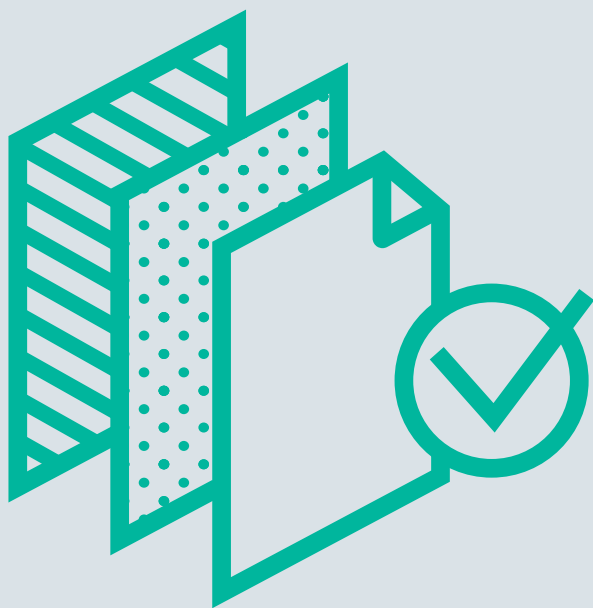


GHID PRACTIC

Planificarea strategică
în cadrul Organizațiilor
societății civile



Despre program:

Prezentul Ghid este elaborat de Centrul CONTACT, prin intermediul **Programului de suport instituțional pentru dezvoltarea organizației**, finanțat de Suedia.

Obiectivele generale ale suportului instituțional oferit de Suedia sunt axate pe sprijinul activităților de bază ale Centrului CONTACT și dezvoltarea instituțională a organizației.

Ghidul practic privind planificarea strategică în OSC este un document resursă pentru organizațiile societății civile care doresc să își seteze priorități și direcții strategice de dezvoltare. Ghidul conține informații teoretice însoțite de explicații privind aplicabilitatea informațiilor și instrumente utile în procesul de planificare strategică.

Materialul a fost elaborat de către Aliona Țurcan, expertă în domeniul bună guvernare și management organizațional, în cadrul Centrului de Instruire și Consultanță Organizațională CICO.

CUPRINS

INTRODUCERE	3
INIȚIERE ÎN PLANIFICAREA STRATEGICĂ	3
PRINCIPIILE PLANIFICĂRII STRATEGICE	4
ETAPELE PLANIFICĂRII STRATEGICE	5
ETAPA 1. PREGĂTIREA PROCESULUI DE PLANIFICARE	6
ETAPA 2. EVALUAREA SITUAȚIEI ACTUALE	7
ETAPA 3. DESIGNUL PLANULUI STRATEGIC	10
3.1. STRUCTURA PLANULUI	10
3.2. VIZIUNE, MISIUNE, VALORI	11
3.3. OBIECTIVE STRATEGICE	14
ETAPA 4. ELABORAREA PLANULUI STRATEGIC	15
4.1. CADRUL DE REZULTATE	15
4.2. MONITORIZARE ȘI EVALUARE	16
4.3. PLANUL DE ACȚIUNI	16
ETAPA 5. MANAGEMENTUL STRATEGIEI	17
BIBLIOGRAFIE ȘI WEBOGRAFIE	18
ANEXE	19
ANEXA 1. STRUCTURA PLANULUI STRATEGIC	19
ANEXA 2. ANALIZA PEST	20
ANEXA 3. ANALIZA SWOT	21
ANEXA 4. PLAN DE ACȚIUNI	22
ANEXA 5. PLAN CALENDARISTIC	23

INTRODUCERE

Planificarea strategică este un proces esențial pentru a asigura o bună guvernare și un management eficient al organizației. În același timp, poate fi o problemă complexă în special pentru organizațiile nou-create și cele mici. Analizând sectorul OSC, s-ar putea constata că multe OSC-uri nu au un plan strategic bine elaborat, iar o mare parte au planurile scrise într-un mod foarte complex. Acestea sunt fie prea lungi, fie nu corespund cu viziunea organizației, fie prea complicate pentru a fi puse în aplicare și, prin urmare, nu sunt realizate.

Planul strategic este de fapt **un document viu**, care direcționează funcționarea generală a oricărei organizații și care trebuie revizuit și adaptat periodic, pentru a corespunde cu schimbările care pot influența organizația.

Scopul acestui ghid este de a demistifica acest termen de planificare strategică, de a evidenția principiile de bază în procesul planificării și de a identifica instrumente utile în aplicare. Evident, acest ghid succint nu oferă răspunsuri personalizate la toate întrebările organizației, dar evidențiază componentele cheie și abordările esențiale pentru OSC-uri. Acest ghid este practic și rezultă din experiența consultanților și a Centrului CONTACT de a gestiona procesele de planificare strategică.

INIȚIERE ÎN PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Planificarea strategică este o activitate de management organizațional care este utilizată pentru a defini prioritățile și direcțiile de dezvoltare ale organizației. În același timp, acest proces permite focalizarea energiei și a resurselor, consolidarea proceselor, și ghidarea angajaților pentru a atinge obiectivele comune. Direcția prestabilită a organizației trebuie evaluată și ajustată periodic pentru a se conforma unui mediu în continuă schimbare.

Planul strategic este focusat în esență pe viitor și sugerează acțiunile pe care o organizație trebuie să întreprindă pentru a-și atinge obiectivele. Acesta orientează organizația către obiectivele sale, precum și revizuieste și ajustează direcția generală a organizației în urma schimbărilor din mediul extern. În plus, filtrează problemele care împiedică creșterea organizațională și progresul și sugerează măsuri și pași pentru soluționarea acestor probleme.

O planificare strategică eficientă este rezultatul eforturilor participative care definesc în cele din urmă o organizație, modelează și ghidează activitățile și funcțiile acesteia, clasifică serviciile sale și oferă un raționament pentru funcțiile și serviciile dezvoltate.

Desigur, un ONG poate avea o strategie clară fără a avea un plan strategic. Un plan strategic este doar un document care pune pe hârtie direcția aleasă pe termen lung. În timp ce o direcție clară poate exista oricum, notarea acesteia îi permite organizației să fie mai bine înțeleasă de parteneri, donatori, personalul angajat și organele de conducere ale asociației. Acest lucru este deosebit de important dacă există o fluctuație mare de personal în organizație, sau dacă OSC-ul angajează des persoane pe poziții temporare, în cadrul unor proiecte de scurtă durată.

Activitatea de planificare strategică este importantă pentru dezvoltarea organizațională din mai multe aspecte care sunt menționate mai jos:

Definirea direcției. Un plan strategic eficient ajută la definirea acțiunii principale a unui OSC. Acesta precizează în mod clar misiunea și viziunea organizației și oferă o direcție generală de viitor.

