на вработените за прифаќање на промената
Воспоставување и применување на правила и процедури за ангажирање волонтери	Рак. на Цен. Рак. за фин. и админ.	2016	/	Број на ангажирани волонтери и опис на нивните активности	Недоволен интерес за волонтирање во ОП
Воспоставување и применување на правила и процедури за обавување студентска практична работа во ОП	Рак. на Цен. Рак. за фин. и админ.	2017	/	Број на студенти на практична работа во ОП и опис на нивните активности	Недоволен интерес помеѓу студентите за практична работа во ОП
Воспоставување и применување на интерна регулатива за обавување комерцијални дејности	УО Извршен директор	2016	/	Приход од обавување комерцијални дејности (откако ќе започне примената)	Недостаток на капацитет и искуство на ОП за комерцијални активности

*ставени се називите на функции кои се очекува да бидат воспоставени во рамките на претстојната систематизација на ОП; можни се измени во називите и одговорностите

**се однесува само на посебните, дополнителни средства за реализација на активност; не ги вклучува оперативните трошоци на ОП

АНЕКС 4:**Акциски план за стратегиската област: Финансии**

Активност	Носител*	Време	Потребни средства**	Индикатори за успех	Критичен фактор
Воспоставување механизам за следење на повиците за грантовска поддршка	Извршен директор	2015	/	Број на идентификувани повици за грантовска поддршка годишно	Фокус на веќе познатите извори на грантовска поддршка
Воспоставување механизам за ефикасно исполнување на административните барања на донаторите при аплицирање	Раководител за финансии и админ.	2015	/	Воспоставен механизам за ефикасно исполнување на административните барања на донаторите при аплицирање	Недоволна посветеност на ажурирање на податоците од страна на вработените
Поднесување на најмалку 20 пријави (проекти) за грантовска поддршка	Раководител за учење и развој	2015-2017	/	Одобрени најмалку 4 проекти со буџет поголем од 50.000 евра	Помал број на одобрени грантови (т.е. слаб квалитет на пријавите)
Анализа на можностите за финансирање преку комерцијални активности	Из. директор Рак. за учење и развој	2016	/	Извршена анализа за можностите за финансирање преку комерц. активности	Недостаток на капацитет и искуство во спроведување на комерц. активности
Надворешна ревизија на финансиското работење на организацијата	Из. директор Рак. за фин. и админ.	2016	2.000 евра годишно	Спроведена надворешна ревизија на финансиското работење на ОП	Неможност да се обезбедат средства за надв. фин. ревизија
Обезбедување поддршка од најмалку 3 компании	Из. директор Рак. за учење и развој	2015-2017	/	Број на компании кои обезбедуваат поддршка на ОП Износ на обезбедени средства Времетраење на поддршката (мин. 1 подолга од 1 година)	Недоволен интерес на компаниите за соработка со граѓански организации
Изработка на стратегија за обезбедување финансиска или нефинансиска поддршка од јавниот сектор	Из. директор Рак. за учење и развој	2017		Изработена стратегија за обезбедување поддршка од јавниот сектор; започната примена	Ограничени можности за обезбедување јавно финансирање
Воспоставен систем за следење на активните мерки на државата за вработување	Раководител за фин. и админ.	2016		Системско следење на активните мерки за вработување Користење на мерките при евентуално идно вработување	Активни мерки за вработување кои ОП не може да ги користи

*ставени се називите на функции кои се очекува да бидат воспоставени во рамките на претстојната систематизација на ОП; можни се измени во називите и одговорностите

**се однесува само на посебните, дополнителни средства за реализација на активност; не ги вклучува оперативните трошоци на ОП