

# STRATEŠKO PLANIRANJE

**Mariana Terek**

(Crnogorsko izdanje)

Naslov originala

Marianna Terek – STRATEGIC PLANNING

ALL RIGHTS RESERVED

Pravo prevoda i distribucije za Crnu Goru dobio je  
Centar za razvoj nevladinih organizacija, Podgorica

Copyright 1997 Marianna Terek

Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, 1997

Whyman Park Building

34th North Charles Street

Baltimore, Maryland 21218

U.S.A.

Nijedan dio ove publikacije ne smije se upotrebljavati ili reprodukovati  
u komercijalne svrhe ni u jednom obliku bez pismene dozvole izdavača.

Ako se djelovi ove publikacije koriste u nekomercijalne svrhe,  
autori i izdavač moraju biti jasno naznačeni.

## SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	3
STRATEŠKI PLANOVI.....	5
VIZIJA .....	7
VRIJEDNOSTI I KULTURA .....	8
MISIJA.....	9
SPROVOĐENJE ANALIZE ORGANIZACIJE.....	12
STRATEŠKI CILJEVI.....	18
PODCILJEVI.....	19
EVALUACIJA VAŠIH REZULTATA.....	22
FINANSIJSKI CILJEVI .....	23
PROCES PLANIRANJA.....	25

## PREDGOVOR

Malo je pojava koje su toliko značajno uticale na oživljavanje demokratije i funkcionisanje tržišnog sistema u Centralnoj i Istočnoj Evropi kao što je pojava širokog spektra privatnih, neprofitnih i nevladinih organizacija tokom osamdesetih i ranih devedesetih godina. Takve organizacije, oblikujući sve dinamičnije civilno društvo, procvjetale su u skoro svim oblastima – zdravstvu, ranom dječijem obrazovanju, brizi za starije ljude, zaštiti životne sredine, ljudskim pravima, u domenu pomoći fizički i mentalno ugroženim ljudima, kao i mnogim drugim oblastima.

Uprkos svojoj dinamici i značaju, neprofitni sektor u Centralnoj i Istočnoj Evropi ostao je, ipak, „osjetljiva biljka”, koju javno mnjenje i vladina politika samo djelimično pomažu, a poreske i pravne odredbe koje su, vrlo često, restriktivne, ograničavaju. Štaviše, iskustvo u upravljanju tim organizacijama je ograničeno, a formalna obuka gotovo da i ne postoji.

Da bi olakšao taj problem, Institut za političke studije Univerziteta Džons Hopkins ustanovio je, tokom ranih devedesetih, program obuke pod nazivom Projekat trećeg sektora, kako bi se obezbijedilo detaljno upoznavanje sve većeg broja lidera neprofitnog sektora u sedam centralno-istočno evropskih zemalja (Poljska, Mađarska, Češka Republika, Slovačka, Slovenija, Bugarska i Rusija) s vještinama neprofitnog upravljanja. U okviru ovog projekta naknadno je ustanovljen Program obuke trenera, koji je doprinio stvaranju mreže od 56 domaćih trenera i sedam lokalnih partnerskih organizacija koje bi obezbijedile obuku visokog kvaliteta za neprofitne menadžere u tom regionu.

Seriya priručnika, u koju spada i ova sveska, napravljena je s namjerom da se potpomogne rad trenera unutar HOPKINSOVE MREŽE ZA NEPROFITNI TRENING, kao i drugih neprofitnih trenera u Centralnoj i Istočnoj Evropi. Svrha ove serije jeste da se obezbijedi lako pristupačna građa o glavnim problemima upravljanja neprofitnim sektorom koja će biti prilagođena posebnim uslovima u Centralnoj i Istočnoj Evropi.

Priručnik Mariane Terek se bavi vjerovatno najvažnijim zadatkom u upravljanju neprofitnim organizacijama – strateškim planiranjem. Poslije



**„Bogovi se smiju kada govorimo o sutrašnjici”**  
*kineska poslovice*

**„Ljudi planiraju, Bog izvršava”**  
*mađarska poslovice*

**„Pokušajmo da ne budemo cinični”**  
*Mariana Terek*

## STRATEŠKI PLANOVI

### Ko ima strateške planove?

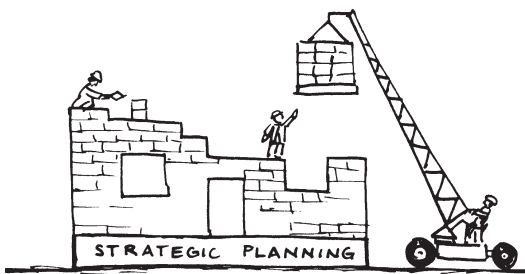
Strateške planove po pravilu razvijaju profitne organizacije. Tek od nedavno su i neprofitne organizacije (NPO) shvatile važnost strateškog planiranja, a samo nekoliko njih u Istočnoj Evropi zaista ima neki strateški plan. Ovo ne iznenađuje, pošto NPO u zemljama bivšeg Istočnog bloka postoje tek od skoro, a strateški planovi se baziraju na dugoročnoj procjeni.

Jedan kolega iz Istočne Evrope kaže da bi, zbog toga što planiranje zahtijeva trud, energiju i vrijeme, mnoge NPO radije sačekale da najprije razviju nešto od toga. Druga koleginica je rekla da njena organizacija ima strateški plan, ali se on više smatra nekim inertnim dokumentom. Drugi imaju plan zato što to od njih zahtijevaju njihovi finansijeri, ali ne smatraju da je on od posebne važnosti za organizaciju. Postoje, isto tako, i ljudi koji osjećaju da imaju na umu nešto što je blisko strateškom planu, ali to nije nigdje zapisano. Neki vjeruju da je jedino predsjednik ili direktor NPO onaj koji treba da se bavi planiranjem. Istina je, isto tako, da neke NPO sprovode strateško planiranje, a da toga nisu ni svjesne.

Postoji mnogo razloga da se ne krene u proces strateškog planiranja, ali je mnogo više razloga da se u to krene. Strateški plan može pomoći da snovi postanu realnost.