Susține luarea deciziilor. Ajută managementul organizației în luarea deciziilor ce țin de activitatea generală a organizației și perspectivele acesteia.

Înțelegerea mediului de operare. Printr-un plan strategic, ONG-urile pot avea o bună înțelegere a punctelor sale forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor, precum și a resurselor. O analiză SWOT permite organizației să-și analizeze punctele forte și să identifice oportunități.

Gestionarea resurselor. Managementul corect și eficient al timpului, banilor și resurselor umane devine mai ușor prin planuri strategice. ONG-urile își pot gestiona investițiile și resursele, pot defini un buget pentru o anumită perioadă de timp și își pot planifica eficient fondurile.

Focusarea resurselor. Un plan strategic îi ajută pe oameni să se concentreze mai mult pe domeniile și prioritățile ONG-ului și să acorde mai puțină atenție proiectelor și inițiativelor nesemnificative sau care nu aduc plus valoare. De asemenea, îi informează cu privire la domeniile specifice care necesită atenție într-o anumită perioadă de timp. Uneori, îi ghidează să-și schimbe focusul de la un proiect la altul, pentru a urmări o imagine de ansamblu.

Crearea identității. ONG-urile pot avea un avantaj competitiv bun urmându-și strategiile. Acestea pot dezvolta o imagine și o reputație bună și pot obține recunoașterea brandului și a serviciilor. În plus, își pot crea propria identitate și își pot asigura o poziție bună pe piață.

Elaborarea participativă a planului strategic poate fi extrem de valoroasă pentru echipă, oferind posibilitatea de:

- A reflecta asupra a ceea ce a avut un impact în trecut – învățarea din experiență;
- A se deconecta de la activitățile zilnice și a vedea imaginea de ansamblu proiectată în viitor;
- A asculta și construi relații mai bune cu părțile interesate (stakeholders);
- A forma spiritul de echipă și a disemina expertiza în rândul personalului;
- A aduce coerență diferitor proiecte și departamente ale organizației;
- A prioriteza focusarea energiilor și resursele în viitor pentru a maximiza potențialul de a-și îndeplini misiunea.

Principiile planificării strategice

Este foarte important să înțelegeți principiile de bază ale planificării strategice înainte de a iniția procesul. Experții în domeniul managementului ONG sugerează câteva principii de bază pentru planificarea strategică care ar trebui integrate în procesul de planificare:

Implicarea deplină a conducerii. Planificarea strategică este esențială pentru liderii și conducerea de vârf a ONG-ului dvs. Este responsabilitatea și datoria echipei de conducere să fie pe deplin participativă și responsabilă în acest proces. Întrucât decizia finală urmează să fie luată de management, este absolut necesar ca aceste persoane să fie pe deplin implicate în procesul de planificare.

Elaborarea participativă. Planul strategic va avea succes atunci când va fi acceptat de personal, prin urmare, implicarea personalului de-a lungul procesului este esențială. Personalul organizației ar trebui să urmărească planul și să ajute la realizarea acestuia. Organizația nu va atinge obiectivul dorit dacă întreaga echipă nu va contribui la realizarea acestuia.

Analiza părților interesate. Este important să înțelegeți care sunt așteptările și necesitățile părților interesate, a beneficiarilor și partenerilor. Colectați feedback de la aceste grupuri și creionați strategiile dvs. în conformitate cu așteptările și necesitățile acestora.

Simplitatea planului. Procesul de planificare trebuie menținut simplu, să corespundă cu etapa de dezvoltare a organizației, să fie înțeles și urmat de toți membrii. Utilizați instrumentele care vă sunt necesare și cu care sunteți familiarizați. Scopul planului este de a vă ghida și, prin urmare, aveți nevoie de un plan simplu, dar practic, care ajută organizația în atingerea obiectivelor dorite.

Etapele planificării strategice

Procesul complet de management al unei strategii cuprinde 5 etape:

1. Pregătirea procesului;
2. Evaluarea situației actuale;
3. Designul planului;
4. Elaborarea planului;
5. Managementul strategiei.

Etapa de pregătire presupune în primul rând stabilirea dacă perioada actuală este indicată pentru planificare strategică, care este perioada în care planul urmează a fi elaborat, echipa implicată, colectarea datelor și a documentelor necesare pentru a începe procesul.

Etapele de realizare sunt prezentate general în tabelul de mai jos:

Figura 1. Etapele planificării strategiei

Pregătire	Evaluare	Design	Elaborare	Management
✓ Disponibilitate a organizației ✓ Determinarea echipei și perioadei de realizare ✓ Colectarea datelor ✓ Analiza datelor	✓ Aspecte strategice ✓ Analiza PEST ✓ Analiza SWOT ✓ Necesitățile beneficiarilor	✓ Misiune, viziune, valori ✓ Avantaje competitive ale organizației ✓ Abordarea strategică ✓ Setare priorități în baza SWOT ✓ Obiective pe termen lung (max. 6)	✓ Rezultate intermediare și anuale ✓ Indicatori de performanță ✓ Plan de acțiuni ✓ Buget anual	✓ Informarea tuturor membrilor organizației despre planul strategic ✓ Stabilirea termenilor pentru revizuirea progresului ✓ Revizuire și adaptare ✓ Actualizare anuală

Etapa 1. PREGĂTIREA PROCESULUI DE PLANIFICARE

☒ **Pasul 1: Determinați disponibilitatea organizației**

Stabiliți dacă situația actuală a organizației Dvs. vă permite să vă concentrați deplin pe planificarea strategică în momentul actual. De exemplu, dacă organizația este în proces de reorganizare, restructurare, dacă sunt conflicte interne, dacă în timpul apropiat urmează să fie schimbate organele de conducere – atunci este indicat să soluționați problemele prioritare, după care să dedicați suficient timp planificării strategice.

☒ **Pasul 2: Stabiliți echipa și perioada**

Determinați cine va face parte din echipa de planificare strategică și care este persoana responsabilă de administrarea procesului? Aveți nevoie de unele dintre persoanele cheie și factorii de decizie pentru această echipă. Implicați coordonatorii de programe, comunicatorii, consiliul de administrare, managerii financiari etc.

☒ **Pasul 3: Colectați datele curente**

Colectați următoarele informații despre organizația Dvs.: ultimul plan strategic, chiar dacă nu este actual, declarațiile de misiune, viziune, și valori (din statut), analize anterioare (SWOT precedent, rapoarte de dezvoltare organizațională etc.), lista proiectelor în implementare și care urmează a fi implementate etc.

