



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



COD APEL: PEO/56/PEO_P1/OP4/ESO4.2/PEO_A7

Denumire proiect: „ Implica-te in dialogul social pentru ocupare si formare”

ID My Smis2021: 305039

GHID PRIVIND PLANIFICAREA STRATEGICA A ONG-urilor- TRASAREA UNUI PLAN AL VIITORULUI

Elaborat de :

Cornelia Rotaru- Asociatia pentru
Dezvoltarea Antreprenoriatului
Feminin-ADAF

Mariana Trandafir - Mondo
Consulting SRL



Cuprins

I CONSIDERATII INTRODUCTIVE	3
CONTEXTUL PROIECTULUI, INTEGRAREA ACTIVITATII IN OBIECTIVUL GENERAL, OBIECTIVELE SPECIFICE SI REZULTATELE ASTEPTATE.	3
STADIUL CONCEPTUALIZARII PLANIFICARII STRATEGICE SI IDENTIFICARE BUNE PRACTICI PRIVIND METODOLOGII DE PLANIFICARE STRATEGICA.	5
GLOSAR DE TERMENI	6
CAPITOLUL 1 JUSTIFICARE SI PREZENTAREA TEORETICA A PLANIFICARII STRATEGICE	7
1.1 DEFINITIA PLANIFICARII STRATEGICE	7
1.2 ISTORICUL SI EVOLUTIA PLANIFICARII STRATEGICE	9
1.3 NECESITATEA ABORDARII PLANIFICARII STRATEGICE DE CATRE ONG-URI	9
1.4 BENEFICIILE PLANIFICARII STRATEGICE	12
1.5 MITURI SI REALITATI ALE PLANIFICARII STRATEGICE	13
1.6 ROLUL SI RESPONSABILITATILE FACTORILOR IMPLICATI IN REALIZAREA PLANIFICARII STRATEGICE	14
1.7 ESUAREA PLANIFICARII STRATEGICE	17
1.8 SUCCESUL PLANIFICARII STRATEGICE	18
CAPITOLUL 2. METODE DE PLANIFICARE STRATEGICA	19
2.1 CICLUL DE PLANIFICARE SI PROCESUL GENERAL (DIAGRAMA PLANIFICARII STRATEGICE)	19
2.2 PLANIFICAREA PAS CU PAS	20
2.3 FAZA INITIALA DE STRANGERE DE INFORMATII	21
2.4 FAZA DE ANALIZA A SITUATIEI EXISTENTE IN INTERIORUL SI EXTERIORUL ORGANIZATIEI	22
2.4.1 ANALIZA ORGANIZATIONALA	22
2.4.2 ANALIZA COMPETITIEI SI PARTENERILOR	25
2.4.3. PAȘII ÎN ANALIZA COMPETIȚIEI ȘI A PARTENERILOR	26
2.4.5 BENEFICIILE ANALIZEI COMPETIȚIEI ȘI PARTENERILOR	27
2.4.6. PROVOCĂRI ȘI SOLUȚII	27
2.4.7 TENDINȚE ȘI POLITICI CARE POT INFLUENȚA DEZVOLTAREA UNUI ONG	28
2.4.8 TENDINȚE SOCIALE ȘI ECONOMICE RELEVANTE PENTRU ONG-URI	29
2.4.9 ANALIZA PĂRȚILOR INTERESATE (STAKEHOLDERS) PENTRU ONG-uri	31
2.4.10 PAȘII PENTRU REALIZAREA ANALIZEI PĂRȚILOR INTERESATE	32
2.5 VIZIUNEA SI MISIUNEA ORGANIZATIEI	37



2.6	OBJECTIVE-FORMULARE METODA SMART	40
2.7	TINTE SI PRIORITIZARE	43
2.8	ELABORAREA PROPRIU-ZISA A PLANULUI STRATEGIC	44
2.8.1	PASUL 1. STABILEȘTE ELEMENTELE DE BAZĂ PENTRU PLANIFICARE STRATEGICĂ	44
2.8.2	PASUL 2. ANALIZEAZĂ MEDIUL INTERN ȘI EXTERN	44
2.8.3	PASUL 3. STABILEȘTE PRIORITĂȚILE STRATEGICE	46
2.8.4	PASUL 4. SCRIE PLANUL STRATEGIC	46
2.9	BUGETAREA	47
2.10	PLANIFICAREA ACTIUNILOR	48
2.11	IMPLEMENTAREA PLANULUI STRATEGIC.....	49
2.12	MONITORIZAREA SI EVALUAREA: INDICATORII DE PERFORMANTA	49
CAPITOLUL 3 – INSTRUMENTE DE PLANIFICARE STRATEGICA		51
CAPITOLUL 4 – STUDII DE CAZ, EXEMPLE DE BUNE PRACTICI DE PLANIFICARE STRATEGICA		54
4.1	EXEMPLU DE PLAN STRATEGIC - DIALOG SOCIAL PENTRU OCUPARE	54
4.2	Exemplu de Grafic Gantt pentru un ONG – Proiect Dialog Social pentru Ocupare	57
CAPITOLUL 5 CONCLUZII		57
BIBLIOGRAFIE		59

I CONSIDERATII INTRODUCTIVE

CONTEXTUL PROIECTULUI, INTEGRAREA ACTIVITATII IN OBIECTIVUL GENERAL, OBIECTIVELE SPECIFICE SI REZULTATELE AȘTEPTATE.

Elaborarea Ghidului “PLANIFICARE STRATEGICA PENTRU ONG-URI” este o activitate prevazuta in proiectul „Implica-te in dialogul social pentru ocupare si formare” in cadrul Programului Educatie Ocupare PEO 2021-2027. Proiectul raspunde obiectivului ESO 4.2 „Modernizarea instituțiilor și a serviciilor pieței muncii pentru ca acestea să evalueze și să anticipeze necesitățile în materie de competențe, să asigure o asistență promptă și personalizată și să sprijine corelarea cererii și a ofertei, tranzițiile și mobilitatea pe piața muncii prin Fondul Social European+”. Implementarea proiectului revine parteneriatului format din ADAF- Asociatia pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului Feminin, lider de parteneriat si Mondo Consulting SRL, partener.

Scopul proiectului este de a crește rolul activ al organizațiilor societății civile (OSC) prin participare la dialogul social cu instituțiile publice privind adoptarea



reglementarilor in domeniul pietei muncii, cresterea capacitatii de oferire a serviciilor de consiliere, consultanta, informare si mediere a muncii, digitalizarea activitatilor specifice organizatiilor, beneficiare de servicii suport pentru imbunatatirea managementului, a comunicarii cu membrii, cu angajatori si institutii publice din domeniul ocuparii si formarii.

Transformarile profunde care au loc in evolutia societatii - digitalizare, robotizare, dezvoltare durabila, incalzirea globala-generand provocari majore pe piata muncii privind formarea de noi competente si calificari, adaptabilitatea rapida si permanenta a ofertei la cerere, necesita o participarea activa a tuturor actorilor implicati in formare si ocupare, un rol important revenind intaririi rolului organizatiilor societatii civile la dialogul social pentru ocupare si formare, in contextul democratiei participative.

In acest context proiectul vizeaza consolidarea dialogului social și a parteneriatelor pentru ocupare și formare, pentru un numar de 30 de asociatii si fundatii, cu sediul in regiunea Bucuresti-Ilfov, prin oferirea instrumentelor de planificare strategica. Pregatirea organizatiilor pentru provocarile viitorului, chiar apropiat, depinde in mare masura de planificarea strategica.

Din studiul privind nevoile de cresterea a capacitatii entitatilor din GT pentru implicare activa in dialogul social pentru ocupare si formare, elaborat in cadrul activitatii A1.3 din prezentul proiect, pe baza unui chestionar completat on-line a rezultat ca din 30 respondenti o pondere de 65,4% au raspuns ca utilizeaza planificarea strategica pentru evolutia si dezvoltarea organizatiei si 34,6 % au raspuns ca nu utilizeaza planificarea strategica .

Activitatea de elaborare a „Ghidului de planificare strategica pentru ONG-uri” raspunde obiectivului general al proiectului privind cresterea capacității organizațiilor societății civile din regiunea Bucuresti-Ilfov pentru consolidarea dialogul social si civic si a parteneriatelor pentru ocupare si formare, prin sprijinirea unui numar de 30 entitati din grupul tinta vizand imbunatatirea planificarii strategice. Ghidul practic “Planificarea strategica pentru ONG-uri” va oferi organizatiilor societatii civile un instrument util pentru planificarea, evaluarea si managementul activitatilor unui ONG.

Elaborarea „Ghidului de planificare strategica pentru ONG-uri” raspunde de asemenea si obiectivului specific OS4: “Imbunatatirea capacitatii manageriale, organizatorice si a expertizei de a furniza servicii de calitate membrilor pentru 30 OSC-uri din GT, printr- un pachet integrat de actiuni, masuri si acordare de servicii de sprijin.”



Valoarea adaugata a activitatii consta in oferirea de servicii de sprijin vizand imbunatatirea cunostintelor privind imbunatatirea planificarii strategice la nivelul fiecarei entitati din GT.

Masurile de sprijin elaborate de beneficiar si partner in cadrul subactivitatii vor consta in:

- Elaborarea unui Ghid de planificare strategica pentru ONG-uri, cu accent pe etapele unei planificari strategice, proceduri si actiuni necesare pentru atingerea obiectivului de consolidare a capacitatii de formare si ocupare in fata provocarilor viitorului;
- Sprijin acordat de expertii solicitantului si partenerului pentru adaptarea in cadrul fiecarei organizatii a ghidului elaborat, stabilirea activitatilor si actiunilor pentru imbunatatirea planificarii strategice proprii specifice unei organizatii;
- Servicii de consultanta consiliere individualizata privind resursele necesare pentru aplicare ghidului.

STADIUL CONCEPTUALIZARII PLANIFICARII STRATEGICE SI IDENTIFICARE BUNE PRACTICI PRIVIND METODOLOGII DE PLANIFICARE STRATEGICA.

Activitatea teoretica si practica in Romania a abordat managementul organizational si planificarea strategica cu prioritate in domeniul afacerilor si, in ultimii ani, in institutiile publice. Studiarea si imbunatatirea managementului asociatiilor si fundatiilor a fost neglijat, desi numarul acestora este foarte mare. Putine organizatii, in special cele infiintate de firme straine cu potential economic, detin o experienta in managementul organizational si mai ales, sunt vizibile in dialogul social si civic vizand ocuparea, educatia si mai ales legislatia de afaceri.

Din cauza lipsei unui cadru conceptual privind planificarea strategica a ONG-urilor, la elaborarea prezentului Ghid s-au utilizat exemple de bune practici sau studii, lucrari publicate, identificate in perioada de documentare a autorilor.

Dintre sursele biblografice utilizate la elaborarea Ghidului de planificare strategica mentionam urmatoarele lucrari:

- Manual de planificare strategica publicat in cadrul proiectului: „Dezvoltarea procesului de formulare a politicilor publice la nivelul administratiei publice centrale” finantat prin programul PHARE RO 2006/018-147.03.03.01. Manualul a dezvoltat subiecte privind: Baza teoretica a planificarii strategice, glosar de termeni, Ciclul planificarii strategice. Niveluri de planificare, monitorizare si raportare. Modelul planificarii strategice. Instrumente asociate



- Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice” cod SMIS nr. 22857. Studiul elaborat în cadrul unui proiect finanțat din fonduri europene cuprinde următoarele teme: Definiția planificării strategice, necesitatea planificării strategice, concepte cheie în planificarea strategică, modelul planificării strategice, etapele esențiale ale unui proces de planificare strategică, aspecte financiare, implementare planului strategic
- Asociații de afaceri pentru secolul XXI-Larry S.Milner. CIPE -Centrul Internațional pentru Întreprinderea Privată. Lucrarea a dezvoltat temele privind: Trasarea unui plan a viitorului;Definiția planificării strategice;Istoricul și evoluția planificării strategice; termeni cheie folosiți în planificarea strategică, Avantajele planificării strategice, Mituri și realități ale planificării strategice; Etapele planificării strategice. Sursele de finanțare. Elementele principale ale planului. Instrumente de lucru pentru planificarea strategică.

GLOSAR DE TERMENI

Entitățile de planificare: definiții

Termen	Explicație
ACTIVITATE	Modul în care va fi atinsă o țintă.
VIZIUNE	O descriere a ceea ce intenționează să realizeze instituția în viitor. Reprezintă o direcție comună și cuprinde valorile principale ale organizației. Describe crezul instituției.
DECLARAȚIA DE MISIUNE	Ar trebui să explice de ce există anumite instituții și să detalieze obiectul lor de activitate. Definește activitatea de bază a instituției precum și clienții cheie. Declarația de misiune prevede direcția și aria de activitate a instituției.
OBIECTIV	O afirmație generală referitoare la ceea ce va fi realizat. Un obiectiv descrie un rezultat al politicii/outcome sau impact așteptat și rezumă rațiunile pentru care au fost întreprinse o serie de acțiuni.
TINTA	Produsul sau serviciile finale produse într-o anumită perioadă de timp, de către o instituție, pentru a-și realiza obiectivele. O țintă corespunde unui rezultat.



	Țintele sunt clasificate pe trei tipuri principale: servicii (S), investiții de capital (D) și dezvoltarea capacității (C).
INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ	Pentru a urmări obiectivele cu scopul de a determina măsura în care sunt îndeplinite.
CONTRIBUTIE	Resurse financiare, umane și materiale utilizate pentru efectuarea unei activități.
CLIENT	Care beneficiază de serviciu, rezultat sau țintă. Acesta poate fi o persoană sau o instituție;
OUTCOME SAU EFECTUL	Este reacția sau răspunsul beneficiarului. Atunci când reacția este pozitivă, aceasta reprezintă un beneficiu, o îmbunătățire a stării de bine, sau a performanței unei instituții. Pe termen lung, reacție este numită schimbarea comportamentală (aceasta poate fi individuală sau instituțională)
OUTCOME SAU IMPACTUL	Se concentrează asupra clienților ; în timp ce rezultatele directe/outputs (produsele) se concentrează asupra instituției
REZULTATELE POLITICII /OUTCOMES	Definesc un eveniment sau o stare, care sunt externe instituției, dar care au importanță directă pentru beneficiar sau pentru publicul larg. Totuși, limita la care cele două se întâlnesc nu este clară, deoarece anumite servicii nu pot exista în lipsa clienților (de exemplu, un profesor nu poate predă o lecție dacă nu are elevi sau un restaurant nu poate servi masa fără clienți).

CAPITOLUL 1 JUSTIFICARE SI PREZENTAREA TEORETICA A PLANIFICARII STRATEGICE

1.1DEFINITIA PLANIFICARII STRATEGICE

Planificarea strategică este o modalitate sistematică de a evalua unde se află acum ONG-ul și unde își dorește să fie în viitor. Răspunde la întrebări despre cum va arăta, ce va face și ce va realiza peste cinci până la 10 ani.

Planificarea strategica este un instrument managerial utilizată pentru a ajuta organizatia de a-si atinge obiectivele pentru care a fost infiintata.

