



Црвен крст на Република Северна Македонија
Kryqi i Kuq i Republikës së Maqedonisë së Veriit



ВОДИЧ ЗА СТРАТЕШКО
ПЛАНИРАЊЕ

ВОДИЧ ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

ВОВЕД

Целта на овој водич/упатство за стратешко планирање е да помогне на стручната служба на Црвениот крст на Република Северна Македонија и општинските организации на Црвен крст/Црвен крст на град Скопје во подготвување на добри стратешки документи за програмски дејности. Квалитетот на стратешките планови треба да се согледа во релевантноста, остварливоста и обезбедување на ефективност на дефинираните приоритети, цели, програми, мерки и активности, како и во соодветно управување со финансиските ресурси кои се наменети за имплементација на различни програми и активности.

Упатството дава краток преглед на клучните елементи кои треба да бидат инкорпорирани во стратешкиот документ, опис на термините и фазите во процесот на стратешкото планирање.

ШТО Е ПЛАНИРАЊЕ?

Планирањето претставува дефинирање на решенија за надминување на незадоволителни ситуации преку утврдување на резултати кои на најдобар можен начин ќе ги решат идентификуваните проблеми и потреби како и активностите и ресурсите кои се потребни за остварување на овие резултати. Планирањето е суштина на добриот менаџмент и отчетност. Планирањето е процес на избирање на определени достапни активности и приоритетизирање на чекори кои треба да се преземат со цел да се промени одредена ситуација на подобро. Вообичаено, времето и ресурсите (материјални, финансиски и човечки) се речиси секогаш ограничени. Овие два вида на ограничувања имаат директни консеквенци врз способноста на организацијата да ја подобри или разреши проблематичната ситуација. Заради тоа планирањето е од суштинско значење посебно за малите организации кои имаат ограничени капацитети.

ШТО Е СТРАТЕГИЈА?

Терминот Стратегија потекнува од старогрчкиот збор стратегос кој е кованица од два збора: стратос (армија) и аго (водење). Терминот стратегос значел воен командант за време на Атинската Демократија. Во основа под терминот стратегија денес се подразбира главна насока.

ШТО Е СТРАТЕШКОТО ПЛАНИРАЊЕ?

Стратешкото планирање претставува процес во кој се определуваат приоритетите и целите кои се сметаат за најважни, се дефинираат програми, проекти и активности преку кои ќе се остварат дефинираните приоритети и се утврдуваат потребните

средства и кадровски ресурси за реализација на приоритетите преку буџетскиот процес.

Стратешкото планирање подразбира подготвување на план за постигнување на цели или збир на цели во период од неколку години, најчесто 5 до 10 години, под претпоставка дека постојат стабилни услови, околности и информации за спроведување на приоритетите и целите на догорочниот план.

Стратешкото планирање не претставува магично решение за проблемите - тоа претставува структурно средство за справување со проблемите, предизвиците и ризиците кои произлегуваат во работењето. Стратешкото планирање е флексибилно и се прилагодува на особеностите и спецификите на секоја организација. Стратешкото планирање е клучен елемент за успешно управување со организацијата и нејзините ресурси, како и за обезбедување на отчетност.

Со спроведувањето на одредена стратегија во пракса и преку стратешко делување, Црвениот крст на РСМ може да се фокусира на тоа што навистина е важно, односно на исполнување на своите приоритети и на тој начин да ги распореди своите ресурси согласно со целите кои сака да ги постигне.

Стратешкото планирање е методологија преку која, врз основа на вредностите во кои веруваме, ја дефинираме мисијата на организација, потоа ја визуелизираме иднината кон која сакаме да се движиме, ја анализираме целокупната ситуација и предизвиците во кои нашата организација опстојува, одредуваме приоритети кои треба да одговорат на предизвиците, дефинираме цели преку кои ќе ги реализираме приоритетите, одредуваме и спроведуваме конкретни акции за исполнување на целите и на крај вршиме ревизија на постигнатото, односно го следиме и оценуваме напредокот.