☒ **Pasul 4: Analizați datele**

Examinați datele colectate și urmăriți tendințele: care sunt punctele slabe și puternice evidente de-a lungul timpului? A urmărit organizația o strategie, inclusiv nescrisă, sau acțiunile au fost haotice în funcție de prioritățile donatorilor?

Concluzie: Un plan strategic trebuie să fie flexibil pentru a răspunde schimbărilor și a se adapta situațiilor neprevăzute. O organizație care dezvoltă și execută un plan strategic câștigă semnificativ în urma acestei experiențe.

Pe durata planului strategic, este posibil să descoperiți că unele ipoteze care stau la baza strategiei dvs. sunt incomplete sau viciate. De multe ori misiunea organizației și viziunea pot rămâne aceleași, în timp ce obiectivele pe termen lung și scurt vor trebui revizuite sau actualizate. În acest context, va trebui neapărat să vă adaptați strategia, să introduceți rapid măsurile și strategiile corective, pentru a nu transforma planul strategic într-un document care se prăfuiește pe raft.



Etapa 2. EVALUAREA SITUAȚIEI ACTUALE

Etapa de evaluare cuprinde analiza strategică care descrie tendințele politice, economice, sociale și tehnologice care pot afecta organizația (analiza PEST) și evaluarea mediului intern extern (analiza SWOT), precum și determinarea necesităților beneficiarilor.

☒ **Pasul 1: Identificați aspectele strategice**

Aspectele strategice sunt necunoscute critice care vă determină să începeți un proces de planificare strategică acum. Aceste aspecte pot fi probleme, oportunități, schimbări în tendințele finanțatorilor sau guvernelor sau orice altceva care vă preocupă în dezvoltarea organizației.

Întrebări de orientare:

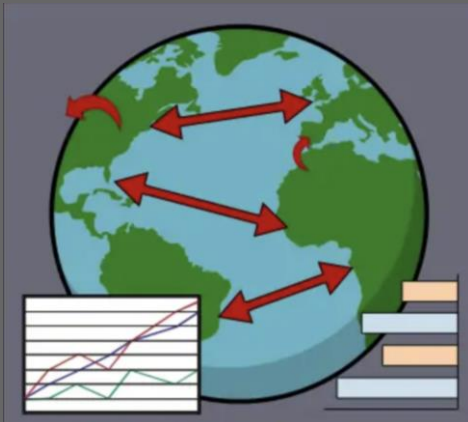
- *Cum vedem noi creșterea și stabilizarea organizației noastre în regiune, în domeniul nostru de activitate?*
- *Cum să ne diversificăm veniturile pentru a reduce dependența de finanțările pe termen scurt?*
- *Ce trebuie să facem pentru a ne îmbunătăți serviciile și a rămâne competitivi?*
- *Cum putem să fim inovativi în produsele și serviciile noastre? Ce trebuie să introducem nou?*

☒ **Pasul 2: Efectuați o scanare a mediului**

Efectuarea unei scanări a mediului extern vă ajută să înțelegeți contextul de operare. O scanare de mediu este, de asemenea, menționată ca o analiză PEST (*Anexa 1. Analiza PEST*), care este un acronim pentru tendințele politice, economice, sociale și tehnologice.

Uneori, în funcție de specificul organizației, este util să fie incluse, de asemenea, tendințele juridice și ecologice (abrevierea PESTLE). Cele patru tendințe de bază din PEST descriu imaginea de ansamblu a locului în care se află organizația, de obicei la nivel național sau regional. În cadrul planificării strategice, organizația trebuie să țină cont de factorii PEST și să schițeze acțiuni și obiective care să se fie complementare tendințelor pozitive, să propună acțiuni de ameliorare a tendințelor negative și să se alinieze tendințelor generale.

Figura 2. Analiza PEST

POLITIC	ECONOMIC
	
✓ Legislație existentă și în curs de aprobare ✓ Stabilitate în guvernare și politică ✓ Taxe, tarife, regulamente, cod fiscal etc.	✓ Stare economică generală ✓ Șomajul ✓ Inflație, mediu de afaceri, micro finanțare etc.
P.E.S.T.	
SOCIAL/CULTURAL	TEHNOLOGIC
	
✓ Demografie ✓ Educație, sănătate, structura claselor ✓ Norme și atitudini culturale	✓ Tehnologii dezvoltate recent ✓ Activități de cercetare și dezvoltare ✓ Tendințe tehnologice

☒ **Pasul 3: Dezvoltați analiza SWOT**

O analiză SWOT este o modalitate rapidă de a examina organizația dvs., analizând punctele forte și punctele slabe interne, în raport cu oportunitățile și amenințările externe. Prin crearea unei analize SWOT, puteți vedea într-un singur tabel toți factorii importanți care afectează organizația. Este ușor de citit, ușor de comunicat, și ușor de realizat.

Analiza SWOT vă ajută să înțelegeți cum să valorificați punctele forte, să diminuați punctele slabe, să valorificați oportunitățile și să gestionați amenințările. Parcurgeți cadrul

general și definițiile de mai jos și utilizați instrumentul anexat la acest ghid pentru a efectua analiza SWOT a organizației dvs. (Anexa 2. Analiza SWOT).

Figura 3. Analiza SWOT – cadru general și definiții

Element	Definiție	Întrebări de pus	Exemplu
S	Puncte forte Calități sau aspecte din cadrul organizației care sunt benefice	✓ Ce faceți bine (în domeniile serviciilor, comunicare, operațiuni, management, parteneriate etc)? ✓ Care sunt competențele de bază? ✓ Ce vă diferențiază de alte organizații? ✓ De ce au încredere partenerii și beneficiarii în voi?	✓ Serviciile echipei mobile acoperă toate comunitățile din raion ✓ Personal bine instruit în domeniul scrierii și managementului de proiect ✓ Proiecte ecologice implementate cu succes în regiune, cu suportul APL
W	Puncte slabe Calități sau aspecte din cadrul organizației care sunt dăunătoare	✓ Unde vă lipsesc resurse? ✓ Ce puteți face mai bine? ✓ Unde nu atingeți rezultate? ✓ În ce domenii au organizațiile din sectorul vostru un avantaj?	✓ Lipsa totală a proceselor de monitorizare și evaluare ✓ Dependența de finanțări din granturi
O	Oportunități Condiții actuale sau potențiale care sunt în avantajul organizației	✓ Ce necesități ale beneficiarilor ați putea acoperi? ✓ Care sunt tendințele economice care te avantajează? ✓ Care sunt oportunitățile politice și sociale emergente? ✓ Care sunt tendințele organizațiilor finanțatoare, inclusiv guvernul? ✓ Ce nișe nu sunt acoperite în regiune?	✓ Deschiderea APL local pentru dezvoltarea societății civile ✓ Stabilitate politică ✓ Tendințele organizațiilor finanțatoare de a dezvolta capacitățile OSC-urilor
T	Amenințări Condiții actuale sau potențiale care afectează negativ organizația	✓ Care sunt tendințele economice negative? ✓ Care sunt tendințele politice și sociale negative? ✓ Ce nișe sunt total acoperite de alte organizații în regiune? ✓ Unde sunteți vulnerabili?	✓ Fluctuație mare de personal, salarii mici

Punctele slabe se referă la orice limitări cu care se confruntă o organizație în dezvoltarea sau punerea în aplicare a unei strategii. Punctele forte se referă la ceea ce organizația dvs. face bine și reprezintă baza pentru a stabili acțiunile de viitor. Oportunitățile sunt situații care există, dar trebuie să acționați pentru a le valorifica. Amenințările se referă la condiții externe sau bariere care pot împiedica o organizație să își atingă obiectivele.

