

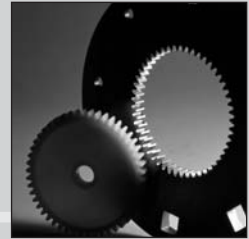
STRATEŠKO PLANIRANJE

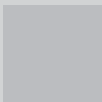
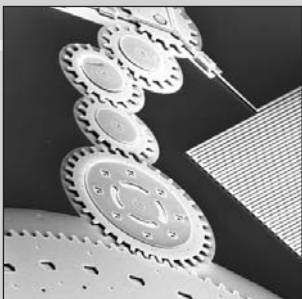
HELSINŠKI PARLAMENT GRAĐANA
BANJA LUKA

ILIJA TRNINIĆ

STRATEŠKO PLANIRANJE

Ilija Trinić
januar 2005.





4 / 4 / 4 / 4 / 4 / 4 / 4 /

STRATEŠKO PLANIRANJE

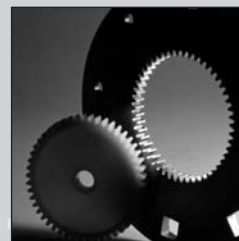
PREDGOVOR

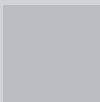
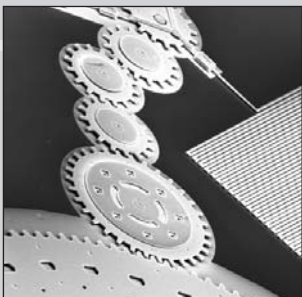
Planiranje je veoma važan segment u razvoju, bilo da govorimo o individualnom, timskom, organizacionom, ekonomskom ili društvenom uopšte. U odnosu na okruženje, prvenstveno razvijene evropske zemlje, ne bi se reklo da imamo ozbiljan pristup procesu planiranja ili da ga, zaista, shvatamo u pravom njegovom značenju. Možda ga tako shvatamo zbog iskustva u posljednjih petnaestak godina kada su se, pod uticajem raznih faktora, mnoge stvari radile nepromišljeno, bez jasne strategije, oportunistički, hvatajući različite prilike koje su udovoljavale naše zahtjeve na kratko vrijeme ne gledajući i projektujući dalju budućnost.

Ako se vratimo još dalje u prošlost vidjećemo da tradicija planiranja zaista postoji, da je planiranje zauzimalo veoma značajno mjesto a posebno u razvoju privrede. Sjetimo se kratkoročnog, srednjeročnog, dugoročnog, petogodišnjeg, razvojnog plana, i drugih elemenata koji ukazuju da je planiranje zauzimalo i zauzima veoma važno mjesto u društvu posebno u fazi koja treba da doprinese većem stepenu razvoja.

Ovaj priručnik nas uvodi u svijet razmišljanja o svrsi postojanja bilo koje organizacione jedinice (nevladine organizacije, male, srednje i velike firme, građanske asocijacije, javnih institucija...), njenim težnjama i perspektivama te nam pomaže da ih dostignemo kroz jedan isproban, teoretski zasnovan, sistematski i efektivan proces. Taj proces je prilagođen i relevantan za sve one koji imaju iskrene želje i namjere da se usmjere u razvoj uz efikasno iskorištavanje raspoloživih resursa, snaga, prilika i mogućnosti. Naravno, potrebno je izabrati dobrog voditelja, "usmjerivača", koji svojim iskustvom i spretnošću doprinosi uspješnom provođenju procesa strateškog planiranja. U našem društvu postoje dobri iiskusni voditelji tako da nam ostaje da dobro proučimo i razumijemo važnost planiranja.

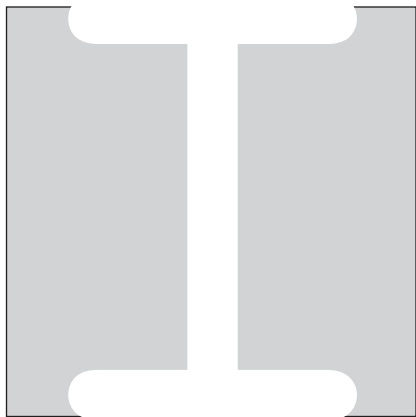
Autor





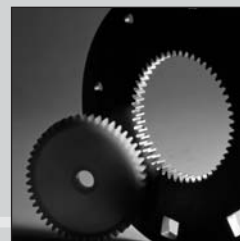
6 / 6 / 6 / 6 / 6 / 6 / 6 /

STRATEŠKO PLANIRANJE

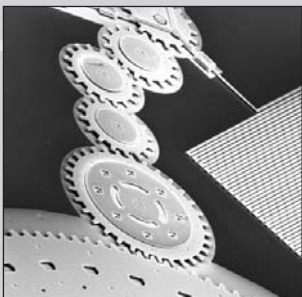


UVOD

STRATEŠKO PLANIRANJE



7 / 7 / 7 / 7 / 7 / 7 / 7 / 7



ISTORIJA

Strateško planiranje i dugoročno planiranje su se kao novi koncept pojavili u američkom poslovnom svijetu pedesetih i šezdesetih godina 20. vijeka. Od početka pa kroz sedamdesete godine, na planiranje se gledalo kao na "sveti gral" korporacionog menadžmenta: metod proučavanja i reagovanja na ekonomske i marketinške uslove u cilju maksimiziranja pozicije i prihoda kompanije. Međutim, opšta kriza u sredini sedamdesetih vodila je smanjivanju veličine korporacija i zbog toga su ukinuti cijeli odjeli ili pozicije koji nisu direktno doprinosili osnovnim funkcijama kompanije. U devedesetim godinama, dobra ekonomska vremena potaknuta razvojem informativne tehnologije i internet revolucijom, počela su da se iz osnova mijenjaju načini poslovnog djelovanja. Male, tek nastale, kompanije su se uključile u tržište vratolomnom brzinom, i igrajući po novim pravilima, iznenadile su velike biznise. Mnogi od ovih malih i efikasnih rivala su djelovali sa maksimum talenta i inovacija i minimum administracije i birokratije. Ovaj put, međutim, nisu uspostavljena specijalizovana odjeljenja za strateško planiranje, što je bio slučaj u šezdesetim godinama 20. vijeka.