On omogućava organizaciji da ima strukturu i da zna odakle da počne kako bi ispunila svoju ukupnu misiju.

Cilj ovog priručnika je da se pomogne onima koji već razmatraju mogućnost dugoročnog planiranja za budućnost svoje organizacije i koji bi željeli da nauče kako da obave jedan strukturisani proces planiranja. Ali, ona je napisana i zato da se pomogne onima koji se još nisu posvetili strateškom planiranju da razumiju kakvo je to planiranje i zašto je ono toliko važno.



### Šta je to strateški plan?

Strateški plan je pisani dokument koji služi kao dugoročni vodič za jednu organizaciju (tri do pet godina). On je rezultat procesa planiranja čiji je cilj da se nađu odgovori na sljedeća osnovna pitanja:

- Zbog čega organizacija postoji;
- Šta ona radi;
- Kuda treba da ide;
- Kako će tamo stići;

### Kako izgleda jedan strateški plan?

Jedan uspješan strateški plan obično sadrži sljedeće stavke:

- Viziju, misiju i vrijednosti organizacije;
- Analizu organizacije iz koje se vide njeni povjerenici, njene prednosti i slabosti, kao i njeni uspjesi;
- Ciljeve i zadatke koje bi organizacija željela da ostvari u narednih tri do pet godina;
- Vremenski okvir za ostvarenje ovih planova i zadataka;
- Evaluaciju rezultata;

Mada je ovaj pisani plan veoma važan dokument, ipak je proces kojim se dolazi do konačnog plana jednako važan.

## VIZIJA

Uobličavanje vizije je prvi korak u razvoju jednog uspješnog strateškog plana. Nekim organizacijama je lako da uobliče viziju oko koje se svi slažu. Kod drugih, uobličavanje vizije može da traje duže vremena.

Mnoge NPO imaju slične vizije. Na primjer:

*Naša vizija je da će biti mira.*

*Mi želimo da djeca budu srećna.*

*Mi želimo svijet u kome će ljudi živjeti u civilnom društvu.*

### Karakteristike vizije:

- Ona je okrenuta dalekoj budućnosti;
- Ona je veoma kratka;
- Nju svako može razumjeti;
- Ona opisuje stabilnu fazu;
- Može je dijeliti nekoliko organizacija.





## VRIJEDNOSTI I KULTURA

*Vizija* neke organizacije trebalo bi da odražava njene glavne vrijednosti. Da li ste razmišljali šta ljudi misle o vama i šta vi mislite o svojoj organizaciji? Da li ste razmišljali koje to vrijednosti odražavaju vašu organizaciju? Vrijednosti neke organizacije mogu biti zapisane, ali se ne mogu primijenjivati ukoliko ih ljudi iz organizacije ne poštuju. Primjeri organizacijskih vrijednosti uključuju jednaku *priliku, učešće u donošenju odluka i/ili efikasnosti*. Samo ona NPO kojoj su jasne njene vrijednosti može da radi svoj posao i kreira politiku zasnovanu na tim vrijednostima. Što prije vam te vrijednosti postanu jasne, to bolje za vaš budući rad. Možda bi koristilo da nabrojite vrijednosti i principe u koje vaša NPO vjeruje, kako biste mogli sistematski da ih uklopite u kulturni kod vaše organizacije i na njima izgradite politiku organizacije.

Koje su osnovne vrijednosti vaše NPO na kojima možete nešto zasnovati?



Vaše lične vrijednosti mogu podrazumijevati atribute kao što su *otvoren, tolerantan i/ili pošten*. Vi ste prihvaćeni kao dio organizacije ne samo zbog vašeg iskustva i sposobnosti da odradite posao, već i zbog vaših ličnih zasluga. I vi, i drugi u organizaciji, osjećate da se vaše vrijednosti podudaraju.



Da li možete da nabrojite pet ličnih vrijednosti koje se podudaraju sa vrijednostima vaše NPO?

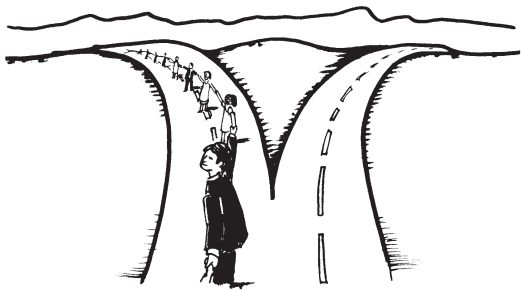
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Na osnovu vrijednosti i snage organizacije, jedna poljska NPO je saopštila sljedeće:

*Ljudi su ti...koji predstavljaju glavnu vrijednost Fondacije. Iz tog razloga i poklanjamo naročitu pažnju izboru naših saradnika – odgovarajući sistem upravljanja personalom i stalni napor usmjeren ka podizanju nivoa njihovog znanja i kvalifikacija. Pravilno uobličavanje profila zaposlenih garantuje ostvarivanje misije Fondacije. Ovo, kao i rad određene organizacione jedinice, jeste u nadležnosti kadrovske službe Fondacije i njene škole za preduzetnike.*

## MISIJA

Veoma je važno imati jasnu viziju, ali i misiju. Vaša misija razlikuje vašu organizaciju od drugih organizacija sa istom vizijom. Postoji nekoliko puteva do jednog istog odredišta i ostvarenja iste vizije.



**Vaša 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.**

Kada su NPO upitane: „Koja je vaša misija? Šta želite da postignete?“, dobijeni su slijedeći odgovori:

*Da pomognemo razvoj poljskog društva pomažući društvene, informativne, kulturne, istraživačke i obrazovne aktivnosti koje podstiču razvoj tržišta i demokratije u Poljskoj i povezuju narode istočne i centralne Evrope* (Fondacija Stefan Batori u „Profilima” Evropskog centra fondacija).

*Misija Ormcinsdg fondacije je promocija održivog ekonomskog i ekološkog razvoja za ljude i okruženje malog regiona u sjevernoj Mađarskoj zvanog Ormcinsdg* (prema brošuri Ormcinsdg fondacije).