☒ **Pasul 4: Segmentați grupurile-țintă**

Segmentarea definește diferitele grupuri de persoane sau organizații cu care sau pentru care un OSC își propune să lucreze (cui îi oferim valoare)?

Întrebări de orientare:

- *Care sunt necesitățile grupurilor de persoane/organizații cu care noi lucrăm sau vrem să lucrăm?*
- *Care sunt caracteristicile acestor grupuri?*
- *Care grupuri nu sunt acoperite de APL sau alte organizații? Care grupuri sunt marginalizate sau discriminate? Noi putem oferi servicii acestor grupuri? Cum?*
- *Putem ajunge la aceste segmente de populație prin canale de comunicare clare? Prin care canale? Noi dispunem de aceste canale? Le putem utiliza?*

De exemplu, prin segmentarea și analiza grupurilor țintă, organizația va avea o înțelegere mai bună a necesităților și caracteristicilor beneficiarilor de bază. De asemenea, segmentarea este o oportunitate de a analiza dacă sunt grupuri de persoane a căror necesități nu sunt acoperite de APL sau alte organizații și de a decide dacă organizația își poate extinde serviciile pentru a acoperi și aceste categorii de persoane.

Etapa 3. DESIGNUL PLANULUI STRATEGIC

Această etapă se referă la dezvoltarea unei imagini de ansamblu a documentului strategic și a pilonilor pe care se va axa strategia.

3.1. Structura planului

Deși nu există un format standard pentru un plan strategic, un document tipic de strategie include următoarele secțiuni (vezi *Anexa 1. Structura Planului Strategic*):

- ✓ *Sumar executiv* – aceasta este o secțiune din document care rezumă întregul conținut al planului strategic. Aceasta secțiune servește ca un instrument excelent pentru comunicarea planului într-un mod scurt și simplu.
- ✓ *Context* – o analiză succintă a problemelor/situației din regiune, în domeniul dvs. de activitate. Obiectivele strategice trebuie să propună măsuri de soluționare sau ameliorare a problemelor descrise în această componentă;
- ✓ *Descrierea organizației* – menționați despre organizația dvs., domeniile de activitate (programele), beneficiarii, procesele pe care le urmează și regiunea pe care o acoperă. De asemenea, puteți menționa despre evoluția istorică a organizației dvs.
- ✓ *Structura de management* – în această secțiune descrieți modul în care funcționează organizația dvs., organele de conducere și executive. Majoritatea organizațiilor oferă, de obicei, o organigramă în această secțiune.
- ✓ *Analiza strategică* – analiza SWOT sau PEST. Analiza PEST descrie tendințele politice, economice, sociale și tehnologice care pot afecta organizația. Analiza SWOT se referă la evaluarea mediului intern (puncte tari și slabe) și a mediului extern (oportunități și amenințări);
- ✓ *Viziune, misiune, valori* – direcția în care merge organizația, motivul existenței acesteia și sistemul de valori care stă la bază;
- ✓ *Obiective strategice* – formularea obiectivelor pe termen lung și mediu, pentru fiecare program sau domeniu de activitate al organizației, această componentă poate include

și activități orientative care se încadrează în aceste obiective. Pentru fiecare obiectiv, dezvoltăți *cadrul de rezultate*, definind rezultatele intermediare și cele pe termen scurt. Cadrul de rezultate este esențial atunci când organizația se orientează pe un management bazat pe rezultat;

- ✓ **Monitorizare și evaluare** – definirea indicatorilor, procesul de monitorizare și evaluare, instrumente de utilizat, procesul de raportare, periodicitate și responsabili;
- ✓ **Anexe:**
 - Model Raport privind implementarea strategiei;
 - Plan detaliat de acțiuni pentru primul an de implementare;
 - Diagrama Gantt – Planul de implementare a activităților;
 - Buget consolidat.

3.2. Viziune, Misiune, Valori

☒ **Pasul 1: Viziunea**

Viziunea se conturează în cadrul unor exerciții de brainstorming cu echipa. Viziunea unei organizații este cea mai importantă piesă de fundație care ghidează toate planurile și perspectivele ulterioare. Viziunea ajută la determinarea proiectelor strategice care sunt selectate de conducerea organizației. **Dacă o organizație este un corp uman, viziunea este capul.**

Deși sună simplu, totuși procesul necesită unele abilități pentru a defini o declarație motivațională pentru organizație și angajații săi. O declarație de viziune ar trebui să fie expresivă și bine elaborată, astfel încât să implice latura umană și, în același timp, să arate direcția OSC-ului.

Întrebări de orientare:

- *Cum va arăta organizația noastră peste 5-10 ani?*
- *Cum dorim să ne vadă alții?*
- *Cum arată succesul?*
- *Ce dorim să obținem și de ce? Unde dorim să ajungem?*
- *Cine vor fi potențialii noștri beneficiari/ parteneri/ părți interesate?*

În cadrul brainstormingului, membrii echipei vor răspunde în grupuri mici sau individual la întrebările de mai sus. Pentru a ajunge la o viziune comună a organizației, se notează cuvintele cheie, după care echipa, fie în grupulețe de 2-3 persoane, ori individual, va formula o declarație de viziune. Declarațiile de viziune se discută în echipă, se dezbate avantajele și dezavantajele, și se urmărește dacă viziunea propusă corespunde cu imaginea pe care o avem despre organizația noastră și despre ce dorim să obținem.

Exemple de viziune:

Viziune externă:

- ✓ **Salvați Copiii:** O lume în care fiecărui copil îi este respectat dreptul la viață, protecție, dezvoltare și participare.
- ✓ **Oxfam:** Viziunea noastră este o lume justă, fără sărăcie.