Planificarea strategică este un proces sistematic prin care o organizație definește obiectivele pe termen lung, analizează resursele și mediul său, și stabilește pașii necesari pentru atingerea acestor obiective. Acest proces implică luarea de decizii



informate privind direcția organizației, bazându-se pe o înțelegere clară a misiunii, valorilor și viziunii sale.

Nu există o definiție unică a planificării strategice.

Prima definiție a Strategiei este datorată Prof. Michael Porter și Prof. Jan Rivkin, de la Harvard Business School ^[2]

”Strategia este un set integrat de opțiuni care poziționează organizația, într-un anumit domeniu, pentru a obține rezultate superioare pe termen lung.”

A doua definiție a Strategiei este datorată Prof. Richard Rumelt, de la UCLA Anderson School of Management ^[3]

”Strategia este un set coerent de politici și acțiuni proiectate pentru a depăși cele mai importante provocări cu care se confruntă organizația.”

Sursa bibliografică: https://ro.wikipedia.org/wiki/Management_strategic

“Planificarea strategică este efortul organizat de luare a deciziilor fundamentale și de planificare a acțiunilor care arată cine este acea organizație, ce face și de ce face ceea ce face, în sensul atingerii scopului ideal pe care și l-a propus. (Bryson’s Strategic Planning in Public and Nonprofit Organizations)”.

Sursa bibliografică: INA: Inovație în administrație Programul Operațional “Dezvoltarea Capacității Administrative”

Activitatea de planificare strategică pentru instituțiile publice din România este reglementată în conformitate cu HG 870/2006 și Metodologia de elaborare a planurilor strategice ale instituțiilor.

Institutul National de Administratie în proiectul “Inovatie in administratie POCA” clarifica terminologia utilizata privind conceptele Planificarea Strategica si Planificare pe termen lung, care sunt utilizate ca fiind sinonime, desi cele doua concepte sunt diferite.

”Planificarea pe termen lung este aceea care își propune atingerea unui scop sau unui set de scopuri într-o perioadă de câțiva ani, plecând de la premisa că informațiile pe care le avem despre mediul în care urmează să ne desfășurăm activitatea sunt destul de stabile pentru a nu aduce schimbări în planificare de-a lungul perioadei de timp considerate. Cu alte cuvinte, planificarea pe termen lung poate fi abordată într-un mediu quasi-stabil.

Planificarea strategică trebuie să fie flexibilă și să răspundă schimbărilor din mediul în care ne desfășurăm activitatea, cu atât mai mult cu cât este greu de presupus o stabilitate a mediului în condițiile de astăzi. Presupunerea de la care trebuie să plecăm în procesul de planificare strategică este aceea că mediul este în continuă schimbare, de cele mai multe ori fiind imprevizibil. Cu alte cuvinte, planificarea strategică este un proces de luare a deciziilor care să asigure succesul instituției în condițiile unui mediu dinamic.”

Un plan strategic pleacă de la valorile, viziunea, misiunea unui ONG, apoi stabilește direcția, prioritățile și obiectivele acestuia. Planul menține un ONG în misiune. Acesta



ghidează deciziile privind dezvoltarea proiectelor, noile parteneriate și alocarea resurselor, în special timpul și salariile personalului. Acesta oferă o bază pentru monitorizarea progresului și evaluarea rezultatelor.

1.2. ISTORICUL SI EVOLUTIA PLANIFICARII STRATEGICE

Planificarea strategica nu este de data recenta. Aparuta la inceputul secolului XX, metoda a fost folosita mai intai de marile companii industriale si organizatii guvernamentale. Dupa cel de al doilea razboi mondial planificarea strategica a devenit o practica curenta in activitatea societatiilor comerciale.

Multe asociatii, in special asociatiile de afaceri, au inceput sa aplice planificarea strategica prin anii 1960. La inceput li s-a parut dificil sa aplice conceptul dezvoltat de societatile comerciale si institutiile publice guvernamentale. De-a lungul anilor au fost adoptate tehnici de planificare care sa corespunda mai bine cerintelor organizatiilor relativ mici. Au fost gasite modalitati care sa corespunda dinamicii voluntarilor care lucrau impreuna cu personalul angajat cu contract de munca.

Conceptul de management strategic a apărut în vocabularul managementului, în 1973, în cadrul primei conferințe asupra managementului strategic organizată de I. Ansoff (SUA) la Universitatea Vanderbilt. După I. Ansoff, managementul strategic este un mod de management al firmei cu asigurarea unei legături strânse între strategie și producție. Esența modelului de management strategic al lui I. Ansoff constă în conceperea unui plan strategic care să conțină strategia globală a organizației, defalcată pe strategii administrative, financiare, strategia bazată pe piețe-produse, strategii exprimate sub forma unor obiective. Conform *Business Dictionary*^[4], managementul strategic implică analiza sistematică a factorilor asociați cu clienții și concurenții (mediul extern) și organizația însăși (mediul intern) pentru a asigura baza pentru susținerea unor practici de management optim. *Sursa bibliografica:*

https://ro.wikipedia.org/wiki/Management_strategic

1.3 NECESITATEA ABORDARII PLANIFICARII STRATEGICE DE CATRE ONG-URI

De foarte multe ori, managerii, aflati sub presiunea timpului, nu au timpul sa se gandeasca la planificare strategica fiind preocupati sa reactioneze la schimbarile ce apar in societate, pe piata, intr-un termen scurt. Planurile se schimba des si in aceste conditii mai merita efortul de a elabora o planificare strategica?

Cel mai bun mod de a realiza planificarea strategica este de a crea un comitet de planificare strategica format din trei până la cinci membri ai consiliului de director și ai personalului. Acest grup va decide abordarea de utilizat, va identifica întrebările cheie și va dezvolta un plan de lucru cu sarcini, responsabilități și durate.



Necesitatea abordării planificării strategice de către ONG-uri în concepția Institutului Național de Administrație (*Sursa bibliografică: INA: Inovație în administrație Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative"*) decurge din următoarele motive:

- **Schimbarea** accelerată din mediul extern condusă de noile tehnologii.
- **Complexitatea.** Organizația devine din ce în ce mai complexă impunându-se mai multe răspunsuri formale pentru lumea din afară. Legislația, normele și directivele au devenit o activitate majoră, prin ele însele.
- **Nesiguranța.** Schimbarea și complexitatea determină nesiguranța.
- **Interrelationarea Globală** determină un efect în lanț, la nivel micro și macro, atunci când economia globală devine mult mai interrelata economic. Se confruntă societatea românească cu aceleași probleme, ca înainte de pandemie sau războiul din Ucraina?
- **Eficiență.** Planificarea strategică este eficientă pentru că determini mai întâi unde vrei să ajungi și apoi concentrezi toate resursele pentru a ajunge acolo. Mai apoi fiecare acțiune este un pas către punctul final, eliminând acțiunile de prisos și neproductive.
- **Ținte simple.** Odată decisă destinația dorită, fiecare participant la o activitate este capabil să adopte obiective comune și să tragă împreună în aceeași direcție. În acest mod se evită confuzia față de obiective și ținte.
- **Alocarea de resurse.** Odată ce un plan este agreat, se alocă resurse pentru a susține planul și a atinge obiectivele. Aceasta asigură alocarea resurselor acolo unde ar trebui să existe și nu sunt irosite sau alocate nepotrivit.
- **Management mai bun.** Echipele manageriale găsesc că planificarea strategică simplifică și îmbunătățește procesul alocării resurselor.
- **Riscul.** Există un risc implicit atunci când nu planificăm pentru că vom fi pradă valurilor schimbării. Vă planificați calea de a înfrunța situațiile incerte sau le lăsați să vă determine acțiunile? Anticipați sau pregătiți terenul pentru astfel de situații pe care le identificați sau le așteptați și apoi reacționați?

Potrivit lui Sir John Harvey - Jones: *"Managementul se ocupă cu evitarea surprizei. Managementul înseamnă să te gândești înainte la ceea ce ți se va întâmpla pentru ca planurile tale să fie pregătite pentru a nu fi luat prin surprindere, înseamnă că te-ai gândit la ceea ce este posibil să se întâmple, te-ai gândit la trei sau patru acțiuni pe care poți să le pui în aplicare și ești pregătit. Înseamnă să privești în jurul tău căutând ceea ce ar putea să ți se întâmple, planificând și gândind la modul cum vei reacționa în fața acestor situații".*

Centrul pentru întreprinderea privată CIPE- SUA enumera ca motive principale pentru abordarea de ONG-uri a planificării strategice următoarele considerente:

- a) Eforturile depuse în procesul de planificare au ca rezultat ajungerea la un consens al liderilor unei organizații în legătură cu ceea ce este de făcut, cu modul de alocare a resurselor pentru atingerea telurilor și să stabilească dacă organizația a obținut cele mai bune rezultate, ca urmare a eforturilor depuse.



Ajungerea la un acord asupra unui set de prioritati prestabilite face ca organizatia sa nu se abata de la telurile propuse si sa reduca din problemele care apar, atunci cand se schimba liderii. Multe organizatii au probleme atunci cand se schimba liderii sau membrii consiliului director. Astfel de situatii duc frecvent la schimbarea prioritatilor si a directiei de conducere a organizatiei. Planificarea asigura tocmai continuitatea unei activitati, liderii organizatiei convenind, cu cei care vor veni, setul de prioritati urmarite pe termen lung.

b) Planificarea strategica asigura eficienta dezvoltarii organizatiei.

Bazata pe consensul dintre lideri, personalul angajat si asociatii voluntari, planificarea strategica reduce posibilitatea aparitiei unor neintelegeri ulterioare si elimina pierderea de timp si energie ca urmare a retrarii unor obiective. Planul creeaza o reprezentare mentala comuna asupra pozitiei unei organizatii la un moment dat si asupra a ceea ce se doreste sa se realizeze in viitor. Atingerea consensului este esentiala pentru a se asigura ca planul va fi pus in aplicare in timp.

c) Planificarea strategica asigura coordonarea diferitelor aspecte ale unui ONG. Planificarea trebuie sa ia in considerare relationarea pe termen lung intre diferitele aspecte, uneori complexe si contradictorii ale unei organizatii, precum : recrutarea personalului, activitati de advocacy, planificarea financiara, programele si serviciile organizatiei. In acest fel planificarea strategica este utila in coordonarea activitatilor si in alocarea resurselor umane si financiare necesare.

d) Planificarea strategica orienteaza si procesul de stabilire a bugetului care rezulta din plan. Planul determina modul in care organizatia va cheltui bugetul, prin stabilirea prioritatilor, telurilor si obiectivelor.

Sursa bibliografica: CIPE -Asociatii de afaceri pentru secolul XXI

EXEMPLU DE APLICATIE

Un ONG ofera cursuri pentru educatia persoanelor defavorizate, cu scopul integrarii pe piata muncii. Explicati cum ar putea fi folosita planificarea strategica pentru atingerea urmatoarelor obiective:

- *Identificarea celor mai nevoiașe comunități prin analiza demografică.*
- *Prioritizarea proiectelor, cum ar fi cursuri, programe de mentorat sau evaluare si certificare competente dobandite pe alte cai decat cele formale.*
- *Crearea de parteneriate cu alte organizații sau instituții guvernamentale.*
- *Identificarea resurselor financiare*
- *Monitorizarea progresului prin evaluarea ratei de ocupare si a altor beneficii*

Se va transmite aplicatia ONG-urilor din grupul tinta si se vor dezbate propunerile intr-un atelier dedicat.



1.4 BENEFICIILE PLANIFICARII STRATEGICE

- **Claritate si directie.**
Permite stabilirea unei viziuni clare, ajuta organizatia sa defineasca o imagine a ceea ce o organizatie poate deveni si realiza. In momentul in care aceasta viziune este comunicata si impartasita tuturor, devine o forta care impinge, motiveaza si inspira membrii pentru a-si uni eforturile si a progresa.
- **Prioritizarea obiectivelor**
ONG-ul poate identifica cele mai importante scopuri si poate canaliza resursele catre acestea, evitand dispersarea eforturilor.
- **Imbunatatirea luarii deciziilor.**
Planificarea strategica ofera cadrul pentru evaluarea alternativelor, analiza optiunilor si luarea de decizii informate precum si realizarea unui focus pe obiective, prin alinierea deciziilor cu directia strategica, evitand investitiile in initiative care nu contribuie la atingerea scopurilor organizatiei.
- **Utilizarea eficienta a resurselor.**
Permite alocarea optima a resurselor si reducerea risipei prin distribuirea resurselor limitate in functie de prioritati, evitarea cheltuielilor inutile printr-o planificare bine gandita, asigurand un impact maxim. Se stie ca ONG-urile dispun de resurse limitate. Planificarea strategica poate mobiliza membrii, mai ales daca este vorba de satisfacerea nevoilor acestora, in identificarea de noi resurse si o participare mai larga din partea acestora. Daca planificarea strategica poate arata ca activitatea organizatiei va genera imbunatatiri in viata oamenilor si a comunitatii, va atrage participarea stakeholderi-lor, comunitatii, sponsorilor si partenerilor- si suportul lor pentru o perioada indelungata.
- **Cresterea rezilientei**
Planificarea strategica ofera cadrul pentru pregatirea, in cazul schimbarilor, prin anticiparea si formularea de raspunsuri mai bune la provocari sau crize, prin analiza mediului intern si extern, reducand impactul situatiilor de criza si al schimbarilor.
- **Adaptabilitatea la schimbari**
Planificarea strategica asigura adaptabilitatea organizatiei si ajustarea directiei in functie de evolutiile pietei sau a mediului.
- **Cresterea eficacitatii organizationale**
Planificarea asigura concentrarea pe rezultate (stabilirea unor obiective masurabile ajutand ONG-ul sa urmareasca progresul si sa evalueze succesul,



precum și monitorizarea și evaluarea) stabilirea unor indicatori de performanță pentru urmărirea îndeplinirii obiectivelor strategice.

- Încurajarea inventivității și flexibilității;
- Sprijinirea îmbunătățirii comunicării, sporind spiritul de echipă și încrederea în lideri.
- Obligarea organizației să abordeze chestiuni dificile și să ia decizii grele. Liderii organizației trebuie să accepte realitatea că nu se poate realiza absolut totul.
- Planificarea strategică este o cale eficientă pentru lideri de a-și cunoaște organizația și de a dezvolta relații de lucru mai eficiente cu membrii și între ei însși.

1.5 MITURI ȘI REALITĂȚI ALE PLANIFICĂRII STRATEGICE

Există concepții gresite destul de răspândite, asupra planificării strategice. Uneori liderii ONG-ului pornesc activitatea de planificare strategică tocmai de la astfel de concepții gresite, pentru a înțelege mai târziu, că au înțeles greșit în ce constă planificarea.

Cunoașterea miturilor și realităților de către liderii organizației și de membrii comitetului de planificare este decisivă pentru a evita o planificare greșită. CIPE- SUA a sintetizat principalele aspecte în lucrarea : “Asociații de afaceri pentru secolul XXI”.