Методите и техниките за стратешко планирање можат да се применуваат на многу нивоа, односно од планирање на приоритети и иднина на една активност, одреден проект; планирање на одредена програмска дејност; планирање на развојот на една општинска организација на Црвен крст, па се до планирање на приоритетите и развојот на целото национално друштво.

Процесот на стратешкото планирање претставува систематски структуриран начин за анализирање, планирање, следење и евалуација. Стратешкото планирање е флексибилно и се прилагодува на особеностите и спецификите на секоја организација. Вработените и волонтерите во организацијата вклучувајќи ги и раководството и управата, треба активно да учествуваат во процесот на стратешко планирање, да ги разгледуваат можностите, алтернативите за спроведување на планот, да го следат спроведувањето и да бидат потполно посветени на постигнување на резултатите.

Стратешкото планирање е клучен елемент за успешно управување и раководење со организацијата и нејзините ресурси, како и за обезбедување на отчетност и транспарентност во работењето.

Клучни елементи на Стратешкиот План

Надворешна анализа

Внатрешна анализа

Визија

Мисија

Стратешки Приоритет

Стратешки Цели

Активности

Очекувани резултати

Ризици

Мониторинг и евалуација

Ажурирање на
стратешки план

НАДВОРЕШНА АНАЛИЗА

Надворешната анализа претставува анализа на надворешното опкружување, односно анализа на постоечките состојби во опкружувањето на организацијата и предвидувања за промените кои можат да се случат во иднина. Надворешната анализа обезбедува согледување на постоечката состојба (политичката клима, економија, демографските движења, човечките ресурси, технологијата и технолошкиот развој, културата, традицијата, јавното мислење и делувањето на други хуманитарни организации во земјата). Оваа анализа ги утврдува елементите кои влијаат на позитивен или негативен начин врз работата на Црвениот крст и неговиот иден развој. Надворешната анализа обезбедува предвидување на трендови и анализа на состојби во иднина и идентификување на процеси кои ќе имаат најголемо влијание врз опкружувањето.

Надворешната анализа обезбедува показатели за интересот на пошироката заедница за поддршка на хуманитарниот сектор во земјата. Зависно од природата на стратешкиот план кој се подготвува, оваа анализа треба да содржи и информации за одредени дејности кои се тесно поврзани со работата на Црвениот крст, како што се статистички податоци за здравствено превентивни состојби, податоци за социјално загрозувани категории на население, податоци за активности и трендови на други хуманитарни организации и други статистички податоци од интерес.

ВНАТРЕШНА АНАЛИЗА

Внатрешната анализа претставува анализирање на постоечката состојба во организацијата. Оваа анализа претставува основа за подготвување на стратешкиот план. Иако овие информации најчесто се сметаат за веќе познати, честопати при анализирањето се утврдуваат состојби и информации за кои претходно не се размислувало на структуриран начин. Заради тоа потребно е сеопфатно анализирање на постоечката состојба, за да се има подобра основа за планирање на претстојните активностите со цел да се постигнат планираните резултати. Внатрешната анализа на Стратешкиот план на организацијата содржи показатели за активностите на Црвениот крст (општи податоци за организацијата, број на вработени и волонтери, краток осврт на активности во изминатион период, информации за клучни партнери, соработка со државни институции, главни корисници кои ги опслужува, состојба со техничко материјални и финансиски ресурси и др). Доколку стратешкиот план е наменет за одредена програмска дејност, претходно наведените податоци во голема мера треба да се однесуваат за конкретната дејност која се разработува во стратешкиот план.

SWOT анализа

SWAT анализата е интегрален дел на внатрешната и на надворешната анализа. Таа е метод кој вообичаено се користи во процесот на стратешко планирање за анализата на внатрешните и надворешни фактори. SWAT анализата може да биде издвоена посебно во стратешкиот документ или пак може да биде текстуално инкорпорирана во двете анализи и да не биде посебно табеларно прикажана.