- ✓ Amnesty International: O lume în care fiecare persoană se bucură de toate drepturile omului consacrate în Declarația Universală a Drepturilor Omului și în alte instrumente internaționale privind drepturile omului.

Viziune internă:

- ✓ Organizația este financiar durabilă, cu o echipă competentă și dedicată valorilor organizației, cu beneficiari satisfăcuți, cu imagine pozitivă și autoritate în comunitate.

De reținut:

- Utilizați un limbaj simplu care poate fi înțeles de orice categorie a publicului larg
- Viziunea trebuie să fie atrăgătoare și motivațională, pentru a putea implica oamenii
- Viziunea trebuie să fie scrisă la timpul prezent.

☒ **Pasul 2: Misiunea**

Declarația de misiune descrie scopul sau motivul existenței unei organizații. Aceasta este o afirmație scurtă, concisă, concretă, care definește în mod clar domeniul de aplicare al organizației și scopul acesteia.

Întrebări de orientare:

- *Ce dorește organizația să realizeze?*
- *Care este scopul nostru? De ce existăm?*

Exemple de misiune:

- ✓ Salvați Copiii: Misiunea organizației este obținerea de progrese importante privind modul în care copiii sunt tratați și producerea schimbărilor imediate și de durată în viața acestora.
- ✓ World Wide Fund: Construim un viitor în care oamenii trăiesc în armonie cu natura.
- ✓ Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF) activează în 190 de țări și teritorii, făcând tot posibilul să ajute fiecare copil să supraviețuiască, să se dezvolte și să își atingă potențialul maxim, pentru a crea o lume mai bună.

☒ **Pasul 3: Valorile**

Sistemul de valori reprezintă organizația dvs. și este împărtășit de oamenii care o compun. Dacă oamenii sunt motorul unei organizații, putem privi sistemul de valori ca pe combustibilul care îi permite să meargă înainte. Valorile organizaționale sunt un factor de unicatitate și personalitate: ele definesc procesele, deciziile și acțiunile organizației. Valorile reale ar trebui să se manifeste în fiecare interacțiune a angajaților cu mediul extern, beneficiarii sau publicul larg.

Este important să faceți o distincție clară între valorile de bază, reale, și cele aspiraționale, adică cele pe care ni le dorim, dar încă nu reușim să le punem în practică. De cele mai multe ori, angajații manifestă scepticism cu privire la semnificația valorilor organizaționale. Motivul este următorul: companiile confundă și promovează valorile aspiraționale (cele declarative) în detrimentul celor reale (cele care stau de facto la baza acțiunilor și deciziilor organizaționale).

Astfel, în procesul de planificare strategică, este important ca valorile să fie stabilite participativ, acestea să fie împărtășite de întreaga echipă, și să reprezinte organizația. Rețineți că angajații ar trebui să fie ambasadori de imagine ai organizației din care fac parte.

În cadrul unei ședințe de brainstorming, propuneți următorul exercițiu persoanelor prezente din echipa organizației:

1. Enumerați **valorile declarate** ale organizației – acele 3-4 cuvinte-cheie promovate pe pagina web, menționate la ședințe sau poate chiar afișate pe pereți și în birouri.
2. Enumerați **valorile reale**, cele care sunt cu adevărat însușite și trăite de management și de toți angajații. Cât de apropiate sunt de cele enunțate la nivel declarativ?
3. Gândiți-vă și enumerați **valorile** voastre **personale** – acele 3-4 principii după care vă ghidați în viață și vedeți în ce măsură acestea se suprapun cu valorile reale ale organizației în care activați.

Determinați valorile personale și cele reale între care există suprapunere. Discutați în echipă care alte valori credeți că stau la baza organizației și ar trebui acceptate. Limitați-vă la o listă de 5-7 valori reale de bază.

Întrebări de orientare:

- *Care sunt principiile directoare care stau la baza modului în care funcționăm în această organizație?*
- *Ce comportamente vă așteptați să vedeți?*
- *Dacă circumstanțele s-ar schimba și ne-ar penaliza pentru că am avem această valoare fundamentală, am mai lupta pentru păstrarea acesteia?*

Exemple de valori (valorile organizației Salvați Copiii România):

- ✓ *Responsabilitatea.* Ne asumăm întreaga răspundere pentru utilizarea eficientă a resurselor, astfel încât rezultatele să fie măsurabile, precum și responsabilitatea față de susținători, parteneri și, înainte de toate, față de copii.
- ✓ *Perseverența.* Pretindem de la noi înșine și de la colegii noștri standarde înalte de performanță, astfel încât tot ceea ce facem pentru copii să fie constant îmbunătățit.
- ✓ *Colaborarea.* Ne respectăm reciproc, valorizând diferențele dintre noi și lucrăm alături de parteneri în efortul global de a aduce transformări pozitive în viața copiilor.
- ✓ *Creativitatea.* Suntem deschiși ideilor noi, îmbrățișăm schimbarea și ne asumăm cu grijă riscuri, pentru a dezvolta soluții viabile pentru copii și împreună cu ei.
- ✓ *Integritatea.* Ne punem în slujba celor mai înalte standarde de onestitate personală și comportament; avem grijă de propria reputație și acționăm întotdeauna pentru interesul superior al copilului.

☒ **Pasul 4: Stabiliți strategiile la nivel de organizație**

Strategiile sunt metodele generale pe care intenționați să le folosiți pentru a atinge viziunea. Stabiliți metodele generale pe care intenționați să le utilizați pentru a ajunge la viziunea organizației dumneavoastră. O strategie răspunde la întrebarea „cum vom reuși să ne atingem viziunea?”

3.3. Obiective strategice

☒ **Pasul 1: Utilizați analiza SWOT pentru a stabili priorități**

Analizați instrumentul SWOT și stabiliți cum puteți beneficia de oportunitățile externe și cum minimizați și evitați ca amenințările externe să se răsfrângă asupra organizației sau ce trebuie de făcut ca acestea să aibă un impact cât mai redus. Corelați dacă prioritățile identificate de dvs. corespund cu punctele forte interne sau dacă este necesar de dezvoltat aspectele slabe ale organizației. Evaluați opțiunile pe care le-ați generat și identificați-le pe cele care oferă cel mai mare beneficiu și care realizează cel mai bine misiunea și viziunea organizației dvs. Adăugați aceste opțiuni la celelalte opțiuni strategice pe care organizația le urmărește.