MIT	REALITATE
Planul strategic rezolvă problemele	Planificarea strategică nu rezolvă problemele. Oamenii rezolvă problemele. Planificarea strategică stabilește care sunt problemele importante ce trebuie rezolvate și cum vor fi abordate acestea. Planificarea cuprinde răspunsul organizației la problemele care apar, posibilitățile de rezolvare și alocarea resurselor.
Planificarea este o adevărată știință	Există păreri și moduri diferite de întocmire a unui plan. A urma o anumită metodă este mai puțin important decât angajarea efectivă în elaborarea și implementarea unui plan.
Bugetul este planul înșuși	Unii lideri pornesc de la premiza că bugetul organizației este același lucru cu planul strategic, întrucât resursele sunt alocate de la buget și prin urmare bugetul stabilește scopurile și obiectivele acelei organizații. Acest lucru este adevărat în măsura în care bugetul este stabilit prin întocmirea unui plan strategic, dar planul este acela care determină bugetul. Un buget care nu este rezultatul unui plan strategic nu este altceva decât o listă de cheltuieli și nu trebuie confundat cu o strategie.



Planificarea necesita foarte mult timp si sume mari de bani.	Conducatorii unui ONG de obicei nu au timp de pierdut. Ei doresc sa se implice intr-o activitate cu finalitate precisa. Planificarea care necesita prea mult timp este sortita esecului. Planificarea poate fi realizata eficient si cu costuri relativ reduse.
Organizatiile mici nu necesita un plan riguros	Intrucat planificarea ajuta la organizarea activitatilor si la alocarea eficienta a resurselor, organizatiile mici pot avea avantaje majore in cazul in care au la dispozitie un plan riguros si corespunzator. Existenta unui plan poate face ca organizatiile mici sa se dezvolte si sa devina organizatii mari.

Sursa bibliografica: CIPE -Asociatii de afaceri pentru secolul XXI

1.6 ROLUL SI RESPONSABILITATILE FACTORILOR IMPLICATI IN REALIZAREA PLANIFICARII STRATEGICE

Planificarea strategica este un proces colaborativ care implică mai mulți actori, fiecare având un rol clar și responsabilități bine definite. Pentru ca acest proces să fie eficient, este esențial ca toți cei implicați să contribuie în mod activ și să își asume atribuțiile specifice.

O analiză a principalilor factori implicați și a responsabilităților acestora este prezentata in tabelul de mai jos:

Nr. Crt.	Factor implicat	Rol	Responsabilitati	Impact
1	Consiliul director Organul decizional principal	Stabilirea direcției strategice generale a organizației. Supervizarea și validarea procesului de planificare strategică	Definirea misiunii, viziunii și valorilor organizației. Informarea periodica a membrilor cum decurge procesul de planificare si comunicare, rezultatele pozitive inregistrate. Asigurarea coerenței între strategia propusă și scopurile organizației. Aprobare finală a planului strategic. Informarea membrilor care este importanta	Deciziile consiliului determină orientarea de bază a organizației și oferă un cadru pentru toate celelalte activități.



			planului pentru viitorul organizației. Monitorizarea implementării strategiei și cererea de rapoarte periodice privind progresul.	
2.	Echipa de conducere. (management superior)	Coordonarea întregului proces de planificare strategică. Traducerea obiectivelor strategice în acțiuni concrete.	Organizarea și facilitarea atelierelor de lucru și a discuțiilor strategice. Analiza datelor relevante despre mediul intern și extern. Formularea propunerilor de obiective și strategii. Mobilizarea resurselor necesare pentru implementarea planului strategic. Crearea unui sistem de monitorizare și raportare.	Managementul superior asigură tranziția de la viziune la acțiune și menține organizația concentrată asupra priorităților.
3.	Angajații	Contribuirea cu informații și perspective esențiale din activitatea de zi cu zi. Implementarea planurilor strategice în cadrul operațiunilor curente.	Participarea activă la procesul de consultare, oferind feedback și idei. Raspunde în general de partea logistica necesara organizarii intrunirilor comitetului de planificare. Punerea la dispozitie de date statistice, informatii si documente privind situatia veniturilor, derularea programelor si profilul membrilor. Susținerea obiectivelor strategice prin îndeplinirea sarcinilor alocate.	Angajații sunt fundamentali în transformarea planurilor strategice în rezultate tangibile. Implicarea lor sporește motivația și alinierea cu viziunea organizației.



			Identificarea provocărilor practice care pot apărea în implementare.	
4	Membrii asociației	Reprezintă o sursă de informații esențiale. Nevoile, speranțele și dorințele lor trebuie luate în considerare.	Realizarea de studii și materiale de cercetare.	Membrii trebuie să aibă încredere în planul final și în echipa care l-a elaborat și să aibă sentimentul că opiniile lor au fost luate în considerare.
5.	Consultanți externi (dacă sunt implicați)	Aportul de expertiză externă, neutralitate și o perspectivă obiectivă asupra procesului de planificare	Facilitarea procesului de planificare strategică, inclusiv organizarea workshop-urilor. Furnizarea de analize de mediu, studii de piață sau benchmarking. Asistență în redactarea planului strategic. Recomandarea de bune practici bazate pe experiențe similare din alte organizații.	Consultanții pot accelera procesul, oferind metode și instrumente care îmbunătățesc calitatea rezultatelor.
6.	Beneficiarii/grupurile țintă	Reprezentarea intereselor directe ale celor afectați de strategia organizației.	Participarea în sondaje, interviuri sau întâlniri de consultare. Furnizarea de perspective asupra nevoilor reale și a priorităților din comunitate. Feedback privind implementarea strategiilor și impactul acestora.	Implicarea beneficiarilor asigură că strategia este relevantă și răspunde nevoilor concrete ale grupurilor țintă.
7.	Partenerii și donatorii	Asigurarea resurselor necesare pentru implementarea strategiei.	Participarea în discuțiile strategice pentru a înțelege direcția organizației.	Partenerii și donatorii sunt esențiali pentru sustenabilitatea financiară și



		Suținerea prin parteneriate strategice.	Alinierea contribuțiilor lor la prioritățile strategice. Monitorizarea utilizării resurselor alocate și a rezultatelor obținute.	operațională a planului strategic.
8.	Comunitatea și alte părți interesate	Oferirea unei perspective mai largi asupra contextului extern. Suport moral și logistic pentru implementarea strategiei.	Participarea în consultări publice sau întâlniri strategice. Suținerea implementării prin resurse locale sau alte forme de colaborare. Evaluarea impactului strategiei asupra comunității.	O bună colaborare cu comunitatea sporește legitimitatea și sprijinul pentru strategia organizației.

1.7 ESUAREA PLANIFICARII STRATEGICE

Planificarea strategică poate să nu reușească din mai multe motive.

a) FACTORII DE DECIZIE NU SE IMPLICA

Planificarea strategică necesită deplină angajare a factorilor de decizie, precum și resurse umane și financiare. Este necesară implicarea factorilor de decizie care nu pot transfera unei comisii sarcina de realizare a planului ci sunt primii care trebuie să își asume responsabilitatea îndeplinirii planului.

b) LIPSA UNEI EVALUARI ATENTE

Activitatea unui ONG implică de obicei oameni, există presiuni de accelerare a procesului de planificare și de definire rapidă a scopurilor și strategiilor. În astfel de situații nu se realizează o evaluare care să țină cont de situația reală a organizației și de tendințele de viitor.

c) PRESUPUNERI FALSE SAU NEREALISTE

Nu se realizează o analiză temeinică a tendințelor viitoare și nu se face o estimare rezonabilă, mai apropiată de realitate a modului cum pot evalua situațiile. Estimarea tendințelor poate fi exagerată sau să se sprijine pe speranțe nerealiste.

d) STABILIREA DINAINTE A REZULTATELOR

Stabilirea dinainte a rezultatelor poate duce la esuarea planificării strategice. Conducerea ONG-ului nu poate impune propriul plan sau nu poate manipula procesul de planificare pentru a obține un rezultat predeterminat. Acceptarea și aprecierea tuturor punctelor de vedere sunt esențiale pentru elaborarea unui plan care să fie implementat cu succes.



e) INCAPACITATEA CONDUCERII DE A STAPANI CONFLICTELE

Planificarea strategica poate fi o sursa de conflicte si neintelegeri, care scoate la iveala punctele slabe ale organizației si poate identifica programe care trebuie intrerupte. Unele dintre persoanele implicate in planificare se pot simti ofensate sau deranjate de unele discutii sau decizii. Desi trebuie avute in vedere toate parerile tuturor participantilor la elaborarea planului, fiecare participant trebuie sa stie de la bun inceput ca deciziile se iau prin consens.

1.8 SUCCESUL PLANIFICARII STRATEGICE

Caracteristici comune pentru realizarea unei planificari strategice de succes preluate din experienta asociatiilor de afaceri.

a) Factorii de decizie si personalul angajat ai ONG-ului participa impreuna la procesul de planificare strategica.

Implicarea activa a liderilor si sefilor organizației in planificarea strategica ca si a personalului angajat are ca efect imbunatatirea planului si cresterea sansei de a-l duce la bun sfarsit. Cu cat se implica mai mult, cu atat vor fi mai daruiti realizarii obiectivelor propuse in plan.

b) Planul este destinat membrilor asociatiei si se bazeaza pe cercetare.

Planul trebuie sa reflecte opiniile, nevoile si asteptarile membrilor. Planurile care reflecta numai dorintele liderilor si personalului angajat nu se bucura de sprijinul si implicarea membrilor. Planurile care au in vedere cerintele specifice ale membrilor si prevad in detaliu modul in care vor fi indeplinite, trezesc sentimente de loialitate si interesul membrilor in sustinerea implementarii masurilor respective. Sondajele in randul membrilor se vor efectua corect si datele preluate vor fi prelucrate cu atentie. Sondajele transmit mesajul catre membri, ca organizatia este interesata de persoana lor si ca pune pret pe opiniile exprimate de ei. Sondajul reprezinta o etapa importanta in atragerea sprijinului membrilor. Modelul de chestionar de sondaj trebuie sa contina putine intrebari si sa fie completat on-line.

Un exemplu de chestionar de sondaj a membrilor:

1. *De ce ati intrat in organizatie?*
2. *Ce asteptari aveti de la organizatie?*
3. *In ce masura organizatia raspunde asteptarilor dvs?*
4. *Care sunt principalele probleme cu care va confruntati?*
5. *Va rugam sa evaluati fiecare program si serviciu oferit de organizatie folosind o scara de la 1 la 5, in care cinci inseamna excelent si nu slab. Intocmiti o lista cu programele si serviciile organizației.*
6. *Aveti vreo sugestie in legatura cu modul in care organizatia ar putea ajuta in solutionarea acestor probleme?*



- c) **Punctele slabe și punctele tari sunt analizate cu sinceritate, iar previziunile sunt efectuate cu grijă.**
Planificarea strategică depinde de o evaluare clară și precisă a situației existente. Analiza și estimarea organizației trebuie realizată fără exagerări sau supraestimări. A nu admite existența unor probleme și a ignora faptele neplăcute sau incomode sunt daunatoare planificării corecte. Totodată previziunile trebuie să fie realiste.
- d) **Planul este realist, măsurabil și pe înțelesul tuturor.**
Planul strategic trebuie să fie clar, precis și să inspire sentimentul că este realizabil. Un plan prea ambițios sau prea vag nu creează încredere în rândul celor care îl implementează. Obiectivele trebuie să fie măsurabile astfel încât să se urmărească ușor stadiul îndeplinirii.
- e) **Planul strategic nu poate fi dominat de interesele unui grup.**
Un plan de succes reflectă preocuparea echilibrată pentru toate categoriile de membri și interese.
- f) **Elaborarea planului se face într-un interval de timp rezonabil.**
Unul din aspectele des neglijate este necesitatea de a elabora planul într-o perioadă rezonabilă de timp. Majoritatea planurilor de succes pot fi elaborate într-o perioadă de una până la șase luni.

CAPITOLUL 2. METODE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

2.1 CICLUL DE PLANIFICARE ȘI PROCESUL GENERAL (DIAGRAMA PLANIFICĂRII STRATEGICE)

Planificarea strategică este un proces continuu și iterativ care implică mai multe etape esențiale, fiecare având scopul de a asigura că organizația își definește și își atinge obiectivele strategice. Procesul poate fi reprezentat sub forma unui ciclu, pentru a evidenția faptul că planificarea, implementarea și ajustarea strategiilor sunt interdependente și se repetă regulat.

Diagrama planificării strategice poate fi reprezentată sub forma unui ciclu continuu sau a unui proces liniar cu etape interconectate. O diagramă simplificată poate arăta astfel:

1. Evaluarea situației actuale
- ↓
2. Stabilirea misiunii, viziunii și valorilor
- ↓
3. Stabilirea obiectivelor strategice
- ↓



4. Dezvoltarea strategiilor și planurilor de acțiune



5. Implementarea strategiilor



6. Monitorizarea și evaluarea



7. Revizuirea și adaptarea strategiei

↻ (Se reia ciclul)

MODELUL LOGIC DE BAZA PENTRU PLANIFICARE STRATEGICA

Sunt necesare anumite resurse pentru a implementa planul strategic	Dacă aveți acces la resurse, atunci le puteți folosi pentru a vă îndeplini activitățile planificate	Dacă ați îndeplinit activitățile planificate, atunci puteți livra cantitatea de produs și/sau serviciu preconizate	Dacă livrați produsul sau serviciul dorit, atunci participanții vor beneficia în anumite moduri.	Dacă aceste beneficii pentru participanți sunt atinse, atunci ar putea urma anumite schimbări în organizație, comunități sau sisteme.
RESURSE/ INTRARI	ACTIVITATI	IESIRI	REZULTATE	IMPACT
1	2	3	4	5
MUNCA PLANIFICATA			REZULTATE PRECONIZATE	

2.2 PLANIFICAREA PAS CU PAS

ONG-urile folosesc diverse abordări ale planificării strategice. Unele asociații dedica luni întregi colectând informații de la un număr mare de părți interesate, inclusiv consiliul director, administrație, personalul angajat, participanți la proiect, organizații partenere, finanțatori și alții, înainte de a elabora planul strategic. Alte asociații reunesc consiliul director și angajații pentru o întâlnire de brainstorming de o zi pentru a face același lucru. Indiferent de procedura utilizată, procesul de planificare implică mai mulți pași. Deși există mai multe posibilități de elaborare a planului strategic, majoritatea se concentrează pe trei chestiuni fundamentale:



- Ce cunoaștem?
- Ce posibilități avem?
- Ce viitor dorim?

Planificarea strategică este o oportunitate de a privi imaginea de ansamblu a organizației, de a identifica problemele și a găsi răspunsuri la întrebări cheie precum:

- Vrem și suntem pregătiți să creștem?
- Dacă da, ce tip de creștere este posibilă financiar?

S-ar putea să aflați că unii finanțatori intenționează să își reducă contribuția și în acest context ONG-ul trebuie să își reorienteze proiectele esențiale pentru îndeplinirea misiunii sale.

Prima etapă “Evaluarea situației actuale” include 2 faze principale: faza inițială de strângere de informații și faza de analiză propriu-zisă a situației actuale a organizației.

