

**Победи
со
интегритет**

**СТЕКНУВАЊЕ НА ДОВЕРБА
НА ГРАЃАНИТЕ ВО
ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ**

Победи со интегритет: Стекнување на доверба на граѓаните во политичките партии

Од Национален демократски институт

Copyright © 2021 The National Democratic Institute (NDI)

Сите права се задржани.

Делови од овој документ може да се умножуваат и/или преведат за некомерцијални цели под услов НДИ да се наведе како извор на материјалот и добие копии од преводот.

Победи со интегритет

**СТЕКНУВАЊЕ НА ДОВЕРБА НА ГРАЃАНИТЕ
ВО ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ**

технички лидер

Сара Травис, Програми за политички партии на НДИ

За Националниот демократски институт

Националниот демократски институт (НДИ) е непрофитна, непартиска, невладина организација која работи да се задоволат аспирациите на луѓето ширум светот да живеат во демократски општества каде се признаваат и унапредуваат основните човекови права. Од основањето во 1983 год., НДИ и локалните партнери работат на поддршка и јакнење на демократските институции и практики преку јакнење на политичките партии, граѓанските организации и парламенти, заштита на изборните процеси, унапредување на граѓанското учество, и отвореноста и отчетноста на владите. Со кадар и политички ангажирани лица на доброволна основа од над 100 држави, НДИ работи заедно со поединци и групи кои споделуваат идеи, знаења, искуства и експертиза. Партнерите се изложени на голем број најдобри практики од меѓународниот демократски развој кои може да се приспособат на потребите на нивните земји. Мултинационалниот пристап на НДИ ја засилува пораката дека и покрај тоа што не постои единствен демократски модел, сите демократии споделуваат одредени основни начела. Институтот преку својата работа ги поддржува начелата кои се втемелени во Универзалната декларација за човекови права. Исто така, работи на промовирање на развојот на институционални канали за комуникација помеѓу граѓаните, политичките институции и избраните функционери, и јакнење на нивната способност да го подобрат квалитетот на живот за сите граѓани. За повеќе информации за НДИ, упатете се на www.ndi.org.

Благодарност

Сара Травис, програмски раководител на Програмата за политички партии на НДИ, беше раководител и технички лидер за методологијата на овој проект со поддршка од Биргита Охлсон, Иван Доерти, Сеф Ашиагбор и Келор Иде од НДИ. НДИ искажува благодарност на Франческа Бинда од Binda Consulting International за подготовката на оваа публикација, како и на Ерин Метјус и Шанон О'Конел кои преку истражувањето ја дадоа основата за овој документ. Следниов персонал на НДИ даде важен придонес во првичниот пилот и спроведувањето на проектот: Алехандро Гарсија, Александра Крстеска, Андре Осорио и Лидија Зафировска. Дополнителна благодарност сакаме да им изразиме на Андреа Фернандез, Диего Гонзалез, Роберт Скот Хејзлет и Франциско Хереро за нивниот придонес. Посебно признание сакаме да ѝ дадеме на Ана Радиќевиќ и на тимот на Регионалната програма на НДИ за интегритет на политичките партии за инспирацијата што ја дадоа за целиот Институт со својата работа со партиите. Дополнително, во ревидирањето на разните верзии на оваа публикација и давањето препораки за подобрувања за време на одржаната тркалезна маса во април 2020 год. беа вклучени и следните вработени во НДИ: Артан Алијај, Арон Азелтон, Кристијан Брунер, Трачи Кук, Јосиф Езекилов, Роберт Скот Хејзлет, Каролин Хубард, Ана Ковачевиќ-Кадовиќ, Будимир Милиќ, Софија Моеструп, Николас Монтано, Надежда Музукинда, Кејти Мац, Комфорт Пингилани, Дана Радојевиќ, Раиса Татад-Хазел аи Линсеј Воркман. Конечно, НДИ им се заблагодарува на политичките лидери и граѓански активисти од Колумбија и Северна Македонија кои се согласија да учествуваат во овој пилот проект и овој проект беше можен благодарение на нивните корисни перспективи.

Предговор

Со децении наназад, во повеќето делови на светот, вклученоста во политиката се поврзува со давање поддршка, приклучување кон или промовирање на политичка партија. Политичките партии сè уште се дел од 'рбетот на демократијата и треба да имаат клучна улога во демократското управување преку претставување на граѓаните и формулирање политики за нивните загрижености, и преку проверка, избор и вршење влијание на политичките лидери. Меѓутоа, корупцијата, заробената држава, популизмот и нејасната партиска организација ја поткопуваат довербата на јавноста во партиите ширум светот, коешто пак ја подгрева политичката нестабилност. Граѓаните сè повеќе гледаат на партиите како на елити кои не го претставуваат поширокото граѓанство; неподготвени да ги вклучат и зајакнат жените и други историски недоволно претставени заедници; непосветени на транспарентноста и отчетноста; и генерално како неверливи.

За напредок, просперитет и опстанок во денешниот свет, на партиите им се неопходни алатки, планови и модели каде граѓанинот има централно место, и кои се инклузивни, етички, транспарентни и отчетни. Но, прво и најважно, тие треба да бидат вистински посветени на нивните основни вредности и создавање култура на интегритет, отвореност и отчетност, бидејќи како што се вели во изреката „културата ја јаде стратегијата за појадок“. Ние, во НДИ, се надеваме дека оваа рамка за проценка на интегритетот на политичките партии ќе биде корисен инструмент во алатките за промена.



Биргита Охлсон

Директор на програми за политички партии, Национален демократски институт
Поранешен министер и пратеник во Шведска



Содржина

ДЕЛ 1: ШТО Е ИНТЕГРИТЕТ НА ПОЛИТИЧКА ПАРТИЈА И ЗОШТО Е ВАЖЕН?	13
Што е интегритет на политичка партија?	13
Зошто е важен интегритетот на политичката партија?	16
ДЕЛ 2: КАКО ДА СЕ КОРИСТИ ОЦЕНКАТА НА ПОБЕДИ СО ИНТЕГРИТЕТ	17
Придобивки од оценката со Победи со интегритет	17
Како да се спроведе оценката со Победи со интегритет	18
Формирање тим за проценка во партијата	18
Користење фасилитатор од партијата	18
Користење надворешен фасилитатор	18
Проширување на учеството во Проценката на интегритетот за дополнителни членови на партијата	19
Скалило и резултати за интегритетот	21
ДЕЛ 3: ПРОЦЕНКА СО ПОБЕДИ СО ИНТЕГРИТЕТ	23
1. Организациска структура и внатрешни процеси	23
Организациски структури и носење одлуки	23
Подобрување на партиската структура во Мароко	24
Избор на членство, раководство и кадар	24
Процеси за мониторинг, усогласеност и приговори	25
Прашања за проценка на интегритетот	26
2. Организациска култура	29
Стандарди на однесување на политичките партии кои преовладуваат	30
Реакција на злоупотреби	30
Однесување на раководството	30
Подобрување на организациската култура во Босна и Херцеговина и Косово	31
Прашања за проценка на интегритетот	32
3. Проверка и избор на кандидати	37
Проверка на кандидати	37
Проверка на кандидати во Ел Салвадор и Коста Рика	38
Избор на кандидати	39
Цената да се биде кандидат	40
Прашања за проценка на интегритетот	41

4. Разновидност, правичност и инклузија на историски недоволно застапените заедници	44
Родова правичност	44
Унапредување на родовата инклузија во Јужна Африка	45
Разновидност, правичност и инклузија	45
Прашања за проценка на интегритетот	47
5. Обезбедување финансиски средства и финансиски менаџмент	51
Стандарди и ограничувања за финансиски средства и донатори	52
Внатрешен финансиски менаџмент и евиденција	52
Разоткривање на донации и донатори	52
Транспарентност	53
Финансиско разоткривање и транспарентност во Индија и Шпанија	53
Купување гласови и користење материјална стимулација за гласачите	54
Прашања за проценка на интегритетот	55
ДЕЛ 4: НАСОКИ КАКО ДА СЕ ПРИМЕНАТ НАОДИТЕ ОД ПРОЦЕНКАТА ЗА ИНТЕГРИТЕТ	59
Започнување разговор со партиското раководство	60
Поставување приоритети на реформите за интегритет	61
Како да се започне на патот кон реформи за интегритет	62
Поставување на цели за интегритет	62
Идентификување сојузници за интегритет	64
Мапирање на моќта	66
Одредување на најповолниот момент за спроведување реформи за интегритет	66
Информирање на јавноста за напредокот во врска со интегритетот	67
ДЕЛ 5: НАСОКИ ЗА МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА НА НАПРЕДОКОТ ВО РЕФОРМИТЕ ЗА ИНТЕГРИТЕТ	71
Техники за мониторинг и евалуација	72
Како да се спроведе мониторинг и евалуација на напредокот	73
Преточување на евалуацијата во активности	75
АНЕКС 1: НАСОКИ ЗА ГРАЃАНСКОТО ОПШТЕСТВО И МЕДИУМИТЕ ЗА ДА ИМ СЕ ПОМОГНЕ НА ПАРТИИТЕ ДА ПОБЕДАТ СО ИНТЕГРИТЕТ	81
Застапување на граѓанското општество во Мексико	82
Мониторинг од граѓанското општество во Уганда	83
Мониторинг од медиумите во Коста Рика	84
Аспекти кои треба да се земат предвид за подобрен интегритет на политичката партија	84
Поддршка за етичко однесување на политичките партии	88

РАБОТНИ ЛИСТОВИ

Работен лист 1: Дефинирање на целта на интегритетот на партијата	76
Работен лист 2: Идентификување на сојузници за интегритетот	77
Работен лист 3: Мапирање на моќта за реформа на интегритетот	78
Работен лист 4: Собирање на податоци за евалуација	79
Работен лист 5: План за спроведување и евалуација на интегритет	80

СТУДИИ НА СЛУЧАЈ

Подобрување на партиските структури во Мароко	24
Проверка на кандидатите во Ел Салвадор и Коста Рика	38
Унапредување на родовата инклузија во Јужна Африка	45
Финансиско разоткривање и транспарентност во Индија и Шпанија	53
Застапување на граѓанското општество во Мексико	82
Мониторинг од граѓанското општество во Уганда	83
Мониторинг од медиумите во Коста Рика	84

Дефиниции на клучни термини

Малтретирање,	Малтретирање е непожелно однесување кое има за цел да повреди (вербално и/или емоционално) некого кој се чувствува немоќен да одговори. ¹
Избор на кандидат	Начин на кој политичките партии вршат избор на поединци кои ќе се кандидираат за изборите.
Проверка на кандидати	Процес на вршење заднинска проверка за да се утврди дали одредени поединци се подобни (според партиските правила) да бидат избрани за кандидати.
Дискриминација	Нееднакво постапување со поединец или група заради одредени карактеристики (пр. етничка припадност, вера, сексуална ориентација, род, возраст или физичка способност). ²
Евалуација	Систематски процес на оценување на промените од реформите за интегритет.
Разновидност, правичност и инклузија	Практикување или квалитет на вклучување и/или обезбедување на значајни, правични можности и платформи за да им се даде моќ на историски недоволно застапените заедници за нивно учество во внатрешпартиските органи и во носењето одлуки.
Вознемирување	Непожелно однесување кое има за цел заплашување или понижување. ³
Мониторинг	Систематски процес на прибирање информации за да се следи напредокот кон реформа за интегритет.
Партиски елити	Поединци во рамки на политичката партија кои имаат диспропорционално голема моќ и привилегии за контрола на системот.
Интегритет на политичка партија	Карактеристики на политички партии каде граѓанинот има централно место, кои се инклузивни за историски недоволно застапените заедници, кои охрабруваат инклузивно носење одлуки, и имаат етично, транспарентно и отчетно однесување.
Историски недоволно застапените заедници	Социјални групи коишто се исклучени од главните општествени, економски и/или политички области. Примерите се разликуваат зависно од опкружувањето и вклучуваат — но, не се ограничени на — лица што не се доволно застапени поради нивната раса, социјална класа, религија, етничко потекло, возраст, род, сексуална ориентација (лезбијки, хомосексуалци, бисексуалци, трансродови, квир и интерсексуални лица — исто така познати како ЛГБТКИ+ за да се опфати спектарот на род и сексуалност) и попреченост.
Млади луѓе	Секое лице на возраст од 18-35 години ⁴ , вклучително и лица со повеќекратен идентитет (жени, лица со попреченост, припадници на ЛГБТКИ+ заедницата, и етнички, верски и видливи малцинства).

Како се користи Победи со интегритет

Победи со интегритет е наменет за политички партии и нивните членови коишто сакаат реформи за интегритет. Има за цел да им помогне на политичките партии да си ги само-оценат своите внатрешни процедури и практики поврзани со прашањата на интегритет (т.е. транспарентност, отчетност, инклузивно одлучување), и да идентификуваат, приоритизираат и планираат внатрешно-партиските реформи за интегритет.

Победете со интегритет ги вклучува следниве делови:

- Што е интегритет на политичката партија и зошто е важен?
- Оценка на Победи со интегритет
- Насоки за тоа како да се спроведат наодите од оценката на интегритетот
- Насоки за тоа како да се следи напредокот кон реформите за интегритет
- Работни листови за да им помогнат на партиите со практичната примена на напредна реформа за интегритет
- Насоки за граѓанското општество и медиумите, коишто се клучни партнери за поширокиот политички интегритет

Победи со интегритет може да се чита од почеток до крај или политичките партии можат да го исчитаат и да ги земат деловите за оценка што најмногу ги интересираат. Во рамките на водичот на политичките партии им се даваат примери на други партии коишто имаат поминато реформи за интегритет, практични совети и сугестии и работни листови што ќе помогнат во јакнењето на начинот на кој функционира партијата, со крајна цел повторно да се заслужи довербата на граѓаните.



ШТО Е ИНТЕГРИТЕТ НА ПОЛИТИЧКА ПАРТИЈА И ЗОШТО Е ВАЖЕН?

Што е интегритет на политичка партија?

Политичките партии треба да имаат клучна улога во демократското управување преку претставување на граѓаните и формулирање политики за нивните загрижености, и преку проверка, избор и вршење влијание на политичките лидери. **Меѓутоа, корупцијата, заробената држава, популизмот и нејасната партиска организација ја поткопуваат довербата на јавноста во партиите ширум светот, коешто пак ја подгрева политичката нестабилност.** Граѓаните сè повеќе гледаат на партиите како на елити кои не ја претставуваат пошироката јавност; дека се неподготвени да ги вклучат и зајакнат жените и другите историски недоволно застапените заедници; непосветени на транспарентноста и отчетноста; и генерално како недоверливи.

Едно решение кое се има покажано дека може да направи разлика во изменетата перцепција, е **кога партиите се одлучуваат да ги организираат своите системи, цели и етос околу начелото за интегритет.** Значајно е дека тоа е патот кој води и кон најцелисходни промени во начинот на кој гласачите гледаат на политичките партии.

За целите на оваа рамка, внатрешниот интегритет пошироко се дефинира како:



Политичко организирање каде граѓанинот има централно место. Партискиот интегритет подразбира дека постапувањето е во најдобар интерес на граѓаните. Партијата која е избрана да дојде на власт има можност и привилегија да служи на граѓаните преку политиката. Исто така, интегритет значи и фокусираност на услугите: партиските лидери, избраните функционери, и партиските членови се вклучуваат во политиката и управувањето како државни службеници.



Прифаќање на разновидноста, правичноста и инклузијата. Партискиот интегритет подразбира препознавање и streмење кон справување со институционалните, социјалните, културолошките и индивидуалните бариери на историски недоволно застапените заедници (на пр.: жени, млади луѓе, лица со попреченост, малцинства во однос на сексуалната ориентација и родот, и етнички и верски малцинства). Интегритетот подразбира обезбедување поволно опкружување со цел тие групи да имаат целисходно учество и да бидат сериозно сфатени во телата за одлучување и да добијат улога во високите раководства.



Инклузивно одлучување. Со партискиот интегритет се градат и јакнат механизми преку кои сите партиски членови (вклучително и историски недоволно застапените заедници) и ограноци во партиската структура имаат можност да разгледуваат опции, да придонесуваат со идеи, и да влијаат на одлуките на партијата.



Етичко, транспарентно и отчетно однесување и практики. Партискиот интегритет значи создавање системи и практики за етичко и отчетно однесување на партиските лидери, избраните функционери и партиските членови во функционирањето на партијата. Тоа го вклучува и постапувањето на партијата со останатите (т.е., политички конкуренти) надвор од партијата. Исто така, интегритетот подразбира и ригорозно управување со јавните средства и донации од граѓаните, и спречување и одбивање да се постапува за лични финансиски добивки за сметка на јавната доверба или разумната финансиска отчетност.

Слика 1: Внатрешен партиски интегритет



За да се постигне политички интегритет, политичките партии треба да вршат редовна оценка на внатрешните практики, да ги идентификуваат областите за подобрување, и да спроведуваат одржливи реформи во врска со:

- **Организациски структури и внатрешни процеси кои вклучуваат инклузивно носење одлуки**, како се врши избор на членови, кадар и партиски лидери, и до која мера процесите на мониторинг, усогласеност и поднесување приговори се ефективни;
- **Организациска култура која е двигател за етичко и отчетно однесување на партиските членови, кадарот, партиските лидери и избраните функционери**, со акцент на централното место на граѓанинот во давањето услуги;
- **Процеси за проверка и избор на кандидати** во кои се утврдени етички и јасно дефинирани стандарди за тоа како се претставува партијата во управувањето;
- **Разновидноста, правичноста и инклузијата, при што жените, младите луѓе и други историски недоволно застапените заедници** се вистински вклучени во рамки на партиската структура, и како кандидати и при носењето одлуки; и
- **Начини на финансирање на партијата и финансиски менаџмент** кои се транспарентни, етички и во согласност со законската рамка на земјата и внатрепартиските акти.

Интегритетот е и личен и колективен. Целта е да се врати довербата на граѓаните во партиите и да се подобри демократската способност за да се испорача за зголемените потреби на граѓаните.

Од аспект на колективниот идентитет, тоа е начелото на основа на кое партиите создаваат здрави оперативни системи. Тоа значи дека внатрешните процеси, процедури и однесување во партиите не само што повикуваат на принципиелно постапување, туку вклучуваат и механизми за превенција и реакција со цел избегнување неетичко постапување.

За вистински интегритет неопходна е и посветеност од страна на поединци — гест или завет кој е неопходно редовно да се обновува и покрај нестабилноста и сложените предизвици — и можности, кои се својствени за политичкиот и јавниот живот.

Колективните и индивидуалните аспекти на интегритетот се симбиотични. Тие може взаимно да се јакнат и негуваат. Следствено на тоа, погрешното постапување на едно лице создава ризик и останатите да постапуваат несоодветно.

На овие внатрепартиски карактеристики се укажува и во стручната литература и литературата наменета за практичари како нешто кое е својствено за здравите политички системи. Академиците истакнуваат дека политички партии со робуствен внатрешен интегритет делуваат во полза на кредибилни избори, транспарентно финансирање на политички партии, вистински независни медиуми и политички процеси без корупција и судир на интереси.

Зошто е важен интегритетот на политичката партија?

Со оглед дека улогата на партијата е суштинска за здрав општествен систем, последиците од неуспехот на партијата може да излезат од рамки на ограничениот сектор на политиката. Политичката нестабилност е плодна почва за сиромаштија, социјална и економска нееднаквост, раселување, злоупотреба на политичката моќ и страдање на луѓето. Граѓаните заслужуваат највисок степен на претставување, и тоа може да се постигне од страна на политички партии кои се посветени на интегритетот и кои покажуваат практики кои заслужуваат пофалба од јавноста. За жал, степенот до кој политичките партии на глобално ниво го постигнуваат тоа е на многу ниско и загрижувачко ниво.

Политичките партии мораат да покажат поголема посветеност на вредности како што се интегритет, отвореност и правичност за да се возобнови довербата на јавноста.

- Довербата и сигурноста во политичките партии се на вознемирувачко ниско ниво ширум светот.⁵
- Цената за вклучување во политиката оди угоре, поради што политичкото учество станува сè понепристапно и поподложно на финансиска корупција.⁶
- Политичката конкуренција и дебата се смета дека стануваат сè понецивилизирани, понасилни и водат кон поделби⁷, кое е засилено преку социјалните мрежи и дигиталните медиуми.

За да се подобри способноста на партијата да ја добие довербата на јавноста, партијата мора да има визија, да испорачува резултати, и да е поврзана со различни сегменти од населението. Партиите мора да дејствуваат како механизми преку кои граѓаните учествуваат во носењето одлуки. Очекувањата на општеството за интегритет се менуваат со текот на времето бидејќи граѓаните очекуваат зголемена транспарентност и принципиелно однесување. Партиите треба да спроведуваат периодичен преглед и прилагодувања со текот на времето. Независно дали се на власт или во опозиција, политичките партии мора да бидат способни да управуваат — да ги разбираат сложените, деликатните, како и честопати скапите проблеми.

КАКО ДА СЕ КОРИСТИ ОЦЕНКАТА НА ПОБЕДИ СО ИНТЕГРИТЕТ

Оценката на Победи со интегритет има за цел да се подобри внатрешниот интегритет. Таа е наменета и за поединците во рамки на политичките партии и за колективот кои се обврзале на политичко лидерство и интегритет. Само-рефлексија и проценка треба да бидат редовна пракса за секоја организација како дел од внатрешната култура за учење, подобрување и раст. Проценките се корисни алатки за креирање и регрутирање, и можат да им помогнат на партиите да ги подобрат своите структури за да ја добијат довербата на граѓаните.