Koriste se dvije osnovne metode planiranja. Prva je da velike kompanije često unajmljuju savjetodavne menadžment firme da ispitaju stanje organizacije, njenu poslovnu praksu, marketinške mogućnosti. Druga metoda je da kompanije uključuju strateško planiranje u sve aspekte posla i među osoblje na svim nivoima. Ovaj drugi metod je važan u kontekstu strateškog planiranja za nevladine organizacije. Pošto su nevladine organizacije dobile

jako važnu i široku ulogu u periodu poslije hladnog rata, bili su prisiljeni da razmišljaju i djeluju više kao biznisi.

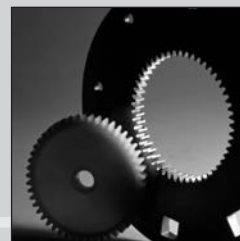
Da bi što uspješnije radili svoj posao i ispunjavali svoju misiju - bez obzira da li distribuiraju humanitarnu pomoć, jačaju ekonomiju u tranziciji, pomažu u postkonfliktnim regionima ili sprovode druge aktivnosti - NVO-i moraju djelovati efikasno i profesionalno zbog četiri osnovna razloga.

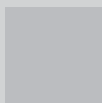
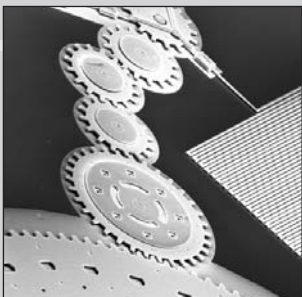
Prvo, NVO-i se moraju takmičiti za donatorska sredstva u jako konkurentnom okruženju.

Drugo, NVO-i moraju dokazati donatorima da su potrošili novac pametno i na najbolji mogući način.

Treće, pošto se broj regiona i ljudi kojima treba pomoć povećava, NVO-i imaju odgovornost da efektivno služe svoje korisnike.

Četvrto, razvoj i razumijevanje vizije i misije NVO-a može dodatno motivisati uposlenike na terenu koji je često opasan i težak, i koji često daje minimalnu materijalnu korist.





STRATEŠKI PLAN: ŠTA JE TO?

Zapamti:

AKO NE ZNAŠ GDJE IDEŠ, VJEROVATNO ĆEŠ TAMO I ZAVRŠITI - NIGDJE!!!

Strateško planiranje je proces razvoja dokumenta koji, u strogo utvrđenom vremenu, definiše **pravac** organizacije, njeno **mjesto** u budućnosti i **metod/način** stizanja na to mjesto.

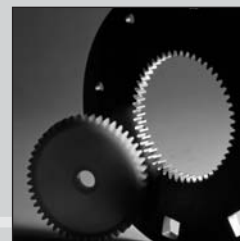
Planiranje nije toliko različito od ličnog planiranja ili planiranja koje pojedinac čini tokom života. Svako od nas ima neku viziju šta želimo od našeg života, određene ciljeve za koje se nadamo da će naš život učiniti potpunijim i imamo jednostavne dnevne zadatke koje moramo ispuniti. Možete željeti, na primjer, da naučite svirati muzički instrument, možete željeti da organizujete neki životni događaj ili možete željeti da steknete određeno zvanje, ako imate određenu sliku u svojoj glavi koji **uspjeh** želite postići i ako činite ono što vas vodi do uspjeha trebate odrediti neophodne korake. To je planiranje.

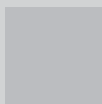
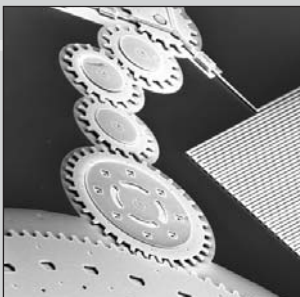
To se, takođe, odnosi i na vašu organizaciju. Ona ima viziju najbolje budućnosti kada se uspješno dostignu ciljevi i ostvari promjena. U namjeri da stignete do najbolje budućnosti, vi i vaše kolege treba da ucrtate mapu puta. Mapa puta će biti rezultat procesa strateškog planiranja. Planiranje je detaljan posao kroz koji će vaša organizacija stvoriti sliku uspjeha.

STRATEŠKO PLANIRANJE – NA KOJA PITANJA ODGOVORITI?