*Da pomognemo razvoj civilnog društva u Bugarskoj kroz pomoć trećem sektoru* (Fondacija za razvoj civilnog društva u „Profilima” Evropskog centra fondacija).

## Čemu služe misije?

- One daju odgovore na pitanja: ko smo i kome služimo (često su tu uključeni i odgovori na pitanja – gdje i kako);
- One objašnjavaju opšti cilj organizacije;
- One izražavaju vrijednosti organizacije;
- One su kratke i dinamične;
- One su osobene za neku organizaciju;
- One se prilagođavaju promjenama okolnosti;
- One se s vremena na vrijeme preispituju i, ako je neophodno, mijenjaju;
- One su usredsrijeđene na korisnika;
- One su usredsrijeđene na rezultate, prije nego na same aktivnosti.

*Jedna NPO iz Mađarske je imala viziju, ali je propustila da jasno kaže šta joj je misija – i to je izazvalo skandal širom zemlje. Vizija ove organizacije je bila da **pomogne HIV pozitivnoj djeci da normalno žive**. Članovi udruženja, i oni koji ga podržavaju, bili su čvrsto opredijeljeni da pomognu organizaciji, jer su očekivali da će ona direktno finansijski pomagati mađarsku djecu zaraženu HIV-om. Odbor koji donosi odluke u organizaciji je vjerovao da oni ne treba da pomažu samo onima koji su već zaraženi virusom, već i da rade sa onom djecom koja nemaju HIV, ali čiji su životi njime ugroženi i da, isto tako, rade na zaustavljanju širenja virusa. Zadaci u ostvarenju ove dvije misije su bili potpuno različiti. U prvom slučaju, sva pomoć koju bi udruženje dobilo išla bi direktno djeci koja imaju virus. U drugom slučaju, trud i sredstva bi bili usmjereni na edukaciju zdrave djece.*

Morate se složiti oko osnovnih pitanja prije nego otpočnete sa planiranjem i akcijama.

Koristeći naprijed nabrojane karakteristike, izložite svoju misiju.



## SPROVOĐENJE ANALIZE ORGANIZACIJE

*GLEĐANJE U SADAŠNJOST, ALI  
S JEDNIM OKOM PREMA BUDUĆNOSTI*

Najbolja analiza organizacije često dolazi prirodno i neformalno, uz šolju kafe ili čaja, kad se svi osjećaju slobodnim da izraze svoje poglede. Ovakve informacije su neprocjenjive i trebalo bi da pokušate da očuvate taj opušteni duh u procesu planiranja.



*Identifikovanje povjerenika, sprovođenje SWOT analize i analize programa organizacije*, tri su načina na koja možete uobličiti svoje ideje o sopstvenoj organizaciji i izvući maksimum iz procesa planiranja.

### **Koga je briga? Analiza povjerenika**

#### **Da li ikada pomislite ko to brine o vašoj organizaciji?**

Korisno je razmotriti ko vas i zašto podržava. Budućnost vaše organizacije u velikoj mjeri zavisi od ljudi i institucija zainteresovanih za vaše aktivnosti. Njihovi motivi se mogu veoma razlikovati, a oni sami mogu dolaziti sa različitih strana i imati različite interese, tako da je vrlo važno da uzmete u obzir njihova gledišta kada pravite planove za svoju organizaciju. U Americi se za njih koristi termin *povjerenici*. U prepoznavanju ovih ljudi, važno je otići van domašaja očiglednog. Na primjer, sve NPO znaju da su njihovi klijenti povjerenici, ali šta je sa uticajem koji vaš rad ili usluge imaju na biznis, vladu, sponzore, susjedstva, škole, farme itd. Kad pomislite da imate kompletnu listu svih onih čije se mišljenje uvažava, postavite sebi još jenom isto pitanje kako biste bili sigurni da niste nekog izostavili.

Jedna NPO je napravila sljedeću listu povjerenika. Ona ih je, štaviše, razgranala prema značaju koji imaju baš za tu NPO:

1. *Korisnici usluga (tj. klijenti, mušterije, potrošači, itd.);*
2. *Lokalna vlast;*
3. *Članovi;*
4. *Osooblje NPO;*
5. *Članovi odbora;*
6. *Sponzori;*
7. *Volonteri.*

Nabrojte svoje najvažnije povjerenike.



## **Svijet u kome živite: SWOT analiza**

Ne možete ništa planirati bez ispitivanja unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja vaše organizacije. SWOT analiza je dobro sredstvo za to. SWOT je skraćenica za – prednosti, slabosti, šanse, prijetnje.

Prednosti i slabosti su unutrašnji faktori.

Kada su NPO upitane da nabroje svoje prednosti i slabosti, one su, prirodno, izašle sa veoma različitim listama. Spisak prednosti često uključuje *dobar timski duh, uspješnu istoriju, harizmatičnog direktora, kvalifikovane stručnjake, dobru lokaciju i fleksibilne akcije*. Slabosti bi mogle biti *nedovoljna sredstva, nadostatak volontera, loša komunikacija unutar organizacije i drugo*.







## Analiza programa organizacije

Treći aspekt analize organizacije je analiza programa. Analiza programa daje odgovore na pitanja: Šta sada radimo? Da li radimo prave stvari?

Nakon što ste okončali SWOT analizu, trebalo bi da izvršite ocjenu vaših trenutnih programa. Analiza programa vam pomaže da razmotrite trenutne programe vaše organizacije prema određenim kriterijumima. Potrebno je da kritički razmotrite projekte vaše organizacije i vidite na koji način oni doprinose ukupnoj misiji i budućnosti u vaše NPO. Sljedeći obrazac, koji je napravila Bostonska konsultantska grupa, lako se može prilagoditi i za vašu upotrebu.

Pokušajte da ispunite ove kvadrate, a slike koje ćete nakon toga dobiti će vam sve reći.