Не постои „вистински“, „единствен“ или „по мерка на сите“ начин на кој се врши внатрешната проценка. Начинот на кој партијата ја спроведува внатрешната проценка зависи од неколку фактори, меѓу другото, и расположливото време, мотивираноста да се направи проценка, посветеноста или подготвеноста на вишите партиски функционери (на национално и под-национално ниво) и расположливоста на ресурси. Меѓутоа, основните начела за интегритетот на политичката партија секогаш се исти.

Веродостојните процеси за проценка треба да бидат инклузивни во однос на онолку репрезентативни членови на организацијата колку што е потребно за да се добијат посакуваните информации во опкружување во кое нема страв од одмазда или казна поради искрено давање повратни информации. Лидерите треба да бидат отворени за критики и повратни информации и да изнајдат начини со кои ќе покажат дека го слушаат партиското членство, поддржувачите, избраните функционери и партискиот кадар. Луѓето обично повеќе се вложуваат во организациите доколку чувствуваат дека се слушнати и дека раководството ги разгледува и нивните опции. Кредибилен процес на проценка не значи само поставување прашања, туку тоа подразбира и последователни реакции и постапување кои укажуваат дека партијата ги разгледала дадените одговори. Спроведувањето проценка со ограничени последователни активности или повратни информации е најсигурен начин да се одвратат луѓето кои на почетокот доволно многу сакале да ги одговорат прашањата. Пропустот да се постапува по наодите од оценката, исто така, ќе ги одврати посветените партиски членови кои сакаат партијата да се зајакне, да стане поделотворна и да има поголема доверба.

Придобивки од оценката со Победи со интегритет

Постојат две големи придобивки за политичките партии од оценката на интегритетот. Прво, тоа е можност за партиските членови да се вклучат во целисходни активности во периодот меѓу изборите. Кога партиските членови се во можност да дадат значаен придонес за партиската организација и култура, веројатно е дека развиваат сопственичко чувство во однос на унапредувањето на партиските вредности и успешноста на изборите. Втората придобивка се однесува на способноста на партијата да ја придобие и

врати довербата кај скептичните или разочараните граѓани. Гласачите знаат кога една политичка партија е сериозна за внатрешниот интегритет и подобрување на своите практики. Спроведувањето на реформи може да претставува делотворна стратегија на партијата за да допре до гласачите.

Како да се спроведе оценката со Победи со интегритет

Алатката за оценка со Победи со интегритет во оваа рамка е изработена со цел политичките партии кои се насочени кон работа на интегритетот, да можат да ја користат самите со или без поддршка однадвор. Некои разговори околу културата или практиките на политичката партија може да бидат сензитивни или тешки, а опкружување во кое има само луѓе одвнатре може да е поповолно за да се започне со внатрешна дебата и соодветен план за реформа за интегритетот. Меѓутоа, кога партијата е подготвена да го направи тоа, посебна вредност има доколку се ангажира искусен, непристрасен и доверлив фасилитатор кој ќе ја води организацијата низ проценката на интегритетот. Секогаш не е можно да се увидат сопствените проблеми или предизвици, особено кога со текот на времето се појавиле проблеми. Иако е најдобро да се помине целосна само-оценка, партиите можат да изберат да се фокусираат на еден или повеќе делови за оценка, доколку има итни прашања на кои треба брзо да се осврнат. Секаков напредок во однос на внатрешниот интегритет е вреден.

Формирање тим за проценка во партијата

Покрај горенаведените совети, ако партијата се одлучи да спроведе проценка на интегритетот, тоа мора да биде организирано и водено од страна на посветен тим. Во идеални услови, клучниот тим за проценка треба да е составен од поединци со висок степен на интегритет и кој по можност ќе вклучува и високи раководни лица од централно ниво и од ограноците коишто имаат моќ и алатки да го сменат системот, како и партиски членови и активисти. Од клучна важност е да се обезбеди демографска различност во тимот; и мажите и жените подеднакво да бидат застапени како учесници во проценката. Треба да се направат заложби да се вклучат млади активисти и претставници на историски недоволно застапените заедници. Прашањата за оценката треба да ги одговори кредибилен репрезентативен примерок од партиски членови, и клучниот тим е одговорен за анализа на резултатите, предлагање препораки и постигнување согласност за имплементација на планот.

Користење фасилитатор од партијата

Како што беше споменато претходно, некои разговори за внатрешните реформи се сензитивни и партијата може да претпочита да ја прави проценката на интегритетот без вклученост на надворешен фасилитатор. Клучниот тим за проценката може да одбере еден или повеќе поединци кои ќе го организираат собирањето одговори на прашањата од оценката, дури и да спроведат фокус групи или работилници, за да добие увид во наодите од оценката, доколку одредени партиски членови имаат вештини за фасилитирање.

Користење надворешен фасилитатор

Ангажирањето надворешен фасилитатор овозможува непристрасна анализа на степенот на интегритет на политичката партија по завршувањето на оценката. Надворешен фасилитатор исто така може да идентификува препораки за реформи. Клучно е да се идентификува вистинската личност за да се придобие довербата и искреноста на партиските членови во дискусијата за анализата. Доколку партиски членови се вклучат во номинирањето или предлагањето на фасилитатори од доверба, тоа ќе помогне во одлуката да се избере кредибилна личност. Надворешниот фасилитатор треба да има неограничен и независен

пристап до сите партиски членови и резултати од оценката за да направи делотворна анализа на степенот на интегритет во партијата и да даде можни препораки за реформа. Партиското раководство не треба да раководи одблизу со надворешниот фасилитатор и треба да одржува дистанца од процесот. Покрај оваа рамка, надворешниот фасилитатор може и да спроведе партиципативни дискусии во фокус групи со партиските членови за да добие увид во партискиот интегритет.

Проширување на учеството во Проценката на интегритетот за дополнителни членови на партијата

Резултатите за интегритетот на партијата ги отсликува впечатоците и знаењето на тимот за проценка за тоа како партијата функционира во однос на пет димензии:

- Организациската структура и интерните процеси;
- Организациска култура;
- Проверка и селекција на кандидатите;
- Разновидност, правичност и инклузија; и
- Собирање средства и управување со финансиите.

Иако оценката на главниот тим за проценка треба да ги отслика различните групи на членови на партијата, можеби ќе сака да го прошири учеството со дополнителни членови на партијата откако тимот ќе ја заврши првичната проценка.

Во Колумбија еден тим за проценка на интегритетот на партијата го проширил учеството и вклучи поширок опсег од партиски функционери и членови. Резултатите од проширената проценка на партијата им овозможиле да добијат похوليистичко гледиште за степенот на интегритет и колку членовите се запознаени со партиските акти и интерни практики. Последователно, партијата ги искористила проширените резултати во активностите за стратешко планирање.



За да се прошири анкетата за проценка на интегритетот, партијата треба да донесе стратешки одлуки преку изнаоѓање на вистинската рамнотежа меѓу вклучување на целата база на членството на партијата. На пример:

Приод	Предности	Слабости
Тимот за проценка на интегритетот само прави анкета	Вклучува разновидна група на поединци од партиското раководство, ограноците и внатрепартиските интересни групи (пр. форуми на жени, млади)	Претставува мал примерок на партијата
Тимот за проценка на интегритетот го проширува учеството во анкетата на избрана група на дополнителни членови на високо ниво	Обезбедува похوليистичко гледиште за интегритетот на партијата преку вклучување на поединци од партијата коишто знаат како функционира партијата како и други коишто можеби не се дел од интерните процеси.	Идентификувањето и правењето стратешка селекција на дополнителни членови надвор од Тимот за проценка на интегритетот може да биде предизвик
Целото членство на партијата е вклучено во анкетата	Вклучува пристап што ја вклучува целата партија за да го согледа степенот на интегритет на партијата	Наодите од анкетата, последователната активност и идентификувањето на реформи стануваат тешко за менаџирање

Независно дали проценката е внатрешна и се води самостојно или пак се користи надворешен фасилитатор, подолу се дадени неколку корисни совети при подготовките за да се користи рамката за проценка:

	<p>Одредување на вистинското време за спроведување проценка. Партиите имаат конкурентни приоритети, и поради временски-сензитивни или неодложни настани како што се изборите, честопати се одложуваат долгорочни и процесно ориентирани активности. Иако со право може да се каже дека изборните кампањи се неодложен приоритет, не оставајте тоа да биде оправдување да се одлагаат или откажат иницијативите за реформи за интегритетот.</p>
	<p>Одлука кој треба да учествува. Иако е пожелно да се соберат повеќе мислења и гледишта, тоа не е секогаш ефикасно ниту пак секој еден подеднакво го вреднува секое прашање. На пример, обичните партиски членови неопходно не мора да знаат како се водат финансиите на партијата, и затоа може да не биде значајно тие да се вклучат во проценката на финансискиот интегритет. Партијата треба да постигне баланс помеѓу инклузивниот и репрезентативен избор на партиски членови и соодветен број учесници.</p>
	<p>Утврдување како партијата ќе собира информации. Дали ќе се спроведуваат мали фокус групи или работилници? Дали од испитаниците ќе се бара да ги пополнуваат работните листови на Победи со интегритет? Дали луѓето ќе ги пополнуваат испечатените работни листови или партијата ќе подготви онлајн прашалник?</p>
	<p>Бидете јасни и транспарентни со партиските членови за целта на проценката. Зошто го прави партијата тоа сега? Дали постои криза или процесот за проценка ќе биде редовна алатка за раст на партијата?</p>
	<p>Уверете ги партиските членови дека тимот за интегритет на партијата е главно заинтересиран да добие искрена евалуација и дека нема да има одмазда или казна поради критики или негативни забелешки.</p>
	<p>Информирајте ги партиските членови што се очекува од нив. Колку време ќе биде потребно да се исполни прашалникот? Дали ќе учествуваат во фокус групи? Дали одговорите ќе бидат анонимни?</p>
	<p>Објаснете што ќе се случува по проценката и одредите реалистични очекувања. Кој ќе ги знае резултатите? Кој ќе направи евалуација на проценката и ќе даде препораки за промена? Како ќе се применат добиените резултати?</p>

Скалило и резултати за интегритетот

На крајот на секој дел од проценката се наоѓа скалило за интегритет. Скалилото има за цел да помогне на партискиот тим за интегритет да ги постави приоритетните области за реформа. Различни луѓе имаат различна перцепција за функционирањето на партијата и како се спроведуваат и унапредуваат аспектите поврзани со интегритетот. Оттаму, во идеални услови, секој член на партискиот тим за интегритет ја спроведува проценката поединечно пред заеднички да се споредат и соберат сите резултати. Тимот за интегритет потоа го пресметува просекот од добиените резултати за да определи каде се наоѓа партијата на скалилото за интегритет.

Категории за оценка на интегритетот	Процент
Високо ниво на интегритет	86% – 100%
Постои интегритет	71% – 85%
Интегритетот е под ризик! Оценка на интерните практики	51% – 70%
Потреба е реформа во врска со интегритетот	50% или помалку

На пример, замислете дека партискиот тим за интегритет е составен од пет члена. За да се утврди просекот, тимот треба да ги собере резултатите од сите пет члена, и потоа вкупниот број да го подели со пет. Ако тимот има 10 члена, тогаш партијата треба да ги собере резултатите на сите 10 члена, и вкупниот број да го подели со 10, итн.

Да се помогне со овој процес, партијата може да користи алатки како што се Google Sheets или Microsoft Excel за да се внесат одговорите и полесно да се пресметаат резултатите во однос на интегритетот со користење на „формула за пресметување просек“. Користењето алатки за пресметка на резултатите за интегритетот на партијата обезбедува точност на податоците коишто во спротивно можат да оптоваруваат и да се напорни.

Откако тимот за интегритет ќе го пресмета резултатот за интегритет, може да се започне со дискусија зошто партијата функционира на тој начин и да се идентификуваат внатрешните реформи за подобрување на партијата. Делот 4 и 5 од рамката ќе им помогне на партиите во имплементација, мониторинг и евалуација на напредокот постигнат во однос на целите за интегритет.

Табела 1: Пример за илустрација како се одредува резултатот за интегритет на партијата

Дел за проценка: Организациона структура и внатрешни процеси	
Партиски член 1	Бодови: 42
Партиски член 2	Бодови: 59
Партиски член 3	Бодови: 55
Партиски член 4	Бодови: 67
Партиски член 5	Бодови: 48
Вкупно	271
Просек (Вкупно бодови ÷ број на членови на партискиот тим за интегритет)	54, резултат за интегритет на мојата партија

Скало за интегритет	Неопходна реформа за интегритетот	Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики	Присутен интегритет	Висок степен на интегритет
Вкупно	0–40	41–56	57–68	69–80

Резултатот на мојата партија е Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики на скалилото за интегритет за организациска структура и внатрешни процеси.

НАСОКИ ЗА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ:

- **Висок степен на интегритет:** Висок степен на политички интегритет.
- **Присутен интегритет:** Одреден степен на интегритет. Следење на практиките за да се одржи или подобри политичкиот интегритет.
- **Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики:** Ограничен степен на политички интегритет. Оценка на практиките и идентификување на потенцијални области за реформи за интегритет.
- **Неопходна реформа за интегритетот:** Низок степен на политички интегритет. Подготовка и спроведување стратегија за премостување на јазовите во интегритетот.

ПРОЦЕНКА СО ПОБЕДИ СО ИНТЕГРИТЕТ ИНТЕГРИТЕТ

1. Организациска структура и внатрешни процеси



Политичките партии се начин на политичко изразување и затоа тие имаат улога во носењето јавни одлуки.⁸ Заради тоа, неопходно е да имаат структура, ред и внатрешна регулатива за да можат да ја вршат функцијата професионално, ефективно и етички.

Регулаторната рамка која ја усвојуваат политичките партии зависи од локалните законски услови, географската реалност, потеклото или формирањето на партијата, големината, ресурсите, амбицијата, и, до одреден степен, и идеологијата на партијата. Партиите користат устав, подзаконски акти, статут, правилници и/или изјави за вредности и визија за да дадат преглед на нивната цел и како ќе се однесуваат како организации. Документите со кои се уредуваат организациските структури и процеси треба да бидат „жив“ водич кој ќе се ревидира и ажурира како што напредува партијата. Независно што ќе биде применето, неколку карактеристики влијаат на тоа дали примарните водечки документи на партијата го градат или поткопуваат интегритетот.

Од таа причина, овој дел е посветен на внатрепартиската регулатива со која се уредуваат организациската структура и процесите на носење одлуки. Се разгледуваат правилата кои важат за членството, изборот на раководство, и како партијата постапува во однос на дебати и спорови во рамки на организацијата.

Организациски структури и носење одлуки

Начинот на кој одлуките се носат и соопштуваат — и кој ги носи тие одлуки — силно влијае на тоа колку силна поврзаност чувствуваат членовите и гласачите со политичките партии. Партиските членови вообичаено не се чувствуваат доволно ангажирани кога сè што прават е да стават печат на одлуките на раководството. Вистински инклузивна партија создава можности за разгледување, дискутирање и дебатирање за политиките и прашањата на локалните ограноци пред партиските извршни органи. Покрај тоа, една инклузивна политичка партија ги охрабрува и членовите и гласачите повеќе да се ангажираат со организацијата.⁹

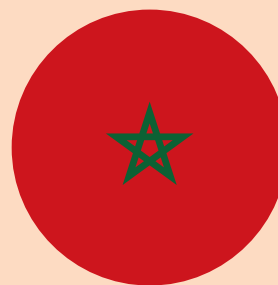
Партиските документи треба да ги дефинираат внатрешните органи и комисиите на партијата (вклучително и помошни и локални или регионални ограноци) и да ја определат нивната надлежност, процеси на носење одлуки, и на кој начин различни органи се меѓусебно поврзани. Партиските органи треба да имаат доволно ресурси (или да имаат моќ да собираат или распределуваат ресурси), со одреден степен на автономност за да се вклучат во активности кои придонесуваат за растот на партијата. Партискиот статут треба да го дефинира членството во партиските органи и да уреди како се врши нивниот избор, покрај определувањето стандарди кои ја отсликуваат идеологијата, раководството и интегритетот на партијата.

Пишаните процедури треба да содржат на кој начин органите во организацијата ја интегрираат еднаквата застапеност на жените и мажите и позитивното дејствување за интегрирање на недоволно застапеното население, групи или заедници, како и приспособувањата за лицата со попреченост.

Партиите честопати не ги воспоставуваат сите органи предвидени со основачките документи, ниту пак секогаш ги следат правилата за носење одлуки или пак ја почитуваат надлежноста на разни партиски органи, и невозможно е да се спроведе реформа или да се бара одговорност за процеси кои не се опфатени со партиските документи.

Подобрување на партиската структура во Мароко

Во Мароко, партиите на Народното движење (НД) и Уставна унија (УУ) започнаа и спроведоа мерки за зголемени улоги и одговорности на нивните регионални ограноци, за да се овозможи поголема контрола на локално ниво и подобро информирање на граѓаните. УУ ја смени директивата за регионалните совети и тие од тела за дискусија прераснаа во главни тела за носење одлуки во регионот. Потврдувајќи ја партиската заложба за подобро информирање на граѓаните, генералниот секретар јавно им укажа на регионалните ограноци да ја подобрат внатрешната организација, појаснувајќи дека ефективната комуникација со граѓаните се случува на регионално и локално ниво, но, истата не може да биде ефективна доколку канцелариите на партиските ограноци не се соодветно структурирани и организирани.



Избор на членство, раководство и кадар

Партиските документи треба јасно да содржат и дефинираат кој може да биде член, кој може да биде во раководството и кој може да работи за партијата.¹⁰ Партискиот статут треба да ги дефинира условите за стекнување членство и правата, улогите и одговорностите на членовите на партијата. Условите за стекнување членство може да вклучуваат минимална возраст и одредби дека е забрането членство во друга партија. Правата на членовите вообичаено вклучуваат можности за учество во процедурите за избор на кандидати или раководство, како и други партиски процеси на носење одлуки. Плаќањето членарина, унапредувањето на партиските цели и намери, и придржувањето до партиските правила се стандардни одговорности на членството. Партиските правила, исто така, вообичаено содржат и процедури за разрешување на член на партијата.

Политичките партии имаат придобивки кога постојат јасни правила за избор на партиските лидери. Во повеќето партии, највисок орган за носење одлуки е конгрес, конференција или конвенција. Оваа структура честопати ги одобрува измените во основните партиски документи и политики, има одредени одговорности за изборот на раководството и носи други значајни одлуки. Со оглед дека овие тела се

среќаваат со различна зачестеност, политичките партии имаат и одредби за структури кои ја надгледуваат и водат работата на партијата во периодот меѓу два конгреси. Вообичаено постои извршен совет или одбор, со кој раководи партискиот лидер и е составен од високи партиски функционери. Во пишаните упатства треба најмалку да се уреди кои поединци или ентитети го сочинуваат тимот на раководството, како се врши избор на тимот (и неговите членови), мандатот, и пред кого се одговорни. Партиите со висок степен на интегритет имаат тенденција да обезбедат широко учество од партијата при изборот на партиското раководство.

Повеќето партии прават разлика помеѓу функционерите кои се одговорни за поставување на партиската стратегија и **кадар** кој е одговорен за имплементација и примена на одлуките на партијата. Вообичаено, административниот кадар не може да бара други позиции во рамки на партијата — на пример, да бидат номинирани како партиски кандидати за јавна функција. Таквото разграничување помага да се обезбеди дека административниот кадар е потполно отчетен пред партиските лидери и не ја користат партиската машинерија за сопствени политички цели. Честопати се избираат функционери кои имаат првенствено политичка одговорност и со тоа уживаат поширок мандат од партијата. Административниот кадар може да биде назначен од политичкото раководство или избран, но, вообичаено работи под непосреден надзор на партиското раководство.

Покрај утврдувањето на критериумите и изборот на членство, лидери и кадар, политичките партии треба обезбедат и заштитни механизми за улогите и одговорностите на поединците кои ја сочинуваат организацијата. Партиските документи треба да содржат кодекс на однесување, и политики против вознемирување и дискриминација, и политики за родова еднаквост, различности и политики за млади. За да се унапреди партискиот интегритет, партиите треба да воспостават правила за нулта-толеранција за поединци кои се сторители на финансиски прекршоци или внатрепартиски или надвор од партијата.

Процеси за мониторинг, усогласеност и приговори

Сите организации кои се посветени на интегритетот располагаат со механизми за мониторинг и начини со кои се потврдува дека поединците постапуваат согласно правилата и имаат етичко однесување. Правилата на политичките партии треба јасно да утврдат кој орган или комисија се одговорни за следење на повредите на статутот или кодексот на однесување. На партискиот кадар и административниот кадар треба да им се обезбедат правични услови на работното место, без дискриминација, малтретирање и вознемирување, кои се водат од конвенционалните политики за човечки ресурси.

Во демократските политички партии, и неизбежно и пожелно е членовите кои се посветени и работат со страст да учествуваат во интерните дебати за одлуките кои се носат. Во партиските правила треба да се предвидат и конфликтни ситуации и треба да се даде рамката во која ќе се поттикнува конструктивна внатрепартиска дебата. Правилата за внатрешно разрешување на конфликтни ситуации може да спречат натамошно ескалирање на споровите, и да биде помалку веројатно дека истите ќе излезат од рамките на партијата ако огорчените членови ја споделат својата загриженост со јавноста. Статутите или правилниците може да предвидат и внатрешни независни органи за жалби кои разгледуваат и одлучуваат за спор помеѓу партискиот естаблишмент и поединечни членови или меѓу разни партиски структури. Иако огорчените членови заслужуваат да им се даде можност за оштета, раководството треба и да располага со можност за санкционирање на членови кои се однесуваат своеволно и чие постапување претставува закана за партијата. Од таа причина, партиите треба да разгледаат комбинација на мерки со кои се штити партијата и истовремено се дава одговор на потенцијалните потреби и загрижености на огорчените членови.