2.3 FAZA INIȚIALĂ DE STRÂNGERE DE INFORMAȚII

2.3.1 Prima întâlnire în vederea elaborării planificării strategice.

Scopul acestei întâlniri este de a familiariza membrii echipei de elaborarea a planificării strategice cu condițiile și informațiile necesare pentru a înțelege organizația, așa cum se prezintă la momentul inițial al elaborării planificării strategice. La această prima întâlnire care poate dura 2-3 zile se arată care este scopul organizației, pe cine reprezintă, de ce resurse umane și financiare dispune. Faza inițială de strângere de informații se axează pe următoarele aspecte:

- Analiza procesului de planificare strategică- echipa de planificare trebuie să înțeleagă esența procesului de planificare strategică, rolul, obiectivele și procedurile de lucru;
- Analiza misiunii și scopului organizației. Dacă ONG-ul are deja formulată declarația de misiune, se analizează dacă aceasta trebuie modificată sau dacă nu există declarația de misiune, aceasta se va redacta.
- Analiza evoluției organizației. Se vor analiza etapele principale ale evoluției ONG-ului pentru a avea o imagine a ceea ce a fost organizația la început și să evalueze rezultatele obținute pe parcurs.
- Analiza situației financiare a ONG-ului. Se analizează situația veniturilor și cheltuielilor și se evidențiază sursele de finanțare. Se analizează principalele probleme financiare ale organizației.
- Analiza structurii ONG-ului. Se analizează structura organizatorică (dacă există), la ce nivel se iau deciziile strategice și tactice, cum se îndeplinesc deciziile. Dacă există personal angajat, se examinează rolul și atribuțiile fiecărui angajat, responsabilitatea acestora conform fisei de post.
- Analiza profilului membrilor. Analiza include identificarea categoriilor de membri, profilul lor, nevoile și așteptările acestora, contribuția la activitățile organizației.



- Analiza programelor si serviciilor organizatiei. Se analizeaza programele in derulare si serviciile oferite, istoricul si continutul acestora, beneficiarii acestora si rezultatele obtinute.
- Analiza sondajului in randul membrilor. Daca se practica periodic aceste sondaje se analizeaza care sunt nevoile acestora, stadiul solutionarii si rezultatele obtinute.
- Elaborarea agendei de lucru. Pe baza informatiilor colectate si analizate se elaboreaza agenda de lucru -o lista cu ceea ce este de facut inainte de urmatoarea intalnire de lucru-si se pune la dispozitia personalului angajat si a membrilor organizatiei.

2.4 FAZA DE ANALIZA A SITUATIEI EXISTENTE IN INTERIORUL SI EXTERIORUL ORGANIZATIEI

2.4.1 ANALIZA ORGANIZATIONALA

Analiza organizationala se realizeaza prin analiza SWOT a ONG-ului.

Este foarte important sa va abateti de la munca de zi cu zi si sa evaluati organizatia.

O analiză SWOT vă ajută să înțelegeți problemele cheie cu care se confruntă organizația dvs. și să luați decizii înțelepte despre cum să le abordați.

ONG-ul vrea să crească, dar prin analiza SWOT află că sistemul său intern este slab și personalul său nu este pregătit pentru extindere. În acest caz, ONG-ul decide, ca în perioada urmatoare, să se concentreze pe construirea capacității interne pentru a se pregăti pentru extindere.

Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) evalueaza situatia unui ONG prin identificarea urmatoarelor patru aspecte:

PUNCTE TARI: Care sunt resursele si capacitatile unice ale organizatiei care o promoveaza si o fac competitiva fata de alte organizatii ? (ex. Unic furnizor pentru un serviciu, personal pregatit, inovatia adusa unui serviciu/program nou, pretul redus etc). Organizatia va trebui sa dezvolte punctele tari.

PUNCTE SLABE: Ce lipsuri si provocari interne exista? (ex. Lipsa unei promovari eficiente, calitatea mai slaba a serviciului fata de alti furnizori). Constituie puncte slabe acele zone asupra carora trebuie sa se actioneze, care trebuie imbunatatite, corectate si care sa devina puncte tari ale ONG-ului.

OPORTUNITATI: Ce tendinte externe ar putea sprijini activitatea organizatiei? ONG-ul trebuie sa identifice zone care nu au mai fost abordate, care nu au fost suficient dezvoltate sau care ofera posibilitati de crestere si dezvoltare. ONG-ul trebuie sa gaseasca solutii pentru a valorifica oportunitatile identificate.

AMENINTARI: Care sunt riscurile externe care pot impiedica succesul ONG-ului? Trebuie identificate problemele serioase care necesita o atentie deosebita constituind pericole



reale pentru organizatie de a-si indeplini misiunea. Necesita luarea de masuri pentru indepartarea amenintarilor sau diminuarea efectului acestora.

O buna analiza SWOT incepe cu a pune intrebarile corect. Aveti ca model un sablon pentru a incepe sa faceti propria analiza SWOT. Incercati sa va concentrati pe patru sau cinci elemente pentru fiecare din cele patru puncte ale analizei SWOT. Formulati raspunsuri concrete evitand formulari vagi.

Intrebari pentru identificarea punctelor tari (pozitive, interne)

- De ce bunuri necorporale (cunostinte, retele, reputatie, etc.) dispune organizatia?
- De ce active corporale (echipamente, credit, capital) dispune organizatia ?
- Dispune ONG-ul de personal calificat pentru activitatile cheie ?
- In ce domenii este organizatia mai buna fata de alte organizatii similare?
- Detine ONG-ul experienta notorie intr-un domeniu?
- Ce avantaje competitive are produsul/servicul Dvs.?
- Ce faceți mai bine decât alte ONG-uri existente?
- Ce resurse unice sau cu costuri reduse are ONG-ul?
- Ce metode inovative, eficiente foloseste ONG-ul pentru promovare ?
- Acreditări, calificări, certificări care confera organizației avantaje competitive pe piata?
- Nivelul de digitalizare, comunicare adecvat?

Intrebari pentru identificarea punctelor slabe (negative, interne):

- Care sunt problemele (datorii, localizarea proasta, dezorganizarea etc.) care ar putea impiedica dezvoltarea ONG-ului?
- Ce resurse lipsesc (expertiza, acces la tehnologie, aptitudini etc.) pentru dezvoltarea ONG-ului ?
- Resurse insuficiente pentru noi dezvoltari ale ONG-ului ?
- Neplata la termen a cotizatiilor de catre membri ?
- Care sunt nemulțumirile membrilor ONG-ului ?
- Unde are nevoie organizatia de masuri de imbunatatire?
- Parteneriatele sunt utilizate corespunzator de catre organizatie ?
- Cum este competitia?
- Ce ar trebui sa evitati ?
- Ce considera clientii serviciilor organizatiei ca slabiciuni ?

Intrebari pentru identificarea oportunitatilor (pozitive, externe)

Pot proveni din :

Modificări tehnologice

Schimbări legislative

Modificări ale modelelor sau obiceiurilor sociale, de lifestyle, a profilelor populaționale

Evenimente locale, regionale.

Se analizeaza :



- Ce oportunități se pot identifica?
- Care sunt tendințele importante?
- Ce oportunitati pot fi transformate în puncte tari?
- Ce condiții externe din mediul asociativ pot avantaja organizația?
- Ce s-a schimbat recent în lume pentru a face acest lucru mai ușor?
- Ce parteneri, sponsori, membri potențiali pot fi atrași de organizație?
- Ce factori de mediu extern (reglementare, tehnologie, cerere, etc.) fac organizația puternică ?

Întrebări pentru identificarea amenințărilor: (externe, negative)

- Ce obstacole aveți în față, ce vă amenință ONG-ul?
- Aveți probleme de finanțare?
- Care sunt cele mai mari obstacole în dezvoltarea ONG-ului?
- Cum este mediul legislativ? Identificați obstacole pentru dezvoltarea ONG-urilor?

Pot fi luate în considerare, ca amenințări, factori externi precum: calamități, dezastre naturale, ecologice, pandemii, crize financiare mondiale, etc.

Exemplu de analiza SWOT pentru un proiect de dezvoltare a turismului rural:

Puncte tari	Puncte slabe
Zona amplasată geografic favorabilă Pondere mare a populației în vârstă aptă de muncă Terenuri cu funcționalitate turistică (suprafețe mari și diverse ca modalitate de utilizare) Monumente istorice importante; Existența unor proiecte de revitalizare a infrastructurii edilitare și a mediului natural, inclusiv din granturi	Sectorul serviciilor insuficient și nediversificat (nr. redus de structuri și angajați); Tendințele de migrare a populației; Salariul insuficient și mai mic decât media pe țară; Drumuri deteriorate, care îngreunează accesul la locația turistică; Incapacitatea de a utiliza în scopuri economice majoritatea resurselor turistice Lipsa experienței în atragerea și gestionarea proiectelor în domeniul turistic
Oportunitati	Amenințari
Reorientarea economiei locale spre activități neagricole, inclusiv turism; Posibilitatea de a oferi locuri de muncă în cadrul locației turistice; Promovarea locației ca zonă turistică	Amplificarea proceselor migraționiste și îmbătrânirea populației Creșterea valorii investiției; Instabilitatea pe piața financiar bancară;



	Criza economică
--	-----------------

2.4.2 ANALIZA COMPETITIEI SI PARTENERILOR

Analiza competiției și a partenerilor este un pas esențial în procesul de planificare strategică pentru orice organizație, inclusiv ONG-uri. Aceasta ajută organizațiile să înțeleagă mediul în care operează, să identifice oportunități de colaborare și să își ajusteze strategia pentru a rămâne relevante și competitive. Spre deosebire de companiile comerciale, competiția în sectorul nonprofit nu se limitează la atragerea de resurse financiare, ci include și lupta pentru atenția donatorilor, beneficiari și resurse limitate.

CE ÎNSEAMNĂ ANALIZA COMPETITIEI PENTRU ONG?

Analiza competiției înseamnă evaluarea altor organizații similare care activează în același domeniu sau deservesc aceleași comunități. Această analiză ajută ONG-ul să identifice:

- Punctele tari și slabe ale altor organizații.
- Domeniile în care există suprapuneri sau diferențieri.
- Modul în care își pot îmbunătăți serviciile sau mesajele.

ASPECTE CHEIE ÎN ANALIZA COMPETITIEI:

a) Identificarea competitorilor:

- ONG-uri care oferă servicii similare.
- Organizații care se adresează acelorași grupuri țintă.
- Alte entități care concurează pentru aceleași surse de finanțare (granturi, donații).

b) Evaluarea strategiilor competitorilor:

- Ce tipuri de programe desfășoară?
- Care sunt punctele lor de diferențiere?
- Ce surse de finanțare utilizează?

c) Analiza poziționării pe piață/in comunitate:

- Cum se percepe organizația în comparație cu competitorii?
- Care sunt punctele de valoare unice (Unique Value Proposition - UVP)?

d) Identificarea lacunelor:

- Există nevoi ale beneficiarilor care nu sunt adresate de competitori?
- ONG-ul poate acoperi aceste lacune prin programe inovatoare?



CE ÎNSEAMNĂ ANALIZA PARTENERILOR PENTRU UN ONG?

Analiza partenerilor se concentrează pe identificarea organizațiilor, instituțiilor sau persoanelor care pot colabora cu ONG-ul pentru a atinge obiective comune. Partenerii pot include:

- Alte ONG-uri.
- Instituții publice (școli, spitale, autorități locale).
- Sectorul privat (companii, sponsori).
- Comunitatea locală sau liderii comunitari.

ASPECTE CHEIE ÎN ANALIZA PARTENERILOR:

a) Identificarea partenerilor relevanți:

- Cine are misiuni și valori similare?
- Cine are resurse (financiare, materiale sau umane) complementare?

b) Evaluarea beneficiilor reciproce:

- Cum poate ONG-ul aduce valoare partenerului?
- Ce resurse sau competențe poate obține organizația prin această colaborare?

c) Analiza compatibilității:

- Există un istoric de colaborare sau încredere între părți?
- Valorile și obiectivele organizațiilor sunt compatibile?

d) Cartografierea influenței:

- Cine sunt actorii principali care influențează succesul proiectelor organizației?
- Potențialii parteneri au acces la rețele utile sau la comunități țintă?

2.4.3. PAȘII ÎN ANALIZA COMPETIȚIEI ȘI A PARTENERILOR

Etapă 1: Colectarea informațiilor

- **Metode de cercetare:**
 - Analiza website-urilor, rapoartelor de activitate și social media ale competitorilor și partenerilor.
 - Participarea la evenimente și rețele din domeniu.
 - Consultarea bazei de date publice despre granturi sau finanțări acordate.
- **Surse de informație:**
 - Rapoarte anuale ale competitorilor și partenerilor.



- Interviu sau sondaje cu beneficiarii.
- Analize de presă și studii din sector.

Etapa 2: Analiza datelor

- **Instrumente utilizate:**
 - Analiza SWOT: Identificarea punctelor tari, slăbiciunilor, oportunităților și amenințărilor din partea competitorilor.
 - Matrice de colaborare: Clasificarea partenerilor pe baza resurselor pe care le oferă și a compatibilității lor.
 - Analiza diferențierii: Găsirea factorilor care fac ONG-ul unic față de competiție.

Etapa 3: Strategia rezultată

- **Pentru competiție:**
 - Dezvoltarea unor programe care să răspundă lacunelor identificate.
 - Îmbunătățirea poziționării prin comunicare mai eficientă și construirea unei imagini distincte.
- **Pentru parteneri:**
 - Propunerea unor proiecte comune bazate pe beneficii reciproce.
 - Dezvoltarea relațiilor strategice pe termen lung.

2.4.5 BENEFICIILE ANALIZEI COMPETIȚIEI ȘI PARTENERILOR

Pentru competiție:

- a) Clarificarea poziționării: ONG-ul poate identifica cum să fie mai relevant și diferit.
- b) Creșterea eficienței: Înțelegerea competiției ajută la evitarea duplicării eforturilor.
- c) Inovație: Identificarea domeniilor neacoperite poate duce la crearea unor proiecte unice.

Pentru parteneri:

- a) Extinderea impactului: Colaborările pot asigura accesul la noi resurse sau grupuri țintă.
- b) Îmbunătățirea credibilității: Lucrul cu parteneri respectați poate întări reputația ONG-ului.
- c) Maximizarea resurselor: Parteneriatele eficiente ajută la reducerea costurilor prin împărțirea resurselor.

2.4.6. PROVOCĂRI ȘI SOLUȚII

Provocări:

- Acces limitat la informații despre competitori.
- Dificultăți în stabilirea relațiilor de încredere cu partenerii.



- Conflicte de interese între ONG-uri sau cu partenerii.

Soluții:

- Construirea de rețele și participarea la forumuri sau evenimente de profil.
- Crearea unei strategii de comunicare bazate pe transparență și încredere.
- Identificarea zonelor de interes comun care reduc competiția și stimulează colaborarea.

2.4.7 TENDINȚE ȘI POLITICI CARE POT INFLUENȚA DEZVOLTAREA UNUI ONG

Dezvoltarea unui ONG este profund influențată de mediul extern în care operează. Politicile guvernamentale, legislația, tendințele sociale și economice, precum și alte dinamici externe, joacă un rol crucial în modelarea oportunităților și provocărilor cu care se confruntă organizațiile non-guvernamentale.

POLITICI GUVERNAMENTALE RELEVANTE PENTRU ONG-URI

Guvernele stabilesc cadrul legal și fiscal care reglementează funcționarea ONG-urilor. Politicile guvernamentale pot sprijini activitatea ONG-urilor sau, dimpotrivă, le pot limita prin măsuri restrictive.