<p>Navedite ovdje svoje „zvjezdane” projekte. „Zvijezde” su jaki projekti koji u velikoj mjeri doprinose ostvarenju misije NPO; imaju potencijal da se razvijaju; dinamični su, popularni i kreativni.</p> 	<p>Navedite ovdje svoje projekte koji su pod znakom pitanja. Takvi projekti imaju potencijal da postanu „zvijezde” ali se još nisu dokazali.</p> 
<p>Navedite ovdje svoje „isplative” projekte. To su pouzdani, dobro potpomognuti projekti čija je realizacija osigurana i koji su veoma korisni.</p> 	<p>Navedite ovdje svoje „vreće bez dna”. To su projekti koji iziskuju mnogo finansijskih sredstava i rada, a daju minimalne rezultate.</p> 

Pošto ste okončali analizu, sljedeća pitanja vam mogu pomoći oko preduzimanja narednih koraka.

*Da li će projekti koji su pod znakom pitanja postati „zvijezde u usponu“?*

*Da li treba da odustanete od svojih „vreća bez dna“ i koncentrišete se na „zvijezde“ i projekte koji su pod znakom pitanja?*

*Da li uopšte ima „zvijezda“? Ako ne, koji projekti će po vama prvi postati „zvijezde“?*

*Da li ste razmišljali o tome kako usluge imaju tendenciju da prate predvidivi životni ciklus?*

*Što možete da naučite iz toga kako se upravlja „zvjezdanim“ projektima, kao i onima koji su pod znakom pitanja?*

*Šta možete da naučite iz toga kako se upravlja „isplativim“ projektima i „vrećama bez dna“?*

*Da li programi odražavaju prednosti i šanse organizacije?*

### **Odredite prioritete!**

Kada pravite strateški plan za vašu organizaciju, poželjećete da uzmete u razmatranje rezultate kako vaše SWOT analize, tako i analize trenutnih programa organizacije. Trebalo bi da razmotrite kako na najbolji način da iskoristite svoje povjerenike, kako da se razvijate koristeći prednosti i šanse, te kako da se nosite s prijetnjama i slabostima.

Vjerovatno nećete moći da se koncentrišete na svaki aspekt koji ste obradili u ovim analizama. Važno je da pronađete načine da odredite prioritete sa dugih lista koje ste proizveli. Ne samo da je nemoguće zaći u svaku oblast koja iskrnsne tokom vaših diskusija, već to, isto tako, može presušiti sve izvore dostupne vašoj organizaciji.

Određivanje prioriteta je težak posao, jer ono uvijek podrazumijeva odbacivanje stvari koje se vama, ili nekome van vaše organizacije, mogu sviđati. Pa ipak, ono je veoma važno za svaku organizaciju koja želi da usredsrijedi svoje izvore na ograničen broj oblasti. Odluke se mogu donijeti na osnovu brižljive analize vaših uspjeha i prednosti, kao i postojećih šansi. Ali, ono što je najvažnije, jeste da odluke treba da se temelje na dubinskoj

analizi pojedinaca i korisnika, ili potencijalnih korisnika vaše NPO. Vaše usluge treba da zadovolje potrebe klijenata kojima pružate usluge. To je najvažnija vodilja prilikom određivanja prioriteta. Na osnovu toga, možete početi da posmatrate svoju organizaciju iznutra, razmotrite čime raspolazete (novac, kompetentnost, ljudi) i tako donesete odluke i odredite svoje prioritete.

Diskusije i rezultati, podstaknuti kroz ove vježbe, pomoći će vašoj organizaciji da napravi izbore strategija.

### **Izbori strategija**

Na osnovu svih prethodnih analiza, uvidjećete svu složenost izbora strategija na koje vaša NPO nailazi u izradi nakog strateškog plana. Slijede neki primjeri pitanja koje su druge NPO postavile sebi prije izrade svojih strateških ciljeva i zadataka:

- *Da li treba da nastavimo da se razvijamo?*
- *Koji su trendovi na koje možemo da se ugledamo?*
- *Ko bi trebalo da bude naša ciljna grupa (ili grupe)?*
- *Da li radimo ono što bi trebalo da radimo?*
- *Da li treba da obezbijedimo besplatne večere za više beskućnika, ili da proširimo usluge za 50 korisnika iz našeg susjedstva kojima već pružamo usluge?*
- *Da li sredstva koja smo prikupili treba potrošiti na traženje lijeka za HIV, ili na pomoć zaraženim ljudima kako bi imali kvalitetniji život?*
- *Da li treba da nastavimo da zavisimo od donacija lokalne vlasti?*
- *Ako ima puno sličnih organizacija u okruženju, da li treba više da sarađujemo sa njima?*
- *Potrebno je tako mnogo stvari. Da li treba da se svima njima bavimo?*
- *Da li mi treba da edukujemo mlade o sigurnom seksu, ili da pokrenemo kampanju da se takva edukacija obavlja u školama?*
- *Da li treba da otvorimo regionalne kancelarije za ostvarenje programa koji su slični našim, ili treba da nastavimo da radimo u svom regionu sa novijim programima?*

- *Pošto su kompanije - donatori sklone da pomažu programe sprečavanja, da li treba da se preorijentišemo na to kako bismo došli do sredstava?*
- *Da li je došlo vrijeme da zamijenimo naš Odbor novim i dovedemo neke stručnjake za finansije?*
- *Da li treba da se odrekemo naše kancelarije u centru grada zarad jeftinije na periferiji?*
- *Ako u susjedstvu ima mnogo nezaposlenih ljudi, zašto ne raditi više sa volonterima?*
- *Kako da bolje uključimo Odbor u naše aktivnosti?*

Pitanja koja se tu nameću obično se lako mogu grupisati i razmotriti u okviru širih kategorija kao što su: kapacitet organizacije; razvoj liderstva; finansijske posljedice; usmjeravanje sredstava; osoblje; saradnja i partnerstvo; podudaranje sa vrijednostima, vizijom i misijom; vidljive pogodnosti za članove; šanse.

U ovom trenutku, vi donosite odluke koje će uticati na pravac kojim će se vaša organizacija kretati u narednih tri do pet godina. Nemojte propustiti da razmislite izbore strategija na pravi način, na osnovu analiza, kako biste osigurali da vaša NPO ide najboljim putem.

## STRATEŠKI CILJEVI

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

Strateški ciljevi su opšti ciljevi organizacije. Na osnovu dostupnih alternativa, postoji ograničen broj prioriteta. Oni opisuju pravac kojim se organizacija kreće.