SWAT анализата претставува едноставно и ефикасно средство за прибирање на информации, и при тоа се идентификуваат внатрешните силни страни и слабости и надворешните можности и закани во проектот, програмската дејност или организацијата во целина, кои се од суштинско значење за постигнување на посакуваните цели. SWAT анализата е често употребувана менаџмент алатка во функција на креирање анализа на глобалната ситуација на организацијата. SWAT е акроним, на англиски јазик, од буквите кои се однесуваат на следните поими:

S - strengths – **СИЛНИ/ЈАКИ СТРАНИ**

W - weaknesses – **СЛАБИ СТРАНИ**

O - opportunities – **МОЖНОСТИ**

T - threats – **ЗАКАНИ**

СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ
МОЖНОСТИ	ЗАКАНИ

Овој систем треба да претставува баланс помеѓу, од една страна внатрешните силни и слаби страни на организацијата, со надворешните закани и можности, од друга страна.

Силни страни. Наведување информации за конкуретни предности, позитивни страни во работењето, она што луѓето го сметаат за наша силна страна, добри ресурси,

капацитети, средства, иновативност, квалификации, научени лекции, компетенции и позитивни процеси.

Слабости. Наведување информации за работи кои може да се подобрат, проблеми и недостатоците, работи кои другите ги гледаат како наши слабости, што треба да избегнуваме, постоење на други слични организации / услуги кои подобро функционираат, фактори кои негативно се одразуваат на работата.

Можности. Наведување информации за наши претстојни добри можности, интересни трендови за кои сме свесни, глобални позитивни влијанија на средината и можни партнерства.

Закани. Заканите претставуваат пречки кои не оневозможуваат во остварувањето на нашата визија. Тие се како бариери кои ни стојат на патот, но со оглед на тоа што се премногу вклопени во нашето искуство, не можеме веднаш да ги препознаеме во нивната вистинска форма. Заканите можеме да ги најдеме во историските и општествените трендови, во нашите претстави и однесувања, и во структурите и шемите кои ги создаваме и во чии рамки работиме.

Резултатите од анализата на внатрешните/надворешните состојби претставуваат основа за сите други фази во стратешкото планирање, но и појдовна точка за имплементација и оценка за остварениот напредок во спроведувањето на стратешкиот план и за негово континуирано ажурирање. Затоа, сите прибрани податоци и информации, самиот процес на анализирање и сите наоди треба детално да се евидентираат и чуваат.

МИСИЈА

Мисијата претставува генерален опис на нашите надлежности и она што го работиме, целните групи на нашите активности и причината заради која тоа го правиме. Приоритетите и целите на организацијата секогаш произлегуваат од дефинираната мисија. Мисијата во себе содржи одговор на три прашања:

1. Заради што постои проектот, програмската дејност или организацијата?
2. Која е целта на проектот, програмската дејност или организацијата? и
3. Како организацијата ја исполнува својата задача/функција?

ВИЗИЈА

Визијата е опис за тоа како сакаме организацијата да изгледа во идеални услови во иднината – резултатите кои ќе ги постигнеме и карактеристиките кои организацијата треба да ги поседува со цел да се остварат тие резултати.

Изјавата за визија ни дава насоки и инспирација за поставување на целите на организацијата. Визијата произлегува од основните вредности и принципи кои се искажани во текстот на мисијата. Мисијата ја опишува желбата, посакуваната иднина на организацијата. Визијата одговара на прашањето: „Како навистина сакаме да изгледаме?“, и нуди можност да се креира иднина која можеби реално и никогаш нема да се оствари, но тежнееме кон неа.