Прашања за проценка на интегритетот



Организациски структури и внатрешни процеси

Во мојата партија постојат пишани одредби за севкупната структура и управување и тие ги исполнуваат минималните законски услови.

Не знае	Не	да
0	1	4

Постои пишана обврзаност за еднакво учество на жените во мојата партија.

Не знае	Не	да
0	1	4

Мојата партија направи проценка на правилниците во однос на својствените пречки за значајно учество на жените или на историски недоволно застапените заедници.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во пракса, има еднаков број на жени и мажи во централниот извршен комитет на мојата партија (или највисокиот орган за носење одлуки) во последните 10 години.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Централниот извршен комитет на мојата партија (или највисокиот орган за носење одлуки) во пракса, ја вклучува и женската организација.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во документите на мојата партија е содржана заложбата за разновидност, правичност и инклузија на историски недоволно застапените заедници.

Не знае	Не	да
0	1	4

Централниот извршен комитет на мојата партија (или највисокиот орган за носење одлуки) во пракса ги вклучува етничките и верските малцинства.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Централниот извршен комитет на мојата партија (или највисокиот орган за носење одлуки) во пракса ги вклучува младите луѓе (на 35-годишна возраст и помлади).

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Централниот извршен комитет на мојата партија (или највисокиот орган за носење одлуки) во пракса ги вклучува лидерите на партиските ограноци.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во мојата партија постојат јасни и пишани внатрешни упатства за двоен мандат (т.е., можноста или неможноста за избран политичар да има и висока внатрешна функција).

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постои јасно и пишано внатрешно уредување и структура за носење одлуки, каде детално се утврдени партиските ентитети, вклучително и улогите и одговорностите.

Не знае	Не	да
0	1	4

Отповикување на партискиот лидер од страна на партиски членови кои не се сметаат за елита, е можно.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Централниот извршен комитет во мојата партија (или највисокиот орган за носење одлуки) во пракса, ја вклучува и младинската организација.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Партиските активисти на средно ниво и теренските активисти влијаат на партиските одлуки.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Постојат механизми или други можности за да се дебатира за потенцијалните одлуки.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Статутот или правилниците во мојата партија јасно ги дефинираат улогите и одговорностите на членовите.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во пракса, членовите на мојата партија учествуваат во изборот на раководството.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во статутот и правилниците на мојата партија е утврдено тело кое е одговорно за следење на прекршувањето на партиските правила.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат пишани правила за поднесување жалби и разрешување на внатрепартиски спорови.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат пишани политики за човечки ресурси со кои е уредено вработувањето или ангажирањето на административен и стручен кадар.

Не знае	Не	да
0	1	4

Организациска структура и внатрешни процеси

Скалило за интегритет	Неопходна реформа за интегритетот	Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики	Присутен интегритет	Висок степен на интегритет
Вкупно	0–40	41–56	57–68	69–80

Резултатот за мојата партија е _____ на скалилото за интегритет за организациски структури и внатрешни процеси.

НАСОКИ ЗА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ:

- **Висок степен на интегритет:** Висок степен на политички интегритет.
- **Присутен интегритет:** Одреден степен на интегритет. Следење на практиките за да се одржи или подобри политичкиот интегритет.
- **Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики:** Ограничен степен на политички интегритет. Оценка на практиките и идентификување на потенцијални области за реформи за интегритет.
- **Неопходна реформа за интегритетот:** Низок степен на политички интегритет. Подготовка и спроведување стратегија за премостување на јазовите во интегритетот.

2. Организациска култура



Внатрешната култура на секоја организација е клучен двигател за однесувањето на членовите на сите нивоа — од вишите партиски функционери, до гласачите и поддржувачите. Внатрешната култура е опкружувањето во кое функционираат партиските членови, и ги дефинира севкупните вредности и ставови на организацијата пред членовите и јавноста. Стандардна дефиниција за организациска култура е „начинот на кој ние ги правиме работите овде.“¹¹ Истражувањата во јавниот и приватниот сектор¹² имаат идентификувано типови на практики и системи за кои е веројатно дека го унапредуваат правењето етички избор — и поздрави политички партии — како и оние кои може да доведат до пораст во етичкото однесување или постапување.

Политичките партии честопати за себе имаат перцепција која е вон рамките за стандардните социјални и економски институции. Иако партии вршат јавна должност од витална важност — застапување за потребите и мислењето на гласачите, и развој и предлози за идеи за придонес во управувањето со општеството — тие не обезбедуваат услуги на начин на кој тоа го прават училиштата или болниците. Ниту пак партиите се приватни бизниси кои се фокусирани на производите или профитот. Повеќето политички партии се некаде на половина пат помеѓу јавните институции кои испорачуваат услуги и приватните бизниси.

Покрај тоа, политичките партии се оформени од страна на лицата кои ги водат. Гласачите и поддржувачите честопати диспропорционално го насочуваат вниманието кон лидерите на политичките партии и очекуваат тие да бидат харизматични и убедливи поединци, коешто води кон ризик од создавање на „култ кон личност.“ Доколку партискиот систем и практики се покорени на преференците или каприциозноста на лидерот за сметка на најдобрите интереси на партијата во целина, тогаш етичките стандарди и најдобри практики се во ризик да бидат неприфатени или занемарени — дури и во политички организации кои себеси се сметаат за потполно принципиелни. Политичките партии кои потклекнуваат на култ за личности вообичаено се соочуваат со нестабилност, внатрешни конфликти, и кризи во наследувањето на лидерството — особено откако ќе почне да опаѓа моќта и влијанието на лидерот.

Конечно, успешните политички партии се потпираат на конструктивен ангажман на поединци (честопати волонтери) кои, како и повеќето луѓе, сакаат позитивно опкружување во кое се почитува нивниот придонес. Организациите на кои им се неопходни волонтери во функционирањето, особено страдаат од негативна работна култура. Начинот на кој организациите постапуваат со луѓето може да им помогне или да просперираат или да ги наведе на неуспех или етички компромиси.

Внатрепартиската култура силно влијае на линијата помеѓу просперитет и неуспех. Искуствата со неправичност, насилно однесување, себични гледишта, или одмазда и казнување може да ги наведат секој партиски член или поддржувач да заклучи дека партиската култура е не само непријателска, туку и неетичка, и дека неговиот избор како да се однесува ќе одговара на таквото опкружување.¹³ Подеднакво важно е дека ако за партијата се смета дека има изградено системи и практики кои се темелат на доверба, правичност и етички стандарди кои важат за сите во организацијата, веројатно е дека партијата ќе негува поголем степен на посветеност, конструктивни иновации и лојалност во партиските рангови.

Од таа причина, овој дел е концентриран на внатрешната динамика и практики кои ја оформуваат организациската култура, вклучително и стандардите за однесување, реакцијата на злоупотребите, и однесувањето на раководството. Тука се разгледува степенот до кој партијата, како работно место, е достоинствена и се покажува почит за сите кои придонесуваат за партиската структура и цел.

Иако овој дел е посветен на внатрешната организациска култура, **културата на однесување на политичката партија со надворешни соговорници е подеднакво важна за здрава повеќепартиска демократија**. Кога се почитуваат противничките партии, граѓаните, медиумите, организациите на граѓанското општество и демократските институции и нивните легитимни улоги, така се јакнат и политичките процеси.

Стандарди на однесување на политичките партии кои преовладуваат

Стандардите на однесување го отсликуваат „социјалниот договор“ или споделениот кодекс на однесување на партијата како функционален субјект. Тие претставуваат начин на кој партијата работи и начинот на кој луѓето се поврзани во рамки на организацијата. Иако партиските правилници или интерна регулатива вообичаено ги содржат формалните аспекти на стандардите за однесување, помоќните аспекти на тие стандарди се оформени преку тоа што партијата го практикува на секојдневна основа, вклучително и носењето одлуки и нивното соопштување. Притоа, не значи дека стандардите на однесување и интерната култура се темелат на постигнат консензус за норми кои се следат и почитуваат од секого во организацијата. Доколку не се следат стандардите на однесување на партијата, тогаш лидерството треба соодветно да одговори на тоа.

Реакција на злоупотреби

Како политичката партија реагира на случаите на злоупотреби е клучен показател за способноста да функционира со интегритет. Партиските документи треба да содржат транспарентни механизми за постапување при злоупотреби. Во оваа област постојат три суштински елементи за партиското функционирање. Прво, ресурсите, системите и политиките треба да овозможат на партискиот кадар, функционерите и релевантните членови да отвораат прашања поврзани со неправилности, притоа знаејќи дека постапувањето ќе биде правично и професионално. Второ, внатрешната култура мора да избегнува одмазди и казни за оние кои јавно ќе проговорат или искажат загриженост. Конечно, партијата мора да постапува за да се спроведат механизмите за спречување злоупотреби и казнување на сторителите, независно од улогата која тие ја имаат во партијата.

Организациска култура која се темели на интегритет претпоставува дека оние кои даваат придонес за партијата како нејзин кадар, функционери, членови и поддржувачи, чувствуваат дека постои одредено ниво на контрола и одговорност за етичките исходи и дека се воспоставени системи во поддршка на постапувањето при неетички случаи или појави.¹⁴

Однесување на раководството

Доколку внатрепартиската култура е компромитирана или станува токсична, веројатно е дека проблемите се тесно поврзани со изборите што ги прави високото раководство или неговиот неуспех да се справи со проблемите.

Раководството може да има огромно влијание врз внатрепартиската организациска култура, вклучително и дали и како се развива и менува со текот на времето. Способноста да се препознаат етичките импликации на даден предизвик или ситуација е клучна компонента на принципиелното носење одлуки.¹⁵ Постапувањето и однесувањето на вишото раководство ги поставува стандардите за партиското работно опкружување и укажува каква е партиската етичка ориентација за сите кои се дел од организацијата. Однесувањето на раководството, исто така, на јавноста ѝ открива како партијата ќе владее и постапува со граѓаните, доколку и кога ќе добие можност за тоа.

Проценката за внатрешната организациска култура претставува голем предизвик бидејќи нормите за однесување честопати зависат од дадена ситуација и подлежат на толкување. Во суштина, основното прашање за организациската култура е дали раководството главно се однесува на начин кој ја јакне или слабее партиската ориентираност кон етичност.

Подобрување на организациската култура во Босна и Херцеговина и Косово

Во Босна и Херцеговина, Социјалдемократската партија започна опсежен процес на консултации за изработка на етички кодекс, во кој беа вклучени разни партиски структури. Од процесот произлезе нов документ кој беше официјално усвоен од партискиот главен одбор. Иако овој документ е една од последните новини во партијата, членовите веќе почнаа да укажуваат на неговите одредби за време на дебатите и партиските состаноци. Во Косово, Алијансата за иднината на Косово (ААК) и Демократската партија на Косово (PDK) побараа да се унапредат и зајакнат нормите за одговорно и етичко однесување. ААК го интегрирала етичкиот кодекс во партискиот статус, воспостави етички комитет, а PDK усвои одредби за етика во статутот. Двете партии ги усвоија овие мерки во 2019 год., и започнаа со нивната примена при избор и номинација на кандидати за изборите, како и унапредување на лицата со интегритет во партијата и на владини функции.



Прашања за проценка на интегритетот



Организациска култура

Стандарди за однесување на политичката партија кои преовладуваат

Го имам прочитано интерниот кодекс на однесување на мојата партија.

Не знае	Не	да
0	1	4

Мојата партија прифаќа нови идеи за промена во рамките на организацијата.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Мојата партија располага со интерен кодекс на однесување и стандарди за однесување.

Не знае	Не	да
0	1	4

Пишаниот кодекс за однесување се спроведува и поддржува.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во кодексот на однесување експлицитно се упатува на забраната за малтретирање.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во кодексот на однесување експлицитно се упатува на забраната за дискриминација.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во кодексот на однесување експлицитно се упатува на забраната за вознемирување.

Не знае	Не	да
0	1	4

Сексуалното вознемирување е експлицитно опфатено во кодексот на однесување.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во кодексот на однесување експлицитно се упатува на забраната за насилството.

Не знае	Не	да
0	1	4

Процесот на справување со сексуално вознемирување, малтретирање и други форми на вознемирување се поддржува.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Постојат јасни и пишани процеси за справување со онлајн и дигитално вознемирување кои се поддржуваат.

Не знае	Не	да
0	1	4

Постојат јасни и пишани процеси за справување со дела на насилство, кои се поддржуваат.

Не знае	Не	да
0	1	4

Високото партиско раководство во мојата партија постапува со професионалност и достоинство со партискиот кадар, членовите и волонтерите.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Постојат рамноправни можности за напредување во мојата партија — или како кандидат или како партиски кадар — помеѓу жените и мажите, независно од возраста.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Постојат внатрешни процеси и форуми за справување со несогласувањата.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во главни црти, сите одлуки во мојата партија се носат на транспарентен начин.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во главни црти, одлуките се соопштуваат на јасен начин.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Мојата партија ги почитува конкурентските политички партии

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Мојата партија ги почитува организациите на граѓанското општество и медиумите.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Мојата партија го цени придонесот на организациите на граѓанското општество во политиките што влијаат на животите на граѓаните.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Мојата партија ги вклучува предлозите на организациите на граѓанското општество во своите платформи/ манифести.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Реакции при злоупотреби

Во мојата партија постојат пишани упатства за жалби или приговори.

Не знае	Не	да
0	1	4

Постои придржување до процесите за жалби и приговори и истите се разрешуваат на транспарентен начин.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Со партиските членови, избраните функционери, партиските лидери и кадар кои пријавуваат злоупотреба или неетичко дејствување се постапува правично, без казнување или одмазда.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Можам да искажам несогласување и конструктивно да ги спорам одлуките на вишото раководство без страв од одмазда.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Однесување на раководството

Вишите партиски функционери се вклучени во активности кои се корисни за мојата партија и не се во нивни личен интерес.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

о мојата партија, вишите функционери зад сцената постапуваат на начин кој соодветствува на јавно искажаните верувања и стандарди.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Вишото партиско раководство е подготвено да биде конструктивно оспорено и да се вклучи во дијалог.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Вишото партиско раководство е отчетно за своите одлуки пред извршниот комитет или сличен партиски орган.

Не знае	Не	да
0	1	4

Лидерот на мојата партија се однесува етички и согласно партискиот кодекс на однесување.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Другите членови на вишото партиско раководство се однесуваат етички и согласно партискиот кодекс на однесување.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Вишото партиско раководство се однесува со почит кон партискиот кадар и волонтери.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Организациска култура

Скалило за интегритет	Неопходна реформа за интегритетот	Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики	Присутен интегритет	Висок степен на интегритет
Вкупно	0–64	65–90	91–109	110–128

Резултатот за мојата партија е _____ на скалилото за интегритет за организа

НАСОКИ ЗА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ:

- **Висок степен на интегритет:** Висок степен на политички интегритет.
- **Присутен интегритет:** Одреден степен на интегритет. Следење на практиките за да се одржи или подобри политичкиот интегритет.
- **Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики:** Ограничен степен на политички интегритет. Оценка на практиките и идентификување на потенцијални области за реформи за интегритет.
- **Неопходна реформа за интегритетот:** Низок степен на политички интегритет. Подготовка и спроведување стратегија за премостување на јазовите во интегритетот.

3. Проверка и избор на кандидати



Политичките партии контролираат кој ќе се кандидира, кој зборува во име на партијата, и кој ги претставува интересите на граѓаните во законодавните тела. Меѓутоа, широм светот, гласачите имаат непријатни релации со политичките партии, и кандидатите, особено за време на избори, честопати даваат грандиозни ветувања кои гласачите ги отфрлаат како нереални. Граѓаните сè повеќе гледаат на партиите како на елитни клубови каде важат правилата за забрана за влез и учество; кои се неодговорни пред поширокото граѓанство; непосветени на транспарентноста и отчетноста; и неподготвени да ги вклучат и зајакнат жените и историски недоволно застапените заедници во нивните заедници. Покрај тоа, проблемите со корупција, неказнивост и лични интереси и понатаму ја поткопуваат довербата на јавноста во политичките партии и нивните кандидати. Меѓутоа, партија во која централно место има граѓанинот, и партија која е инклузивна, етична, транспарентна и отчетна, може да привлече кандидати со позитивни особености кои ја легитимизираат партијата и повеќе ја јакнат јавната доверба во политиката.

Во повеќето земји, минималните стандарди и квалификации на кандидатите се предвидени со законите или изборните правила. На пример, регулативата ја утврдува минималната возраст за кандидатура, и дали кандидатите треба да бидат граѓани или жители на изборната единица во која се кандидираат. Во многу изборни системи, регулативата забранува кандидатура на поединци кои се претходно осудувани за кривични дела или финансиски злоупотреби. Онаму каде постојат родови квоти во законите, партиите треба да одберат минимален број жени и мажи кои ќе се кандидираат за избори.

Меѓутоа, формалната регулатива не е единствена алатка која политичките партии ја имаат на располагање при избор на кандидати. **Клучен елемент за повторно враќање на довербата во политичките партии подразбира јакнење на внатрешните механизми за проверка и избор на кандидати за да се идентификуваат и изберат кандидати со високи квалитети кои можат да ги водат заложбите за транспарентност и интегритет, и искрено да ги претставуваат граѓаните на кои тие бараат да им служат. За да се постигне ефективност во тоа, органите на политичките партии кои вршат проверка и избор на кандидати треба да бидат независни, да постапуваат на основ на вредности, да бидат инклузивни и да покажуваат висок степен на интегритет.**

Од таа причина, овој дел се фокусира на начинот на кој политичките партии вршат избор на оние кои ќе ги претставуваат како лице на политичката партија за време на избори. Се разгледува дали и кои етички стандарди треба да ги исполнуваат потенцијалните кандидати, и кој е вклучен во изборот на кандидати. Во овој дел се разгледуваат и трошоците за кандидатура и дали политичките партии прават заложби да се обезбедат подеднакви финансиски правила и можности за кандидатите.

ПРОВЕРКА НА КАНДИДАТИ

Партиските правила мора да содржат појаснување на етичките стандарди за потенцијалните кандидати за јавни функции. Во идеални услови, партијата треба да утврди процес за проверка и стандарди во сите партиски пишани документи, како што се правилници и статуту. Тие стандарди не треба да се однесуваат само на законските услови за да може да се отсликаат и партиските вредности и приоритети кои укажуваат на обврзаност кон интегритет. Преку експлицитни критериуми (на пр: список за проверка) ќе се обезбеди дека партиските функционери подеднакво ги применуваат правилата и стандардите при проверка на кандидатите. Партиите како минимален услов треба да вршат проверка на кандидатите за кривични дела, финансиски злоупотреби, случаи на насилно однесување и судири на интереси. Покрај тоа, партиите кои сакаат да покажат толеранција и интегритет, треба да направат и проверка на искажани или сторени дела на дискриминација и однесување кое ги крши партиските вредности или идеологија.

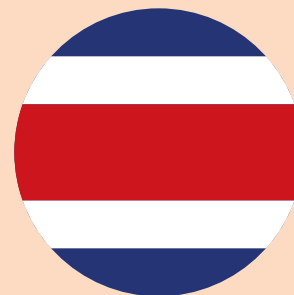
Како минимум, партиите треба да ги проверат потенцијалните кандидати во однос на кривични дела, финансиски злоупотреби, инциденти со насилно однесување и конфликт на интереси. Дополнително, партиите што сакаат да демонстрираат толеранција и интегритет треба да проверат и искази или чиновни на дискриминација и однесување спротивно на вредностите или идеологијата на партијата.

Процесот на проверка за официјалните внатрешни или надворешни партиски позиции може да се спроведе во различни форми, и тоа интервјуа со потенцијалните кандидати и со пријатели и соработници. Заднинските проверки и проверка на јавната евиденција може да сигнализираат на одредена законска или финансиска одговорност. Пребарување и преглед на изјави дадени во јавност, вклучително и на социјалните мрежи, помага да се разберат вредностите и ставовите на лицето. Конечно, кога од кандидатите се бара да потпишат спроведлив кодекс на однесување, тоа му укажува на кандидатот и на гласачите дека партијата е посветена на застапување за највисоките стандарди.

За да се спроведе ригорозен процес на проверка неопходно е време и кадар. За да се избегне оптоварување на функционерите за време на предизборниот период кога се особено зафатени, партиите може да подготват и проверат група кандидати во периодот меѓу изборите. Доколку партијата утврди дека потенцијалните кандидати не ги исполнуваат минималните стандарди за политички интегритет, треба да идентификуваат и изберат други потенцијални кандидати кои ги исполнуваат критериумите. Иако проверката на кандидатите е само еден чекор во процесот на избор на кандидати, тоа е клучен чекор за јакнење на партискиот интегритет, и помага партијата да добие насоки и да се информира за да конечно ги избере најдобрите поединци кои ќе ја претставуваат за време на и по изборите.

Проверка на кандидати во Ел Салвадор и Коста Рика

Во Ел Салвадор, централната изборна комисија на Националистичката републиканска алијанса (ARENA) издава инструкции за условите за регистрација на кандидати. Во условите се вклучени писма со препораки од локалните и секторските партиски тела; заверена изјава со која се потврдува точноста на информациите дадени од кандидатот; и изјава за обврзаност кон партискиот устав, каде спаѓаат услови како што се минимален период на членство, образование и морал, и животна историја која генерално е доследна на партиската идеологија.¹⁶ Во Коста Рика, Партијата за граѓанско дејствување (PAC) пред да бидат номинирани од партиското централно собрание, бара од потенцијалните кандидати да поминат курс за политичка обука кој потоа завршува со евалуација, и истата се зема предвид за одлуката во номинација.¹⁷



Комитет на партијата за именување – или слично тело – претставува важна одлика на овој процес. Комитетот или телото треба да ја отсликува партијата (пр. претставници од организациите на жените и младите) и да биде независен од притисок од партиското раководство и да има доволно авторитет и влијание за да препорача кандидати за функцијата. Таквите комитети или тела треба да имаат соодветни финансиски и човечки ресурси.