EXEMPLE DE POLITICI GUVERNAMENTALE RELEVANTE:

a) Politici fiscale:

- Scutiri de taxe și impozite pentru ONG-uri.
- Deductibilitatea fiscală pentru donatorii individuali sau corporativi care sprijină ONG-urile.
- Introducerea unor taxe suplimentare poate reduce resursele disponibile.

b) Finanțarea publică:

- Programe guvernamentale de granturi pentru proiecte sociale, educaționale, de sănătate etc.
- Politicile de co-finanțare care pot stimula parteneriate între ONG-uri și sectorul public.

c) Reglementări legale:

- Legea privind asociațiile și fundațiile (cum este OG26/2000).
- Obligații de raportare financiară și administrativă.
- Reglementări legate de transparență și responsabilitate.

d) Politici sectoriale:

- Politici educaționale, sociale sau de sănătate care influențează proiectele ONG-urilor.
- Strategii naționale care includ colaborarea cu ONG-uri, de exemplu, în domeniul incluziunii sociale sau al protecției mediului.



LEGISLAȚII RELEVANTE PENTRU ONG-URI

Legislația definește condițiile de înființare, funcționare și dizolvare a ONG-urilor. Este important ca ONG-urile să fie la curent cu schimbările legislative care le afectează activitatea.

Aspecte cheie ale legislației:

a) Legislație națională:

- Legea asociațiilor și fundațiilor (România: OG 26/2000, Legea nr. 246/2005).
- Legea sponsorizării, care reglementează modul în care companiile și persoanele fizice pot sprijini ONG-urile.
- Legislația muncii, relevantă pentru angajații și voluntarii din cadrul ONG-urilor.
- Legea nr. 78/2014 privind reglementarea activității de voluntariat.

b) Legislație internațională:

- Convenții internaționale privind drepturile omului, drepturile copilului etc., care pot influența activitatea ONG-urilor.
- Reglementări ale Uniunii Europene pentru ONG-uri din statele membre.

c) Protecția datelor:

- Reglementări precum GDPR (Regulamentul general privind protecția datelor) care impun norme stricte pentru gestionarea informațiilor beneficiarilor și partenerilor.

IMPACTUL MODIFICĂRILOR LEGISLATIVE:

- Simplificarea sau îngreunarea procesului de înregistrare a ONG-urilor.
- Cerințe suplimentare privind raportarea, care pot consuma resurse importante.
- Restricții privind finanțarea internațională sau locală.

2.4.8 TENDINȚE SOCIALE ȘI ECONOMICE RELEVANTE PENTRU ONG-URI

TENDINȚE SOCIALE:

a) Schimbarea comportamentelor donatorilor:

- Creșterea donațiilor online și a platformelor de crowdfunding (modalitate de strângere fonduri prin intermediul platformelor on-line).
- Dorința tot mai mare pentru transparență și impact concret al donațiilor.

b) Implicarea tinerilor:

- Generațiile tinere preferă ONG-uri care promovează cauze precum sustenabilitatea, echitatea socială și drepturile omului.
- Creșterea numărului de tineri implicați în activism social.



c) Focus pe diversitate și incluziune:

- Presiunea publicului ca ONG-urile să includă în proiectele lor grupuri diverse, să promoveze echitatea și să combată discriminarea.

d) Digitalizarea:

- Adoptarea tehnologiei pentru implicarea comunității, oferirea de servicii sau strângerea de fonduri.
- Creșterea importanței prezenței online.

TENDINȚE ECONOMICE:

a) Resurse financiare limitate:

- Concurență crescută pentru fonduri în sectorul nonprofit.
- Impactul crizelor economice globale asupra donațiilor și finanțărilor.

b) Finanțare din surse diverse:

- Trecerea de la finanțare tradițională (granturi guvernamentale) la surse alternative, cum ar fi economia socială sau investițiile cu impact.

c) Creșterea interesului pentru sustenabilitate:

- Donatorii și partenerii cer tot mai des ca proiectele să fie sustenabile pe termen lung.

d) Globalizarea:

- Acces crescut la parteneriate internaționale și finanțări transfrontaliere.
- Competiție globală pentru resurse.

CUM POT ONG-URILE SĂ SE ADAPTEZE LA SCHIMBARI?

Monitorizarea mediului extern:

- Urmărirea legislației și politicilor relevante pentru a anticipa schimbările.
- Participarea la rețele și evenimente din sectorul nonprofit.

Diversificarea resurselor:

- Crearea de parteneriate public-private.
- Explorarea oportunităților de finanțare din surse alternative (crowdfunding, economie socială).



Adoptarea tehnologiei:

- Digitalizarea proceselor interne pentru eficiență.
- Utilizarea instrumentelor online pentru comunicare și strângerea de fonduri.

Promovarea transparenței și responsabilității:

- Publicarea rapoartelor anuale.
- Implicarea comunității în deciziile organizației.

Colaborarea strategică:

- Crearea de coaliții cu alte ONG-uri, pentru influențarea politicilor guvernamentale.
- Împărtășirea resurselor și a bunelor practici.

2.4.9 ANALIZA PĂRȚILOR INTERESATE (STAKEHOLDERS) PENTRU ONG-uri

Analiza părților interesate este un proces esențial în dezvoltarea unui ONG, ajutând la identificarea și gestionarea relațiilor cu toți actorii relevanți care influențează sau sunt influențați de activitatea organizației. Analiza permite ONG-urilor să înțeleagă nevoile, așteptările și contribuțiile fiecărei părți interesate, maximizând astfel impactul proiectelor și asigurând sprijin pe termen lung.

Părțile interesate reprezintă persoanele, grupurile sau organizațiile care au un interes direct sau indirect în activitatea unui ONG. Acestea pot influența sau pot fi influențate de proiectele, programele sau deciziile organizației.

Categorii principale de părți interesate:

a) Interne:

- Angajații.
- Voluntarii.
- Membrii consiliului director.
- Membrii organizației (dacă există).

b) Externe:

- Beneficiarii direcți ai proiectelor.
- Donatorii individuali sau corporativi.
- Guvernele și autoritățile publice.
- Alte ONG-uri sau parteneri.
- Comunitatea locală.
- Mass-media.

IMPORTANȚA ANALIZEI PĂRȚILOR INTERESATE PENTRU ONG-URI



Analiza partilor interesate pentru un ONG este importanta pentru urmatoarele considerente:

- Îmbunătățirea eficienței proiectelor: Înțelegerea nevoilor și așteptărilor diferitelor părți interesate ajută ONG-urile să dezvolte proiecte mai bine ținute.
- Construirea sprijinului: Relațiile bune cu donatorii, beneficiarii și partenerii asigură resurse și suport pentru organizație.
- Gestionarea conflictelor: Identificarea intereselor contradictorii previne sau minimizează conflictele.
- Creșterea transparenței: ONG-ul poate comunica mai eficient cu părțile interesate, promovând încrederea și responsabilitatea.

2.4.10 PAȘII PENTRU REALIZAREA ANALIZEI PĂRȚILOR INTERESATE

PASUL 1: IDENTIFICAREA PĂRȚILOR INTERESATE

- **Întrebări cheie:**
 - Cine sunt actorii care pot influența activitatea ONG-ului?
 - Cine este afectat direct sau indirect de proiectele organizației?
 - Ce actori externi pot deveni aliați sau competitori?
- **Instrumente:**
 - Brainstorming în echipă.
 - Consultarea liderilor comunitari sau a altor ONG-uri.

PASUL 2: CLASIFICAREA PĂRȚILOR INTERESATE

METODA MATRICEI DE ANALIZĂ:

Este un instrument eficient pentru ONG-uri care ajută la identificarea și gestionarea relațiilor cu diferite categorii de parti interesate. Aceasta metoda se bazeaza pe doua dimensiuni esentiale: INFLUENTA (capacitatea unei parti interesate de a afecta activitatea ONG-ului) si INTERESUL (nivelul de preocupare fata de activitatea organizației, cat de mult sunt afectate de activitatea organizatiei)

Pași principali pentru utilizarea metodei matricei:

- **Identificarea părților interesate:** Enumerați toate părțile interesate relevante (ex. donatori, voluntari, autorități locale, beneficiari, parteneri, etc.).
- **Evaluarea influenței și interesului:** Atribuiți un scor fiecărei părți interesate pentru influență și interes (ex. pe o scară de la 1 la 5).
- **Crearea matricei:** Împărțiți matricea în patru cadrane:



- **Cadranul 1:** Influență mare și interes mare - Colaborați îndeaproape.
- **Cadranul 2:** Influență mare și interes mic - Implicați și informați.
- **Cadranul 3:** Influență mică și interes mare - Susțineți și informați.
- **Cadranul 4:** Influență mică și interes mic - Monitorizați.
- **Clasificarea părților interesate:** Plasați fiecare parte interesată în cadranul corespunzător.
- **Planificarea strategiei de implicare:** Stabiliți strategii diferite pentru fiecare cadran.

Exemplu: Metoda matricei pentru un ONG de protecție a mediului:

Identificare părți interesate:

- Donatori privați
- Voluntari
- Ministerul Mediului
- Comunități locale
- Jurnaliști și influenceri de mediu

EVALUARE INFLUENȚĂ ȘI INTERES:

PARTE INTERESATA	INFLUENTA	INTERES
Donatori privati	4	5
Voluntari	3	4
Ministerul mediului	5	3
Comunitati locale	2	5
Jurnalisti si influenceri	3	4

CREAREA MATRICEI:

Influenta mare, interes mare	Abordare	Influenta mare interes mic	Abordare
Donatori privati	Colaborare indeaproape prin intalniri regulate si rapoarte detaliate	Ministerul mediului	Informare periodica prin actualizari si evenimente



Influenta mica, interes mare	Abordare	Influenta mica, interes mic	Abordare
Voluntari Jurnalisti Influenceri	Sustinere prin campanii motivationale si parteneriate	Comunitati locale	Monitorizare si implicare daca este necesar

Această abordare ajută ONG-ul să aloce resursele eficient și să își maximizeze impactul.

HARTA RELAȚIILOR (STAKEHOLDER MAP)

Aceasta arată conexiunile dintre ONG și părțile interesate, evidențiind relațiile cheie.

Dupa identificarea partilor interesate si identificarea tipurilor de relatii :

- Influenta directa (ex. Ministerul Mediului influenteaza legislatia)
- Colaborare (colaborare pe proiecte cu alte ONG-uri de mediu)
- Suport (ex donatori privati ofera finantarea ONG-ului)
- Impact indirect (companiile partenere influenteaza comunitatile prin campanii comune)

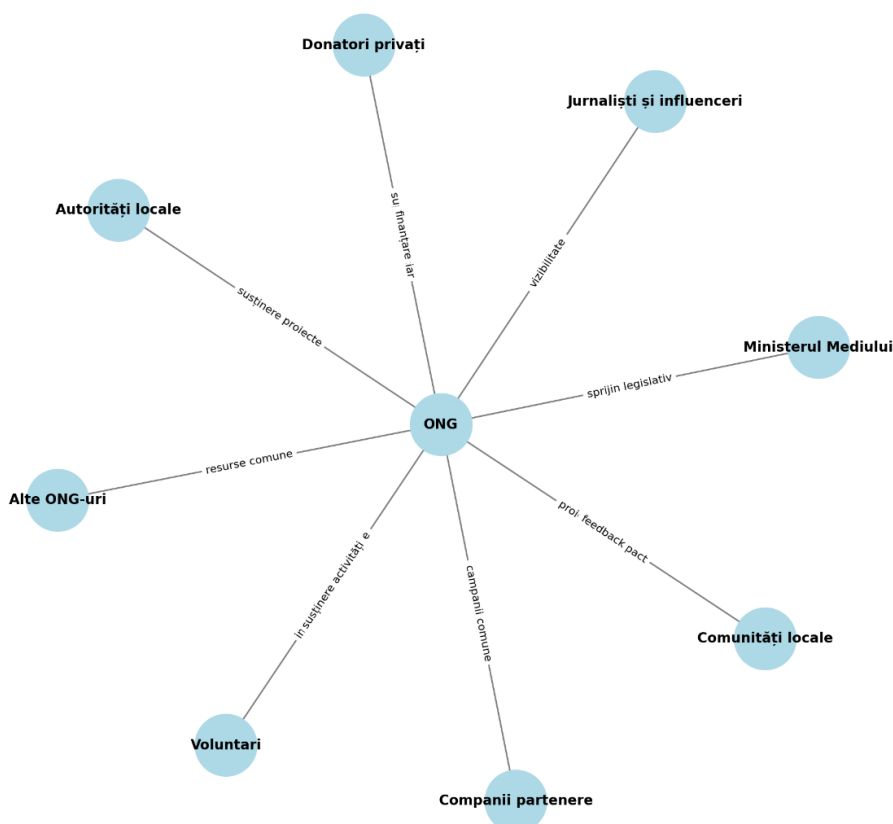
Se creeaza harta relatiilor. In centrul hartii se plaseaza ONG-ul. In cercul exterior se plaseaza partile interesate. ONG-ul este legat de partile interesate prin sageti sau legatura bidirectionala. Ex cu Ministerul mediului este legatura bidirectionala (ONG-ul ofera expertiza, Ministerul ofera suport legislativ, donatorii privati conectati la ONG prin sageti care indica finantare si suport). Sagetile sunt desenate intre ONG si partile interesate cu diferite culori (albastru- colaborare; verde-suport; rosu-influenta; galben-impact direct).

După ce harta este completă, analizăm:

- **Cine sunt părțile interesate cheie?** (ex. Donatori, Ministerul Mediului)
- **Ce relații necesită întărire?** (ex. Parteneriate cu jurnaliști pentru vizibilitate)
- **Există părți interesate subutilizate?** (ex. Voluntarii pot fi implicați mai mult în campanii de informare)



Harta relațiilor ONG - Părți interesate



ANALIZA SWOT PENTRU FIECARE STAKEHOLDER

- Puncte tari: Resurse sau influență oferite de stakeholder.
- Puncte slabe: Obstacole sau lipsa de sprijin.
- Oportunități: Posibilități de colaborare.
- Amenințări: Risc de opoziție sau conflicte.

PASUL 3: ANALIZA NEVOILOR ȘI AȘTEPTĂRILOR

- Întrebări esențiale:
 - Ce așteptări au fiecare dintre părțile interesate de la organizație?
 - Ce contribuții pot oferi (resurse financiare, sprijin logistic, influență politică)?
 - Ce riscuri pot apărea din partea lor (critici, opoziție)?

PASUL 4: STRATEGIA DE IMPLICARE A PĂRȚILOR INTERESATE

- Dezvoltarea unui plan de acțiune pentru fiecare categorie de părți interesate:



- Informare: Crearea de rapoarte, buletine informative, postări pe social media.
- Consultare: Organizarea de întâlniri, focus grupuri sau sondaje.
- Colaborare: Implicarea activă a partenerilor cheie în proiecte comune.
- Gestionarea conflictelor: Stabilirea de mecanisme pentru rezolvarea problemelor sau a nemulțumirilor.