Во визијата се содржани начелата и основните вредности на организацијата и претставува „водилка“ за волонтерите и вработените лица во Црвениот крст. Токму затоа, визијата се формулира во консултации со раководството и управата на организацијата. Визијата треба да биде инспиративна „слика“ за иднината на организацијата. Таа треба да биде оптимистичка но реално остварлива.

СТРАТЕШКИ ПРИОРИТЕТИ

Стратешките приоритети всушност претставуваат генерализирани изјави за она што организацијата се надева дека ќе го постигне во наредните 5-10 години. Стратешките приоритети се фокусираат на резултати кои имаат квалитативна природа.

Стратешките приоритети ги дефинираат областите на работа која треба да се заврши за да се премости јазот помеѓу сегашната и посакуваната идна состојба на организацијата, односно остварување на визијата. Нивната ефикасност зависи од тоа колку навистина се стратешки. Во овој контекст постојат безброј работи кои може да се направат, но најважното прашање е – што е она што ќе направи разлика, или подобро кажано, кои се активностите што ќе поттикнат други активности и со тоа ќе се добие повеќекратен ефект? Стратешките приоритети ја даваат посакуваната насока на активностите кои треба да се превземат за да се постигнат посакуваните промени.

ЦЕЛИ

Целите се специфични, конкретни и мерливи изјави за она што ќе се направи во насока на остварување на стратешките приоритети.

Секој од стратешките приоритети може да има една или неколку стратешки цели.

Целите треба јасно да водат кон очекуваните резултати кои треба да произлезат како резултат на спроведените активности.

Целите треба да ги содржат квантитативниот аспект (колку многу?) и квалитативниот аспект (колку добро?).

Основните критериуми за селектирање на соодветни цели е да се обезбеди дека тие се:

Specific
Measurable
Achievable
Relevant
Time bound

Специфични
Мерливи
Остварливи
Релевантни
Утврдена временска рамка

Карактеристики на целите

СПЕЦИФИЧНИ: Целите треба јасно и да може да се одмерат во однос на остварување на специфичниот резултат.

МЕРЛИВИ - целите мора да бидат мерливи за да се утврди дали биле постигнати или не. Заради обезбедување на одговорност во процесот, методот според кој ќе биде мерена целта треба да се утврди пред да започнат активностите за спроведување.

ОСТВАРЛИВИ - целите треба да опишуваат реални конкретни резултати кои може да се остварат согласно со расположливиите ресурси и капацитети на организацијата.

РЕЛЕВАНТНИ - за да поттикнуваат напредок и видливи постигнувања, целите треба да бидат реални во очекувањата и релевантни со нашите потреби.

УТВРДЕНА ВРЕМЕНСКА РАМКА - секоја од целите треба да има јасно дефиниран рок за постигнување на посакуваниот резултат.

Колку се поапстрактни целите, толку е потешко да се измери работата. Целите треба да се дефинираат преку процес на дискусија на тимот и другите членови на организацијата. Целите мора да бидат разбирливи и прифатливи за оние кои ќе помогнат при нивното остварување.

АКТИВНОСТИ

Активностите се конкретните мерки и акции кои се планирани да се превземат во насока на секоја од планираните цели. Активностите се однесуваат на работите што треба да се извршат за да се постигнат очекуваните резултати и целите на стратешкиот план. Активностите претставуваат збир на конкретни задачи насочени кон истата цел. За постигнување на одредена стратешка цел се прави план за акција кој содржи план на активности во текот на долгорочното имплементирање на стратешкиот план. Планот за акција исто така треба да содржи и податоци за кадровските ресурси кои се на располагање, кој за што е одговорен во процесот на имплементирање на активностите, временски рокови и показатели за успех. Активностите опишани во акциските планови треба да бидат конкретни, мерливи, амбициозни но остварливи, ориентирани кон резултати и временски дефинирани.

ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ

Очекуваните резултати се всушност крајните ефекти кои треба да произлезат од имплементацијата на стратешките цели и активности. Очекуваните резултати се финалниот производ на нашата работа која ќе обезбеди понатамошна надградба на нашите капацитети, задоволување на зацртаните потреби во стратешките цели.