Избор на кандидати

При изборот на кандидати, партиите се под влијание на и се предводат од неколку фактори, како што се изборниот систем, законите, локалната политичка култура, внатрешните правила, идеологијата, и минати и идни изборни перспективи. Два значајни фактори, кои се во контрола на партијата, влијаат на интегритетот на партијата во процесот на избор на кандидати. Првиот фактор се однесува на степенот на инклузивност на телото/телата одговорни за избор на кандидати, и вториот фактор се однесува на степенот на централизираност на процесот на одлучување при изборот.

Тие два фактори се меѓусебно поврзани до одреден степен. Процес кој е особено централизиран вообичаено значи дека помал број луѓе учествуваат во изборот на кандидати. Доколку партискиот лидер, на централно ниво, е одговорен за избор на кандидати, ограничен е политичкиот простор за поголемо учество во процесот на избор. Демократскиот карактер и интегритет на партијата се загрозуваат доколку партискиот лидер е единствен кој врши избор на кандидати, дури и кога кандидатите се препорачани или номинирани од страна на централни или под-централни партиски тела. Вклученоста на поголем број членови — особено во партиските структури на ниво на ограноци — во изборот на кандидати, го охрабрува активното учество во партијата и го унапредува конкурентниот и демократски раст. Женските и младинските организации имаат клучна улога за номинација и предлагање кандидати од нивните редови.

Поттикнувањето правични и демократски процеси при изборот на кандидати во политичките партии се должи на неколку причини. Политичките партии кои се вклучени во демократски процеси (не само во избор на кандидати) создаваат можности за граѓаните да гледаат на нив како на демократски и инклузивни партии на власт. Потенцијалните кандидати е поверојатно да сакаат да учествуваат во правични и транспарентни процеси во кои имаат шанси, и тоа ја зголемува веројатноста дека политичките партии ќе привлечат кандидати од повисок калибар. Покрај тоа, кога во процесот на избор се вклучени и партиски активисти и членови и тие имаат улога во изборот на оние кои ќе ги претставуваат, тие се вложуваат во промовирањето и во кампањата на тие кандидати.

Начинот на кој политичките партии вршат избор на кандидати мора да биде утврден во партиските документи кои им се достапни на сите. Една од целите на постоењето јасен, транспарентен и конкурентен процес на избор на кандидати е да се намали веројатноста за избор на етички неподобни кандидати.¹⁸ Отсуството на пишани правила отвора ризик изборот на кандидатите да се сведе на каприциозноста и преференците на партиските лидери, односно, ризик од фаворизирање и покрај наодите и препораките од процесот на проверка. Друга причина заради која треба да постои јасно утврден и пишан процес е дека партијата ќе може да ги идентификува областите за подобрување и реформа. Доколку се направи преглед на изборот на кандидати во една политичка партија, може да се утврдат нееднакви можности и недостатоци да се привлечат кандидати од висок калибар кои ќе ја отсликуваат својата заедница.

Цената да се биде кандидат

Населението кое не припаѓа на елитните кругови и историски недоволно застапените заедници (на пр. жени, млади луѓе, лица со попреченост, припадници на ЛГБТКИ+ заедницата, и етнички, верски и видливи малцинства) се веќе особено недоволно застапени во формалната политика, и зголемената цена за учество на изборите создава уште поголеми и закоравени пречки за нив.

Цената која треба да се плати за политиката има импликации врз квалитетот на претставување кој може да го понуди политичката партија, како и способноста на партијата да ги разреши сложените социјални и економски проблеми откако ќе дојде на власт. Високата цена која се плаќа во политиката тежнее да создаде систем во кој не постојат заслуги и оние кои завршуваат на државни функции честопати се луѓе кои можат да си допуштат да ја платат цената за тоа, наместо оние кои најдобро би ја вршеле работата и можеби подобро ги разбираат реалните проблеми со кои се соочуваат различни граѓани.

Најочигледен недостаток, кој се должи на зголемената цена да се влезе во политиката, се однесува на отсуството на жени и претставници на историски недоволно застапените заедници кои е многу помалку веројатно да имаат пристап до потребното ниво на лично богатство на располагање, партиски врски и мрежи со богати донатори. Како што беше истакнато погоре, тоа не само што ги поткопува начелата за еднаквост и правичност кои се основа на демократските системи, туку и го лишува општеството од повисоките стандарди на управување и подобар исход од политиките. Партиите кои бараат потенцијалните кандидати да платат за да бидат земени предвид, или кои не го ограничуваат трошењето во конкурентниот натпревар за да бидат избрани, имаат ограничена способност да ги привлечат најдобрите таленти. Поединци кои можат да ја купат својата кандидатура со сопствени пари или приватни донации — наместо да ја заработат — вообичаено се лојални само на еден субјект: на себеси или на својот спонзор, но, не и на партијата.

При проценка на процесот на проверка и избор на кандидати во партијата, застапниците за партиски интегритет треба да го разгледаат процесот во партијата, вклучително и потенцијалната нееднаквост и обесправеност со која главно се соочуваат историски недоволно застапените заедници, и степенот до кој партиските членови кои не се во вишото раководство се вклучени во процесот.

Прашања за проценка на интегритетот



Проверка и избор на кандидати

Проверка на кандидати

Во пишаните правила на партијата јасно е утврдено кој партиски орган е одговорен за проверка на кандидатите, и процесот и процедурите до кои се придржува овој партиски орган.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат јасни и конкретни критериуми, кои се содржани во партиските правила, и со кои се спречуваат поединци со минати или сегашни кривични обвиненија да се кандидираат.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат јасни и конкретни критериуми, кои се содржани во партиските правила, и со кои се спречуваат поединци со минати или сегашни финансиски злоупотреби да се кандидираат.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат јасни и конкретни критериуми, кои се содржани во партиските правила, и со кои се спречуваат поединци со судир на интереси да се кандидираат.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат јасни и конкретни критериуми, кои се содржани во партиските правила, и со кои се спречуваат поединци со минати или сегашни дела на исказана или сторена дискриминација да се кандидираат.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија редовно се вршат заднински проверки за кандидатите пред да се добие формалното одобрување од партијата или пред да им се дозволи да се регистрираат како кандидати за изборите.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во мојата партија постојат јасни правила за тоа кои документи и други информации треба да ги поднесат потенцијалните кандидати за разгледување.

Не знае	Не	да
0	1	4

Избор на кандидати

Резултатите и препораките од проверката на кандидатите влијаат на процесот на избор во мојата партија.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Процесот на избор на кандидати за државни функции е јасно дефиниран во пишаните документи.

Не знае	Не	да
0	1	4

Жените и мажите се сметаат за еднакви како кандидати, независно на возраста, етничката припадност, верата, сексуалната ориентација и друг видлив малцински статус.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Процесот на избор на кандидати за државни функции вклучува и придонес и информации од членовите кои не се во извршниот одбор.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Процесот на избор на кандидати за државни функции вклучува и придонес и информации од членовите на партиските ограноци.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во контекст на пропорционален изборен систем, мојата партија применува политика на квоти, со која жените се поставени високо на кандидатските листи за јавни функции (Прескокнете ги ова доколку во вашата земја има плурален изборен систем).

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во контекст на систем на плурално мнозинство мојата партија избира жени кои се кандидираат во конкурентните изборни единици (Прескокнете ги ова доколку во вашата земја има пропорционален изборен систем).

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Мојата партија избира млади луѓе кои се кандидираат во конкурентните изборни единици.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

При избор на кандидати, приоритет се става на разновидноста и инклузијата на историски недоволно претставени заедници, и се тежнее да се состави репрезентативна листа од јавноста.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Цената да се биде кандидат

Од потенцијалните кандидати не се бара да плаќаат надоместок или придонес за да бидат земени предвид како кандидати на партијата.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Откако се избрани, партиските кандидати може да очекуваат финансиска поддршка и ресурси од мојата партија за изборната кампања.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Ресурсите и финансиската поддршка за кампањата се распределуваат подеднакво на мажи и жени кандидати.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Ресурсите и финансиската поддршка за кампањата се распределуваат подеднакво помеѓу постарите и помладите (односно оние од 18- 35 години) кандидати.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Проверка и избор на кандидати

Скалило за интегритет	Неопходна реформа за интегритетот	Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики	Присутен интегритет	Висок степен на интегритет
Вкупно	0–38	39–53	54–64	65–76

Резултатот за мојата партија е _____ на скалилото за интегритет при проверка и избор на кандидати.

НАСОКИ ЗА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ:

- **Висок степен на интегритет:** Висок степен на политички интегритет.
- **Присутен интегритет:** Одреден степен на интегритет. Следење на практиките за да се одржи или подобри политичкиот интегритет.
- **Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики:** Ограничен степен на политички интегритет. Оценка на практиките и идентификување на потенцијални области за реформи за интегритет.
- **Неопходна реформа за интегритетот:** Низок степен на политички интегритет. Подготовка и спроведување стратегија за премостување на јазовите во интегритетот.

4. Разновидност, правичност и инклузија на историски недоволно застапените заедници¹⁹



Повеќето партии развиваат внатрешна култура со која се обесхрабрува ангажманот на нови активисти (како што се жени, млади жени и мажи, и други историски недоволно застапените заедници) преку заштита и потпирање на застарени процедури и практики и лични мрежи во кои секој треба да се поврзе/прилагоди, и кои често ги отсликуваат машките родови норми и не прифаќаат нови идеи и иновации. Таквата внатрепартиска култура го спречува вистинско учество на историски недоволно застапените заедници, и ја попречува различноста во мислењата и искуствата. Не само што целисходната инклузија е суштински елемент на демократските процеси, претставувањето, и политичкиот интегритет, туку зголемените различности придонесуваат за здрави и поуспешни партии. Покрај тоа, женското политичко лидерство носи напредок во областите за политики кои се клучни за економски раст и подобрен квалитет на живот²⁰²¹ — можности кои се запоставени кога политичките партии не ставаат приоритет на изворната улога на жените.

Од таа причина, овој дел го разгледува степенот до кој политичките партии ги вклучуваат историски недоволно застапените заедници. Притоа се оди чекор понатаму во однос на кандидатите за да се процени целисходното и еднаквото учество на жените во внатрешните структури и процеси за носење одлуки. Овој дел, исто така се однесува и на тоа како политичките партии обезбедуваат учество на недоволно застапените групи и заедници.

Родова правичност

Политичките партии имаат клучна улога за унапредување и заштита на правично учество на жените во јавниот живот. Иако тие не се малцинство во однос на вкупниот број население, учеството на жените во политиката и понатаму е во голема мера нееднакво со учеството на мажите, и понатаму опстојуваат институционалните, социо-културолошките и индивидуалните пречки за да се влезе и остане во политичкиот живот. Жените и понатаму се недоволно застапени во политиката и на високите функции во политичките партии. Недоволната застапеност на жените создава политички обесправено општество и тоа негативно влијае на политичките партии. Кога жените не учествуваат подеднакво во подготовката на политики и стратешки одлуки, партиите имаат ограничен кредибилитет во очите на граѓаните. Родовата правичност нема да се појави случајно; за тоа се неопходни издржани стратегии и лидерство со цел жените да станат еднакви партнери во јавниот и приватниот живот.

Учеството на жените им носи директни придобивки на партиите и може да ги подобри изборните резултати и севкупната сила на партијата. На пример, следејќи ги квотите за кандидати жени на локалните избори во Шпанија, сите политички партии го зголемија бројот на жени кои се кандидираа под овој предзнак. Меѓутоа, партиите кои значително го зголемија бројот на жени кандидати, исто така, силно покажаа дека го зголемија и нивниот удел во гласањето за разлика од другите партии на истите локации.²²

Но, целисходната и еднаквата застапеност на жените во политиката не значи само колкав број на жени биле кандидирани од страна на партиите за време на избори. Кандидатите и избраните функционери се најочигледниот начин на кој партијата ја искажува својата заложба за родова правичност. Заложбите кои подразбираат најголема трансформација за правичност не се сведуваат само на избор на кандидати. Неопходна е родова правичност во внатрепартиските структури, вклучително каде и како партијата ги носи одлуките, колку родово-сензитивни политики се предлагаат и спроведуваат, и како се распределуваат ресурсите.

Унапредување на родовата инклузија во Јужна Африка

Во Јужна Африка, Женската група (ANCWL) во Африканскиот национален конгрес (ANC) беше вклучена на клучни лидерски позиции за време на трансформација на партијата и на земјата на почетокот на 90-тите. Таквиот ран подем на жените на клучни позиции помогна жените активисти на ANC да имаат свое место на масата, кое тие го искористија да се институционализира рамката за родова правичност преку важни партиски документи.

Силните заложби за застапување — вклучително и притисокот од меѓународната заедница — од страна на женските партиски активисти овозможи ANC да воспостави неколку доброволни механизми и политики (на пр., зголемување во системот на квоти од 30% на 50% во 2004 година) за да се обезбеди застапеност на жените во политиките на Јужна Африка. ANCWL се влијателни не само поради нивната бројност во парламентот. Тие се на позиции во речиси сите нивоа на власт и имаат функции како што се заменик претседател, министри, претседател на парламентот и партиски координатори. Исто така, жените во сè поголем број се застапени и во општинските структури и совети.²³



Единствениот начин да се постигне родова правичност во политиката и управувањето е најпрво политичките партии сериозно да ја сфатат родовата правичност и активно да ги промовираат жените како влијателни носители на политики на сите нивоа во нивните организации. Со оглед дека внатрешните структури подлежат на формални правила и се под влијание на неформалната организациска култура, политичките партии треба да ги разгледаат и правилата и културата кога прават проценка на пречките подари кое е исклучено еднаквото учество на жените.

Разновидност, правичност и инклузија

Инклузивноста не подразбира само обезбедување еднакво учество на жените. Тоа исто така значи и обезбедување и вклученост на други недоволно застапените заедници, како што се млади луѓе, етнички/верски малцинства, ЛГБТКИ+ заедници и лица со попреченост. Доколку во политичките партии не се отсликани и членови од групите избирачи кои сакаат да ги привлечат, на нив им недостасува кредибилитет да зборуваат за и да постапуваат во име на тие групи избирачи. Општествата се одликуваат со сè поголема различност, и тоа бара од политичките партии да креираат надворешни и внатрешни политики кои ќе ги отсликуваат загриженостите на недоволно застапените заедници.

Инклузијата и правичноста различни ставови и мислења во поставувањето на партиските приоритети, вклучително и политики, ги зголемува шансите за успех на политичките партии. Повеќето партии кои се успешни во демократските процеси споделуваат една заедничка работа: имаат широка поддршка од

различните заедници кои се вложуваат за успехот на партијата. Партиите кои имаат инклузивни процеси за креирање политики и носење одлуки уживаат поддршка од лојални активисти кои напорно работат за да биде избрана партијата на изборите. Организациите кои создаваат отворено и пријателско опкружување се многу потрајни и атрактивни за гласачите.

Прашањата за проценката дадени подолу не се исцрпни во однос на инклузијата на жените и други историски недоволно застапените заедници. Политичките партии кои сериозно ја сфаќаат еднаквата вклученост и учество на жените спроведуваат самостојни, длабински ревизии или проценки за родовите прашања. Таквите процеси ја мерат перцепцијата на мажите и жените за жените кои се на раководни позиции, типот на социјални норми кои постојат меѓу членовите на политичките партии и општеството, како и индивидуалните, институционалните и социокултуролошките бариери кои постојат за да се спречи целосното постигнување на родова правичност.

Прашањата за проценката дадени подолу ќе помогнат да се разбере кои се пречките за инклузија на историски недоволно застапените заедници како истите да се ублажат.

Прашања за проценка на интегритетот



Разновидност, правичност и инклузија на историски недоволно застапените заедници

Мојата партија обезбедува обуки и ресурси за спречување на дискриминација за партиските членови.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Организациската култура во мојата партија активно го охрабрува поголемото учество и лидерство од историски недоволно застапените заедници.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во мојата партија постои комитет за родов паритет вон формалната женска група, кој дава совети за интерните прашања поврзани со родовата правичност во партијата.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија се изработуваат и дистрибуираат материјали на немнозинските јазици.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во мојата партија се изработуваат и дистрибуираат материјали на брајовото писмо, превод на текст со глас или слични ресурси за лицата со нарушен вид.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Мојата партија користи толкувачи на знаковниот јазик за јавни настани.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Мојата партија избира локации за јавни настани кои се пристапни за лица во инвалидски колички.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во мојата партија е обезбедена инклузија на внатрешните и надворешните состаноци, со тоа што состаноците се одржуваат во време кое е најпогодно за жените и младите членови.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Женската организација во мојата партија е експлицитно претставена во партиските раководни структури.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Младинската организација во мојата партија е експлицитно претставена во партиските раководни структури.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Женската организација во мојата партија располага со адекватни финансиски и човечки ресурси кои независно ги контролира.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Младинската организација во мојата партија располага со адекватни финансиски и човечки ресурси кои независно ги контролира.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Женската организација во мојата партија се смета дека е влијателен и важен орган во партијата.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Младинската организација во мојата партија се смета дека е влијателен и важен орган во партијата.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Кодексот на однесување во мојата партија содржи забрана за сите форми на насилство врз историски недоволно застапените заедници, и внатре и надвор од партијата.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постои јасно поставен механизам за пријавување насилство врз историски недоволно застапените заедници кое ги штити жртвите и соодветно ги казнува сторителите.

Не знае	Не	да
0	1	4

Регутирањето членови во мојата партија вклучува и активно информирање и работа со историски недоволно застапените заедници.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Креирањето политики во мојата партија го вклучува придонесот од жените.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Креирањето политики во мојата партија го вклучува придонесот од младите луѓе.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Креирањето политики во мојата партија го вклучува придонесот од лицата со попреченост.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Креирањето политики во мојата партија го вклучува придонесот од етничките и верските малцинства.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Креирањето политики во мојата партија го вклучува придонесот од припадници на ЛГБТКИ+ заедницата.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во мојата партија постојат политики за млади кои се дел од надворешната партиската платформа на политики.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат политики за жените кои се дел од надворешната платформа за политики.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат политики за лицата со попреченост кои се дел од надворешната платформа за политики.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат политики за етничка и верска недискриминација како дел од надворешната платформа за политики.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат политики за ЛГБТКИ+ кои се дел од надворешната платформа за политики.

Не знае	Не	да
0	1	4

Разновидност, правичност и инклузија на историски недоволно застапените заедници

Скалило за интегритет	Неопходна реформа за интегритетот	Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики	Присутен интегритет	Висок степен на интегритет
Вкупно	0–56	57–79	80–95	96–112

Резултатот за мојата партија е _____ на скалилото за интегритет во однос на разновидноста, правичноста и инклузијата на историски недоволно застапените заедници.

НАСОКИ ЗА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ:

- **Висок степен на интегритет:** Висок степен на политички интегритет.
- **Присутен интегритет:** Одреден степен на интегритет. Следење на практиките за да се одржи или подобри политичкиот интегритет.
- **Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики:** Ограничен степен на политички интегритет. Оценка на практиките и идентификување на потенцијални области за реформи за интегритет.
- **Неопходна реформа за интегритетот:** Низок степен на политички интегритет. Подготовка и спроведување стратегија за премостување на јазовите во интегритетот.

5. Обезбедување финансиски средства и финансиски менаџмент



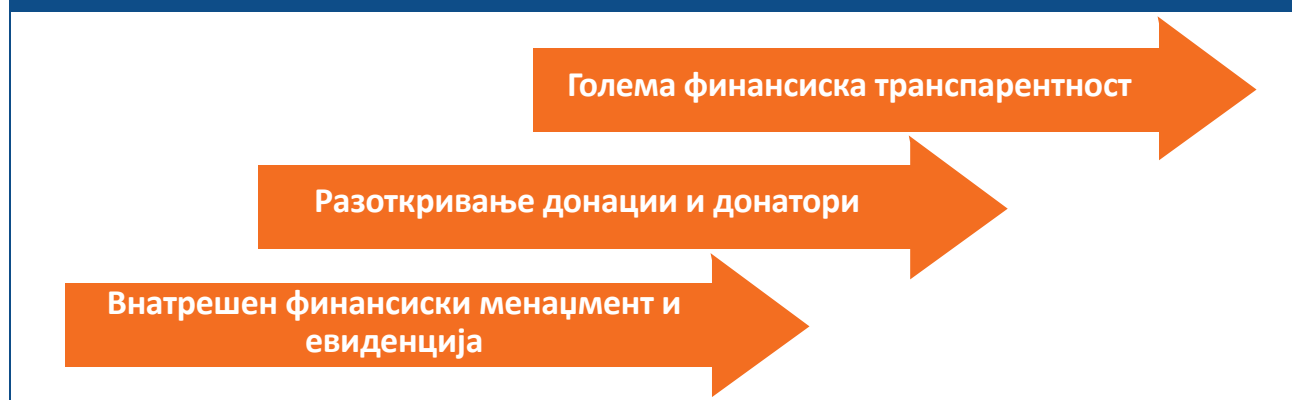
Циничниот став кој многу гласачи го имаат за политичките партии дека се корумпирани произлегува од бескрајните скандали поврзани со политика и пари. Ништо не предизвикува толку тешкотии за политичките партии, и од организациски и стратешки аспект, како предизвикот околу односите со јавноста. Политичките партии имаат потреба од ресурси за да се натпреваруваат на изборите, да функционираат како организации во периодот меѓу изборите, и да инвестираат во развој, раст и учење. Меѓутоа, начинот на кој партиите ги собираат и користат ресурсите одредува дали тие позитивно придонесуваат за доброто управување или работат под влијание на надворешни- честопати прикриени - агенди. Накусо, како (и од кого) партиите обезбедуваат и трошат финансиски средства, и колку се транспарентни околу финансирањето, определува кој е нивниот степен на интегритет – или пак недостиг на интегритет.