Bilo da planirate za program, odjeljenje, kliniku, sektor ili organizaciju, pitanja na koja odgovarate u procesu strateškog planiranja su ista. Ova pitanja su jednostavna i usmjeravajuća; ona od vas i vaših kolega zahtijevaju da preispitate i istražite vašu organizaciju:

1. **Zašto organizacija postoji?** Vaš odgovor na ovo pitanje će biti izjava o misiji, koja opisuje glavnu svrhu organizacije i vrijednosti.
2. **Šta daje vašoj organizaciji život i značenje?** Vaš odgovor na ovo pitanje će razjasniti kako vi i vaše kolege otkrivате momente šta je najbolje za vašu organizaciju.
3. **Šta vaša organizacija želi da učini?** Odgovori na ovo pitanje će biti postavljeni kao prijedlozi za budućnost (vrlo često zvani strateški ciljevi) koji opisuju idealni smisao postojanja organizacije. Prijedlozi za budućnost izražavaju šta bi organizacija činila kao najbolji izbor.
4. **Šta organizacija čini dobro?** Vaš odgovor na ovo pitanje će pokazati koji faktori su proizveli uspjehe za vašu organizaciju.
5. **Gdje vaša organizacija želi da ide?** Odgovor na ovo pitanje će biti izjava o viziji koja vrlo kratko opisuje sliku najbolje budućnosti vaše organizacije šta se želi kreirati ili čemu se nadati.

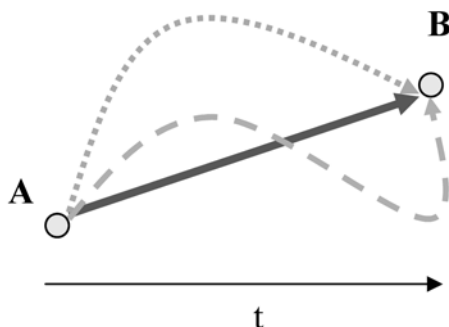




6. **Kako će organizacija to ostvariti?** Odgovor na ovo pitanje je akcioni plan koji određuje specifične akcije vaše organizacije. On će takođe odrediti ko je odgovoran za koju akciju i uključitiće raspored aktivnosti.

Da bismo kreirali strateški plan potrebno je znati gdje se organizacija sada nalazi, kakvu organizaciju želimo u budućnosti i da se usaglasimo sa ostalima koji su uključeni u planiranje kako da ostvarimo tu želju.

Predstavimo strateški plan na najjednostavniji način:



Ako je tačka A mjesto gdje se organizacija sada nalazi, a mi u skladu sa našom vizijom želimo da ona u određeno vrijeme dođe do tačke B, na nama (osobama uključenim u organizaciju i onima koji joj žele dobro i imaju jasnu viziju) je da se usaglasimo kako stići do te tačke. Da li će naša linija biti prava ili krivudava, crna crvena ili plava, puna ili isprekidana to zavisi od nas.

Koliko je važan sam dokument, toliko je i važan proces kojim se dolazi do dokumenta.

KO PLANIRA?

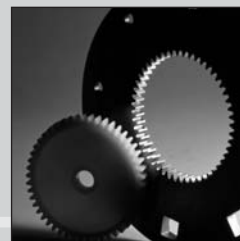
U proces strateškog planiranja treba uključiti pojedince sa različitim iskustvom unutar organizacije. Ne treba se strateško planiranje ograničiti samo na visoko pozicionirano osoblje. Pokušajte odabrati ljude koji predstavljaju širok presjek organizacije. Koristite sljedeće kriterije kao vodič:

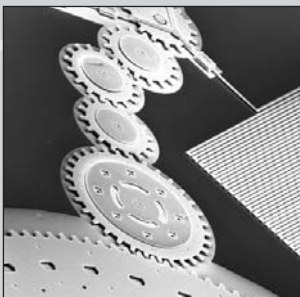
- Različiti nivoi iskustva unutar organizacije
- Razne sposobnosti i odgovornosti
- Različite starosti
- Različitog iskustva

Važno je da svi imaju priliku da doprinesu na neki način u ovom procesu.

Ovdje su neke generalne vodilje koje će pomoći da sastavite grupu za planiranje:

1. Grupa bi trebalo da uključi pojedince iz svih odjeljenja, sektora i nivoa organizacije.
2. Grupa bi trebalo da uključi različite interesne grupe koje su u vezi sa radom organizacije. Interesne grupe mogu biti: klijenti, korisnici, javni službenici, NVO partneri, religiozne grupe, donatori i ostali. Ovi pojedinci i institucije bi trebalo da imaju dubok interes u vašem radu.





3. Veličina grupe koja planira će zavisi od veličine vaše organizacije. Manje je važan broj članova grupe, nego uključivanje ljudi koji su predani organizaciji.

4. Grupa neće biti nosilac odluka, nego prije svega neko ko dijeli iskustva i pronalazi konsenzus. Ideja je ohrabriti otvorenu i poštenu konverzaciju o organizaciji, što znači sačuvati grupu - neformalnu, opuštenu i nestruktuiranu. Zamisli grupu kao diskusionu grupu.

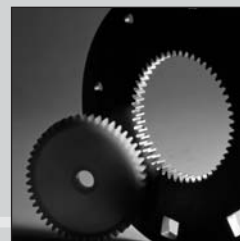
5. Grupa zahtijeva facilitatora. Facilitator ne treba biti lider ili šef organizacije ali bi trebao da bude:

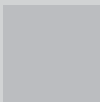
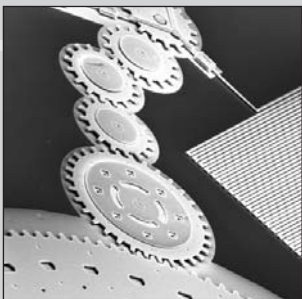
- dobar slušalac
- podstrekač
- neutralan i nesugestivan
- fleksibilan

Osoba koju izaberete da facilitira procesom strateškog planiranja ne bi trebalo da bude autoritet, već neko ko može kreirati ambijent u kojem će se ostali osjećati komforno i povjerljivo u dijeljenju svojih pogleda i potpuno doprinijeti procesu. Ovo neće zahtijevati visok stepen strukture i formalnosti.