**U idealnom slučaju, strateški ciljevi:**

- Ukazuju na jasan pravac;
- Realistični su;
- Usredsređuju se na rezultate.

Informacioni centar za fondacije i neprofitne organizacije (ICN) iz Praga je glavni centar za Češke NPO. Na osnovu svoje misije, ICN je postavio sljedeće ciljeve:

- Da olakša pristup zaposlenima u neprofitnim organizacijama informacijama koje se tiču pravne regulative, izvora finansiranja i partnerskih organizacija;
- Da prikuplja i obezbijeduje domaću i inostranu literaturu o neprofitnom sektoru koja će biti dostupna javnosti;
- Da podiže profesionalni nivo neprofitnih organizacija kroz treninge i posjete drugim zemljama (ICN-ov godišnji izvještaj za 1994.).

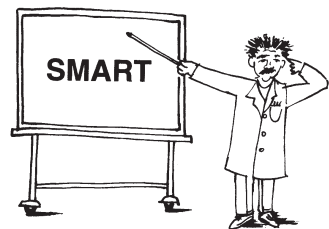
## PODCILJEVI

Kada već postavite strateške ciljeve, uglavnom je lako formulirati pojedinačne podciljeve. Neke organizacije otpočinju planiranje sa podciljevima, da bi ubrzo shvatile da to donosi kratkoročan uspjeh. Podciljevi moraju odgovarati vašim strateškim ciljevima, kao što vaši strateški ciljevi moraju odgovarati vašoj misiji.

Podciljevi su detaljni i vremenski određeni planovi akcija za svaki pojedinačni strateški cilj. Oni su obično detaljno razrađeni u godišnjem planu i često uz jedan strateški cilj ide nekoliko podciljeva.

**Podciljevi moraju biti SMART:**

- Određeni;
- Mjerljivi;
- Ostvarljivi;



- Realistični i relevantni;
- Vremenski određeni.

Izvor: Lawrie, A., Vodič za poslovno i strateško planiranje. London: Direktorijum društvenih promjena, 1944 (The Directory of Social Change)

Budite spremni da se suočite sa negativnim reakcijama vaših kolega na jasne, mjerljive podciljeve. Razlozi za tu rezervu mogu biti strahovi od:

- Održivosti;
- Promjena;
- Saznanja da neke aktivnosti možda ne odgovaraju misiji NPO, ali su ostavljene zbog poštovanja osobe koja ih sprovodi;
- Jasno definisane odgovornosti (zar nije lakše reći da smo svi mi odgovorni?);
- Nepoštovanje vremenskih rokova;
- Gubljenja osjećaja za stare dobre dane zarad boljeg upravljanja;
- Saznanja da NPO nije planirala neke projekte, ali ih je predložila kako bi privukla sredstva, itd.

Svi mi treba da uvažavamo ove strahove i pronađemo nove načine za tolerantnije odnose unutar našeg tima.

Najveća prednost određivanja podciljeva je u tome što ćete se usredsrijediti, što ćete znati šta se od vas očekuje i kakav je vaš doprinos cijeloj slici. Osjećanje uspješnosti podstiče rad neke organizacije; potreban vam je i kratkoročni uspjeh kako biste mogli da ostvarujete dugoročniju korist.

Sada, kada imate dobro definisane i mjerljive podciljeve, potrebno je da napravite konkretna zaduženja za njihovo sprovođenje i unaprijed razmotrite kako ćete izmjeriti rezultate vašeg rada.

Jedan primjer je slučaj Neprofitnog centra za informisanje i trening iz Mađarske. Jedan od strateških ciljeva Neprofitnog centra za informisanje i trening u 1994. bio je da, u naredne dvije godine, obezbijedi kvalitetan trening za upravljanje NPO.

Na osnovu tog strateškog cilja, određeni su sljedeći podciljevi:

**Podcilj br.1:** Obezbijediti do kraja 1994. godine, najmanje 6 profesionalnih kvalifikovanih mađarskih trenera koji će raditi za organizaciju.

**Podcilj br.2:** Obezbijediti, do kraja 1995., najmanje 100 sati treninga za srednji nivo menadžera u NPO, koji će, u bar deset regiona u zemlji, sprovesti kvalifikovani treneri.

Nakon što ste odredili podciljeve, treba da razmotrite šta je sve potrebno da se uradi kako biste ih ostvarili. Često se sjetim jedne stare priče: kad god bi Napoleonu njegovi slavni maršali dolazili sa odličnim planovima kako da se savladaju Pruska ili Španija, on bi ih ćutke slušao i upitao: „Koliko je konja za to potrebno?“. Oni obično ne bi o tome ni razmišljali i za njihove planove ne bi bilo dovoljno konja. To je bilo tipično. Određivanje konkretnih zaduženja ili aktivnosti za ostvarenje vaših podciljeva, pomoći će vam da to spriječite i donijeće priželjkivane rezultate.

Evo nekih primjera zaduženja ili aktivnosti koji su u vezi sa podciljem br.2 iz prethodnog primjera.

### **1. Angažovanje koordinatora treninga sa punim radnim vremenom**

Rok: sredina januara 1995

Odgovorna osoba: direktor Centra

Budžet: X HUF

### **2. Testiranje trenera**

Rok: kraj februara 1995

Odgovorna osoba: direktor Centra

Budžet: Y HUF za testiranje i eksperte

### **3. Sprovođenje nacionalne reklamne kampanje za trening**

Rok: kraj februara 1995

Odgovorna osoba: koordinator treninga

Budžet: Z HUF da se prikupi za kampanju

#### **4. Prikupljanje Z HUF za reklamnu kampanju**

Rok: Sredina januara 1995

Odgovorna osoba: direktor Centra

#### **5. Sprovođenje 100 sati treninga**

Odgovorna osoba: treneri

Ciljna grupa: srednji nivo menadžera u NPO

Lokacija: najmanje deset regiona u zemlji

#### **6. Kriterijumi za trening: Trebalo bi najmanje 15 menadžera srednjeg nivoa u NPO da bude prisutno na svakom treningu, a profesionalni posmatrač treba da bude prisutan kod provjere nastupa tek kvalifikovanih trenera.**