Регулативата за финансирање на политичките партии е еден начин со кој се гарантира независноста, транспарентноста и еднаквоста во системот на управување. Меѓутоа, постоењето на таквите системи бара време и политичка волја и лидерство за да бидат ефективни. **За среќа, политичките партии не мора да чекаат закони. Постојат внатрешни практики кои партиите можат да ги усвојат, без одложување, за да се негуваат релации со почит со донатори, финансиери и поддржувачи кои покажуваат највисок степен на интегритет внатре и надвор од организацијата.** На пример, партијата треба најпрво да разгледа колку делотворно е интерното финансиско управување и практиките на водење евиденција и да направи подобрувања ако е потребно, врз основа на наодите од проценката на интегритетот. Откако партијата ќе воспостави делотворно финансиско управување и практики на водење евиденција треба да се изнајдат начини за подобрување на системот на обелоденување на донациите и донаторите за да придонесе за поширока финансиска транспарентност (види слика 2).

Имајте на ум дека зависно од состојбата со партиското финансирање и евиденцијата, реформата на системите и воведувањето поетички процеси претставува долгорочна заложба и за тоа се неопходни дисциплина и надзор за да се одржат.

Од таа причина, овој дел се однесува на сензитивни, но клучни аспекти од интегритетот на политичките партии — на кој начин ги обезбедуваат и трошат финансиските средства. Исто така, се разгледува дали и како партиите ги пријавуваат добиените придонеси и трошењето, и дали трошењето за кампањата е етичко и транспарентно. Конечно, и најважно, во овој дел се разгледува дали политичките партии применуваат практики за внатрешен финансиски менаџмент со кои се унапредува интегритетот.

Слика 2: Скалило на финансиската транспарентност на политичка партија



Стандарди и ограничувања за финансиски средства и донатори

Не секое лице или субјект кое сака да придонесе за политичка партија треба да го направи тоа. Премногу често, финансиските донатори на политичките партии очекуваат материјални придобивки или награди во возврат за нивниот придонес, коешто го нарушува интегритетот на партијата. Повеќето политички системи имаат забрана за донации од организации и поединци чие финансирање на партиите може да биде штетно за или да го компромитира демократскиот процес. Повеќето системи имаат поставено ограничувања на износот на донации кои политичките партии можат да ги добијат, коешто не само што ја намалува желбата за незаконити добивки, туку ги охрабрува политичките партии да им пристапат на повеќе граѓани за да добијат поголем број помали донации, и со тоа да се гради поддршката од обичните гласачи.

Внатрешен финансиски менаџмент и евиденција

Многу партии покажуваат колебливост околу јавната транспарентност на нивните финансии бидејќи тоа би ги разоткрило слабите внатрешни практики за финансиски менаџмент, како и севкупната неадекватна организациска инфраструктура. Меѓутоа, од клучна важност е партиите да постават приоритет на водењето прецизна евиденција и отчетни системи и процеси за водење на партиските финансии за да се унапреди интегритетот на организацијата. Јасни процедури за финансиски менаџмент придонесуваат за внатрепартиска отчетност со тоа што финансиските средства се користат само за одобрени партиски работи. Партиите можат во своите статuti или правилници да ги опфатат обврските за финансиско известување и да формираат внатрешни надзорни одбори или комисиии кои се одговорни за ревизија на внатрепартиските финансии. Пишаните процедури за водење евиденција до кои се придржува назначениот кадар и се врши редовен преглед, им овозможува на партиските функционери да видат каде и како се трошат средствата и помага на партијата да се подготви за обврските за поднесување сметки до релевантните надлежни органи.

Партиите мора да располагаат со робусни процедури за евидентирање на финансиските трансакции во кои спаѓаат и интерни системи за **контрола и рамнотежа** за да се обезбеди надзор и контрола. **Внатрешниот ревизор или финансиска комисија** која е независна од раководството треба да има пристап до целата евиденција за финансиски трансакции, вклучително и за трошоците на ограниците и кандидатите. Партиите треба редовно да ангажираат **надворешни и независни ревизори** за преглед на финансиската евиденција на организацијата.

Транспарентноста мора да постои во однос на изворите на приходи, за трошењето на партијата, и за процесот на одлучување за расходите. Партиите треба да одржуваат **систем за следење и евиденција** на сите приходи и донации, вклучително и во натура и материјални средства. **Политиките за набавки** мора да гарантираат дека средствата кои се трошат за услуги го задоволуваат тестот на заслуги, конкурентност и независност. Партиските документи треба да содржат критериуми за доделување договори на добавувачи, и внатрепартиска комисија треба да биде одговорна за преглед на понудите и спроведување на набавките.

Отсуството на сеопфатни и транспарентни процедури за финансиски менаџмент ја компромитира внатрепартиската демократија и интегритет, поради што водењето на партиските финансии станува ранливо на измами.

Разоткривање на донации и донатори

Постојат разни пристапи со кои ќе се обезбеди транспарентност на партиските финансии и придржување до регулативата за донации. Во некои системи се бара јавно да се објавуваат донациите и донаторите на редовни временски интервали. Во некои случаи, партиите треба само да го откријат идентитетот на донаторите кои дале одреден износ. Други системи не ги обврзуваат партиите да го разоткријат

идентитетот на донаторите, но партиите мора да дадат сумирани извештаи за приходите и трошењето. Во некои земји, опозициските партии се колебливи околу разоткривањето на идентитетот на донаторите кои се плашат од одмазда преку казни од оние кои се на власт; опозициските партии тврдат дека нивната способност да соберат финансиски средства се намалува со зголемената транспарентност. Иако, за жал, тоа е реалност кај многу опозициски партии, постојат и партии кои се обврзани да ги разоткриваат своите финансии кое пак служи како дополнителен притисок за останатите партии да го направат истото.

Транспарентност

Политичките партии кои доброволно практикуваат највисок можен степен на транспарентност во собирањето финансиски средства и трошењето — независно од законските услови — е многу поверојатно да изградат релации од доверба со гласачите. За да се гарантира максимален интегритет, политичките партии треба да водат издржана и соодветна финансиска евиденција, која потоа служи да се создаде доверба, да се зајакне кредибилитетот, и да се охрабри давањето придонес за партиското работење. Поверојатно е дека граѓаните ќе даваат донации ако знаат дека партиите ги користат парите на одговорен и правичен начин.²⁴ Транспарентноста на партиските финансии е исто така корисна алатка за развој на партијата и регрутирање членство. Кога се знае како — и на што — партијата ги троши финансиските средства, тоа е голем поттик за партиските членови да ја промовираат партијата и да учествуваат во напорите за собирање финансиски средства.

Финансиско разоткривање и транспарентност во Индија и Шпанија

Делумно заради присуството на млади во своето членство, Партијата Аам Аадми (AAP) во Индија значително ја искористи технологијата за да го подобри информирањето и транспарентноста во водењето на партиските финансии. Главна карактеристика на заложбите на AAP за поголема фискална транспарентност е целта јавно да се објават сите трошоци и рупии кои се собрани преку донации, на партиската интернет страница — вклучително и информации за потеклото на донациите, месецот и износот — кои се ажурираат во реално време. Предизвикот на AAP [#iFundHonestParty](#) им овозможува на поддржувачите да дадат донации преку апликација на мобилниот телефон, донаторот добива потврда преку СМС или е-пошта и дадениот придонес се објавува онлајн.²⁵ Во Шпанија во 2014 год., Шпанската социјалистичка партија (PSOE) потпиша договор со Transparency International Spain (TI-E) за објавување на финансиски и други внатрешни документи преку TI-E за да се промовира зголемената транспарентност на партијата.²⁶



Купување гласови и користење материјална стимулација за гласачите

Купувањето гласови е широко распространета појава и маѓепсан круг кој тешко може да се прекине. Со цел ефективно отстранување на оваа пракса, сите партии треба да се воздржуваат од купување гласови. Ако само една партија или кандидат ја продолжат оваа традиција, гласачите — особено оние со ниски приходи и во немаштија — спремно ќе прифатат и кеш и подароци. Меѓутоа, иако гласачите се во немаштија, тие не се наивни, и партиите кои даваат кеш и подароци го компромитираат својот интегритет во очите на граѓаните.

Постои една тенка линија која често е замаглена со легитимното трошење за кампања. На пример, обезбедувањето пијалаци за освежување за време на настаните од кампањата или превоз до избирачките места може да се смета за купување гласови. Меѓутоа, овие примери се разумни трошоци за кампањата во многу демократии. Расходите за легитимното трошење за кампањата мора да се пријават и да бидат транспарентни.

Политичките партии кои вистински се обврзани на интегритет треба да имаат внатрешни правила со кои се забранува купување гласови и строго да се казнат кандидатите кои делат кеш или подароци за да привлечат гласачи. За да се зајакне таквата обврзаност, партиите можат да најдат сојузници во граѓанските организации кои работат во областа на изборен интегритет и транспарентност. Партиите мора да го предводат унапредувањето на финансиската транспарентност, вклучително и да го отфрлат купувањето гласови, за да се создаде и стекне доверба.

Прашања за проценка на интегритетот



Обезбедување финансиски средства и финансиски менаџмент

Во мојата партија, во партиската регулатива постојат јасно утврдени ограничувања за тоа кој може и не може да донира, покрај тоа што е пропишано со закон.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија е забрането да се добива придонес од државни органи или институции.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија е забрането да се добива придонес од странски субјекти.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија е забрането да се добива придонес од анонимни донатори.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија е забрането да се добива придонес од корпорации кои имаат договори со владата.

Не знае	Не	да
0	1	4

Мојата партија го објавува придонесот кој е добиен од сите корпорации.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија се забранети индиректни донации (придонес кој се дава преку друго лице или субјект).

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија е забрането да се користат државни ресурси (освен јавното финансирање на партиите) за партиски цели.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија има ограничување колку може да донираат поединечни донатори.

Не знае	Не	да
0	1	4

Мојата партија редовно и јавно објавува целосна листа на поединци и организации кои донираат средства на партијата.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Мојата партија редовно дава сеопфатни изјави во јавност за расходите.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во мојата партија постои експлицитна забрана за купување гласови од страна на партиски функционери или кандидати.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постои стручен тим кој е посветен на водењето на партиските финансии.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат пишани упатства или политики за финансиското сметководство и водењето евиденција.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постојат пишани упатства или политики за тоа кој може да добива и троши средства во име на партијата.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постои комисија за внатрешен финансиски надзор која е независна од партиското раководство.

Не знае	Не	да
0	1	4

Мојата партија редовно поднесува финансиска евиденција за организацијата до независен и надворешен ревизор за преглед од негова страна.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Во мојата партија има пишани политики за набавки.

Не знае	Не	да
0	1	4

Во мојата партија постои внатрешна комисија за набавки која врши преглед и надзор на доделувањето договори на добавувачи.

Не знае	Не	да
0	1	4

Процесот на финансиски менаџмент во мојата партија е отчетен и транспарентен пред партиските членови.

Не знае	Никогаш	Понекогаш	Често	Секогаш
0	1	2	3	4

Обезбедување финансиски средства и финансиски менаџмент

Скалило за интегритет	Неопходна реформа за интегритетот	Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики	Присутен интегритет	Висок степен на интегритет
Вкупно	0–40	41–56	57–68	69–80

Резултатот за мојата партија е _____ на скалилото за интегритет во однос на обезбедување финансиски средства и финансиски менаџмент.

НАСОКИ ЗА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ:

- **Висок степен на интегритет:** Висок степен на политички интегритет.
- **Присутен интегритет:** Одреден степен на интегритет. Следење на практиките за да се одржи или подобри политичкиот интегритет.
- **Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики:** Ограничен степен на политички интегритет. Оценка на практиките и идентификување на потенцијални области за реформи за интегритет.
- **Неопходна реформа за интегритетот:** Низок степен на политички интегритет. Подготовка и спроведување стратегија за премостување на јазовите во интегритетот.



НАСОКИ КАКО ДА СЕ ПРИМЕНАТ НАОДИТЕ ОД ПРОЦЕНКАТА ЗА ИНТЕГРИТЕТ

Доколку партијата има спроведено проценка за интегритетот, тоа значи дека веќе има исполнето значајна одредница. Со давањето согласност да се разгледаат областите за внатрешното функционирање со оваа алатка за проценка, партиското раководство покажува интерес за резултатите и посветеност да се подобри партискиот интегритет.

Откако партијата ќе ги собере сите одговори на прашањата за проценка на интегритетот, веројатно е дека ќе се пронајдат некакви отстапувања во поединечни одговори. Разни луѓе имаат различна перцепција за функционирањето на партијата и како ги применува и унапредува аспектите поврзани со интегритетот. Собирањето и споредбата на дадените одговори за секоја категорија ќе ѝ овозможи на партијата да го пресмета просекот од резултатот и за секоја од петте категории да го подготви скалилото за интегритет:



**Организациска
структура**



**Организациска
култура**



**Проверка и избор на
кандидати**



**Разновидност,
правичност и инклузија**



**Обезбедување
финансиски средства и
финансиски менаџмент**

Доколку добиениот резултат за партијата е **највисок степен на интегритет** во една или повеќе категории, корисно е да се праша зошто и да се разгледаат факторите кои придонеле за таквиот висок степен на интегритет. Разбирањето каде партијата успеала во унапредувањето и примената на интегритетот ќе помогне да се подготват и спроведат реформски мерки во областите каде има потреба од подобрување. Двата степени/нивоа на интегритет каде е неопходно да се посвети внимание и анализа се последните две: **Интегритет во ризик** и **Неопходна реформа за интегритетот**.

НАСОКИ ЗА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ:

- **Висок степен на интегритет:** Висок степен на политички интегритет.
- **Присутен интегритет:** Одреден степен на интегритет. Следење на практиките за да се одржи или подобри политичкиот интегритет.
- **Интегритет во ризик! Оценка на внатрешните практики:** Ограничен степен на политички интегритет. Оценка на практиките и идентификување на потенцијални области за реформи за интегритет.
- **Неопходна реформа за интегритетот:** Низок степен на политички интегритет. Подготовка и спроведување стратегија за премостување на јазовите во интегритетот.

Доколку партијата има подобри резултати на скалилото за интегритет во една категорија споредено со другите категории, тоа може да биде одлична почетна основа. Подобрувањето на практиките или процесите во партијата, каде веќе постои одреден поттик, прави успехот да биде поверојатен и создава можност за справување со потешките области каде партијата има пониски резултати на скалилото за интегритет.

Партијата може да утврди дека, во рамки на една категорија, резултатот е повисок за одредени аспекти споредено со останатите. На пример, може да се утврди дека партијата има широк и инклузивен процес за избор на кандидати, но, не се ангажира околу проверка на кандидатите во било која форма. За да се подигне резултатот на партијата на скалилото за интегритет во оваа категорија, севкупната цел треба да биде да се зголеми интегритетот во однос на проверката на кандидатите.

Конечно, **тимот кој врши надзор над проценката треба да ги анализира и дискутира резултатите** во секоја област и да се посвети на неопходните реформи во иднина. Потребата од значителни подобрувања некогаш може да биде особено оптоварувачка со бескрајна листа на елементи кои треба да се изменат.

Започнување разговор со партиското раководство

Со тоа што ќе се согласи да се испитаат областите на внатрешното функционирање во оваа алатка за оценка, партиското раководство демонстрира одредено ниво на интерес за резултатите и подобрување на интегритетот на партијата. Откако тимот за интегритет ќе спроведе оценка, следниот чекор е да се започнат разговори со партиското раководство.

Тимот за проценка треба да ги информира високите партиски функционери за резултатите од проценката посочувајќи каде партијата покажала високи резултати, а кои се областите во кои може да се подобри.

Како дел од овие разговори, **тимот за проценка на интегритетот треба да подготви листа на приоритетни области за реформа, да ги измери отвореноста или воздржаноста на раководството за спроведување на реформа, и да изработи план за спроведување,** (види Табела 4).

Како дел од овој процес, тимот за проценка на интегритетот треба:

- Да дефинира каде и за што тимот за интегритет е подготвен на компромис, за да знае како да преговара (види „Постигнување компромис за реформи за интегритет“ во овој дел);
- Да ги идентификува сојузниците и противниците на реформата (види „Мапирање на моќта“ во овој дел); и
- Да изработи стратегии за ублажување на ризикот заради унапредување на реформите за интегритет секаде и секогаш кога е тоа можно (види Табела 4).

Доколку тимот за оценка на интегритетот верува дека партиското раководство нема да сака промени, тимот треба да преземе дополнителни чекори, вклучително:

- Вклучување на постарите членови да ги согледаат ризиците и користа од реформите за интегритет.
- Утврдување на приоритетните области на интегритет во кои е потребна реформа а коишто зборуваат вредностите на партијата и актуелните приоритети коишто можат да генерираат поддршка од раководството; и
- Прилагодување на планот за спроведување да ги земе во предвид дополнителните активности со раководството и долгорочното темпо на реформата.

За повеќе информации разгледајте ги различните насоки во овој дел, како и документот на НДИ:

[Taking the Wheel and Piloting Change: A Framework for Party Reformers.](#)

Поставување приоритети на реформите за интегритет

Доколку партискиот тим за интегритет смета дека раководството е подготвено да го подобри интегритетот преку реформи, партијата ќе треба да постави приоритети на областите за реформа и да подготви план како ќе ги спроведе. **Местото од каде треба да се започне е партиското раководство.** Тимот за проценката треба да ги информира вишите партиски челнови за резултатите од проценката, истакнувајќи ги областите каде партијата има високи резултати и областите каде има потреба од подобрувања.

Партијата може да одлучи дали ќе спроведе работилница или фокус групи со партиското раководство за да ја добие нивната поддршка и да ги вклучи во поставувањето приоритети и давање предлози за решенија. Вклученоста на виши партиски функционери може да помогне во разбирањето до каде се „црвените линии“ во областите — односно границите кои не треба (или кои не може моментално) да се преминат. Бидејќи комуникација значи и слушање и зборување, партијата ќе стекне увид како да продолжи понатаму со тоа што ќе се го слушне партиското раководство за резултатите од проценката.

Најочигледни области за подобрување на интегритетот се оние за кои има поддршка од партиското раководство. **Работата на реформи за интегритет за кои сите се согласни дека се потребни, на партијата ќе ѝ овозможи „брзи придобивки“ и доказ дека партијата може да направи измени.** Брзите придобивки ќе ѝ дадат сигурност на партијата да продолжи со потешките реформи на долг рок.

Покрај со партиското раководство, партијата може да ги сподели резултатите и да побара повратни информации и од клучните групи во партијата. **Иако проценката ќе го даде резултатот за интегритетот на партијата, нема да појасни зошто.** На пример, доколку партијата има ниски резултати во проценката за финансискиот менаџмент, треба да го консултира тимот или партиските функционери кои се одговорни за водење на финансиите за да се истражи кои се проблемите и како може да се надминат. Тоа може да биде едноставно, на пример недостиг на обуки или надзор. Ако се слушнат различни групи во партијата, тоа ќе помогне да се идентификуваат сојузници во поддршка на реформите за интегритет. **Партискиот тим**

за интегритет треба да ја информира и женската организација, младинската организација и останатите можни официјални здруженија во партијата (на пр. централниот извршен комитет, ЛГБТКИ+ крилото, итн.) за да побара повратни информации и сугестии за начините како да се подобри интегритетот. Комуникацијата со оние кои се најзасегнати од прашањата за интегритет ќе помогне да се постават приоритети за реформските области и да се ангажираат шампиони за тие заложби.

Како да се започне на патот кон реформи за интегритет

Реформирањето на партијата и спроведувањето **промени започнува со мали чекори**. Исто така, тоа почнува со визија за тоа што партијата сака да измени, а визијата е поделена на неколку помали остварливи делови и изработен е план за спроведување на промените.

Планирањето е постојан и развоен процес, со својствени карактеристики на флексибилност и структура на издржан план. Планот мора да може да се прилагодува на внатрешните и надворешните промени и во исто време да претставува рамка за да може да се следат целите.

Успешноста на планот се поврзува со информациите на кои истиот се темели. Резултатите од проценката треба да даваат насоки за планот и да помогнат на партијата да ги постави целите.

Повеќето планови даваат одговор на следните прашања:

- Каде сакаме да се упатиме?
- Како ќе стигнеме до таму?
- Кога ќе пристигнеме?

Поставување на цели за интегритет

Прва задача при планирањето реформи е да се формулираат целите кои ќе придонесат за промените во партијата. Иако целите може да бидат општи примарни исходи кои се бара да се постигнат, тие мора да бидат S.M.A.R.T. (види Работен лист 1 за идентификување на S.M.A.R.T. целта на партијата).