ZAŠTO JE STRATEŠKI PLAN VAŽAN?

Plan ulijeva sigurnost članovima organizacije jer je usmjeren u već određen pravac kojem streme upravo ti članovi. Plan služi da se lakše odrede operativni ciljevi i zadaci pojedinih programa i projekata, da se lakše upoznaju ostali koji nisu članovi organizacije sa samom djelatnošću i svrhom postojanja. Takođe plan se temelji na prioritetima i smanjuje mogućnost "rasipanja vremena" za manje bitne stvari.





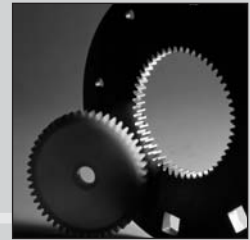
16 / 16 / 16 / 16 / 16 / 16

STRATEŠKO PLANIRANJE

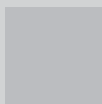
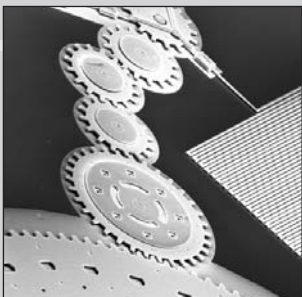


PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA

STRATEŠKO PLANIRANJE



17 / 17 / 17 / 17 / 17 /



Proces strateškog planiranja je vremenski ograničen. Ne postoji neko pravilo koje govori za koliko se može doći do plana. Može se raditi u jednom vremenskom intervalu ili u nekoliko navrata. Neki strateški planovi su kreirani tako što su na različite dijelove pozivani različiti ljudi.

Sama dužina procesa zavisi od efikasnosti grupe, dinamičnosti voditelja, motivisanosti i spremnosti tima za planiranje da se maksimalno predaju i doprinesu procesu izrade dokumenta.

Postoji nekoliko načina formulisanja strateškog plana. Neki od načina se temelje na različitim iskustvima, znanjima Opšti pristup izrade strateškog plana podrazumijeva da dokument sadrži:

- kratke informacije o organizaciji,
- informacije o procesu izrade strateškog plana kako bi se mogla sagledati situacija u periodu narednog planiranja,
- izjavu o viziji i misiji organizacije,
- strateške pravce sa zadacima temeljene na prethodnoj analizi trenutne situacije u kojoj se nalazi organizacija,
- očekivane rezultate,
- akcioni plan
- i finansijsku projekciju u periodu na koji se strateški plan odnosi.

Takođe, dokument može da sadrži i dodatke kao što su analize do kojih se došlo tokom planiranja.

VIZIJA

Vizija mora da bude zajednička svim članovima koji učestvuju u planiranju. Ona predstavlja ideal kojem stremimo. U procesu planiranja članovi tima bi trebali da zamisle situaciju u kojoj bi voljeli da vide organizaciju u periodu narednih 20 do 50 godina. Nakon toga bi trebalo da napišu izjavu o viziji koja uključuje sljedeće karakteristike:

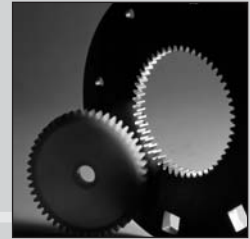
- okrenuta je dalekoj budućnosti
- veoma je kratka
- svako je može razumijeti
- opisuje stabilnu fazu
- može biti zajednička s nekoliko organizacija

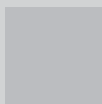
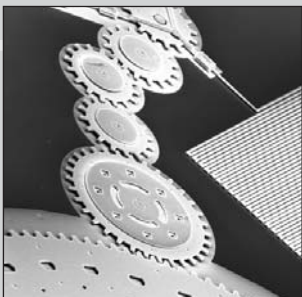
MISIJA

Organizacija mora da odluči koji put, odnosno koju misiju će odabrati kako bi ostvarila svoju viziju. Razumijevanje misije je nešto što treba da bude zajedničko za organizaciju, kako bi ona mogla da se održi.

Misija odgovara na pitanja ko smo, kome služimo, a veoma često i na pitanja gdje i kako. Dobra izjava o misiji uključuje i vrijednosti organizacije te očekivane rezultate aktivnosti organizacije.

Misija je kratka i dinamična, lako se pamti.





Primjer sadržajne i veoma opsežne misije:

"Cilj postojanja Centra za dobrovoljni rad je promovisanje ideje dobrovoljnog rada."

Korisnici dobrovoljnog rada su i sami dobrovoljci i dio su zajednice u kojoj rade. Dobrovoljni rad omogućuje ljudima druženje i zajednički rad. Zahvaljujući dobrovoljnom radu, ljudi ruše svoje unutrašnje prepreke. Rad obogaćuje njihov život, razvija vještine, donosi im radost, zadovoljstvo, samopoštovanje i osjećaj pripadanja.

Centar za dobrovoljni rad vodeća je organizacija koja radi na povećavanju koristi koja proizilazi iz dobro organizovanog dobrovoljnog rada."

Primjer veoma kratke i jasne misije:

"Zajednička misija policije Sijetla i mjesne zajednice je učiniti naš grad mjestom gdje ljudi mogu da žive bezbiježno i bez straha."