Exemple de utilizare a analizei SWOT:

- ✓ Dacă una din oportunități în analiza SWOT este deschiderea APL-ului spre colaborarea cu organizația, iar un punct forte al organizației este personalul competent în scrierea și managementul proiectelor, atunci vă puteți axa pe dezvoltarea unor servicii (de ex.: echipa mobilă, centru de zi, centru de plasament, etc.), care ulterior ar putea fi finanțate sau preluate de APL. Serviciile pot fi dezvoltate prin scrierea și implementarea proiectelor, în parteneriat cu autoritățile publice locale.
- ✓ Dacă un punct slab este dependența de granturi, iar oportunitatea este deschiderea APL și existența unor mecanisme de finanțare cum ar fi desemnarea procentuală (Legea 2%), atunci una dintre priorități ar fi diversificarea resurselor financiare prin înregistrarea ca beneficiari ai desemnării procentuale, și posibilitatea de a o obține finanțarea unor servicii din contul APL.

☒ **Pasul 2: Definiți obiective strategice pe termen lung**

Obiectivele strategice pe termen lung sunt declarații pe termen lung, cuprinzătoare, continue, care abordează holistic toate domeniile organizației dvs. Definiți maxim 6 obiective pe termen lung pentru a fi cadrul de referință pentru planul strategic.

Întrebări de orientare:

- *Care sunt așteptările beneficiarilor sau părților interesate cu privire la performanța noastră sau la rezultatele sociale?*
- *Pentru a ajunge la rezultatele noastre, ce trebuie să oferim grupului nostru țintă?*
- *Pentru a avea impact, unde trebuie să excelăm în termeni de produse și servicii?*
- *Pentru a ne gestiona procesele, ce abilități, capacități și structură organizațională trebuie să avem?*

Un obiectiv strategic formulat corect are următoarele caracteristici:

- ✓ Reprezintă schimbări la nivel macro în sisteme, comunități sau organizații
- ✓ Reflectă un aspect care poate fi realizat într-un anumit interval de timp cu un set de resurse disponibil
- ✓ Este stipulat clar și precis, pentru a permite măsurarea exactă a acestuia.

Un obiectiv strategic abordează o problemă pentru care organizația deține date exacte. Obiectivul se bazează pe dovezi și cercetări: date interne ale organizației, statistica, studii de evaluare a necesităților, studii de percepții, cercetări calitative și cantitative etc.

Etapa 4. ELABORAREA PLANULUI STRATEGIC

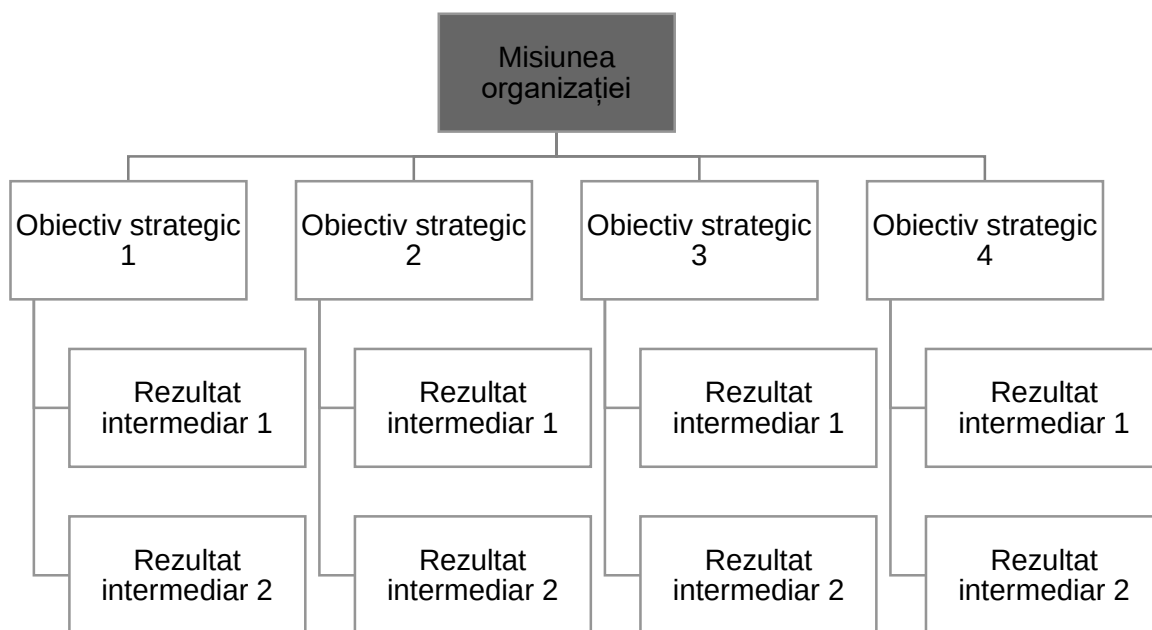
4.1. Cadrul de rezultate

După formularea obiectivelor strategice, acestea ar trebui transpuse în rezultate care pot fi comunicate în mod clar echipei și părților interesate. Rezultatele precizează în mod specific ce intenționăm să atingem și în ce perioadă. Acestea ar trebui să acopere o perioadă mai scurtă de timp (gândiți-vă la 1-3 ani) pentru a vă atinge obiectivele strategice.

Un cadru de rezultate stă la baza unui proces de planificare strategică și servește ca un instrument cheie în procesul de monitorizare și evaluare a progresului. De asemenea, adoptă o abordare orientată spre rezultat în atingerea obiectivelor.

Pentru a defini cadrul general de rezultate, organizați un atelier de lucru cu echipa și utilizați figura de mai jos. În căsuțele de sus scrieți misiunea și obiectivele strategice ale organizației dvs. În grupuri mici, membrii echipei vor defini câte 1-3 rezultate pe termen mediu pentru fiecare obiectiv.

Figura 4. Cadrul de rezultate – prezentare grafică



Pentru rezultatele intermediare (termen mediu, între 1-3 ani), stabiliți rezultate pe termeni mai restrânși, de aproximativ un an, sau pe componente mai înguste.

Exemple de rezultate:

Obiectiv 1: Protecția și promovarea drepturilor copiilor cu risc sporit de discriminare în sistemul educațional

Rezultat 1.1. Mecanism funcțional de raportare internă privind cazurile de discriminare.

Rezultat 1.2. Fenomenul discriminării în școlile-țintă s-a diminuat.

Rezultat 1.3. Accesul copiilor din familiile cu risc la educație non-formală / dezvoltare personală a crescut.

4.2. Monitorizare și evaluare

☒ **Pasul 1: Definiți indicatorii de performanță**

Indicatorii de performanță sunt măsurile cheie care vor arăta progresul organizației. Vă recomandăm să elaborați indicatori care contează pentru organizație, care „spun o poveste”. Elaborati între 10-20 indicatori pentru a măsura progresul realizat de organizație. În procesul de elaborare a indicatorilor de performanță, aplicați întrebarea: „Prin ce indicatori/măsuri vom urmări dacă ne atingem obiectivele/rezultatele?”. Indicatorii de performanță se referă la obiectivele și rezultatele cheie pe care doriți să le măsurați, care vor avea cel mai mare impact în activitatea organizației.