EXEMPLE DE CATEGORII DE PĂRȚI INTERESATE ȘI STRATEGII DE IMPLICARE

a) Donatori:

- Nevoi: Transparență, rapoarte clare, demonstrarea impactului.
- Strategii: Rapoarte anuale detaliate, evenimente de recunoaștere a contribuțiilor, platforme online pentru urmărirea donațiilor.

b) Beneficiari:

- Nevoi: Servicii accesibile, adaptate nevoilor lor.
- Strategii: Consultări directe, focus grupuri, implicarea în dezvoltarea proiectelor.

c) Autorități publice:

- Nevoi: Respectarea legislației, colaborare eficientă.
- Strategii: Menținerea unui dialog constant, rapoarte de conformitate.

d) Voluntari:

- Nevoi: Motivație, recunoaștere a eforturilor.
- Strategii: Training-uri, evenimente de apreciere, feedback constant.

BENEFICIILE ANALIZEI PĂRȚILOR INTERESATE

- a) **Eficiență crescută:** ONG-ul poate alocă resursele unde este cel mai mare impact.
- b) **Transparență și încredere:** Comunicare clară cu părțile interesate reduce neînțelegerile.
- c) **Prevenirea riscurilor:** Identificarea potențialelor conflicte înainte de a apărea.
- d) **Parteneriate strategice:** ONG-ul poate construi relații durabile și benefice pe termen lung.

PROVOCĂRI ÎN ANALIZA PĂRȚILOR INTERESATE

- **Identificarea completă:** Pot exista actori relevanți care sunt omiși.
- **Gestionarea conflictelor:** Interesele părților pot fi contradictorii.
- **Resurse limitate:** Analiza poate fi consumatoare de timp și resurse.



SOLUȚII:

- Utilizarea unor instrumente și metode structurate (cum sunt matricile și hărțile).
- Prioritizarea părților interesate pe baza relevanței lor.
- Colaborarea cu experți externi sau consultanți în situațiile complexe.

CONCLUZII

Analiza părților interesate este un proces indispensabil pentru orice ONG, deoarece contribuie la crearea unei viziuni clare asupra mediului în care operează organizația. Prin înțelegerea nevoilor și intereselor actorilor relevanți, ONG-urile pot dezvolta strategii mai eficiente, pot evita conflictele și pot construi relații sustenabile care le permit să își atingă obiectivele.

2.5 VIZIUNEA SI MISIUNEA ORGANIZATIEI

Formularea generală a orientării spre viitor a ceea ce o organizație ar dori să fie și a direcției în care intenționează să se îndrepte se realizează prin **declarația de viziune**.

Viziunea este o declarație concisă, prin care se definește pe termen mediu și lung (trei până la zece ani) scopurile unei organizații. Viziunea trebuie să aibă o orientare spre exteriorul organizației și să exprime, în termeni de aspirații, modul în care organizația dorește să fie percepută de către ceilalți în viitor. Întrucât nici o organizație nu-și propune să rămână statică, viziunea oferă o direcție strategică. Viziunea ar trebui să fie ambițioasă, să constituie o provocare, să evoce imagini mentale puternice și convingătoare ale stadiilor viitoare dorite, dar în egală măsură să fie percepută ca realizabilă, astfel încât să stimuleze salariații, să-i determine să-și valorifice întregul lor potențial.

Misiunea. Conceptul de misiune a fost introdus, în jurul anului 1970 de către Peter Drucker. El afirma că "O afacere nu este definită prin numele său, prin statut sau actul constitutiv, ci prin misiunea afacerii. Doar o definiție clară a misiunii și scopului organizației face posibilă stabilirea unor obiective realiste de afaceri."

Așadar, misiunea este o declarație scurtă, de obicei, o propoziție, care reflectă scopul primordial al organizației, identitatea, capacitățile distinctive care permit obținerea unor avantaje competitive și modul în care organizația își propune să creeze valoare pentru părțile interesate, precum acționari, angajați, clienți, etc.

În practică, deseori, misiunea se confundă cu obiectul de activitate. În realitate, între obiectul de activitate și misiune există o mare diferență.

Misiunea arată prin ce se va deosebi o organizație de celelalte, care vor fi identitatea proprie, caracterul și drumul pe care îl va parcurge în dezvoltarea ei. Fără precizarea clară a ceea ce dorește sau nu dorește, a sensului pe care îl va da activității viitoare, o firmă nu poate deveni un lider în domeniul său de activitate. Formularea misiunii are drept scop personalizarea, individualizarea unei organizații.

O declarație de misiune se caracterizează prin următoarele:

- are o sferă largă de aplicabilitate, nefacand referire la numere, procente, valori monetare
- are cel mult 250 de cuvinte;



- inspiră, sugerează plusul de satisfacție pe care oamenii l-ar putea avea ca urmare a activității organizației
- evidențiază utilitatea activității
- arată responsabilitatea față de mediu și societate
- însușește sentimentul de durabilitate

După cum rezultă din formulările de mai sus, misiunea este o declarație a ceea ce organizația este în prezent. O astfel de poziționare nu poate fi separată de ceea ce organizația intenționează să fie în viitor. Declarațiile de misiune ar trebui să fie raportate la un cadru general larg vizând preocupările și obiectivele strategice, valorile fundamentale, standardele de comportament, modelele de afaceri, etc

Formularea misiunii și a viziunii unei organizații trebuie să preceadă elaborării strategiei. În cazul în care declarația de viziune orientează strategia de dezvoltare, aceasta ar trebui să fie nu numai o simplă afirmație de aspirații, ci să ofere și o focalizare clară pentru strategie prin includerea unui rezultat măsurabil și a unor valori țintă.

Declarațiile de misiune și viziune corect formulate au un domeniu larg de aplicabilitate, asigurând: o bază de referință pentru generarea și evaluarea opțiunilor strategice; o unanimitate a scopului, facilitând reconcilierea intereselor diverse ale stakeholderilor; un echilibru între specific și general.

Totodată, declarațiile de misiune și viziune generează sentimente pozitive, emoții și o imagine favorabilă a companiei, au un caracter dinamic, asigurând orientarea spre acțiune, oferă o bază de alocare a resurselor și constituie elemente de referință în stimularea sau descurajarea unor comportamente și atitudini.

Din formularea misiunii și a viziunii nu trebuie să lipsească oamenii și maniera în care organizația concepe să-și orienteze activitățile spre un plus de satisfacție a celor care apelează la produsele și serviciile oferite, a propriilor salariați sau ale comunităților în care își desfășoară activitatea.

Este necesar ca declarațiile de misiune și viziune:

- să fie orientate spre oameni, spre beneficiile pe care aceștia le-ar putea avea;
- să fie clare și concise;
- să se evite un limbaj prea elaborat și neologisme;
- să fie ușor de explicat altora;
- să fie recunoscute ca fiind formulări proprii ce definesc acea organizație.

Ne vom folosi de câteva exemple de întrebări, al căror răspuns să se regasească în cadrul misiunii și viziunii organizației. Acestea pot fi analizate în mod comparativ pentru a se vedea și diferența dintre cele două.

Viziunea:

- Ce ar dori să devină?
- Unde ar dori să ajungă?
- Cum ar putea ajunge acolo?
- Ce este necesar să fie schimbat?
- De ce ar trebui să fie abordate aceste aspecte?
- Care sunt valorile cheie și prioritățile etice?



- Care vor fi idealurile, credințele și valorile cheie susținute de către organizație?
- Ce va deosebi organizația de alte organizații și o va face unică?

Misiunea:

- De ce există organizația? (Care sunt oportunitățile sau nevoile cărora li se adresează)
- Care este cel mai general mod de a descrie activitatea? (Ce și cum face organizația pentru a răspunde acestor nevoi)
- Pentru cine face acest lucru? (Cine sunt clienții firmei?)
- Unde sunt clienții (Limitele geografice avute în vedere)
- Cât de preocupată este firma de problemele sociale și de mediu?
- Care sunt idealurile, credințele și valorile cheie susținute de către organizație?
- Ce deosebește organizația de alte organizații și o face unică?

Atât declarația de misiune cât și declarația de viziune se elaborează în mod unitar. Din punct de vedere al modului în care sunt redactate declarațiile de misiune și viziune, în practică pot fi identificate următoarele situații: atât misiunea cât și viziunea sunt formulate la un loc, nefăcându-se o distincție clară între cele două componente și cele două declarații de misiune și viziune sunt formulate în mod distinct, evidențiindu-se diferențele între ce este organizația în prezent și spre ce tinde ea în viitor.

La formularea declarațiilor de misiune, respectiv viziune este necesar să participe întreg consiliul director. Prin diverse forme, cum ar fi grupurile de discuții, în procesul de formulare este benefică luarea în considerare și a opiniilor celorlalte părți interesate, precum clienții, comunitatea în care organizația își desfășoară activitatea etc. Deseori, în formularea misiunii și a viziunii se apelează la consultanți, care utilizează metode specifice.

Primul pas în formularea unei misiuni / viziuni constă în înțelegerea organizației, dar acesta nu este întotdeauna ușor de făcut. De multe ori se trece ușor peste acest pas sau chiar este neglijat. Definirea a ceea ce face și a ceea ce nu face nu este întotdeauna o activitate ușoară și poate duce la stabilirea unor obiective și strategii total eronate.

Deși definirea corectă a misiunii și a viziunii oferă certe avantaje în planul managementului strategic, a stabilirii obiectivelor și strategiilor, contribuind la creșterea performanțelor organizaționale, intervin și o serie de factori în favoarea celor care se opun unei astfel de abordări, ceea ce face ca multe organizații să nu aibă formulate misiunea sau viziunea nici măcar într-o formă vagă. Printre factorii care pot explica o astfel de poziție menționăm:

- volumul mare de muncă necesar pentru formularea declarației de misiune;
- numărul mare și diversitatea stakeholderilor organizației, precum și tendința unora dintre aceștia de a prefera situația actuală, fără o misiune clară;
- convingerea că declarația de misiune ar putea dezvălui prea multe informații confidențiale despre avantajele competitive ale firmei;
- controversele ce pot apare în procesul de formulare a unei declarații de misiune;
- dificultățile ce pot apare atunci când managerii cei mai importanți sunt preocupați îndeosebi de probleme operaționale și mai puțin de cele strategice;
- dificultățile generate de cerința de a gândi ca un "generalist", când cea mare parte a managerilor gândesc și acționează dintr-un punct de vedere îngust, de "specialist", fără a integra poziția proprie într-o abordare de ansamblu a organizației.



Comunicarea misiunii și a viziunii este la fel de importantă ca formularea acestora. O declarație de misiune / viziune este lipsită de valoare dacă nu are sprijinul membrilor acelei organizații. Pentru reușita transpunerii în practică a misiunii și viziunii, membrii consiliului director trebuie să procedeze la concretizarea acestora în obiective și strategii, în proceduri și sisteme de recompensare, astfel încât principiile fundamentale ale acestora să se regăsească în toate componentele procesului managerial. Toate acestea sunt aduse apoi la cunoștința propriilor salariați, a acționarilor, a voluntarilor, clienților și a altor parteneri prin diferite mijloace.

EXEMPLE DE DECLARAȚII DE VIZIUNE ȘI MISIUNE

Exemple de viziune:

1. **Educație:** „O lume în care fiecare copil are acces egal la o educație de calitate.”
2. **Mediu:** „Un viitor durabil în care natura și comunitățile prosperă împreună.”
3. **Sănătate:** „O societate în care fiecare individ are acces la servicii medicale de bază.”
4. **Drepturile Omului:** „O lume în care fiecare persoană trăiește liberă și cu demnitate.”

Exemple de misiune:

1. **Educație:** „Să oferim resurse educaționale și sprijin pentru copiii din comunități defavorizate, creând oportunități egale de învățare.”
2. **Mediu:** „Promovăm practici durabile și protejăm ecosistemele prin educație, implicare comunitară și acțiuni concrete de conservare.”
3. **Sănătate:** „Facilităm accesul la tratamente și prevenție medicală pentru grupurile vulnerabile, colaborând cu comunități locale și profesioniști din domeniul sănătății.”
4. **Drepturile Omului:** „Luptăm pentru egalitate, protejăm drepturile fundamentale ale omului și oferim sprijin juridic persoanelor marginalizate.”

2.6 OBIECTIVE-FORMULARE METODA SMART

Metodologia SMART este una dintre cele mai eficiente și populare metode de management utilizate în prezent de către liderii din diverse domenii de activitate. Acest concept se bazează pe un set de criterii bine definite care ajută la stabilirea unor obiective clare și realizabile, precum și la monitorizarea progresului în atingerea acestora. Folosirea metodologiei SMART poate fi deosebit de utilă în situațiile în care este necesar să se stabilească obiective specifice, măsurabile, accesibile, realiste/relevante și cu termene limită bine definite, deoarece aceasta permite managerilor să lucreze cu mai multă eficiență și să-și îmbunătățească performanța în timp. În acest articol, vom explora mai în detaliu importanța metodologiei SMART, cum se setează un obiectiv SMART, exemple din diferite domenii de business, precum și modul în care aceasta poate ajuta liderii să-și atingă obiectivele cu mai mult succes.



„Obiectiv SMART” este un acronim folosit în management și planificare pentru a descrie un set de criterii care ajută la formularea clară și eficientă a obiectivelor.

Conceptul de obiectiv SMART a fost introdus pentru prima dată de George T. Doran, în noiembrie 1981, în articolul său intitulat „There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives”, publicat în revista Management Review. În acest articol, Doran a discutat despre necesitatea stabilirii unor obiective clare și bine definite în managementul organizațional și a prezentat grila SMART ca un cadru util pentru a face acest lucru.

1. Ce înseamnă **obiectiv specific**?

Obiectivul este **SPECIFIC** atunci când este clar, simplu, semnificativ și ținteste o arie specifică pentru dezvoltare. Acesta răspunde la întrebări precum cine, ce, unde, când și de ce. Obiectivele specifice sunt esențiale pentru a asigura o direcție clară și pentru a evita ambiguitățile.

Exemplu pozitiv de obiectiv specific: „Reducerea incidentelor de violență și bullying cu 20% în următorul an, prin implementarea unui program de prevenire și intervenție”

De ce este specific: Obiectivul specifică exact ce se dorește: reducerea numărului de cazuri de violență și bullying.

Exemplu negativ de obiectiv specific: „Să dezvoltăm o școală sigură.”

De ce nu este specific: Obiectivul este vag și nu specifică exact ce înseamnă o școală sigură.

2. Ce înseamnă **obiectiv măsurabil**?

Un obiectiv este **MASURABIL** atunci când este cuantificabil, are un indicator de progres și este motivant. Acesta specifică modul în care se va măsura succesul sau îndeplinirea obiectivului, utilizând valori numerice, indicatori sau alte metode de măsurare.

Exemplu pozitiv de obiectiv măsurabil: „Cresterea ratei participării voluntarilor la activități cu 15% în anul 2024 față de anul anterior, prin implementarea unui program de suport al acestora.”

De ce este măsurabil: Cresterea cu 15% este un indicator concret și cuantificabil, care poate fi monitorizat, comparând cei doi ani.

Exemplu negativ de obiectiv măsurabil: „Cresterea ratei de participare a voluntarilor în anul 2024.”

De ce nu este măsurabil: „Cresterea ratei de participare” nu oferă un indicator concret pentru a măsura progresul.

3. Ce înseamnă **obiectiv accesibil/realizabil**?

Un obiectiv **ACCESIBIL** este unul care poate fi atins cu resursele disponibile, având în vedere constrângerile de timp, capacitatea elevilor și contextul specific al unității școlare.