ZADATAK

Pažljivo pročitajte ove dvije misije i odgovorite da li obuhvataju:

1. ime organizacije
2. ciljeve
3. način djelovanja
4. očekivane rezultate
5. ciljnu grupu
6. sistem vrijednosti

ANALIZA

U procesu analize potrebno je razmišljati na dva nivoa: analiza stakeholdersa (interesnih grupa, povjerenika) i analiza situacije u kojoj se nalazila i u kojoj se organizacija nalazi do procesa strateškog planiranja.

Stakeholdersi su oni kojih se organizacija na neki način tiče. To su prije svega osoblje, članovi odbora, klijenti i korisnici usluga, donatori i sponzori, saradnici i volonteri, te predstavnici vlasti koji su na neki način u redovnom kontaktu sa organizacijom. Korisno je razmotriti ko i zašto podržava rad organizacije. Budućnost organizacije u velikoj mjeri zavisi od ljudi i institucija zainteresovanih za aktivnosti. Njihovi motivi se mogu veoma razlikovati, a oni sami mogu dolaziti sa različitih strana i imati različite interese, tako da je veoma važno da se uzmu u obzir i njihova gledišta kada se pravi plan za organizaciju.

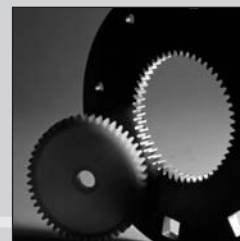
Ne možemo ništa planirati bez ispitivanja unutrašnjeg i spoljnog okruženja organizacije. SWOT analiza je dobro sredstvo za to. SWOT je riječ kreirana od početnih slova engleskih riječi:

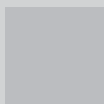
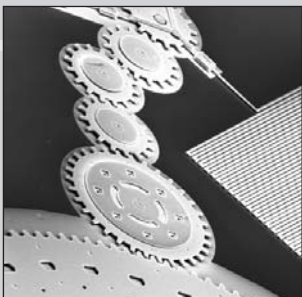
- S - Strengths (SNAGE)
- W - Weaknesses (SLABOSTI)
- O - Opportunities (MOGUĆNOSTI)
- T - Threats (PRIJETNJE)

Na našem jeziku, radi lakšeg razumijevanja, može se koristiti riječ PiSMO:

Prednosti i **S**labosti, **M**ogućnosti i **O**pasnosti

STRATEŠKO PLANIRANJE





PREDNOSTI I SLABOSTI SU UNUTRAŠNJI FAKTORI ORGANIZACIJE!

Ono što je potrebno analizirati u okviru **unutrašnjih faktora** organizacije su sljedeći najznačajniji elementi koje je potrebno provesti kroz:

Kvantitativna analiza	Kvalitativna analiza
klijenti/korisnici broj i zastupljenost donatora stakeholdersi finansijski resursi	imidž ljudski resursi i odnosi administrativni sistem marketing

Svaki od ovih elemenata potrebno je analizirati kroz snage i slabosti.

MOGUĆNOSTI I PRIJETNJE SU SPOLJAŠNJE OKRUŽENJE ORGANIZACIJE!

Kroz analizu mogućnosti i prijetnji potrebno se dotaći sljedećih elemenata koji čine **spoljašnje okruženje** organizacije:

Makro	Mikro
politika ekonomija društvo tehnologija	klijenti potencijalni konkurenti potencijalni partneri

SWOT analiza se predstavlja kroz cjeline, u koje učesnici analiziranja upisuju elemente do kojih su došli.

Snage	Slabosti
Mogućnosti	Prijetnje

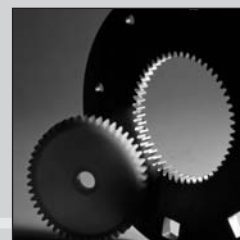
Najčešći spisak snaga je: *dobar timski duh, uspješna istorija organizacije, kvalifikovani stručnjaci, dobra lokacija, fleksibilne akcije dok su slabosti: nedostatak volontera, loša komunikacija unutar organizacije*

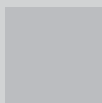
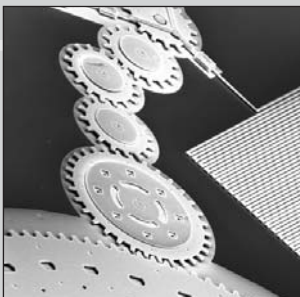
Mogućnosti često obuhvataju: *interesovanje u zajednici, poboljšanje kvaliteta usluga, dobre međunarodne veze, dobra politička klima za naše aktivnosti. Prijetnje su: velika konkurencija, slabo ekonomsko okruženje, promjena prioriteta donatora*

Najbolji efekat se postiže kada se do analize situacije dođe u radu u grupama. Kada svaka grupa prezentuje rezultate analize potrebno je da se usaglase oko zajedničke analize.

Sledeći korak je da se razmotri kako na najbolji način iskoristiti snage i mogućnosti da bi se prevazišle slabosti i zaobišle prijetnje. Na taj način se određuju prioriteta organizacije.

Vjerovatno nećete moći da se koncentrišete na svaki aspekt koji ste obradili u ovim analizama. Važno je da pronađete načine da odredite prioritete. Određivanje prioriteta je težak posao, jer ono





uvijek podrazumijeva odbacivanje stvari koje se vama, ili nekome drugom u organizaciji, mogu sviđati. Najvažnija vodilja prilikom određivanja prioriteta je da zadovoljite potrebe klijenata/korisnika kojima pružate usluge. Diskusije i rezultati, podstaknuti kroz ove vježbe, pomoći će vam da napravite izbore strategija.