Rok: između 1. marta i 15. decembra 1995

Odgovorna osoba: koordinator treninga i treneri

Budžet: A HUF za 1995

#### **7. Evaluacija zadatka br. 2**

Rok: od 15. do 31. decembra 1995

Učesnici: svi koji su zainteresovani za projekat

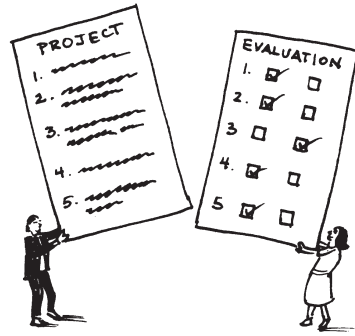
Budžet: B HUF za pisma i troškove sastanka

Pitate se, na kraju, kada će rezultati biti vidljivi? „Pokušajte da ne budete nestrpljivi. Ali treba da ste u stanju da vidite da li ste na pravom putu kada rezultati počnu da pristižu”, piše P.F. Draker (Drucker) u *Upravljanju neprofitnom organizacijom*.

## **EVALUACIJA VAŠIH REZULTATA**

Kao što ste možda zapazili u prethodnom primjeru, za sve pojedinačne zadatke utvrđena je pojedinačna lična odgovornost. To je naročito važno za nadgledanje ličnih dostignuća vaših kolega, kao i onih dostignuća koja su u vezi sa projektom tokom cijele godine. Evaluacija se radi na kraju

svakog projekta, obično krajem godine, kako bi se vidjelo da li je organizacija ispunila postavljene zadatke. Najjeftiniji način da se to uradi jeste da se evaluacija obavi u samoj organizaciji, tako što će jedna grupa ljudi uporediti početni plan sa konačnim rezultatima. Radi veće objektivnosti i profesionalizma, sve je veći slučaj, naročito u SAD, da se angažuju spoljni konsultanti koji će u tome pomoći.



Mnogi stručnjaci smatraju da se sve može izmjeriti, dok drugi misle da su istinski rezultati vrlo teško mjerljivi (na primjer, kako ćete izmjeriti „civilno društvo“)? Po pravilu, trebalo bi da pronađete što je moguće više mjerljivih kriterijuma za svoje konkretne zadatke ili aktivnosti i da odredite kvalitativne ciljeve koji se mogu procjenjivati i analizirati. Kako budete napredovali, ne bi trebalo da zaboravite da provjerite da li ste odredili prave zadatke za ostvarivanje svojih ciljeva i prave ciljeve za ostvarivanje svoje misije. S vremena na vrijeme, svaka organizacija treba da preispita svoju viziju i misiju i izvrši evaluaciju svog rada, te na osnovu toga pravi dalje planove.

## FINANSIJSKI CILJEVI

Jedan plan je samo san ukoliko nisu obezbijedena potrebna finansijska sredstva za njegovu realizaciju.

Vaš finansijski plan treba da sadrži:

- Budžet sa detaljnim objašnjenjem koliko će vaš plan koštati;
- Strategiju koja će objasniti kako ćete obezbijediti sredstva za ispunjenje plana.

U svojoj knjizi *Upravljanje i rukovođenje dobrotvornim organizacijama*, Endru Hind (Andrew Hind) nabraja sljedeće korake u pravljenju finansijskog plana i plana nadgledanja:

- Identifikuje ključne finansijske varijable koje su svojstvene dobrotvornim aktivnostima;
- Analizirajte osjetljivost tih finansijskih varijabli;
- Izračunajte troškove aktivnosti na projektu koje su uključene u plan, kao i neophodnu administrativnu i upravljačku infrastrukturu koja je potrebna za obavljanje ovih aktivnosti;
- Odredite, u prikupljanju sredstava, ciljeve za različite inicijative koje će dobrotvorna organizacija pokrenuti, utvrđujući ukupan prihod i rashod za svaku inicijativu;
- Testirajte koliko su ovi ciljevi izgledni, tako što ćete ih uporediti sa predhodno prikupljenim sredstvima dobrotvorne organizacije, kao i drugim dostupnim podacima unutar dobrovoljnog sektora;
- Sastavite budžet za prvu godinu i finansijski plan za naredne godine u okviru strateškog plana;
- Sačinite efikasne finansijske izvještaje, kako biste osigurali da rukovodstvo izbliza nadgleda finansijski plan, a povjerenici dobijaju posebne izvještaje na osnovu kojih mogu preduzeti odgovarajuće korektivne akcije ukoliko se za tim pojavi potreba.

Postoje troškovi koje je lako podnijeti (na primjer, iznajmljivanje prostora i putni troškovi), ali i oni koji se ne vide i često previdaju. Ne zaboravite da mogu postojati i početni troškovi (na primjer regrutovanje i obuka koordinatora treninga); razni troškovi (na primjer, troškovi transfera novca, troškovi odloženih uplata donatora, itd); troškovi zamjene i popravke (na primjer zamjena vaše mašine za fotokopiranje je, s vremena na vrijeme, neophodna); iznenadni troškovi (zamjena bolesnog kolege, angažovanje pravnika ili knjigovođe, itd.).

## PROCES PLANIRANJA

Premda je krajnji rezultat strateškog planiranja pisani dokument, proces planiranja može biti veoma važan. Planiranje procesa planiranja može biti lekcija za sebe. Planiranje može biti dobra prilika za učestvovanje u donošenju odluka. Ono može iznijeti na vidjelo mnoge skrivene snage organizacije i podstaći visok učinak u radu.