Obiectivul trebuie sa fie ambitios, dar totodata realist, astfel încât să fie posibil de indeplinit.

Exemplu pozitiv de obiectiv accesibil: „Cresterea participarii voluntarilor la programele si la evenimentele organizatiei care promoveaza diversitatea si incluzinea cu 20% pana la sfârșitul anului 2024 prin organizarea de activitati cultural-educative si campanii de constientizare.”

De ce este realizabil: Obiectivul este realizabil deoarece se concentreaza pe cresterea participarii voluntarilor la programe si evenimente deja existente, fara a necesita resurse suplimentare majore.

Exemplu negativ de obiectiv realizabil: „Cresterea participarii voluntarilor până la finalul anului 2024.”

De ce nu este realizabil: Obiectivul este nerealist si dificil de realizat intr-un interval de timp atât de scurt.

4. Ce inseamna **obiectiv relevant**?

Obiectivele SMART sunt eficiente pentru că sunt orientate catre rezultate (realiste) si elimina confuzia unui obiectiv vag.

Exemplu pozitiv de obiectiv relevant: “Imbunatatirea nivelului de competente digitale ale membrilor organizatiei prin implementarea unui program integrat si adaptat la nevoile specifice organizatiei pana la sfârșitul anului 2025.”

De ce este relevant: Imbunatatirea competentelor digitale este un obiectiv relevant pentru ca reflecta necesitatea de a pregati membrii pentru o lume tot mai digitalizata.

Exemplu negativ de obiectiv relevant: “Organizarea unui carnaval de costume eco pentru membrii până la sfârșitul anului 2025 pentru a imbunatati competentele digitale.”

De ce nu este relevant: Chiar dacă ar putea fi un eveniment benefic comunitatii, organizarea unui carnaval de costume nu este relevanta pentru imbunatatirea competentelor digitale.

5. Ce inseamna **obiectiv incadrat in timp**?

Indeplinirea obiectivului se face intr-o perioada determinata de timp, aceasta fiind o conditie esentiala a instrumentului SMART. Un obiectiv incadrat in timp in contextul invatamântului se refera la stabilirea unei perioade de timp in care se urmareste atingerea unui anumit obiectiv sau rezultat. Aceasta implica stabilirea unui termen limita clar si specific pentru realizarea obiectivului respectiv.

Exemplu pozitiv: „Cresterea numarului de actiuni de voluntariat cu 20% până la sfârșitul anului 2025 prin organizarea voluntariatului si a campaniilor de constientizare.”

De ce este încadrat in timp: Obiectivul are un termen clar specificat: sfârșitul anului 2025.

Exemplu negativ: „Incurajarea implicarii membrilor in actiuni de voluntariat.”



De ce nu este încadrat în timp: Lipsa unui termen limită specific face dificilă monitorizarea și evaluarea progresului.

2.7 TINTE SI PRIORITIZARE

În cadrul unui ONG, stabilirea țăintelor și prioritizarea acestora este esențială pentru atingerea misiunii și viziunii organizației. Acest capitol oferă un cadru strategic pentru identificarea, stabilirea și prioritizarea țăintelor, astfel încât resursele să fie folosite eficient, iar impactul să fie maximizat.

Existe numeroase tipuri de tinte pe care organizațiile și le pot asuma, dar ne vom referi în continuare doar la trei dintre acestea - cele măsurabile în timp:

- **Tinte pe termen scurt:** Acestea sunt obiective ce pot fi atinse într-un interval de 6-12 luni. Ele trebuie să fie tangibile și să contribuie la obiectivele pe termen lung.
- **Tinte pe termen mediu:** Obiective realizabile într-un interval de 1-3 ani. Acestea sprijină inițiative strategice mai mari.
- **Tinte pe termen lung:** Obiective ce reflectă viziunea ONG-ului, cu un orizont de timp de 3-5 ani sau mai mult.

Este important să existe un proces clar pentru a decide ce obiective vor primi atenția și resursele necesare, iar pașii esențiali includ:

- **Analiza de impact:** Evaluarea fiecărei ținte în funcție de impactul pe care îl poate avea asupra comunității și misiunii organizației.
- **Evaluarea resurselor disponibile:** Identificarea resurselor umane, financiare și logistice necesare pentru atingerea fiecărei ținte.
- **Fezabilitatea:** Analiza capacității organizației de a atinge acea țintă, având în vedere constrângerile de timp și resurse.
- **Urgent vs. Important:** Folosirea matricei Eisenhower (urgent/importante) pentru a prioritiza obiectivele ce necesită atenție imediată, față de cele ce contribuie la obiective strategice pe termen lung.

Odată stabilite țăintele și prioritățile, următorul pas este atribuirea responsabilităților în cadrul echipei. Eficiența atingerii țăintelor depinde de claritatea rolurilor și sarcinilor. Astfel, este foarte important ca fiecare țintă trebuie să aibă un responsabil principal care să supravegheze progresul. În plus, stabilirea unui calendar de implementare pentru monitorizarea obiectivelor intermediare și definirea unor indicatori de performanță pentru a evalua progresul și pentru a ajusta strategiile dacă este necesar vor face ca procesul să fie unul corect.

Monitorizarea constantă a progresului țăintelor permite ajustări rapide. Aceasta poate fi realizată prin: reuniuni periodice de evaluare (săptămânale/lunare), raportări



intermediare asupra progresului față de țintele stabilite și feedback continuu din partea echipei.

2.8 ELABORAREA PROPRIU-ZISA A PLANULUI STRATEGIC

2.8.1 PASUL 1. STABILEȘTE ELEMENTELE DE BAZĂ PENTRU PLANIFICARE STRATEGICĂ

Cine va fi implicat? Unele organizații au un număr redus de membri. Este indicat să fie toată lumea prezentă în procesul de planificare strategică. Poți invita și alte persoane interesate de organizație sau prieteni ai organizației. În cazul organizațiilor cu un număr mare de membri, va fi mai dificil să-i implici pe toți în același timp. La întâlniri trebuie să fie prezenți membrii consiliului director (board) și decidenții organizației.

Cum fac asta? Există o varietate de metode de planificare strategică, în funcție de autori și de domeniul în care se operează. O metodă care servește organizațiilor de tineret poți găsi mai jos.

Cât durează? În funcție de dimensiunea organizației și de persoanele implicate în proces, poate să dureze între câteva zile și câteva luni. O planificare bună a procesului poți face după ce stabilești cu cine vei lucra și cine te poate ajuta.

De ce resurse ai nevoie? În funcție de numărul de persoane implicate, de ce sală vei avea nevoie? Consumabile? Atunci când este posibil, încearcă să aduci un consultant extern sau un facilitator. Va fi un avantaj major faptul că nu face parte din organizație.

2.8.2 PASUL 2. ANALIZEAZĂ MEDIUL INTERN ȘI EXTERN

Organizația există într-o comunitate, într-un mediu economic, social și politic. Mediul în care organizația își desfășoară activitatea influențează activitățile și rezultatele organizației. Planificarea strategică impune o analiză cât mai obiectivă a mediului extern organizației și a modului în care organizația poate răspunde schimbărilor mediului extern. Mediul intern al organizației reprezintă o altă provocare. Acesta trebuie și el analizat și înțeles.

	POZITIV	NEGATIV
INTERN	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
	• La ce suntem buni / cei mai buni?	• La ce nu suntem atât de buni?



	• Ce abilități specifice avem? • Ce resurse financiare avem? • Ce conexiuni avem?	• Ce ne lipsește? • Care este poziția noastră financiară? • Ce conexiuni ar trebui să avem, dar nu le avem?
EXTERN	OPORTUNITATI	AMENINTARI
	• Ce schimbări din mediul extern putem exploata? • Care sunt punctele slabe ale concurenților noștri pe care le putem utiliza în avantajul nostru? • Ce tehnologie ne-ar putea fi disponibilă? • Ce zone s-ar putea deschide pentru noi?	• Ce legislație nouă ne poate aduce prejudicii? • Ce schimbări sociale ne-ar putea amenința? • Cum ne-ar afecta ciclul economic?

Analiza PESTEL este un instrument strategic utilizat pentru a evalua influențele externe care pot afecta o organizație, un proiect sau o industrie.

Aceasta oferă o perspectivă cuprinzătoare asupra mediului extern al organizației și ajută la identificarea oportunităților și amenințărilor. Este un instrument important pentru planificarea strategică și pentru luarea deciziilor, deoarece permite organizațiilor să se pregătească mai bine pentru provocări și schimbări.

FACTORI POLITICI	▪ Este stabil / instabil, conservator / extremist / liberal? ▪ Ai o colaborare buna cu autoritățile? ▪ Cum arata climatul politic in zona in care activeaza organizatia?
FACTORI ECONOMICI	▪ Care sunt modificările economice care influenteaza organizatia? ▪ Care este salariul minim pe economie? ▪ Se vor schimba ratele de schimb valutar? ▪ Economia este în general în creștere sau recesiune? ▪ Care sunt măsurile fiscale pentru ONGuri?
FACTORI SOCIALI	▪ Există modificări demografice (distribuția pe vârste, statut marital, migrație, schimbarea stilului de viață) și culturale în comunitatea ta? ▪ Cum te vor afecta aceste schimbări?



FACTORI TEHNOLOGICI	▪ Ce aplicații există de care va puteți folosi? ▪ Ce tip de social media este cel mai des folosit în comunitatea ta?
FACTORI DE MEDIU	▪ Care sunt schimbările climatice în zonă și cum influențează viața de zi cu zi? ▪ Sunt schimbări în calitatea apei / aerului / vieții în general? Cum afectează acestea viața în comunitate?
FACTORI LEGISLATIVI	▪ Ce modificări legislative sunt prevăzute? Cum te afectează și cum vei răspunde la ele? ▪ Cum se schimbă politicile de sprijin în domeniul în care activezi? ▪ Care este cadrul legal general și specific în domeniul tău? ▪ Cum arată birocrăția specifică domeniului tău? Dar în comunitatea ta?

2.8.3 PASUL 3. STABILEȘTE PRIORITĂȚILE STRATEGICE

După realizarea analizei tuturor factorilor care pot influența activitatea organizației, este momentul prioritizării muncii. Asta înseamnă că eforturile vor avea o finalitate concretă planificată și că nu vor fi irosite în milioane de sarcini mici care să nu aibă sens împreună în momentul în care tragi linie. Acesta este, de fapt, momentul în care planul strategic va începe să capete o formă concretă. Este una dintre cele mai satisfăcătoare faze, venind după ce ai analizat mediul intern și extern, cadre legislative și altele. Despre prioritati am vorbit într-un capitol anterior.

2.8.4 PASUL 4. SCRIE PLANUL STRATEGIC

Ca lucrurile să fie clare pentru toată lumea din organizație - și ca să poți prezenta Consiliului Director spre aprobare planul strategic - trebuie scris planul pe hârtie. Ideile și gândurile nu pot fi urmate de toată lumea decât dacă sunt cunoscute și înțelese.

Pentru a-ți veni în ajutor am făcut un tabel pe care nu trebuie decât să-l completezi cu toate rezultatele muncii tale de până acum. Îl vei găsi mai jos într-un model de tabel. Ca să poți prezenta însă planul strategic al organizației tale unei varietăți de oameni și instituții nu va fi suficient să le arăți tabelul. Va trebui să creezi un document care să conțină toate detaliile și elementele de care am discutat până acum. O sugestie pentru capitolele acestui document este:

- Introducere



- Misiunea și viziunea organizației
- Istoricul și profilul organizației
- Probleme principale și priorități strategice
- Obiectivele strategice ale organizației
- Impactul previzionat al implementării strategiei

2.9 BUGETAREA

S-A conceput un buget minimal al organizației. Toate categoriile sunt doar pentru exemplificare, nu este o listă în afara căreia nu pot exista alte lucruri.

Venituri	Proiectat	Realizat
Donatii	15,000.00	5,000.00
Sponsorizari	15,000.00	20,000.00
Granturi proiecte	200,000.00	160,000.00
Activitate economica	15,000.00	10,000.00
Dobanzi	0.00	300.00
Balanta venituri	245,00.00	195,300.00
Excedent proiecte		- 49,700 lei
Costuri recurente(lunare)		
Chirie sediu	3,000.00	3,000.00
Utilitati sediu	3,600.00	2,000.00
Salrii	108,000.00	125,000.00
Contracte mentenanta	5,000.00	6,000.00
Telecomunicatii	3,000.00	1,500.00
Gazduire prezenta online	1,200.00	1,200.00
Leasing auto	17,856.00	17.859.00
Carburant	3,000.00	3,000.00
Costuri programe		
Onorarii experti	25,000.00	22,000.00
voluntari	10,000.00	10,000.00
Inchiriere echipamente	5,600.00	4,000.00
Costuri calatorii	15,000.00	0.00
Protocol	5,000.00	3,500.00
Neprevazute	6,000.00	6,000.00
Balanta cheltuieli	211,856.00	205,059.00
Rezultatul financiar exercitiului		- 9,759.00 lei



Am realizat totodata un model de calcul al fluxului de numerar.

Cashflow proiect							
		Nov	Dec	Ian	Feb	Mar	Apr
Sold luna precedenta		3.777	3,577	3,577	1,877	448	1,410
Avans finantare							
Lichidare finantare							1.108
Total inflow		0	0	0	0	0	1.108
Balanta intrari		3.777	3.577	3.577	1.877	448	303
Cheltuieli							
Promotionale				950.00			
Consumabile birou							
Consumabile cursuri							
Consumabile cursuri	200.00						
Expozitii				600.00	1.100.00		
Conferinte					175.00	175.00	
Protocol							
Expert 1				150.00	150.00	150.00	
Materiale						637.50	
Altele					900.00		
Subtotal		200	0	1700	2325	963	0
Balanta finala luna		3.577	3.577	1.877	448	1.410	303

2.10 PLANIFICAREA ACTIUNILOR

Planificarea acțiunilor este un proces esențial pentru punerea în aplicare a strategiilor și obiectivelor unui ONG. Acest capitol prezintă pașii necesari pentru a transforma viziunea și obiectivele strategice într-un set de activități clare și realizabile. Scopul este să oferim un cadru bine structurat care să asigure implementarea eficientă a strategiei organizației.

Planificarea acțiunilor are câteva scopuri principale:

- **Claritate operațională:** Transformarea obiectivelor generale în sarcini specifice și măsurabile.
- **Monitorizare și control:** Crearea unui mecanism prin care progresul poate fi urmărit și ajustat.
- **Alocarea eficientă a resurselor:** Stabilirea unei structuri clare pentru utilizarea resurselor organizaționale (umane, financiare, materiale).
- **Responsabilitate:** Atribuirea clară a responsabilităților pentru fiecare acțiune și stabilirea termenelor limită



2.11 IMPLEMENTAREA PLANULUI STRATEGIC

Partea cea mai plăcută și, în același timp, mai dificilă din planificarea strategică este implementarea planului. Un plan bun, care a luat în calcul toți factorii de care ți-am spus mai sus, va avea rezistență minimă. Dacă ai implicat în designul strategiei toți oamenii ce îți sunt alături în organizație și prietenii din afara organizației, vei avea un sprijin extraordinar să-l pui în aplicare. Monitorizează aplicarea planului. Asigură-te că indicatorii de implementare (rezultate, efecte, numere, date limită, procese) sunt realizați la timp. Boardul și partenerii respectă o organizație și un staff care-și ține cuvântul și-și respectă planurile.