Exemple de indicatori:

<i>Rezultat</i>	<i>Indicator</i>
Rezultat 1.1. Mecanism funcțional de raportare internă privind cazurile de discriminare	Numărul mecanismelor funcționale Procentul școlilor care raportează prin intermediul mecanismului funcțional
Rezultat 1.2. Fenomenul discriminării în școlile-țintă s-a diminuat	Rata dintre numărul elevilor care se consideră discriminați în școlile-țintă la început și sfârșit de proiect.
Rezultat 1.3. Accesul copiilor din familiile cu risc la educație non-formală / dezvoltare personală a crescut	Numărul cursurilor de educație non-formală și dezvoltare personală Numărul copiilor din familiile cu risc care frecventează cursurile.

☒ **Pasul 2. Descrieți abordarea procesului de monitorizare și evaluare**

Menționați care documente vor sta la baza procesului de monitorizare și evaluare, cu ce periodicitate va avea loc procesul, care sunt persoanele responsabile și la ce vor fi utilizate rezultatele monitorizării. Stabiliți ce instrumente vor fi utilizate pentru monitorizare: ședințe periodice cu angajații/beneficiarii/părțile interesate; plan sau/și sistem de monitorizare și evaluare; cercetări calitative și cantitative etc. Menționați în ce format vor fi raportate aceste date și oferiți indicații asupra conținutului unui raport privind implementarea strategiei sau, anexați un model de raport.

4.3. Planul de acțiuni

Planul de acțiuni se anexează la strategia organizației și se elaborează pentru perioade scurte de timp, de până la un an. Asigurați-vă că sunt dezvoltate acțiuni pentru fiecare obiectiv. Atunci când elaborați un plan de activități, inițial corelați activitățile din proiectele în curs de implementare sau care urmează a fi finanțate și obiectivele strategice și includeți-le în planul de activități. Apoi, în cadrul unui brainstorming cu echipa, decideți ce acțiuni veți realiza în

decursul a 12 luni, pentru a vă atinge obiectivele și rezultatele propuse. Continuați același proces de elaborare a planurilor de acțiuni anuale, până când obiectivul strategic este atins.

Fiecare activitate va include perioada de realizare, persoana responsabilă, resursele necesare și sursa de finanțare, precum și rezultate directe (*vezi Anexa 4. Plan de acțiuni*).

Se recomandă completarea unui plan calendaristic pentru implementarea acțiunilor, sub forma unui tabel în care va fi descrisă activitatea și perioada de realizare (*vezi Anexa 5. Plan calendaristic*).

Etapa 5. MANAGEMENTUL STRATEGIEI

Implementarea este procesul care transformă strategiile și planurile în acțiuni și rezultate. Stabiliți un calendar al întâlnirilor periodice (lunare, trimestriale și anuale) cu echipa organizației. Ședințele lunare trebuie să dureze între 30 și 60 de minute, și ar trebui agreat un format, ca membrii cheie ai echipei să raporteze cu privire la progresul lor vizavi de obiectivele pentru care sunt responsabili.

Prin utilizarea indicatorilor deja stabiliți, este ușor să faceți ajustări. De asemenea, dacă este necesar, faceți notițe privind revizuirea indicatorilor de performanță în timpul acestor întâlniri obișnuite.

Rețineți că planurile strategice sunt orientări, nu reguli. La fiecare șase luni, ar trebui să evaluați executarea strategiei și punerea în aplicare a planului utilizând următoarele întrebări:

Întrebări de orientare:

- *Obiectivele vor fi atinse în intervalul de timp planificat? Dacă nu, de ce?*
- *Ar trebui modificate termenele limită?*
- *Ar trebui ajustate obiectivele?*
- *Cum putem îmbunătăți activitățile de planificare viitoare?*
- *Care au fost cele mai importante trei realizări strategice ale noastre din ultimele 90 de zile?*
- *În ultimele 90 de zile, care sunt cele mai importante trei lucruri pe care le-am învățat despre strategia noastră?*

Executarea planului strategic este critică. Acțiunile orientate spre implementarea acestuia mută un plan strategic dintr-un document care stă pe raft într-un document care determină creșterea organizațională. Realitatea este că majoritatea organizațiilor care au planuri strategice nu reușesc să le pună în aplicare. Acestea se orientează după prioritățile donatorilor și nu mai urmăresc obiectivele lor strategice. Sau nu ajustează periodic strategia și atunci documentul nu se mai pliază și nu corespunde cu direcțiile organizației.

Este necesar în fiecare an de implementare, să stabiliți acțiuni de monitorizare a strategiei și revizuirii trimestriale ale strategiei, să determinați cine sunt persoanele implicate, în ce format vor avea loc întâlnirile și să adaptați planul în baza rezultatelor și a feedbackului echipei.

Executarea cu succes a planului strategic depinde de numirea unei persoane responsabile, instruirea echipei privind implementarea acestuia, stimularea responsabilității și obținerea unui angajament organizațional față de proces.

BIBLIOGRAFIE ȘI WEBOGRAFIE

1. FHI 360, Management organizațional pentru organizațiile neguvernamentale. Disponibil: <http://ong.ngo.md/uploads/0/images/large/manual-management-organizational-pentru-organizatiile-neguvernamentale-mcssp.pdf>
2. The World Bank Group, Designing a results framework for achieving results: a how-to guide, 2012. Disponibil: <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/WB%202012%20designing%20results%20framework.pdf>
3. Allison M., Kaye J., Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook, 2010.
4. Bryson J. M., Alston F. K., Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations, 2012.
5. Barry B. W., Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations, 2012.
6. Shapiro J., Civicus organization, Strategic Planning Toolkit, 2015.
7. James R., Intrac common ground initiative, How to do Strategic Planning, 2015. Disponibil: <https://www.intrac.org/resources/strategic-planning-guide-small-diaspora-ngos/>

ANEXE

Anexa 1. Structura planului strategic

SUMAR EXECUTIV

Relatați succint care este scopul documentului elaborat, perioada, programele organizației și obiectivele strategice.

CONTEXT

O analiză succintă a problemelor/situației din regiune, în domeniul dvs. de activitate. Obiectivele strategice trebuie să propună măsuri de soluționare sau ameliorare a problemelor descrise în această componentă.

DESCRIEREA ORGANIZAȚIEI

Menționați domeniile de activitate (programele), beneficiarii, procesele pe care organizația le urmează și regiunea pe care o acoperă. De asemenea, puteți menționa despre evoluția istorică a organizației dvs. Descrieți structura de management și adăugați organigrama.