С	М	А	Р	Т
Конкретна	Мерлива	Остварлива	Релевантна	Временски определена
				

Кога целта е **конкретна**, тоа помага партијата да ги насочи напорите и да ја соопшти промената која сака да ја постигне. На пример, ако севкупната цел на партијата е да се зголеми интегритетот во однос на проверката на кандидатите, неопходно е да ги формулира, конкретно, цел(ите) кои се неопходни за севкупен интегритет при проверката на кандидатите, а одговорите од проценката ќе послужат како водич. На пример, доколку не постои интересен орган задолжен за проверка на кандидатите, целта може да биде партијата да воспостави комисија за проверка на кандидати. Меѓутоа, формирањето комисија само по себе не е особено конкретно, ниту пак е показател дека во партијата ќе се врши проверка на кандидатите. Партијата мора да формулира кој ќе биде вклучен во изборот и кој ќе учествува во комисијата и да одговори и на други прашања. На пример:

- Што сака партијата да постигне со таа комисија?
- Како ќе работи комисијата?
- Кои критериуми ќе ги користи партијата за проверка на кандидатите?
- Кои кандидати ќе ги проверува комисијата?
- До кога комисијата ќе врши проверка на кандидатите за кои избори?
- Пред кого ќе биде одговорна комисијата?

Колку што е поконкретна целта, толку е и **померлива**. Како може партијата да го одмери успехот од воспоставување партиска комисија која е вклучена во проверка на кандидати? Бидејќи неопходни се неколку чекори за да се воспостави и почне да работи комисијата, партијата треба да изработи мерливи одредници за да се следи напредокот и успехот. Откако партијата ќе ја формира комисијата, таа може да следи и мери, на пример, кој и колку члена ја сочинуваат комисијата. Исто така, може да постави цели за бројот на критериуми кои ги користи комисијата и бројот на кандидати кои се проверени од комисијата.

За да се определи дали целта е **остварлива**, треба да се постави прашањето за тоа кои вештини и информации се потребни за да се постигне целта. На пример, дали луѓето кои ќе бидат вклучени во разни чекори од формирањето — и учеството во — комисијата за проверка на кандидати имаат време да посветат на тоа? Ако не, дали има други кои може да придонесат за реформата? Дали партијата располага со доволно информации за критериумите за проверка и добри практики за да воспостави процес со кој ќе се започне проверката на кандидатите? Ако не, каде може да ги добие тие информации? На крајот, партијата ќе треба да одреди дали целта е остварлива. Дали реформата е нешто кое може да биде одобрено и усвоено од партијата?

Иако целта може да се чини неопходна и дека веројатно ќе го зголеми интегритетот на партијата, партијата треба да одреди дали истата е **релевантна**. Политичките партии имаат безбројни приоритети кои се взаемно конкурентни и стратешки размислувања кои честопати се поврзани со изборните циклуси. Воспоставувањето функционална комисија за проверка на кандидати, на пример, ќе одземе многу време и енергија од другите активности. Партијата треба да разгледа дали целта се совпаѓа со севкупната стратегија на партијата и дали тоа е вистинско време да се спроведе реформата.

Конечно, целта мора да биде **временски определена**. Обврзаноста на временските рокови може да помогне во исполнувањето на целта и да се спречи реформата да биде преземена од други, неповрзани настани.

Идентификување сојузници за интегритет

Откако партијата ќе ги формулира и приоритизира целите за интегритет, мора да определи кој ќе ги спроведе тие цели. Кои се природни сојузници и противници за реформата? Разгледајте ја партиската организациска хиерархија и идентификувајте кој ќе има придобивки од промената и кој ќе ја изгуби моќта, влијанието и ресурсите. Дури и за најдобрите реформи има противење одвнатре. Неизбежно, ќе постојат колеги, избрани функционери и влијателни членови кои ќе работат на запирање на дебатата за спроведување промени. **Пред да се започне со градење база за поддршка, важно е да се одговори на следното прашање: Кој се вложува за одржување на статус кво, и кој има придобивки од тоа?**

Откако ќе се утврди кои поединци и групи е веројатно да се противат на реформата, идентификувајте каде ќе се најде поддршка за промената во следниот логичен чекор. **Поддржувачите во рамки на партијата** неопходно нема да бидат од партиското раководство; и различни членови ќе поддржуваат разни аспекти на иницијативите за реформи за интегритет. На пример, членовите на женската организација може да сакаат да стават приоритет на други области за реформа во рамки на скалилото за интегритет.

Може ќе постојат **сојузници надвор од партијата**, особено **организации на граѓанското општество (ОГО)** кои работат на прашањата за интегритет или на инклузија на историски недоволно претставени заедници и имаат вистинско разбирање и колаборативен приод кон партиските реформи. На пример, доколку партијата е заинтересирана да разбере какви реформи е неопходно да се преземат за поголема инклузија на лицата со попреченост, консултациите со ОГО кои работат на унапредување на правата на лицата со попреченост ќе ги зајакнат предложените реформи и ќе дадат тежина во убедувањето на луѓето внатре во партијата за потребните промени. За да се определи кој може да ја поддржи иницијативата, корисно е да се идентификуваат чинители и поддржувачи и притоа да се разбере која е нивната мотивација. Од клучно значење е да се знае кој може да дава отпор на реформата и зошто. Образецот даден подолу може да биде корисна алатка (види Работен лист 2 за идентификување на сојузниците за интегритет на партијата).

Табела 2: Идентификување сојузници за интегритет

ЦЕЛ НА НАШАТА ПАРТИЈА ВО ОДНОС НА ИНТЕГРИТЕТОТ Е: _____				
Разгледајте и одговорете ги следните прашања.				
КОМУ ТРЕБА ДА СЕ ИЗВРШИ ВЛИЈАНИЕ?				
Чинители	Во колкава мера тие ќе бидат засегнати од оваа активност?	На кои промени тие ќе треба да се прилагодат?	Како ќе реагираат на почеток?	Што треба да направат за да ја поддржат политиката?
Поддржувачи	Дали нивната поддршка е силна или слаба?	Зошто тие ја поддржуваат мојата цел или реформа?	Како можам да добијам максимална поддршка од нив?	Кој има влијание врз нив и дали тие може да се приклучат за помош?
Противници	Дали нивното противење е силно или слабо?	Како ќе изгледа нивното противење?	Како можам да го сведам на минимум нивното противење?	Кој има влијание врз нив и дали тие може да се приклучат за помош?

Дополнително постојат одредени потребни лични вештини коишто треба да се развијат и рафинираат со тек на време.

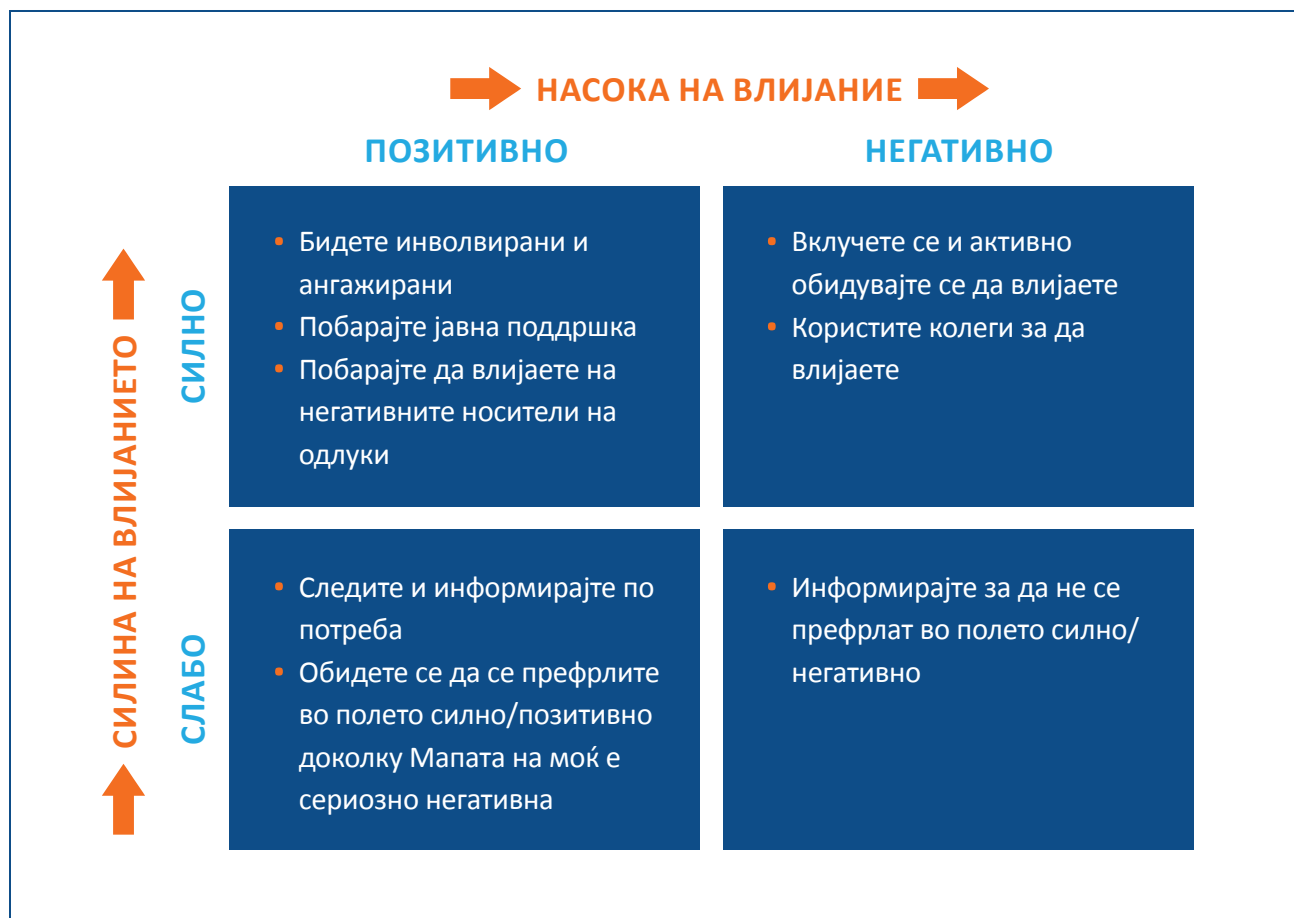
Влијаење: Развивање и споделување на визија на посакуваниот исход од реформата за интегритет. Фокусирање на мотивирањето на сојузниците за да работат заедно во насока визијата да стане реалност, наместо примена на сила или присила. Влијанието е темел на довербата и кредибилитетот на подолг рок.

Залагање: Поддршка на реформата за интегритет преку анализа на тоа кои се проблемите, зошто се потребни промени и кој треба да биде на мета на напорите во залагањето за интегритет.

Ефективно слушање: Апсорбирање на информации, покажување на интерес и давање повратни информации на говорникот за да знае дека пораката е примена. Слушањето е важно бидејќи покажува заинтересираност, гради доверба, покажува предаденост и ги нагласува вредностите на емпатија и почит како лидери кај тимот за интегритет.

Јавно говорење: Пренесување на пораките на јасен и ефективен начин. Како што споменавме, еден од основните услови за прифаќање на реформата за интегритет е градењето односи засновани на доверба. Како такви, тимот за интегритет треба да демонстрира и делотворно да информира зошто е потребна реформа и каква корист има партијата од неа.

Слика 3: Мапирање на моќта во реформите за интегритет



Мапирање на моќта

Кога ќе се појави вистинска можност, реформаторите мора да се подготват да дејствуваат. Независно дали тоа се прави однапред или како дел од реформската иницијатива, **од клучно значење е да се разберат релациите на моќ во рамки на партијата.** Некои луѓе ќе ја поддржат реформата, некои ќе се противат. Некои луѓе, или групи, ќе бидат директно засегнати, други не. Некои поединци се влијателни, други не се. Одвојте време за да ги идентификувате чинителите, поддржувачите и противниците за да разберете конкретно каков е нивниот однос кон реформата и меѓу себе. Одличен начин да се направи тоа е преку мапирање на моќта. Образецот горе може да помогне да ја разберете позицијата на сите и дава сугестии како да им пристапите во текот на имплементацијата на планот. (види Работен лист 3 за да ја поминете вежбата за мапирање на моќта).

Постигнување компромис за реформа за интегритет

Честопати, тимот за интегритет ќе мора да направи компромис за одредени аспекти од иницијативите за реформа за да се придобијат одредени поддржувачи и за да се генерираат брзи победи за реформата. Тимот за интегритет треба да дефинира каде и за што е подготвен да направи компромис, за да биде подготвен да преговара со потенцијалните сојузници. Некои поединци се обидуваат да кооптираат реформи или се обидуваат да ги тргнат или изменат клучните компоненти. **Идентификувањето кој бара компромис, а кој е заинтересиран за кооптирање, ќе биде постојана активност во текот на процесот на реформата.** Градење коалиција на поддржувачи од внатре и од надвор за промената не е лесно. Тимот за интегритет треба да биде автентичен и способен за да обезбеди резултати.

Самата реформа за интегритет мора да е иновативна и возбудлива, и при тоа да остане практична. Меѓутоа, комбинацијата на агент на промена полн со знаења и на привлечна реформа го прават градењето на коалиција на посветени поддржувачи да помогнат реформата да се оствари многу полесно.

Одредување на најповолниот момент за спроведување реформи за интегритет

Времето е клучен елемент за успех во постигнувањето целисходни промени. Кризи и неочекувани настани може да ги пренасочат добро обмислените планови и да го одвлечат вниманието и на најпосветените реформатори. Некои моменти се поповолни од други за да се привлече вниманието на сојузниците и носителите на одлуки. На пример, изборна кампања не е најдобро време да се предлагаат големи внатрешни организациски промени за кои може да бидат потребни повеќе месеци за реализација. Меѓутоа, тоа е добар момент да се предложат промени во прашањата на интегритет во врска со изборите, како што е цената за влез во политиката за кандидатите или соопштување на партиското противење за купување гласови. Разбирањето кога партиските функционери и активисти се најтворени за промени е клучно за стратегијата на реформаторите, со тоа што ќе се постигне максимален ефект од интервенциите за интегритет.






Препознавањето на неочекуваните прилики за промена може исто така да влијае на времето кога се спроведува реформа. Можности за реформа може да се појават и во непредвидени моменти. Честопати, криза во партијата или државата може да даде можност за промена. Доколку агентите за промени се неподготвени, може да биде предизвик да се искористи таквата корисна можност за трансформација.

Информирање на јавноста за напредокот во врска со интегритетот

Доколку партијата успешно ги спроведе реформите за интегритет, од клучна важност е таквиот успех да им се соопшти на партиските членови и граѓаните. Повеќето граѓани вон партијата не секогаш ја сфаќаат важноста на внатрешните практики, регулативи или статuti. Ако промената во партиските документи е резултат на партиската реформа, партијата треба да ги толкува тие промени на начин кој е разбирлив за пошироката јавност. Зборувајте за промените во однесувањето кое ќе произлезе од реформата и идентификувајте луѓе кои ќе го соопштат успехот на партијата.

Со оглед дека партиските членови се одлични двигатели за позитивни промени во партијата, вклучете ги на целисходен начин во заложбите да се пренесе пораката на партијата. Побарајте надворешни сојузници кои биле вклучени во реформските заложби или кои ќе бидат заинтересирани во потегот на партијата да го подобри својот интегритет. Организациите кои работа на спречување корупција и активистите кои ја унапредуваат инклузијата на историски недоволно претставени заедници ќе даваат поддршка за реформите.

При изработката на планот за комуникација, разгледајте го следното:

	Подготовка и дистрибуција на пораки за реформите кои може да бидат прифатени од членовите ширум земјата и може да се користат и во комуникацијата со пошироката јавност.
	Подготовка и дистрибуција на теми за дискусија и куси пораки кои поддржувачите ќе можат да ги постават на платформите на социјалните мрежи (со фотографии и хаштаг).
	Подготовка на мислењето на лидерот кое ќе се подели на новинарите за да се допре подалеку од симпатизерите и членовите на партијата.
	Снимка од видео запис за дискусија на партиското раководство за реформите којшто лесно може да се разбере, циркулира и интегрира во промотивните материјали на партијата.
	Организација на тркалезна маса со релевантни ОГО и медиуми за да се добијат нивните повратни информации (и поддршка) за реформите.

Запомнете, кога комуникацијата се однесува на промените и реформите во партијата, тоа не се однесува на партијата, туку на гласачите и зошто реформите за интегритет се добри за пошироката јавност. Подгответе ги пораките и стратегијата за комуникација на партијата за да покажете кои ќе бидат придобивките на граѓаните од подобриот партиски интегритет.

Табела 3: Совети за примена на наодите од проценката за интегритет

Совети за примена на наодите од проценката за интегритет	
	Подготовка на јасна визија и преглед на опсегот на промена. Што ќе се постигне со тоа? На кого ќе се влијае? Како оваа реформа ќе донесе придобивки за партијата?
	Формирајте тим од сојузници. Опфатете ги чинителите и поддржувачите кои ќе бидат под влијание од реформата — особено оние кои ги претставуваат историски недоволно застапените заедници.
	Подгответе сеопфатна листа со неопходните задачи за спроведување на реформата. Бидете конкретни! За секоја задача треба да има цел со временска рамка за реализација. Зададете задачи на конкретни поединци. Бидете реални колку може да сработи едно лице. Повеќе лица може да даваат придонес за една иста задача, но, треба да има едно одговорно лице кое ќе го следи напредокот и реализацијата.
	Идентификувајте за кои активности се потребни пари. Идентификувајте извори на приходи за задачите за кои се потребни пари и направете резервни планови доколку нема ресурси на располагање.
	Одвојте време за да направите истражување за реформските области за да може партијата да биде опремена за спроведување на реформата за интегритет.
	Проучете и знајте ги правилата и внатре и надвор — тоа значи партиските правила за процедури, регулативата или уставот. Понекогаш најголема предност е кога ги знаете правилата подобро од останатите.
	Идентификувајте ги црвените линии — граници и лимити кои не смее да се преминат — и утврдете како ќе управувате со нив.
	Идентификувајте иницијативи кои ќе го мотивираат партиското раководство и неопходните комисии за промени. Направете проценка на начините на кои ќе се искористат тие иницијативи.
	Истражете кои се формалните и неформалните процеси кои партијата ги користи за усвојување и измена на статутот и правилниците. Направете мапирање каде има можности да се влијае на процесот на одлучување и клучните чинители.
	Формулирајте ги ризиците во планот и подгответе стратегии за ублажување на ризиците доколку иницијативата за реформа се најде во застој.
	Подгответе теми за дискусија во однос на проблемите кои ќе бидат надминати со реформата, зошто нивното надминување ќе биде делотворно и како може успешно да се спроведе. Говорете за тоа како промената ќе влијае позитивно на партијата и ќе го зголеми интегритетот. Подгответе примери за слични иницијативи кои им помогнале на други партии.

Табела 4: Примерок за работен лист за имплементација за интегритет и план за евалуација

Име на партијата Палдовска работничка партија							
Цел за реформа на интегритетот: Сите партиски органи кои носат одлуки имаат 50% жени во својот состав за период од две години.							
Сојузници за интегритет: генерален секретар, претседателите на женската организација, младинската организација и политичкото крило							
Активност	Буџет	Одговорно лице	Индикатор за напредок	Временска рамка	Зачестеност на евалуацијата	Статус	Дали има ризици за оваа активност и што може да се направи да се ублажат?
Активност 1: Консултации со Генерален секретар, претседателите на младинската и женската организација и претседателот на политичката организација	\$100 за пијалаци за освежување и закуска	Член на тим за интегритет "А," под супервизија на лидерот на тимот за интегритет	Целисходна обврзаност и поддршка од претседавачите	Месеци 1-3	Неделно	Средбата со младинската и женската организација е завршена. Моментално се закажуваат средби со политичкото крило и генералниот секретар.	Ризик: Судири со разни претседавачи околу закажувањето. За да се ублажи ризикот, однапред планирање на средбите и потврда за средбите пред да се одржат консултациите.
Активност 2: Зголемување на членството на жени за 50%	\$5,000 за печатење партиски летоци, превоз и последователни активности	Членови на тимот за интегритет "В" и "С," со поддршка од женската организација, младинската организација и политичкото крило, под супервизија на лидерот на тимот за интегритет	Број на жени кои се зачлениле во партијата на месечно ниво	Месеци 3-24	Секои две недели	Планови за работа од врата-на-врата се одвиваат во партнерство со женската и младинската организација и претседателот на политичкото крило. [Име на партија] Не е почнато со планирање на Женската политичка конференција.	Ризици: Жените може нема да сакаат да се приклучат на партијата. Ублажување: Изработка на издржан комуникациски план и насоченост кон партиските упоришта на жените и во конкурентните изборни единици.

Активност	Буџет	Одговорно лице	Индикатор за напредок	Временска рамка	Зачестеност на евалуацијата	Статус	Дали има ризици за оваа активност и што може да се направи да се ублажат?
Активност 3: Спроведување реформа за зголемено учество на жените во партиските одлуки	\$3,000 за дополнително печатење материјали за состаноци, поголема сала за состаноци и дополнителни пијалаци за освежување и мала закуска. \$100 за пијалаци за освежување и закуска за консултациите, ако е потребно	Членови на тимот за интегритет “А” и “D,” со поддршка од женската и младинската организација, под супервизија на лидерот на тимот за интегритет	Број на новоназначени жени на позиции за одлучување	Месеци 10-24	Два пати неделно	Внатрешно застапување за напредокот, почнувајќи со средби со разни партиски претседавачи и функционери за вредноста да се имаат жени на одлучувачки позиции. Во тек е разгледување на потенцијални места за одржување средба.	Ризици: Членовите кои се на позиција да носат одлуки не се согласуваат дека жените треба да ја имаат таа улога во партијата. Ублажување: Идентификување иницијативи за поголемо учество на жените и нивно споделување со скептичните членови.

Види Работен лист 5 за да почнете да работите на планот за интегритетот на партијата.

НАСОКИ ЗА МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА НА НАПРЕДОКОТ ВО РЕФОРМИТЕ ЗА ИНТЕГРИТЕТ

Зошто се важни мониторингот и евалуацијата за реформите за интегритет?