Очекуваните резултати се придобивка која целните групи/корисници ќе ја добијат заради спроведување на активностите на кои произлегуваат од стратешкиот план. Резултатите и активностите заедно ќе доведат до целта на проектот што се постигува.

При дефинирањето на очекуваните резултати во стратешкиот план, на нив секогаш треба да се гледа како тие да се веќе постигнати.

РИЗИЦИ / ПРЕТПОСТАВКИ

Во реалноста работите не секогаш излегуваат како што сме ги планирале предвиделе или посакувале. Заради тоа, кога нешто се планира треба да се земат во предвид ризиците кои може реално да се појават при спроведување на мерките и активностите предвидени во стратешкиот план. Доколку се идентификуваат ризиците ќе биде полесно да се изнајдат начини за справување со нив. Ризикот може да се дефинира како реална или можна состојба или пречка која ги намалува шансите за постигнување на очекуваниот резултат. Секој ризик има одредено ниво на веројатност и соодветно влијание, позитивно или негативно. Техниката на справување со ризиците најчесто се нарекува „Справување со ризици“.

Справување со ризици претставува процес во кој се идентификуваат ризиците, се оценуваат, се утврдува одговорноста, се утврдуваат активностите и мерките за да се намалат ризиците и се следи и анализира напредокот во справувањето со ризиците. Справувањето со ризиците треба да стане составен дел на размислувањето, планирањето и спроведувањето на активностите.. Процесот, исто така, подразбира постојано прибирање на веродостојни податоци, спроведување соодветни контрола, како и процес на донесување на одлуки во кој ќе биде вградена анализата на ризиците. Не постои лесен начин да се утврдат сите ризици со кои може да се соочи една програма или проект.

Најчесто, утврдувањето на можните ризици се врши во група каде преку размена на информации и разговори ќе се утврдат ризиците кои можат реално да се појават. Важно е тоа да биде креативна активност, без притоа да се суди за предлозите на учесниците во групата. Целта е да се дојде до сеопфатен список на можните ризици. Откако ќе се утврди сеопфатниот список на ризици, се оценува колку е веројатно дека ќе се оствари ризикот и последиците до кои ќе дојде ако се оствари.

Претпоставките пак се надворешни фактори кои се важни за успехот на остварување на планот, но се надвор од нашата контрола. Тие исто така се класифицираат во категоријата на веројатни – постои веројатност да се случат, но не е сигурно или пак е малку веројатно. Претпоставките ги опишуваат ризиците во форма на позитивни изјави за состојби кои треба да се исполнат со цел интервенцијата да ги оствари посакуваните цели. Ризиците честопати се идентификуваат за време на првичната процена и потоа се преформулираат во претпоставки при дизајнирањето на планот.