### Planiranje planiranja

Ukoliko odlučite da nastavite sa strateškim planiranjem, nemojte zaboraviti da uradite sljedeće:

- Budite sigurni da je organizacija spremna za to i da je prihvatila proces na svim nivoima;
- Pokušajte da razmotrite vrijeme koje je različitim ljudima za to potrebno i skratite ga što je moguće više;
- Cijenite energiju koju ljudi ulažu u ovaj proces;
- Razmotrite ko će predvoditi proces planiranja i ko će donositi konačne odluke;
- Razjasnite čije učešće želite u svakoj fazi planiranja (na primjer, da li želite da vaš klijent radi na finansijskoj strategiji?);
- Razjasnite koji elementi plana su povjerljivi, a koji nisu;
- Odredite vrijeme trajanja planiranja u skladu sa drugim angažmanima ili aktivnostima organizacije;
- Pronađite tehnike koje predstavljaju izazov za vašu NPO;
- Unaprijed razvijte sisteme nadgledanja (monitoring).

Jedna NPO je napravila sljedeću tabelu za svoj proces planiranja:



**Da li vaša NPO treba da otpočne proces planiranja?**

Dolje je navedena lista pitanja koje možete postaviti u svojoj organizaciji i, na osnovu rezultata, odlučiti da li da nastavite sa procesom planiranja.

Odlučite koji od navedenih iskaza važi za vašu organizaciju:

	TAČNO	NETAČNO
Naša organizacija je potpuno samostalna u donošenju svojih odluka.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ključni ljudi (na primjer, odbor, zaposleni, klijenti) posvećeni su planiranju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postoji velika kriza koja slabi sve naše snage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možemo dobro da se nosimo sa našim svakodnevim upravljanjem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isuviše brzo smo se razvili. Jedino direktor zna šta se dešava.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srećni smo ako ne propadnemo sa našim sljedećim programom, da ne pominjemo onaj nakon njega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svi mi znamo zašto ovdje radimo i zašto ova organizacija postoji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potreba za našim uslugama ubrzano raste, ali mi nemamo kapacitete da uradimo sve što bi trebalo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upravljački vrh organizacije je podijeljen oko osnovnih pitanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Najveći broj nas vjeruje da je strateško planiranje racionalno, dok je svijet iracionalan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ne znam da li će moj rad ovdje biti potreban sljedeće godine, pošto je budućnost ove organizacije tako neizvjesna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postoji atmosfera entuzijazma oko budućeg planiranja u organizaciji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ukoliko je najmanje deset od gore navedenih iskaza tačno za vašu NPO, izgleda da ste spremni da otpočnete strateško planiranje. Preporučujemo vam da nastavite, koristeći lekcije koje ste naučili iz ovog priručnika. Ukoliko najmanje deset gore navedenih iskaza nije tačno za vašu organizaciju, vjerovatno će vam biti teško da u ovom trenutku otpočnete strateško planiranje; možda bi trebalo da pričekate sa planiranjem do povoljnijeg momenta, ili da budete spremni na mnoge poteškoće u tom procesu.

Nadam se da će vam, nakon što podijelite ideje iz ovog priručnika sa svojim kolegama, one pomoći u otpočinjanju procesa planiranja.



***Svima vama želim sve najbolje u vašem svakodnevnom preživljavanju i nadam se da ćemo ostati u kontaktu***

BIBLIOGRAFIJA I PRIJEDLOZI ZA ČITANJE

Bamard, Hilary and Walker, Perry, Strategies for Success A Self-Help Guide to Strategic Planning for Voluntary Organizations. London: NCVO Publications, 1994

Courtney, Roger, Managing Voluntary Organizations New Approaches. IC SA Publishing Ltd, 1996

Dalshner, John Paul, Understanding Nonprofit Financial Statements: A Primer for Board Members, Washington: National Center for Nonprofit Boards, 1994

Drucker, Peter F., The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization. New York: Jossey – Bass Publishers, 1993

European Foundation Centre, European Foundation Centre Profiles A Directory of Foundation and Corporate Members of the EFC 1995 1996 editions, An Orpheus Programme Publication. Brussels: European Foundation Centre, 1995

Hind A., The Governance and Management of Charities 1995. High Barnet: The Voluntary Sector Press, Ltd., 1995

Hudson, Mike, Managing Without Profit The Art of Managing Third Sector organizations, Penguin Books published in association with Directory of Social Change, 1995

Lawrie, Alan, The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organizations. Directory of Social Change Publications, 1995

Manley, Keith, Financial Management for Charities and Voluntary Organization. ICSA Publishing LTD., 1994

Park, Dabney G., Jr., Strategic Planning and the Nonprofit Board. Washington: National Center for Nonprofit Boards, 1990

Terek Mariana, Basic Handbook for Civil Organizations. Budapest: Alapítványok és Soros Alapítványok, 1995

**O autoru:**

Mariana Terek (rođena 1967) je direktor Neprofitnog centra za informisanje i trening kancelarije Soros-NIOK. Diplomirala je na humanističkim naukama Univerziteta ELTE u Budimpešti i nastavila studijsko usavršavanje van Mađarske. Na svom sadašnjem, kao i prethodnom poslu u Soros fondaciji u Mađarskoj, radila je sa neprofitnim organizacijama širom Istočne i Centralne Evope.

**Izdavač:**

Centar za razvoj nevladinih organizacija – CRNVO

Novaka Miloševa 38, Podgorica

Telefon / fax 081/230-156, 230-131, 231-515

e-mail: [crnvo@cg.yu](mailto:crnvo@cg.yu)

[www.crnvo.cg.yu](http://www.crnvo.cg.yu)

**Za izdavača:**

Stevo Muk

**Priredila:**

Ana Đuranović

**Prevod sa engleskog:**

Milan Vukomanović

**Štampa:**

DOO IVPE, Cetinje

**Tiraž: 500****Donator:**

UNDP - Program za razvoj Ujedinjenih nacija

Zahvaljujemo se *Univerzitetu Džons Hopkins, Institutu za političke studije*, (Baltimor, SAD) što je dozvolio da se ovaj priručnik prevede i distribuiru nevladinim organizacijama u Crnoj Gori, kao i *Centru za razvoj neprofitnog sektora* i Žarku Paunoviću iz Beograda.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Централна народна библиотека Црне Горе, Цетиње

336.6:061.2(4) (035)

ТЕРЕК, Мариана

Strateško planiranje / Mariana Terek ;

[prevod sa engleskog Milan Vukomanović ; priređivač

Ana Đuranović]. - [Crnogorsko izd.]. - Podgorica

: Centar za razvoj nevladinih organizacija, 2003

(Cetinje : IVPE). - 32 str. : ilustr., tabele ;

21 cm

Prevod djela: Strategic Planning / Marianna

Terek. - Tiraž 500. - Predgovor / Lester M.