STRATEŠKI CILJEVI

Na osnovu vizije i misije vaše organizacije i rezultata analize situacije, spremni ste da odredite svoje strateške ciljeve. Ne postoji ispravan ili pogrešan strateški cilj. Strateški ciljevi se zasnivaju na unutrašnjoj i spoljnoj procjeni (SWOT analize), tako da će se oni razlikovati za svaku organizaciju. Ono što odgovara jednoj organizaciji ne odgovara drugoj, čak iako su misije iste.

Strateški ciljevi su opšti ciljevi organizacije. Oni opisuju *pravac* kojim se organizacija kreće - odrednice strateškog plana. Oni otkrivaju vas same, vašu organizaciju, vaš rad i vašu željenu (najbolju) budućnost koju ste definisali tokom diskusija u procesu strateškog planiranja. Definisanjem ciljeva razvijate budućost koja otvara nove mogućnosti.

Razmislite o sljedećim stvarima kada budete pravili listu prioriteta za vaše ciljeve:

- Koje stvari su jako važne i moraju se odmah riješiti?
- Koje stvari zavise od vremena ostvarenja?
- Za koje stvari je potrebno najmanje sredstava?
- Da li implementacija nekih od ciljeva zavisi od završetka prethodnih?
- Svaki cilj će imati prepreke. Koje prepreke će biti najlakše ili najteže prevazići

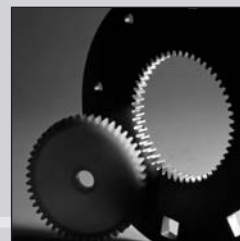
Pisanje liste prioriteta treba da bude zajednički urađeno u grupi.

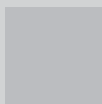
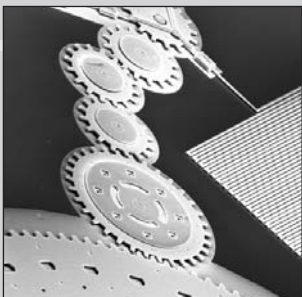
Dobro postavljeni strateški ciljevi:

- Ukazuju na jasan pravac
- Provokativni su, izazivaju vaše uobičajne pretpostavke
- Bazirani su na realnosti
- Izražavaju želje i dio su vaše projektovane najbolje budućnosti
- Izjavljuju pozitivan proces
- Usredsređuju se na rezultate

Primjeri ciljeva:

- Aktivno učestvovati u regionalnim odborima NVO
- Uspostaviti kancelariju (terensko odjeljenje) u drugom gradu
- Podići profesionalni nivo rada NVO-a
- Olakšati pristup informacijama članovima naše organizacije





OČEKIVANI REZULTATI

Nakon definisanja strateških ciljeva potrebno je na osnovu njih izlistati očekivane rezultate. To nam potvrđuje realistično postavljanje ciljeva.

Očekivani rezultati se pišu u perfektu:

- Edukovano 20 članova naše organizacije
- Obezbijedene prostorije za rad bez novčane naknade
- Uspostavljen sistem efikasne komunikacije u tijelima naše organizacije
- Uspostavljena saradnja sa državnim organima u vezi sa programom zapošljavanja mladih

ZADACI I PLAN AKTIVNOSTI:

Kada već postavite strateške ciljeve, uglavnom je lako formulisati zadatke. Zadaci moraju da odgovaraju strateškim ciljevima kao što strateški ciljevi odgovaraju vašoj misiji.

Zadaci su detaljniji i vremenski određeniji planovi akcija za svaki pojedinačni strateški cilj. Oni su detaljno razrađeni u godišnjem planu i često uz jedan strateški cilj ide nekoliko zadataka.

Zadaci predstavljaju obavezu koja se izvršava da bi se dostigli ciljevi. Ciljevi koje ste poredali po prioritetima daju pravac u kojem želite da vaša organizacija ide. Razvoj programa i projekata treba da doprinese ostvarenju ovih ciljeva. Zadaci i aktivnosti su osnovni elementi koji čine veće programe i projekte.

STRATEŠKI CILJEVI



PROGRAMI I PROJEKTI



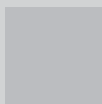
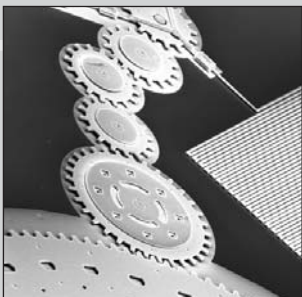
ZADACI I AKTIVNOSTI

Plan aktivnosti treba da sadrži konkretnu aktivnost ili akciju, pojedince ili odjele koji će da budu odgovorni za njihovu realizaciju, vrijeme realizacije i neophodne resurse i sredstva.

Plan akcije je najbolje predstaviti tabelarno. Tabela uključuje sve pomenute elemente jasno i pregledno prikazane. Ovo je veoma važan dio strateškog plana jer predstavlja životni operativni pristup u radu organizacije. Bez njega bi ciljevi bili odvojeni sami za sebe, a možemo da kažemo i besmisleni. Ne bi postojala jasna slika kako dostići ciljeve, a i misija bi došla u pitanje.