Мониторингот и евалуацијата претставуваат систем за тековно собирање информации кои ќе откријат дали заложбите за реформи во партијата се одвиваат според предвиденото и дали се постигнати очекуваните резултати. Евалуација која се темели на докази и кои биле собрани со текот на времето преку мониторинг, дава увид во реформскиот процес за интегритет во партијата и ги идентификува силните страни и слабостите на процесот. Информациите кои произлегуваат од евалуацијата ќе послужат како основа за давање повратни информации на партиското раководство, членовите, активистите и останатите, меѓу кои и на носителите на одлуки, политичките донатори, кадарот и други релевантни групи или чинители. Тоа помага да се влијае на носењето одлуки и на формулирањето политики со информации кои се темелат на докази.

Како што беше наведено во претходниот дел, спроведувањето реформи за интегритет пред сè вклучува подготовка на план. Дел од процесот на планирање вклучува и методологија за следење на напредокот и евалуација на партиските заложби за реформа. Мониторингот и евалуацијата не е нешто кое се прави на крај или нешто кое партијата го подготвува или спроведува откако се започнати реформите за интегритет. Тоа треба да биде суштински елемент во планирањето на реформата на партискиот интегритет и процесот на имплементација.

- **Мониторинг** е тековен процес со кој се собираат информации за да се следи напредокот на партијата во однос на реформите за интегритет.
- **Евалуација** значи проценка на промените кои произлегле од реформите за партиски интегритет. Таа определува дали партиската реформа е успешна и дали го дала очекуваниот резултат.

За да напредува и да се добие исход од мониторингот и евалуацијата, неопходни се време и човечки ресурси за собирање и анализа на информации. Постојат неколку придобивки од мониторинг и евалуација на реформите за интегритет:

- **Отчетност** — од раководството се бара одговорност во однос на посветеноста на реформите за интегритет и тоа ги уверува членовите дека партијата е насочена кон зголемен интегритет.
- **Супервизија на напредокот во имплементацијата** — обезбедува јасен патоказ за тимот кој е задолжен за реформи за интегритет, вклучително и што треба да се направи.
- **Учење и подобрување** — овозможува рефлексивно размислување и можност за прилагодување на околностите. Тоа исто така придонесува за ефикасност во работата, особено ако сите ги разбираат целите на реформата.
- **Доказ за застапување** — податоците кои се собрани преку мониторинг и евалуација овозможуваат да се подготват аргументи на основ на докази во врска со реформата и континуираните заложби за интегритет.
- **Односи со јавност** — информациите и приказните кои се собрани преку мониторинг и евалуација ѝ овозможуваат на партијата да ги запакува информациите кои потоа ќе се користат за промовирање на партијата.
- **Распределба на ресурси** — на партијата ѝ овозможува да ги мапира ресурсите кои се неопходни за спроведување на реформата.
- **Мерење на влијанијата** — овозможува да се соберат податоци кои покажуваат какви се ефектите од партиската реформа.

Постојат неколку пристапи за мониторинг и евалуација на партиските заложби за реформа, и сите тие даваат одговор на четири универзални прашања:

- Дали мојата партија спроведува реформи за интегритет?
- Дали реформите за интегритет доведоа до некаква разлика?
- Дали соодветно се става приоритет на реформите за интегритет?
- Што кажуваат податоците?

Техники за мониторинг и евалуација

Се користат неколку техники за мониторинг и евалуација за да се оцени напредокот и резултатите од реформите за интегритет. Во однос на мониторингот, партијата треба да идентификува едно или две лица кои ќе собираат информации и ќе го анализираат напредокот во реформите за интегритет. Изборот на најдобра техника за евалуација зависи од фазата во која се наоѓа партијата во процесот на реформи за интегритет. Секоја од нив може да помогне во партијата да се донесат подобри одлуки поради добиените информации. Подолу се наведени неколку техники за евалуација кои може да ги примени партијата:

- **Формативна евалуација и евалуација за учење.** Тие се често неформални и се спроведуваат интерно. Целта е да се овозможи на партијата да одмери како се спроведуваат реформите во моментот и соодветно да го прилагоди процесот на имплементација.
- **Процесот на евалуација е фокусиран на тоа како е спроведена и како функционира реформата.** Слично како и формативната евалуација, евалуацијата на процесот се случува додека партијата ги спроведува реформите за интегритет. Целта е да се увиди дали реформата ги исполнува предвидените цели. Тука спаѓа и разгледување како се спроведува реформата и што е постигнато.
- **Евалуација на исходите се случува откако ќе се заврши со спроведувањето реформи за интегритет.** Евалуацијата на исходите го мери краткорочното влијание на реформата за интегритет. Тоа може да помогне да се одмери какво е првичното влијание од реформите и како е прифатено тоа. Партијата

треба исто така да го мери и долгорочното влијание од реформата и севкупната ефективност во реализацијата на целите. За да се направи тоа, партијата треба да ги следи промените кои се јавуваат во подолг временски период. Евалуацијата на долг рок дава поширок и поцелосен увид во исходите од реформата за интегритет.

Како да се спроведе мониторинг и евалуација на напредокот

Како и кога се врши мониторинг и евалуација зависи од реформата за интегритет која се спроведува во партијата. Кога се планира да се врши мониторинг и евалуација на реформите за интегритет, вклучете го главниот тим за проценката. Тимот кој ги анализира резултатите од проценката се оние кои најдобро знаат на што треба да се врши мониторинг и кои се предвидувањата за резултатите. Доколку партијата изработила S.M.A.R.T цели во својот план за имплементација, партијата ќе биде во одлична позиција да ги оцени реформите за интегритет.

За мониторинг и евалуација на интервенциите во партијата, неопходно е да се определи следното:

- Основните информации со кои партијата ќе врши мониторинг и евалуација на напредокот.
- Кои индикатори ги користи партијата при имплементацијата како мерила.
- Извор(и) на партиски индикатори.
- Како партијата ќе собира и анализира податоци.
- Кога и колку често партијата ќе собира и анализира податоци.
- Кој ќе собира и анализира податоци.

Кога се врши мониторинг и евалуација на имплементацијата на програмата и достигнувањата, на партијата ѝ се потребни **основни** информации кои потоа ќе ги спореди и оцени. Ако партијата има спроведено сопствена проценка за интегритет, тогаш располага со основните податоци. На пример, ако партијата одлучила дека сака да формира комисија која ќе се ангажира за проверка на кандидати бидејќи во моментот не постои комисија, тогаш основните информации на партијата ќе бидат нула за сите индикатори. Индикаторите мора да бидат прецизно и јасно формулирани.

Индикатори се мерила кои обезбедуваат докази за промените. Добрите индикатори имаат неколку карактеристики. Индикаторите, како минимум, треба да бидат валидни во однос на тоа што го мерат, всушност која е намерата во мерењето. Тие исто така мора да бидат сигурни за да може континуирано да се мерат, на ист начин, од страна на различни набљудувачи. Индикаторите мора да бидат прецизно и јасно формулирани.

Кога тие карактеристики се користат како водич, партијата може да одбере индикатори со кои ќе утврди дали е постигната целта. На пример, новиот партиски правилник за основање комисија за проверка на кандидати не е валиден индикатор дека партијата навистина има функционална комисија. Посигурен, валиден и прецизен индикатор е бројот на партиски функционери кои се во составот на комисијата. Други индикатори може да бидат конкретни критериуми кои комисијата ги користи за проверка на кандидати, број на кандидати кои ја поминале проверката од комисијата, и број на извештаи на комисијата за спроведени активности.

Кога се врши мониторинг и евалуација на партиските реформи за интегритет, партијата треба да го формулира и **изворот(-ите) на индикатори**. На пример, еден клучен извор за собирање индикатори за комисијата за проверка на кандидати се самите членови на комисијата. Тие ќе можат да обезбедат информации за партијата во врска со процесот. Партијата може исто така да ги разгледа и записниците од состаноците на комисијата, како и да ги консултира потенцијалните кандидати кои се среќаваат со комисијата.

Знаењето **како партијата ќе собира и анализира информации** му помага на тимот да ги разбере задачите или ресурсите кои се неопходни за мониторинг и евалуација. На пример, дали партијата ќе спроведе лично интервјуирање со членовите на комисијата за проверка на кандидати и самите кандидати? Дали партијата ќе го интервјуира партиското раководство за да добие повратни информации од нив за работата на комисијата? Дали партијата ќе побара од членовите на комисијата да пополнат прашалник? Дали партијата ќе одржи дискусии во фокус групи со комисијата или потенцијалните кандидати? Или, дали партијата ќе направи преглед на партиските документи и записници од состаноците? Откако партијата ќе собере податоци, размислете за различните начини на кои податоците може да се анализираат. Ако станува збор за квалитативни податоци, дали партијата ќе направи анализа на трендовите или содржината? Дали партијата ќе ги шифрира со помош на посебен софтвер? Доколку станува збор за квантитативни податоци, дали партијата ќе направи статистичка анализа? Кој софтвер ќе го користи партијата? Дали партијата ќе ангажира аналитичар за податоци кој ќе помогне околу анализата?

Знаењето **кога и колку често партијата ќе собира и анализира податоци** исто така му помага на тимот да го планира времето за задачите. Со оглед дека формирањето и ставањето во функција на комисијата подразбира неколку чекори, партијата ќе има различни временски распореди за собирање и анализа на разни податоци за индикаторите.

Конечно, од клучна важност е да се формулира **кој ќе ги собира и анализира податоците**. Без да се назначат одредени луѓе на одредени задачи, партискиот план за евалуација на реформите за интегритет е во ризик да падне жртва на нејаснотиите (види Работен лист 4 за да започнете со планирање на собирањето на податоци за евалуација).

Табела 5: Примерок за работен лист за евалуација на собирањето податоци

Цел на нашата партија во однос на интегритетот е: Органите за одлучување во Палдовинската работничка партија во својот состав имаат 50% жени за период од две години				
Основа/Моментален број: 10 жени во органите за носење одлуки			Цел за зголемување: 40 жени, кои се 50% од составот на органите за носење одлуки	
Индикатор	Извор на податоци	Како ќе се собираат и анализираат податоците	Кога ќе се собираат и анализираат податоците	Кој ќе собира и анализира податоци
Број или процент на жени во органите за носење одлуки	Партиски документи, вклучително записници од состаноци и документи за одлуки	Куси средби со жени кои се членови на секој орган	Месечно	Член на тим за интегритет "А" и лидер на тим за интегритет
Број или процент на одлуки донесени од жени	Партиски документи, вклучително записници од состаноци и документи за одлуки	Куси средби со членови на секој орган	Месечно	Член на тим за интегритет "D" и лидер на тим за интегритет
Број или процент на партиски реформи кои се спроведени како резултат на одлуки донесени од жени	Партиски документи и набљудувања на партиски процеси, структури и однесување	Средби со виши партиски лидери за да се добијат повратни информации за реформите	Квартално	Лидер на тим за интегритет

Преточување на евалуацијата во активности

Евалуацијата на реформите за интегритет не е цел сама по себе. Бидејќи евалуацијата е систематски процес на повратни информации, од клучна важност е партијата да ги преточи резултатите од евалуацијата во конкретни активности. Начинот на кој ќе постапува партијата неопходно ќе зависи од исходот од евалуацијата на партијата.

Доколку со евалуацијата се утврди дека партијата успешно ја спровела реформата за интегритет:

Честитки! Независно дали партијата поставила голема или мала цел, реформата на партиската структура и однесување за да се прифати интегритетот е причина за славење. Тоа е исто така одлична можност да се искористи успехот на партијата за да продолжи на патот на реформи за да се премостат и дополнителни јазови во партискиот интегритет и да се предложат нови реформи за натамошно подобрување.

Најважно е дека успешната реформа за интегритет е и одлична алатка за информирање и можност за вклучување на граѓаните. Соопштувањето на реформските иницијативи надвор од партијата ќе им покаже на гласачите дека партијата поставила приоритет на интегритетот и дека ќе привлече нови активисти и членови со енергија да придонесат за партискиот раст и успех.

I Доколку со евалуацијата се утврди дека партијата само делумно ја спровела реформата за интегритет:

Сите промени не се линеарни или не се случуваат на начините кои ние ги сакаме или можеме да ги предвидиме. Ако реформата за партиски интегритет е во застој или нецелосно се спроведува, неопходно е да се разбере зошто е тоа така и како може тоа да го подобри партијата.

Преглед на партискиот план за да се идентификува што било погрешно. Прашајте:

- Дали целите на партијата беа реални?
- Дали активностите не беа релевантни за целта?
- Дали неочекувани настани (внатрешни или надворешни) го пренасочија вниманието од процесот?
- Дали имаше посилно противење на партиските реформи отколку што тоа беше предвидено?

Прегледајте ги ризиците и стратегиите за ублажување кои партијата ги има вклучено во својот план. Вклучете го партиското раководство и вишите партиски членови во отворен и искрен разговор за предизвиците во имплементацијата на целата реформа на партијата. Откако партијата ќе разбере што било погрешно, може да одлучи како да ја прилагоди својата стратегија и да продолжи со имплементација. Сретнете се со сојузниците во партијата и вклучете ги членовите и активистите кои се застапуваат за реформа за да го испланирате патот понатаму.

Партијата може да одлучи дека и половина реформа е подобро од никаква реформа. Дали партијата може да работи со достигнувањата до сега или да се надоврзе на нив? Доколку партијата може да ја покаже ефективностa и вредноста дури и на делумна реформа, долж процесот ќе може да најде поддршка за посеопфатна реформа за интегритет. Понатаму, дали на партијата ѝ треба повеќе време за да ги реализира целите? Ако на партијата ѝ треба повеќе време или утврди дека нема веројатност реформата да продолжи од онаму каде е сега, можеби е време да се премине кон помалку контроверзни реформи за интегритет.

Најважно од сè, не се откажувајте! Ако партијата веќе се има ангажирано околу проценка на интегритетот, некој е сепак подготвен и има волја за подобрување на партијата.

Работен лист 1



Дефинирање на целта на интегритетот на партијата

Повеќето планови одговараат на три суштински прашања:

- Каде сакаме да одиме?
- Како ќе стигнеме таму?
- Кога ќе стигнеме?

Поставување на целите за интегритет

Првата задача на планирањето на реформата е артикулирање на целите што ќе придонесат за промена во партијата. Иако целите можат да бидат широките примарни цели што партијата се обидува да ги постигне, тие исто така треба да бидат С.М.А.Р.Т.: конкретни (Specific), мерливи (Measurable), остварливи (Attainable), релевантни (Relevant) и временски одредени (Time Based).

ЦЕЛ НА ПАРТИСКИОТ ИНТЕГРИТЕТ

Работен лист 2



Идентификување на сојузници за интегритетот

Пред да се започне со градењето база за поддршка важно е да се одговори на следново: Кој се вложува во одржувањето на статус кво, и кој има корист од тоа?

ЦЕЛТА НА НАШИОТ ПАРТИСКИ ИНТЕГРИТЕТ Е: _____				
Размислите и одговорите на следниве прашања.				
ВРЗ КОГО САКАТЕ ДА ВЛИЈАЕТЕ?				
Чинители	Колку ќе бидат погодени со оваа акција?	На каква промена ќе треба да се прилагодат?	Како ќе реагираат првично?	Што им треба да за ја поддржат политиката?
Поддржувачи	Дали нивната поддршка е силна или слаба?	Зошто ја поддржуваат мојата цел или реформа?	Како може да го извлечам максимумот од нивната поддршка?	Кој влијае на нив, и дали може да се смета на нивна помош?
Противници	Дали нивното спротивставување ќе биде силно или слабо?	Како ќе изгледа нивното спротивставување?	Како можам да го сведам на минимум нивното спротивставување?	Кој влијае на нив, и дали може да се обезбеди нивна помош?



Мапирање на моќта за реформа на интегритетот

Некои лица ќе ја поддржат реформата а други ќе се спротивстават на истата. Некои лица или групи на лица ќе бидат директно погодени, а други нема. Некои лица се влијателни, други не се. Одвојте време за да ги идентификувате засегнатите страни, поддржувачите и противниците за конкретно да сфатите кој е нивниот однос кон реформата и едни кон други.

		→ ПРАВЕЦ НА ВЛИЈАНИЕ →	
		Позитивно	Негативно
СИЛИНА НА ВЛИЈАНИЕТО ↑	↑	Силно	Силно
	↑	Слабо	Слабо

Работен лист 4



Собирање на податоци за евалуација

Дел од процесот на планирање на реформа за интегритет треба да вклучува методологија за следење на напредокот и за евалуација на ефективноста на напорите за реформа на партијата. Мониторингот и евалуацијата не се нешто што следи отпосле, нешто што партијата го креира или спроведува по започнувањето на реформата за интегритет. Тоа треба да е суштински елемент во планирањето на реформата за интегритет на партијата и процесот на спроведување.

Мониторинг е тековен процес со којшто се собираат информации за следење на напредокот на партијата кон реформите за интегритет.

Евалуацијата ги оценува промените што произлегуваат од реформите за интегритет на партијата. Таа утврдува дали реформата на партијата била успешна и ги дала очекуваните резултати.

ЦЕЛТА НА НАШАТА ПАРТИЈА Е: _____

Појдовна позиција/Актуелна пракса:

Цел:

Индикатор	Извор на податоци	Како ќе се собираат и анализираат податоците	Кога ќе се собираат и анализираат податоците	Кој ќе собира и анализира податоци



Работен лист 5

План за спроведување и евалуација на интегритет

Реформирањето на една партија и спроведувањето на промена започнува со мали чекори. Исто така започнува со визија за тоа што сака да смени партијата, делејќи ја таа визија на делови со кои може да се менаџира и изработувајќи план за спроведување на таа промена.

Име на партијата:									
Цел на реформата за интегритет:									
Сојузници на интегритетот:									
Активност	Будет	Одговорно лице	Показател за напредокот	Временска рамка	Колку често се прави евалуација	Статус на реформата	Дали постојат ризици за оваа активност и што може да се направи за да се ублажат?		

НАСОКИ ЗА ГРАЃАНСКОТО ОПШТЕСТВО И МЕДИУМИТЕ ЗА ДА ИМ СЕ ПОМОГНЕ НА ПАРТИИТЕ ДА ПОБЕДАТ СО ИНТЕГРИТЕТ

Политичките партии треба да имаат клучна улога во демократското управување преку претставување на граѓаните и преточување на нивните загрижености во политики, и преку проверка, избор и вршење влијание врз политичките лидери. **Меѓутоа, корупцијата, заробената држава и нејасната партиска организација ја поткопуваат довербата на јавноста во партиите ширум светот, коешто ја подгрева политичката нестабилност.** Граѓаните сè повеќе гледаат на партиите како на елити кои не го претставуваат поширокото граѓанство; како неподготвени да ги вклучат и зајакнат жените и други историски недоволно застапените заедници; непосветени на транспарентноста и отчетноста; и генерално како недоверливи.

Едно решение кое се има покажано дека може да направи разлика во изменетата перцепција, е **кога партиите се одлучуваат да ги организираат своите системи, цели и етос околу начелото за интегритет.** Значајно е дека тоа е и патот кој води кон најцелисходни промени во начинот на кој гласачите гледаат на политичките партии.

Иако партиите главно ја носат одговорноста за зголемен политички интегритет, организациите на граѓанското општество, медиумите и активистите — имаа своја улога во борбата против корупцијата и унапредувањето на инклузијата во политичките процеси. Граѓанското општество треба да бара одговорност од креаторите на политики и да ги информира граѓаните за постапувањето и опциите. Демократиите напредуваат и преку динамична вклученост на граѓаните во креирањето политики и политичкото дејствување. Индексот за перцепција на корупција на Transparency International од 2019 година покажува дека „политичките системи кои го јакнат интегритетот и во процесите на политичко регрутирање и носење одлуки се помалку ранливи на политичка корупција.“ TI истакнува дека постои корелација помеѓу широките консултации во политичките одлуки и понискиот степен на корупција.²⁷ Секоја организација од граѓанското општество не покажува ист степен на интерес за политичките партии и вршењето влијание на политичките партии. Некои организации на граѓанското општество имаат улога на „watchdog“ со тоа што се ангажираат во мониторинг на политичките процеси како начин на барање одговорност од партиите. Други организации активно се обидуваат да влијаат на политичките партии преку застапување за конкретни реформи или политики. Во повеќето земји, медиумите не се секогаш потполно објективни. Дури и најпрофесионалните и почитувани медиумски куќи имаат одредени предубедувања за некои партии.

Постојат две арени во кои граѓанското општество има уникатна позиција да го унапредува и јакне интегритетот на политичките партии: застапување и мониторинг.

Залагање: Граѓанското општество може да се залага за подобрен политички интегритет — како според закон, така и во пракса. Во особено конкурентно изборно опкружување, постои мала иницијативност од страна на партиите доброволно да постапуваат со висок степен на интегритет, освен ако не се законски обврзани на тоа. Застапувањето за политики од страна на граѓанското општество за закони за финансирање на политичките партии и трошење за изборни кампањи може да создадат терен за еднакви можности и негување култура за етичко однесување.

Граѓанското општество може да биде клучно за обезбедување простор за политички дијалог и соработка во одлучувањето и реформите. На пример, чинителите од граѓанското општество имаат клучна улога да се застапуваат за и да поддржуваат инклузивни политички процеси. Иако во повеќето јурисдикции не е озаконета инклузијата во политиката, со квоти и резервирани места (особено за жени и етнички или верски малцинства), организациите на граѓанското општество можат да придонесат за зголемена инклузивност преку постапување и застапување. Во многу земји, организациите на граѓанското општество се честопати и почетна основа за политички активните жени кои се приклучуваат на политичките партии. Тие организации можат, и треба да бидат најсилни застапници за родовата еднаквост во сите партиски органи. Слично на тоа, организациите кои ги претставуваат историски недоволно застапените заедници се ефективен глас за зголемена инклузија.