ANALIZA STRATEGICĂ

Elaborarea analizelor SWOT sau PEST. Analiza PEST descrie tendințele politice, economice, sociale și tehnologice care pot afecta organizația. Analiza SWOT se referă la evaluarea mediului intern (puncte tari și slabe) și a mediului extern (oportunități și amenințări).

VIZIUNE, MISIUNE, VALORI

Direcția în care merge organizația, motivul existenței acesteia și sistemul de valori care stă la bază.

OBIECTIVE STRATEGICE

Formularea obiectivelor pe termen lung și mediu, pentru fiecare program sau domeniu de activitate al organizației, această componentă poate include și activități orientative care se încadrează în aceste obiective. Pentru fiecare obiectiv, dezvoltați cadrul de rezultate, definind rezultatele intermediare și cele pe termen scurt. Cadrul de rezultate este esențial atunci când organizația se orientează pe un management bazat pe rezultat.

MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Definirea indicatorilor, procesul de monitorizare și evaluare, instrumente de utilizat, procesul de raportare, periodicitate și responsabili.

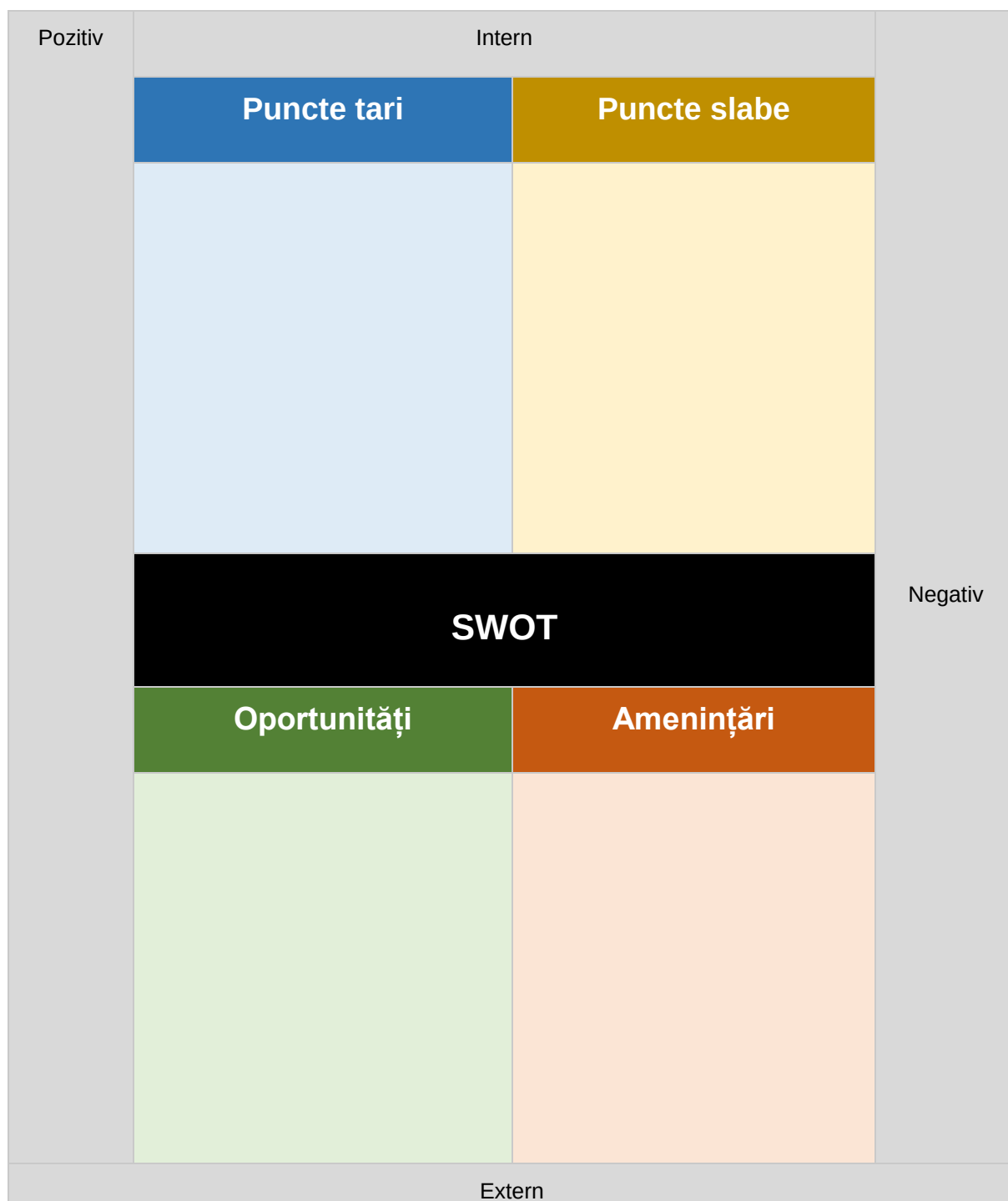
ANEXE:

- Model Raport privind implementarea strategiei;
- Plan detaliat de acțiuni pentru primul an de implementare;
- Planul calendaristic de implementare a activităților;
- Buget consolidat.

Anexa 2. Analiza PEST

POLITIC	ECONOMIC
<i>Repere:</i> • <i>Legislație existentă și în curs de aprobare</i> • <i>Stabilitate în guvernare și politică</i> • <i>Taxe, tarife, regulamente, cod fiscal etc.</i>	<i>Repere:</i> • <i>Stare economică generală</i> • <i>Șomajul</i> • <i>Inflație, mediu de afaceri, micro finanțare etc.</i>
P.E.S.T.	
SOCIAL/CULTURAL	TEHNOLOGIC
<i>Repere:</i> • <i>Demografie</i> • <i>Educație, sănătate, structura claselor</i> • <i>Norme și atitudini culturale</i>	<i>Repere:</i> • <i>Tehnologii dezvoltate recent</i> • <i>Activități de cercetare și dezvoltare</i> • <i>Tendențe tehnologice</i>

Anexa 3. Analiza SWOT



Anexa 4. Plan de acțiuni

Nr	Denumirea activității	Rezultate directe	Perioada	Persoana responsabilă	Resurse necesare	Sursa de finanțare
Obiectiv 1:						
Obiectiv 2:						

Anexa 5. Plan calendaristic

Nr	Denumirea activității	Anul și lunile											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													



📍 MD-2012, Moldova, Chisinau,
str. Bucuresti 83

☎ +373 (022) 233946, 233947
+373 068386664

✉ info@contact.md,
info.ong.contact@gmail.com;

🌐 www.contact.md