Primjer tabelarnog prikaza aktivnosti:

	AKTIVNOST	ODGOVORAN ZA IMPLEMENTACIJU	VRUEME REALIZACIJE	POTREBNA SREDSTVA
Cilj 1: Unaprijediti				
1	Seminar iz oblasti ljudskih prava Koordinator	organizacije	Septembar 2006	Novi projekat
2	Edukacija osoblja iz oblasti vođenja projekta	Program direktor	2006-2007	5.000 EURA
3	Kampanja XY	Koordinator programa prevencije	Jun-avgust 2006	Volonteri
Cilj 2: Obezbijediti.....				
4			



AKTIVNOST :

Aktivnost predstavite tako da je jasna i određena za sve koji su učestvovali u procesu planiranja i kada budu pregledali strateški plan i nakon dužeg vremenskog perioda, a i za one nove ljude koji će se uposliti u organizaciji i plan vidjeti po prvi put. Nemojte da dođete u situaciju da "po sjećanju" tumačite na šta su se odnosile neke aktivnosti. Aktivnost definišite da njena realizacija dovede do realizacije definisanog očekivanog rezultata. Aktivnost ne smije biti svrha samoj sebi.

ODGOVORAN ZA IMPLEMENTACIJU :

U dokumentu strateškog plana treba da jasno stoji pozicija osobe odgovorne za implementaciju. Nije dobro da se navode vlastita imena u ovoj koloni. Iskustvo je pokazalo da kroz jednu organizaciju ljudi prolaze, novi dolaze, stari odlaze i da je nerearno obavezivati nekoga da bude tu u periodu na koji se odnosi strateški plan (najčešće 3-5 godina). Definisanjem pozicije dajete obavezu novoj osobi koja je tek došla na tu poziciju u organizaciji, ali i doprinosite kontinuitetu organizacije.

Na ovaj način izbjegavate difuziju odgovornosti i problem da akcioni plan ostane "mrtvo slovo na papiru". Takođe, izbjegava se, i veoma česta pojava u organizacijama, da sve obaveze padnu na leđa jedne osobe, najčešće koordinadora ili direktora što dovodi do opterećenja, zamora i slabljenja organizacije ali i mnogo težih posljedica.

VRIJEME REALIZACIJE:

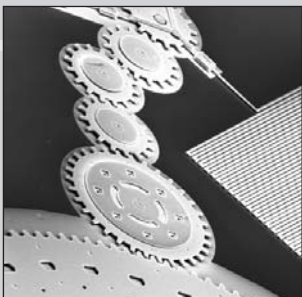
Jako je važno da su datumi realni. Nemojte predlagati datume koji samo zvuče dobro. Ovo je od velike važnosti zbog toga što buduće aktivnosti mogu zavisiti od završetka prethodnih, i sva zakašnjenja u početnom dijelu implementacije će imati dugoročni uticaj na ostale aktivnosti.

POTREBNA SREDSTVA:

Predstavljaju neophodna sredstva i resurse koji će omogućiti realizaciju aktivnosti. Iz prethodne tabele se vidi da to mogu biti novčana sredstva kao dodatak nekom projektu ali i novi projekat kojeg je potrebno podnijeti (aplicirati) novom donatoru. Resursi mogu biti u obliku nenovčanih sredstava ili samo ljudski resursi (volonteri kao tehnička pomoć, stručnjaci koji će pomoći u savjetima i preporukama, ljudi iz organizacija koji su imali slične aktivnosti, akcije ili kampanje...)

Veoma je važno da se shvati da prikaz aktivnosti bude jasan, razumljiv, sistematičan i pregledan. Da li ćete se odlučiti za tabelarni prikaz sličan onom u primjeru ili ćete samo prikazati prve tri kolone a ispod predstaviti samo potrebne resurse to ostavljamo specifičnosti organizacije i aktivnosti.





FINANSIJSKA PROJEKCIJA:

Jedan plan je samo san ukoliko se ne obezbijede finansijska sredstva za njegovu realizaciju.

Finansijska projekcija treba da sadrži:

1. Budžet sa detaljnim objašnjenjem koliko će taj plan "koštati" u prvoj godini i plan za naredne godine u okviru strateškog plana;

Ovo je neophodna projekcija za cijelu organizaciju. Poslovanje organizacije se, uglavnom, svodi na implementaciju mnogo projekata koji često nisu u vezi jedni sa drugim ili pripadaju potpuno različitim programskim oblastima (to zavisi od pristupa i veličine organizacije). Planom, a posebno ovim segmentom prikazujemo objedinjenu finansijsku projekciju cijele organizacije bez obzira na "nepovezanost projekata". Zbog toga je veoma korisno predstaviti detaljan finasijski plan u jednoj godini i svake godine, kada se plan revidira, sa više detalja predstaviti finansijsku projekciju za narednu godinu.

2. Strategiju koja će objasniti kako će se obezbijediti sredstva za ispunjenje plana;

Ovdje je potrebno navesti da li će se definisati posebna strategija prikupljanja sredstava, koji su potencijalni donatori, ko će biti zadužen za prikupljanje sredstava, jedna osoba, svako u svojoj oblasti, osnovati odjeljenje za to ili nešto pot-

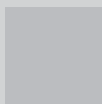
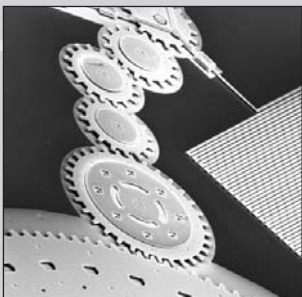
puno novo. Bilo bi dobro da se razmisli o vlastitim sredstvima, prihodima, definišu tehnike prikupljanja sredstava, objasni zašto baš te tehnike i sl. Ovo je veoma korisno za one koji budu učesnici planiranja nakon isteka vremena ovog strateškog plana da dobiju sliku i razumiju zašto su se "prethodni" odlučili upravo za te strategije, pristupe i tehnike kako bi analizom mogli da nastave sa uspješnim ili da izbjegnu neuspješne modele i metode.