Salomon: str. 3-4. - Bilješka o autoru; str. 30.

- Bibliografija: str. 29.

(Broš.)

1. Terek, Marianna s. Терек, Мариана

a) Невладине организације - Стратешко планирање

- Средња Европа - Источна Европа - Приручници

COBISS.CG-ID 6267664



## Hopkinsova neprofitna mreža treninga

Hopkinsovu neprofitnu mrežu treninga čini grupa trenera i odgovarajućih organizacija u Centralnoj i Istočnoj Evropi, koje je Institut za političke studije Džons Hopkins Univerziteta regrutovao i obučio da prenesu znanje liderima u neprofitnim organizacijama u Centralnoj i Istočnoj Evropi. U nastavku su navedene partnerske organizacije ove mreže:

### **BULGARIA**

Union of Bulgaria Foundations  
44, Oborishte, str. Third Fl.  
1505 Sofia, Bulgaria  
Phone/Fax: +359-2-943-3456  
e-mail: ubf@cserv.mgu.bg  
Contact: Anelia Vassileva

### **CZECH REPUBLIC**

Informacni Centrum Nadaci  
Karoliny Svetle 4  
110 00 Prague 1, Czech Republic  
Phone: 42-2-2672-30  
Fax: 42-2-24-22-81-21  
www: icn.ms.mff.cuni.cz  
Contact: Petr Boboucek

### **HUNGARY**

Nonprofit Information and Training  
Center – NIOK  
58 Mergit krt. 1  
1024 Budapest, Hungary  
Phone: 36-1-201-9311  
Fax: 36-1-212-2374  
e-mail: nonprofit@c3.hu  
Contact: Marianna Torok

### **POLAND**

Polish Foundations Forum  
ul. Bagatela 14, Room 109  
00585 Warsaw, Poland  
Phone: 48-22-621-0299  
Fax: 48-22-621-0095  
e-mail: pkoncz@batory.wae.org  
Contact: Marianna Torok

### **RUSSIA**

The s.Marshak Charitable Fdn.  
11, Menezhnaya Square  
102009 Moscow Russia  
Phone: 7-095-537-2931  
Fax: 7-095-917-7570  
e-mail: marshak@glas.apc.org  
Contact: Dmitry Grigoriev

### **SLOVAKIA**

Slovak Academic Information Agency -  
(SAIA – SCTS)  
Na vrsku 2  
P.O. Box 108  
810 00 Bratislava 1, Slovakia  
Phone: 42-7-533-5215  
Fax: 42-7-533-5748  
e-mail: ngo@sc3s.saia.sk  
Contact: Andrea Chorvathova

### **SLOVENIA**

Slovene Independent Nonprofit Centre  
Linhartova 13  
1000 Ljubljana, Slovenia  
Phone: 386-61-131-43-40  
Fax: 396-61-131-43-02  
Contact: Roman Peterman

### **USA**

Johns Hopkins Institute for Policy Studies  
Wyman Buliding, 5th Floor  
3400 N. Charles Street  
Baltimore, MD 21218, USA  
Phone: 410-516-5389  
Fax: 410-516-8233  
e-mail: dugan@jhunix.hcf.jhu.edu  
Contact: Carol Dugan

Za dodatne informacije o Hopkinsovoj neprofitnoj mreži treninga pogledati Internet prezentaciju: [www.jhu.edu/~ips/concept.htm](http://www.jhu.edu/~ips/concept.htm), ili kontaktirati Institut za političke studije Džons Hopkins Univerziteta

Institut za političke studije Univerziteta Džons Hopkins, njegove partnerske organizacije u Centralnoj Evropi i treneri kojima je pružena pomoć u obuci, zahvalni su na podršci koju su im pružile sljedeće fondacije:

Fondacija Ford (Ford Foundation)  
Fondacija za civilno društvo (Foundation for a Civil Society)  
Fondacija V.K. Kelog (W.K. Kellogg Foundation)  
Fondacija Čarls Stjuart Mot (Charles Stewart Mott Foundation)  
Institut za otvoreno društvo (Open Society Institute)  
Dobrotvorna organizacija Pju (Pew Charitable Trust)  
Fond Braće Rokfeler (Rockefeller Brothers Fund)  
Agencija za međunarodni razvoj Sjedinjenih Američkih Država (USAID)

### **Institut za političke studije Univerziteta Džon Hopkins**

Institut za političke studije Univerziteta Džon Hopkins je vodeći istraživački i obrzovni odsjek ovog Univerziteta. Institut je posvećen analizi javnih problema i pronalaženju rješenja za njih, a međunarodno je poznat po svom radu u domenu neprofitnog sektora i saradnje između javnog i privatnog sektora.

Institut u svom radu objedinjuje istraživanje javnog sektora, seminare, saopštenja i formalnu obuku stručnjaka u javnom životu i lidera u neprofitnom sektoru – kako u Sjedinjenim Američkim Državama, tako i širom svijeta.

Institut globalnog pristupa složenim pitanjima javne politike, a njegov rad na lokalnom i nacionalnom nivou obogaćuje posvećenost međunarodnim aktivnostima: projektima trećeg sektora koji obuhvataju neprofitnu obuku u novonastajućim demokratijama; programe International Philanthropy Fellows i International Urban Fellows; projekat Lokal Self –Government kojim se obezbjeđuje obuka za lidere u lokalnoj vlasti; i projekat Comparative Nonprofit Sector, koji je usmjeren na istraživanje obima, strukture, finansiranja i uloge neprofitnog sektora u preko dvije desetine zemalja širom svijeta.



Johns Hopkins University  
Institute for Policy Studies  
Wyman Building, 5th floor  
3400 N. Charles Street  
Baltimore, MD 21218, USA  
Phone: (410) 516-7174  
Fax: (410) 516-8233  
<http://www.jhu.edu/ips>