Застапување на граѓанското општество во Мексико

Во Мексико, одредбата во федералниот изборен законик со која 2% од федералното финансирање на политичките партии се користи за обуки за женско лидерство, беше во голема мера игнорирана од поголемите политички партии.

Како одговор на тоа, граѓанските активисти и академици формираа широка коалиција со политичките партии и со Националниот институт за жени (INMUJERES) за да се застапуваат за соодветна примена на законската одредба. Коалицијата, која се нарекува “2% и повеќе жени во политиката,” подготви медиумска стратегија, онлајн петиција и успешно вршеше притисок на изборната комисија за да се направат реформи во кои се дадени јасни насоки за трошоците на политичките партии за обуки и задолжително објавување на нивните планови за јакнење на женското политичко лидерство. На следните избори беше забележан историски пораст од 5.4% во однос на бројот на жените во националниот законодавен дом, кое беше и поттик за застапниците и НДИ да објават прирачник за организирање кампањи за застапување на граѓанското општество.²⁸

GUÍA 2% Y + MUJERES EN POLÍTICA:

UNA EXPERIENCIA DE
INCIDENCIA
PARA COMPARTIR

Мониторинг: Во многу земји, граѓанското општество ги следи политичките процеси, и има улога на „watchdog“ да се бара одговорност од политичките партии за нивното постапување. Групите за мониторинг и набљудување на изборите редовно известуваат за изборните процеси, вклучително и за активностите во кампањата на политичките партии. Организациите кои ги следат изборите имаат посебна експертиза и знаење за улогата на политичките партии во изборните кампањи, особено за финансирањето и цената на политиката. Истражувачкото новинарство може да придонесе за процесите на проверка и избор на кандидати преку објавување информации за претставници на политичките партии кои се кандидираат за функции.

Следењето на работата на владата и законодавниот дом подразбира барање отчетност од политичките лидери, и граѓанското општество има можност да ги едуцира граѓаните за негативните влијанија од корупцијата. Меѓутоа, следењето на политичките процеси им овозможува на чинителите од граѓанското општество да ги поддржат заложбите на партиите и други институции кои ќе покажат дека се обврзани на поголем интегритет. Давањето публицитет на реформите за интегритет во политичките партии ќе придонесе за зголемена доверба во демократскиот систем.

Мониторинг од граѓанското општество во Уганда

Во Уганда, Алијансата за мониторинг на финансирањето на изборната кампања (ACFIM) е коалиција од активисти на граѓанското општество кои се залагаат за транспарентност во финансирањето на партиите и кампањите.

ACFIM работи првенствено преку мониторинг на финансирањето на трошоците на партиите и кампањите во однос на корупција за време на избори. За време на изборите во 2016 година, ACFIM идентификуваше случаи на купување гласови од страна на кандидатите, и започна кампања против таквата пракса, и од неа произлезе дека 65% од селата донесоа резолуции против купување гласови. Во Кагома, изборната петиција против купување гласови доведе и до поништување на резултатите од 2016 години и организирање нови избори. Преку следење на трошоците за партиите и кампањата, ACFIM создаде можност да се поттикнат партиите да го подобрат својот финансиски интегритет.²⁹



Меѓутоа, постојат и предизвици за граѓанското општество во нивната поддршка за интегритет на политичките партии. Не сите политички системи го фаворизираат политичкиот ангажман на граѓанското општество. Многу земји ја ограничуваат политичката активност на граѓанските организации со законски контроли или казнени мерки, поради што станува тешко за граѓанските активисти кои сакаат да го унапредуваат интегритетот да вршат застапување, мониторинг или да соработуваат.

Покрај тоа, понекогаш се јавува и судир во соработката помеѓу граѓанското општество и политичките партии. Има случаи кога независни граѓански организации може да сметаат дека поддршката за политичките партии, дури и за неопходната реформа за интегритет, ја загрозува нивната независност и

резултира со штети по нивниот углед. Наспроти тоа, партиите во многу земји често имаат блиски релации со сродни организации и не успеваат да излезат од рамката на соработка со тие организации за да работат со граѓански активисти кои може да придонесат со независни и кредибилни совети и експертиза.

Мониторинг од медиумите во Коста Рика

Исто како и граѓанското општество, медиумските организации имаат голема улога за следењето на работата и барањето отчетност од политичките



партии. Во Коста Рика, весникот La Nación објави серија извештаи во врска со изборите во 2014 год., со наслов “#Novotoasiegas” („Не гласај слепо“). Новинарите известија дека за најмалку 12 кандидати за пратеници ќе се отворат кривични истраги или ќе се поднесат обвиненија за нивните кампањи. Извештаите покажаа дека партиите имале пропуст соодветно да ги проверат своите кандидати пред изборите. На крајот, поради скандалите најмалку петмина кандидати за пратеници подоцна се повлекоа од изборниот циклус. Преку следење на постапувањето на политичките партии, медиумските организации можат да бараат одговорност од политичките партии и да го наградуваат постигнатиот напредок кон интегритет.³⁰

Конечно, соработката која има за цел да се постигне политички интегритет е взаемно корисна цел и за политичките партии и за граѓанското општество. Организациите на граѓанското општество на политичките партии можат да им обезбедат експертиза и јавна поддршка за реформските иницијативи за интегритет. Поддршката на партиите за институционална реформа и практики, води кон исполнување на целите и приоритетите на организациите на граѓанското општество за подобро управување.

Аспекти кои треба да се земат предвид за подобрен интегритет на политичката партија

Организациски структури и внатрешни процеси

Политичките партии се начин за политичко изразување и затоа тие имаат улога во носењето јавни одлуки. Заради тоа, неопходно е да имаат структура, ред и внатрешна регулатива за да можат да ја вршат функцијата професионално, ефективно и етички.

Регулаторната рамка која ја усвојуваат политичките партии зависи од локалните законски услови, географската реалност, потеклото или формирањето на партијата, големината, ресурсите, амбицијата, и, до одреден степен, и идеологијата на партијата. Партиите користат устав, подзаконски акти, статут, правилници и/или изјави за вредности и визија за да дадат преглед на нивната цел и како ќе се однесуваат како организации. Документите со кои се уредуваат организациските структури и процеси треба да бидат „жив“ водич кој ќе се ревидира и ажурира како што напредува партијата. Иако политичките

партии внатрешно ги носат одлуките за структурата и организацијата, етичките партии треба да бидат транспарентни пред јавноста за начинот на кој тие функционираат.

Граѓанското општество и медиумите треба да го земат предвид следното:

- Дали политичките партии имаат јасен и транспарентен статут и правилници?
- Дали политичките партии ги следат и се придржуваат до своите правила?
- Дали постои родова правичност во сите партиски органи кои носат одлуки?
- Дали политичките партии ги вклучуваат припадниците на историски недоволно претставени заедници во нивните процеси за носење одлуки?
- Дали политичките партии имаат воспоставено инклузивен и транспарентен процес за изборот на лидерите?

Организациска култура

Внатрешната култура на една организација е клучен двигател за однесувањето на членовите на сите нивоа - од високите партиски функционери, до гласачите и поддржувачите. Внатрешната култура е опкружувањето во кое функционираат партиските членови, и ги дефинира севкупните вредности и ставови на организацијата пред членовите и јавноста. Стандардна дефиниција за организациска култура е „начинот на кој ги правиме работите овде.“

Внатрешната култура во една политичка партија силно влијае на нејзината успешност или не. Искуствата со неправичност, насилно однесување, себични гледишта, или одмазда и казнување може да го наведат секој партиски член или поддржувач да заклучи дека партиската култура е не само непријателска, туку и неетичка, и дека изборот за неговото однесување ќе одговара на таквото опкружување. Подеднакво важно е дека ако за партијата се смета дека има изградено системи и практики кои се темелат на доверба, правичност и етички стандарди кои важат за сите во организацијата, поверојатно е дека партијата ќе негува поголем степен на посветеност, конструктивни иновации и лојалност помеѓу партиските рангови.

Граѓанското општество и медиумите треба да го земат предвид следното:

- Дали политичките партии имаат транспарентни кодекси на однесување и стандарди за однесување?
- Дали политичките партии постапуваат етички во случаи на сексуално вознемирување и насилство?
- Дали политичките партии имаат политики против дискриминација и вознемирување за нивните членови?
- Дали партиските функционери се вклучуваат во активности кои се сметаат корисни за партиите и не за нивниот личен интерес?
- Дали лидерите на политичките партии се однесуваат етички?

Проверка и избор на кандидати

Политичките партии контролираат кој ќе се кандидира, кој зборува во име на партијата, и кој ги претставува интересите на граѓаните во законодавните тела. Меѓутоа, широм светот, гласачите имаат непријатни релации со политичките партии, и кандидатите, особено за време на избори, кои честопати даваат грандиозни ветувања кои гласачите ги отфрлаат како нереални. Граѓаните сè повеќе гледаат на партиите како на елитни клубови каде важат правилата за забрана за влез и учество; кои се неодговорни пред поширокото граѓанство; непосветени на транспарентноста и отчетноста; и неподготвени да ги вклучат и зајакнат жените и историски недоволно застапените заедници во нивните заедници. Покрај тоа, проблемите со корупција, неказниост и лични интереси и понатаму ја поткопуваат довербата на јавноста во политичките партии и нивните кандидати.

Клучен елемент за повторно враќање на довербата во политичките партии подразбира јакнење на внатрешните механизми за проверка и избор на кандидати за да се идентификуваат и изберат кандидати со високи квалитети кои можат да ги водат заложбите за транспарентност и интегритет, и искрено да ги претставуваат граѓаните на кои тие бараат да им служат.

Граѓанското општество и медиумите треба да го земат предвид следното:

- Дали политичките партии вршат проверки на потенцијалните кандидати за потенцијален судир на интереси, кривични дела или финансиски злоупотреби, или пак искажани ставови или дела на дискриминација?
- Дали политичките партии имаат транспарентен процес за избор на кандидати?
- Дали партиите имаат подеднаков број на жени и мажи како кандидати на изборите?
- Дали политичките партии ги вклучуваат членовите од историски недоволно претставени заедници како кандидати на изборите?

Разновидност, правичност и инклузија на историски недоволно застапените заедници

Повеќето партии развиваат внатрешна култура со која се обесхрабрува ангажманот на нови активисти (како што се жени, млади жени и мажи, и други историски недоволно застапените заедници) преку заштита и потпирање на застарени процедури и практики и лични мрежи во кои секој треба да се поврзе/прилагоди, и кои често ги отсликуваат машките родови норми и не прифаќаат нови идеи и иновации. Таквата внатрепартиска култура го спречува унапредувањето на историски недоволно застапените заедници, и ја попречува различноста во мислењата и искуствата. Не само што целисходната инклузија е суштински елемент на демократските процеси, претставувањето и политичкиот интегритет, туку зголемените различности придонесуваат за здрави и поуспешни партии. Покрај тоа, женското политичко лидерство носи напредок во областите за политики кои се клучни за економски раст и подобрен квалитет на живот — можности кои се запоставени кога политичките партии не ставаат приоритет на изворната улога која жените ја имаат во политиката.

Инклузивноста не подразбира само обезбедување еднакво учество на жените. Тоа исто така значи и обезбедување и вклученост на други историски недоволно застапените заедници, како што се млади луѓе, етнички/верски малцинства, ЛГБТКИ+ заедници и лица со попреченост. Доколку во политичките партии не се отсликани и членови од групите избирачи кои сакаат да ги привлечат, на нив им недостасува кредибилитет да зборуваат за и да постапуваат во име на тие групи избирачи. Општествата се одликуваат со сè поголема различност, и тоа бара од политичките партии да креираат надворешни и внатрешни политики кои ќе ги отсликуваат загрижностите на мнозинските и историски недоволно застапените заедници.

Граѓанското општество и медиумите треба да го земат предвид следното:

- Дали е подеднаков бројот на жени и мажи помеѓу претставниците на политичките партии?
- Дали политичките партии се подеднакво претставувани од жени и мажи на јавни настани, вклучително и во медиумските интервјуа, јавни средби, телевизиски и радио панел дискусии?
- Дали јавните настани кои ги држат политичките партии се пристапни за лицата со попреченост? Дали меѓу претставниците на политичките партии е отсликан етничкиот, верскиот и културолошкиот состав во земјата?
- Дали политичките партии поддржуваат и спроведуваат антидискриминациски политики, вклучително и за сеопфатни права на припадниците на ЛГБТКИ+ заедницата?

Обезбедување финансиски средства и финансиски менаџмент

Циничниот став кој многу гласачи го имаат за политичките партии дека се корумпирани произлегува од бескрајните скандали поврзани со политика и пари. Ништо не предизвикува толку тешкотии за политичките партии, и од организациски и стратешки аспект, како предизвикот околу односите со јавноста. Политичките партии имаат потреба од ресурси за да се натпреваруваат на изборите, да функционираат како организации во периодот меѓу изборите, и да инвестираат во развој, раст и учење. Меѓутоа, начинот на кој партиите ги собираат и користат ресурсите одредува дали тие позитивно придонесуваат за доброто управување или работат под влијание на надворешни- честопати прикриени - агенди. Накусо, како (и од кого) партиите обезбедуваат и трошат финансиски средства, и колку се транспарентни околу финансирањето, го определува степенот на интегритет – или пак отсуство на интегритет.

Регулативата за финансирање на политичките партии е еден начин со кој се гарантира независноста, транспарентноста и еднаквоста во системот на управување. Меѓутоа, постоењето на таквите системи бара време и политичка волја и лидерство за да бидат ефективни. За среќа, политичките партии не мора да чекаат закони. Постојат внатрешни практики кои партиите можат да ги усвојат, без одложување, за да се негуваат релации со почит со донатори, финансиери и поддржувачи кои покажуваат највисок степен на интегритет внатре и надвор од организацијата.

Граѓанското општество и медиумите треба да го земат предвид следното:

- Дали во вашата земја постојат сеопфатни закони со кои е уредено финансирањето на политичките партии и кампањите?
- Дали политичките партии редовно објавуваат листи на поединци и организации кои донираат средства за нив?
- Дали политичките партии редовно даваат сеопфатни и прецизни изјави за трошоците?
- Дали политичките партии се вклучени во купување гласови за време на избори?

Поддршка за етичко однесување на политичките партии

Граѓанското општество и медиумите треба да разгледаат кои се начините на давање поддршка на партиите кои се посветени да го подобрат својот интегритет. Постојат неколку начини на кои тие можат да работат со партиите во тој процес, вклучително и:

	Застапување за закони со кои се обезбедува поголема транспарентност и отчетност на политичките партии, особено во врска со финансирањето политички партии и кампањи.
	Работа со партиите за да се препорачаат жени, млади активисти и активисти од историски недоволно застапените заедници за да се вклучат во одлучувачки позиции и процеси.
	Соработка со политичките партии на креирање политики преку застапување за обезбедување ресурси со кои се дава одговор на потребите и желбите на граѓаните.
	Организирање јавни дискусии за прашања поврзани со интегритетот и кои се релевантни за политичките партии.
	Покани за политичките партии и кандидати да потпишуваат кодекси на однесување или заложби за интегритет.
	Согласност за јавно поддржување на политички партии и кандидати кои исполнуваат конкретни одредници за интегритет.
	Медиумите можат особено да инсистираат кај политичките партии да бидат подеднакво претставувани од жени и мажи на панел дискусии или интервјуа.
	Медиумите може да обезбедат подеднакво медиумско покривање за жените и мажите кандидати за време на избори.

Иако граѓанското општество не може да ги замени политичките партии, активистите имаат улога од нив да бараат одговорност и да поддржуваат иницијативи со кои се јакнат демократските и политичките процеси. Разбирањето на предизвиците во врска со интегритетот на политичките партии и соработката во области од взаемен интерес може да придонесе за поголемо етичко однесување од страна на претставниците на граѓаните.

ENDNOTES

- 1 Nagele-Piazza, Lisa (2018). Workplace Bullying and Harassment: What's the Difference? *SHRM*. <https://bit.ly/3fhXlrf>
- 2 FindLaw (2019). What is Discrimination? <https://bit.ly/2ZWluTv>
- 3 Citizens Advice (2020). Harassment. <https://bit.ly/30cv9ph>
- 4 Во меѓународниот развој „младите“ се дефинираат различно врз основа на типот на развојна помош и социокултуролошкиот контекст каде што истата се обезбедува. Дефинициите за младите зависат од перцепциите за тоа кога на неког се гледа како на возрасен и независен од семејството, што може значително да варира во зависност од контекстот. НДИ генерално работи со млади жени и мажи на возраст од 18-30 години, но го прилагодува овој спектар за да одговара на различните контексти на земјата. <https://youthguide.ndi.org/context-youth-development-and-political-participation#defining-youth>
- 5 Повеќе истражувања во регионите ширум светот го потврдуваат тој тренд, вклучително и во старите демократии. Види, на пример, Stoker, *Trust and Democracy in Australia* (2018); *Eurobarometer* (есен 2017); и *Afrobarometer* (2014/15).
- 6 Wardle, Pete (2017). Cost of Politics. Westminster Foundation for Democracy. <https://bit.ly/2ZeDOYK>
- 7 See Jamille Bigio and Rachel Vogelstein, “*Women Under Attack: The Backlash Against Female Politicians*,” *Foreign Affairs*, (January/February 2020), [Linkages between political parties and political violence – ACCORD](#), John Rabuogi Ahere (2018), [Democracies Divided: The Global Challenge of Political Polarization](#), Thomas Carothers and Andrew O’Donohue (2019).
- 8 Венециска комисија (2010), [GUIDELINES ON POLITICAL PARTY REGULATION BY OSCE/ODIHR AND VENICE COMMISSION Adopted by the Venice Commission at its 84th Plena](#), стр 13.
- 9 Liddiard, Patrick (2019). What Can Be Done About the Problem of Political Parties. The Wilson Center. <https://bit.ly/304eAvE>
- 10 Национален демократски институт (2011). Збирка на статuti на политички партии. <https://bit.ly/2W46Yrt>
- 11 Мохеу, Paul (2016). Incentivizing Ethics: Managing Incentives to Encourage Good and Deter Bad Behaviour. *Transparency International UK*, p. 14. <https://bit.ly/2DpdHpy>
- 12 Примерите од приватниот сектор вклучуваат *Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies*, from the OECD’s 2018 Global Anti-Corruption and Integrity Forum, <https://bit.ly/2ZeqbsG>; и *Transparency International’s Incentivizing Ethics: Managing Incentives to Encourage Good and Deter Bad Behaviour (2016)*, <https://bit.ly/2DpdHpy>
- 13 Filabi, Azish & Bulgarella, Caterina (2018). Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies. 2018 OECD Global Anti-Corruption & Integrity Forum, p. 2. <https://bit.ly/2ZeqbsG>
- 14 Ибид.
- 15 Ибид.
- 16 Casas, Kevin & Quesada, Tomàs (2019). Legislative Candidate Vetting Mechanisms in Latin American Political Parties. *The National Democratic Institute*. <https://bit.ly/38J2Hik>
- 17 Ибид.
- 18 Види НДИ [Legislative Candidate Vetting Mechanisms in Latin American Political Parties](#) за повеќе информации зошто тие практики се клучни за партиите кои се посветени на интегритетот.
- 19 Кој претставува недоволно застапена група е различно кај различни заедници и во различен контекст. Припадници на историски недоволно застапените заедници може да се — но, не е ограничено на — жени, етнички, верски или видливи малцинства, припадници на ЛГБТКИ+ заедницата, лица со попреченост, и млади.
- 20 Bauhr, Monika; Charron, Nicholas; Wängnerud, Lena (2018). Exclusion or interests? Why females in elected office reduce petty and grand corruption. *European Journal of Political Research*. <https://bit.ly/3fvmuER>
- 21 Овој канадски документ укажува дека жените во власта може да ги донесат посакуваните промени во јавното здравство: <https://bit.ly/2W7pUru>
- 22 Werber, Cassie (2015). Forcing Spanish political parties to nominate more women is helping them win votes. *Quartz*. <https://bit.ly/3gQZuX>
- 23 Види [Women’s Mobilization and Transformation in South Africa’s ANC \(p. 101-104\)](#).
- 24 [A Compilation of political party statutes](#), Национален демократски институт
- 25 Asia-Europe Foundation, Hanns Seidel Foundation, & The International Institute for Democracy and Electoral Assistance (2014). Political Parties and Citizen Movements in Asia and Europe. <https://bit.ly/38L99FD>
- 26 Transparency International España (2014). Transparency International и PSOE потпишаа договор за транспарентност и против корупција. <https://bit.ly/2BPgBDR>
- 27 Kukutschka, Roberto Martínez B.; Valladares, Jorge; Vrushi, Jon (2020). Building Political Integrity to Stamp Out Corruption: Three Steps to Cleaner Politics. Transparency International. <https://bit.ly/38I2KLx>
- 28 Национален демократски институт (2013). Женската коалиција од Мексико прави притисок за реформи и изработува „Збирка алатки“ за застапување. <https://bit.ly/2DvPZYU>
- 29 Национален демократски институт (2020). Унапредување на поголема фокусираност на политичките партии на политиките. <https://bit.ly/2CkTot4>
- 30 Casas & Quesada. *Legislative Candidate Vetting*.



The background is a vibrant blue gradient with a pattern of radiating lines and scattered stars and circles of various sizes, creating a dynamic and celebratory feel.

Национален демократски институт
ndi.org