Preporuka je da se finansijska projekcija predstavi u preglednoj tabeli koja će prikazati potrebna sredstva prema programima, projektima i godinama na koje se strateški plan odnosi.

Primjer tabele:

	2007	2008	2009	2010	UKUPNO po programima
Program prevencije	1 000	2 000	3 000	3000	9 000
Program edukacije	2 000	2 000	0	0	4 000
Program ljudskih prava	4 200	4 200	4 200	4 200	16 800
Kampanja 1	500	0	0	0	500
Kampanja 2	0	0	10 000	0	10 000
Seminar 1	2 000	0	2 000	0	4 000
Seminar 2	0	500	0	500	1 000
UKUPNO po godinama	9 700	8 700	19 200	7 700	45 300

Ovakav način daće nam potpuniju sliku, olakšati odgovornim osobama operativno planiranje i kreiranje pristupa donatorima i sl.



EVALUACIJA REZULTATA

Evaluacija/vrednovanje se može uraditi na mnogo načina, u raznim vremenskim okolnostima za različite ciljeve i aktivnosti. Onog momenta kada se aktivnost završi važno je napraviti procjenu uspjeha pojedine aktivnosti, zbog toga što je još uvijek "svježa" u glavi. Evaluacija se radi i na kraju svakog projekta, obično krajem godine, kako bi se vidjelo da li je organizacija ispunila postavljene zadatke. Da li će se procjenjivati češće ili rjeđe uveliko zavisi od vrste promjene i napretka situacije u organizaciji.

U suštini, svaka procjena treba da ima za cilj poređenje situacije prije sa situacijom poslije. Mjereći promjene između prije i poslije možete izmjeriti i efektivnost aktivnosti koje su se pojavile "između".

ELEMENTI DOKUMENTA

NASLOVNA STRANA

Uključuje memorandum organizacije i period na koji se plan odnosi

LIČNA KARTA ORGANIZACIJE

Na oko pola stranice predstaviti organizaciju

UVOD

Opisati kada se planiralo, ko je bio uključen, ko je bio facilitator, koliko je trajalo... Ovdje je bitno opisati uslove pod kojima se radilo i stvoriti takvu sliku da se u narednom planiranju mogu iskoristiti pozitivni a izbjeći negativni faktori.

IZJAVA O VIZIJI

IZJAVA O MISIJI

SWOT ANALIZA

Predstavlja se u tabeli ili se elementi samo taksativno nabroje. Može biti i u prilogu dokumenta

STRATEŠKI CILJEVI

OČEKIVANI REZULTATI

PLAN AKCIJE

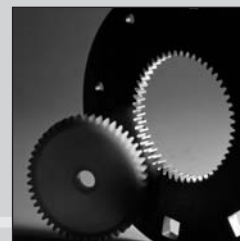
Tabelarno

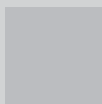
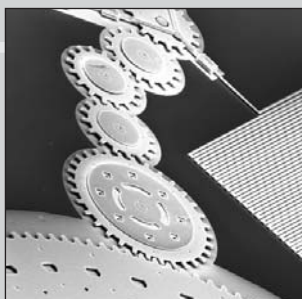
FINANSIJSKA PROJEKCIJA

Tabelarno

EVALUACIJA

STRATEŠKO PLANIRANJE



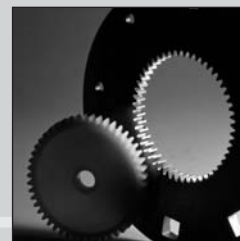


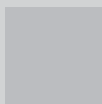
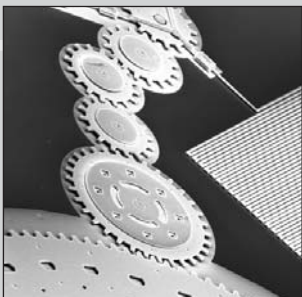
SADRŽAJ

I UVOD	7
ISTORIJA	8
STRATEŠKI PLAN: ŠTA JE TO?	10
STRATEŠKO PLANIRANJE - NA KOJA PITANJA ODGOVORITI?	11
KO PLANIRA?	13
ZAŠTO JE STRATEŠKI PLAN VAŽAN?	15
II PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA	17
VIZIJA	19
MISIJA	19
ANALIZA SITUACIJE	21
STRATEŠKI CILJEVI	24
OČEKIVANI REZULTATI	26
ZADACI I PLAN AKTIVNOSTI	26
FINANSIJSKA PROJEKCIJA	30
EVALUACIJA REZULTATA	32
III ELEMENTI DOKUMENTA	33
LITERATURA	35

Literatura:

1. Valery Perry, "Strateško planiranje", IRC, Sarajevo, 2001.
2. Mariana Terek, "Strateško planiranje", Centar za razvoj neprofitnog sektora, Beograd
3. "Strategic planning", The centre for development and population activities, Washington, 1999.
4. "Strategic planning in smaller nonprofit organizations", a practical guide for the process, Jan W. Lyddon, Ph. Western Michigan University, April 1999
5. NVO priručnik - "Kuharica za udruge", Zagreb 1999.





Projekat:
YOUth MOVE - PromijeniTI

IZDAVAČ
Helsinški parlament građana Banja Luka

ZA IZDAVAČA
Lidija Živanović

GRAFIČKI DIZAJN
Maja Ilić

Štampa
Grafid - Banja Luka

Za Grafid:
Brane Ivanković

Štampanje priručnika podržao:
OLOF PALME INTERNATIONAL CENTER, Švedska