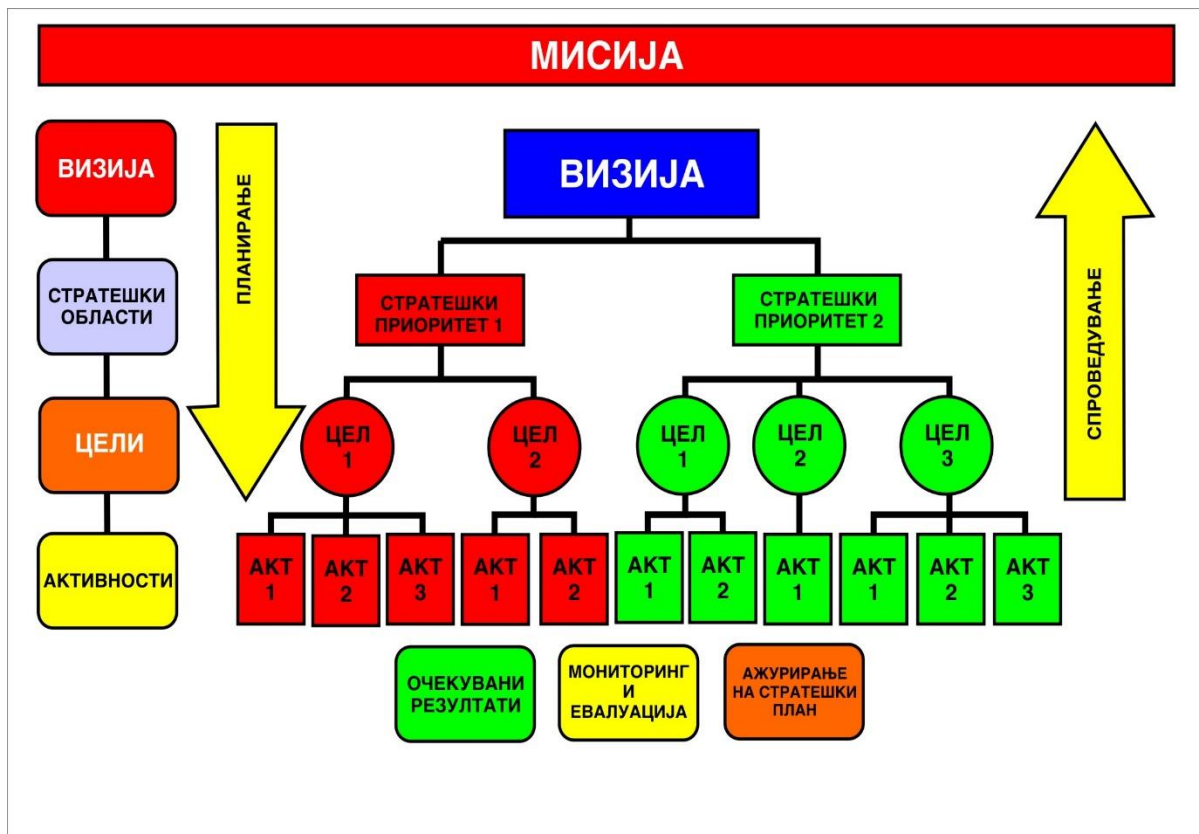
МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА

Стратешкиот план и плановите за спроведување на програми и проекти претставуваат документи кои треба да се користат при секојдневната работа во организацијата. Постојаното следење (мониторинг) на извршувањето на задачите и активностите претставува можност за вработените и раководството да имаат постојан увид во напредокот на спроведувањето на планот и остварувањето на посакуваните цели. Исто така, мониторингот е важен бидејќи ни овозможува навремено да реагираме доколку произлезат одредени помали проблеми или предизвици при спроведувањето, кои можат веднаш да се решат или пак да детектираме покрупни проблеми кои наложуваат измена или прилагодување на стратешкиот план и акциските планови. Мониторингот е фокусиран на степенот на спроведувањето на планираните активности без притоа да се оценува ефективноста на самата програма. За разлика од мониторингот, евалуацијата има за цел критички да ги испита и оцени сите аспекти на

стратешката имплементација на планот. Евалуацијата се спроведува со цел да се утврди дали биле постигнати планираните цели но и да утврди дали имало несакани ефекти. Очекуваниот резултат од евалуацијата е добивање на информации за тоа дали се потребни измени или прилагодувања на стратешкиот план .

АЖУРИРАЊЕ НА СТРАТЕШКИОТ ПЛАН

Стратеќкиот план периодично се ажурира. При ажурирањето на стратешкиот план треба да се земат предвид сите релевантни периодични извештаи подготвени на, годишна основа за да се усогласи исполнување на целните активности предвидени во стратешкиот план. Анализата на овие извештаи и на постигнатиот напредок претставуваат добра основа за планирање на имплементација на преостанатиот временски интервал на стратешкиот план.



Подготвил

Сашо Талески