Nu uita să informezi membrii organizației, boardul și partenerii strategici despre îndeplinirea priorităților strategice și despre realizările organizației. Și mai ales, nu uita să sărbătorești cu colegii tăi și cu membrii organizației victoriile pe care ți le aduce un plan bine implementat.

2.12 MONITORIZAREA SI EVALUAREA: INDICATORII DE PERFORMANTA

Monitorizarea este o activitate de colectare sistematică de informații în legătură cu modul în care este implementat un proiect, o politică publică, un serviciu etc. Monitorizarea se referă la cuantificarea informațiilor privind atingerea obiectivelor, consumarea resurselor, atingerea grupului țintă, schimbările survenite. Cu alte cuvinte, a monitoriza înseamnă a verifica în ce mod activitățile planificate progresează în vederea atingerii scopului, pentru care au fost propuse. Indiferent în ce domeniu se realizează, monitorizarea este foarte importantă, deoarece comunică părților interesate (implementatori, finanțatori, beneficiari, parteneri, factori de decizie etc.) la ce stadiu de implementare se află proiectul, politica publică, serviciul etc. și permite raportarea acestui stadiu real la cel planificat.

Termen-cheie: INDICATOR - set de date clar definit, care se poate măsura și ne indică tipul de informații (cantitative sau calitative) pe care trebuie să le colectăm pentru a afla dacă s-a înregistrat progresul în direcția realizării unui anumit obiectiv și s-a produs schimbarea scontată.

Exemple de indicatori: numărul beneficiarilor de servicii sociale, ponderea beneficiarilor satisfăcuți de serviciile sociale în numărul total de beneficiari, resursele financiare alocate anual de Consiliul Raional pentru dezvoltarea serviciilor sociale, costul mediu lunar per beneficiar plasat în serviciul „Casă comunitară”, raportul dintre numărul de beneficiari și numărul de angajați în fiecare tip de serviciu social etc.

Evaluarea este o activitate de analiză aprofundată a intervențiilor prin prisma rezultatelor atinse, a impactului, a satisfacerii nevoilor, la care politica publică, proiectul, serviciul, activitatea planificată și-au propus să răspundă. Evaluarea se referă la analiza



măsurii în care obiectivele au fost atinse, la expunerea aprecierilor referitoare la cât de eficient și eficace a fost procesul, cât de relevante au fost activitățile, cât de durabile sunt rezultatele atinse.

Spre deosebire de monitorizare, care are un caracter continuu și sistematic, evaluarea este un exercițiu fixat în timp, care se realizează în anumite momente-cheie, de obicei, la început, la o etapă intermediară sau la finalizarea unui proiect, politici publice, activități etc.

Între monitorizare și evaluare există o legătură strânsă, ambele reprezentând instrumente de management, care, dacă sunt aplicate consecvent, permit luarea unor decizii bazate pe evidențe, asigură transparența proceselor și deciziilor și sporesc responsabilitatea celor care implementează proiecte, politici publice, prestează diferite servicii etc.

Tipuri și exemple de indicatori de performanță

- a) indicatorii de produs indică cantitatea sau volumul bunurilor publice produse sau a serviciilor prestate în cadrul programului/subprogramului pentru atingerea obiectivelor. Indicatorii de produs rezultă direct din activitățile instituției în procesul de realizare a programului. Produsele sunt măsurabile atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Indicatorii de produs sunt utilizați la evaluarea necesităților de finanțare și pentru determinarea resurselor necesare pentru un program/subprogram.
 - Numărul de cazuri de risc identificate conform metodologiei Managementului de caz;
 - Numărul cererilor de servicii sociale înregistrate;
 - Numărul beneficiarilor de servicii;
 - Numărul unităților de personal angajate în servicii;
 - Numărul angajaților instruiți pe parcursul anului de gestiune.
- b) indicatorii de eficiență caracterizează eficiența programului/subprogramului și exprimă relația dintre bunurile produse, serviciile prestate și resursele utilizate pentru producerea sau prestarea lor. De regulă, indicatorii de eficiență exprimă cantitatea medie a resurselor consumate (timp, cost) pentru obținerea unei unități de produs sau rezultat.
 - Costul mediu lunar per beneficiar într-un serviciu (mii lei);
 - Durata medie de plasament a unui beneficiar într-un serviciu (luni);
 - Numărul mediu de beneficiari per manager de caz;
 - Raportul dintre numărul de beneficiari și numărul de angajați în fiecare tip de serviciu etc.
- c) indicatorii de rezultat reflectă gradul de atingere a scopului și obiectivelor programului/subprogramului și caracterizează calitatea implementării acestuia. Indicatorii de rezultat prezintă o importanță deosebită, deoarece evaluează impactul și evidențiază schimbările economice și sociale realizate prin intermediul programului/subprogramului. Rezultatele, însă, uneori sunt greu de măsurat și depind în mare parte



de influența factorilor externi. La stabilirea indicatorilor de rezultat pot fi utilizate anumite criterii de evaluare sau gradul de corespundere la diverse standarde de calitate naționale și internaționale sau rezultatele anumitor studii, sondaje etc.

- Ponderea persoanelor pentru care s-a prevenit instituționalizarea din numărul total de persoane cu risc de instituționalizare;
- Ponderea persoanelor dezinstituționalizate plasate în servicii sociale comunitare;
- Ponderea serviciilor sociale acreditate în numărul total de servicii funcționale;
- Ponderea persoanelor care beneficiază de servicii sociale din numărul total de persoane eligibile (reflectă discrepanța dintre cererea și oferta de servicii);
- Nivelul mediu de satisfacție a beneficiarilor față de serviciile prestate etc.

CAPITOLUL 3 – INSTRUMENTE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

Planificarea strategică este esențială pentru succesul și durabilitatea organizațiilor neguvernamentale, așa cum am aratat și în capitolele anterioare. Un proces bine structurat de planificare strategică ajută la definirea direcției pe termen lung, maximizând impactul social și optimizând utilizarea resurselor. Pentru a facilita acest proces, există o serie de instrumente care pot ajuta ONG-urile să își stabilească prioritățile, să gestioneze riscurile și să-și atingă obiectivele. Acest capitol explorează cele mai comune și eficiente **instrumente de planificare strategică** utilizate în sectorul nonprofit.

Analiza SWOT este unul dintre cele mai folosite instrumente în planificarea strategică, deoarece ajută organizațiile să evalueze mediul intern și extern în mod clar și structurat. SWOT examinează:

- **Strengths (Puncte tari):** Ce face ONG-ul bine? Care sunt resursele și capacitățile sale?
- **Weaknesses (Puncte slabe):** Ce ar putea fi îmbunătățit? Unde sunt lipsuri de resurse sau abilități?
- **Opportunities (Oportunități):** Care sunt oportunitățile din mediul extern pe care organizația le poate valorifica?
- **Threats (Amenințări):** Care sunt riscurile sau amenințările din exterior care ar putea afecta organizația?

Exemplu: Un ONG care lucrează în domeniul sănătății poate descoperi, printr-o analiză SWOT, că are o echipă bine pregătită (Puncte tari), dar nu are suficientă finanțare (Puncte slabe). Totodată, poate identifica oportunități în noile granturi disponibile pentru sectorul sănătății (Oportunități), dar și posibile amenințări din partea competitorilor (Amenințări).

Analiza PESTEL ajută ONG-urile să examineze factori externi care pot influența activitatea lor pe termen lung. PESTEL include:

- **Political (Politici și guvernare):** Legislația și politicile guvernamentale relevante.



- Economic (Factori economici): Condițiile economice și accesul la finanțare.
- Social (Factori sociali): Tendințele sociale, demografice și culturale.
- Technological (Factori tehnologici): Inovațiile tehnologice și impactul digitalizării.
- Environmental (Mediu): Probleme de sustenabilitate și protecția mediului.
- Legal (Factori legali): Reglementările legale și drepturile de proprietate intelectuală.

Exemplu: Un ONG care se ocupă de protecția mediului poate utiliza analiza PESTEL pentru a evalua cum noile reglementări de mediu (Politici), creșterea conștientizării publicului asupra schimbărilor climatice (Factori sociali) și noile tehnologii verzi (Factori tehnologici) influențează activitățile lor.

Ambele au fost detaliate în cadrul prezentului ghid, în capitolele anterioare.

Matricea BCG este un instrument care ajută ONG-urile să își prioritizeze programele și proiectele pe baza a două criterii principale: **creșterea pieței** și **cota de piață**. Matricea clasifică proiectele în patru categorii:

- **Stele (Stars):** Proiecte cu creștere ridicată și cota de piață mare - merită investiții continue.
- **Dileme (Question Marks):** Proiecte cu potențial ridicat, dar cu cota de piață mică - trebuie monitorizate și evaluate.
- **Vacile de muls (Cash Cows):** Proiecte stabile, cu venituri mari și creștere mică - utile pentru menținerea ONG-ului.
- **Câini (Dogs):** Proiecte cu creștere și cota de piață scăzute - de luat în considerare pentru renunțare.

Exemplu: Un ONG care desfășoară atât proiecte de asistență socială cât și de educație poate utiliza Matricea BCG pentru a prioritiza programele educaționale (Stele) care au impact și cerere mare, în timp ce reevaluează proiectele de asistență socială (Câini) care consumă multe resurse dar au rezultate limitate.

Planificarea pe scenarii este un instrument care ajută ONG-urile să anticipeze și să se pregătească pentru posibile viitoare condiții incerte. Se creează mai multe scenarii care reflectă diferite combinații de factori economici, sociali, politici și tehnologici, și se analizează impactul acestora asupra organizației.

Pași:

1. Identificarea factorilor critici și a incertitudinilor majore.
2. Crearea a 2-4 scenarii distincte (ex: scenariu optimist, pesimist și moderat).



3. Evaluarea modului în care fiecare scenariu ar afecta activitățile și strategia ONG-ului.
4. Elaborarea unui plan de acțiune pentru fiecare scenariu.

Exemplu: Un ONG care lucrează în zone de conflict poate crea scenarii pentru situații de stabilitate politică, criză acută sau intervenție internațională. Acest lucru îi va ajuta să se pregătească pentru diferite condiții și să răspundă eficient în funcție de evoluția contextului extern.

Matricea de prioritizare Eisenhower este un instrument simplu și eficient pentru gestionarea timpului și prioritizarea activităților în funcție de **importantă** și **urgență**. Acest instrument împarte activitățile în patru categorii:

- **Important și Urgent:** Acțiuni care necesită atenție imediată.
- **Important, dar Non-Urgent:** Acțiuni strategice pe termen lung, de care trebuie să te ocupi în mod proactiv.
- **Non-Important, dar Urgent:** Sarcini care pot fi delegate.
- **Non-Important și Non-Urgent:** Sarcini care pot fi eliminate.

Exemplu: Un ONG care implementează un proiect educațional ar putea considera formarea echipei și stabilirea parteneriatelor ca fiind importante și urgente, în timp ce crearea de materiale promoționale pentru anul următor ar fi importantă, dar non-urgentă.

Balanced Scorecard este un instrument de management strategic care măsoară performanța ONG-urilor pe patru dimensiuni esențiale:

- **Financiară:** Cum utilizează organizația resursele financiare disponibile?
- **Beneficiari/Stakeholderi:** Cât de bine servește organizația nevoile comunității și ale beneficiarilor săi?
- **Procese interne:** Care sunt eficiența și calitatea proceselor interne?
- **Învățare și dezvoltare:** Cum sprijină organizația dezvoltarea echipei și inovația?

Exemplu: Un ONG care își propune să extindă programele de educație în comunități defavorizate poate folosi Balanced Scorecard pentru a evalua eficiența resurselor financiare, satisfacția beneficiarilor, optimizarea proceselor de implementare și dezvoltarea personalului.

Teoria Schimbării este un instrument strategic prin care ONG-urile definesc rezultatele pe care doresc să le atingă și pașii necesari pentru a le realiza. Acest instrument implică:

1. Definirea **viziunii** și a **schimbării dorite**.
2. Identificarea **activităților** și **resurselor** necesare.



3. Definirea rezultatelor intermediare și indicatorilor de succes.

4. Evaluarea și monitorizarea progresului.

Exemplu: Un ONG care dorește să reducă analfabetismul într-o comunitate poate folosi Teoria Schimbării pentru a stabili legătura dintre activitățile de formare a profesorilor, implicarea comunității și rezultatul final de reducere a ratei analfabetismului.

Diagrama Gantt este un instrument vizual folosit pentru gestionarea proiectelor, care afișează activitățile programate pe o linie de timp. Acest instrument ajută ONG-urile să urmărească termenele, sarcinile și progresul proiectelor, oferind o imagine clară.

CAPITOLUL 4 – STUDII DE CAZ, EXEMPLE DE BUNE PRACTICI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

4.1 EXEMPLU DE PLAN STRATEGIC- DIALOG SOCIAL PENTRU OCUPARE PLAN STRATEGIC 2025-2028

Organizație: [Numele ONG-ului]

Domeniu: Dialog social pentru ocupare

1. Context și analiză de situație

- **Descrierea contextului actual:**
 - Rata șomajului și tendințele pe piața muncii (statistici recente).
 - Principalele provocări în dialogul social pentru ocupare (ex. lipsa colaborării între angajatori, sindicate și instituții publice).
 - Necesitatea implicării ONG-urilor pentru a crea punți între părți interesate.
- **Analiza SWOT:**
 - **Puncte tari:** Rețea extinsă de parteneri, expertiză în organizarea evenimentelor de dialog social.
 - **Puncte slabe:** Resurse financiare limitate, vizibilitate redusă.
 - **Oportunități:** Programe de finanțare UE pentru dialog social, interes crescut pentru ocuparea forței de muncă.
 - **Amenințări:** Polarizare politică, reticența unor actori sociali de a colabora.

2. Viziune, misiune și valori



- **Viziune:**
„O piață a muncii incluzivă și echitabilă, bazată pe colaborare, dialog și parteneriate între toți actorii sociali.”
- **Misiune:**
„Să promovăm dialogul social eficient pentru crearea unor politici publice care să sprijine ocuparea și protecția forței de muncă, prin facilitarea colaborării între angajatori, angajați și instituții.”
- **Valori:**
 - Colaborare
 - Incluziune
 - Transparență
 - Inovație

3. Obiective strategice (2025-2028)

Obiectiv 1: Facilitarea dialogului social între actorii cheie

- **Activități:**
 - Organizarea de mese rotunde trimestriale cu angajatori, sindicate și autorități.
 - Crearea unei platforme online pentru dialog și partajarea bunelor practici.
 - Publicarea anuală a unui raport privind starea dialogului social în domeniul ocupării.

Obiectiv 2: Creșterea capacității actorilor implicați în dialogul social

- **Activități:**
 - Sesiuni de formare pentru reprezentanții angajatorilor și sindicatelor privind bunele practici de negociere.
 - Dezvoltarea unui ghid practic pentru desfășurarea dialogului social eficient.
 - Crearea unui program de mentorat între experți și lideri sindicali tineri.

Obiectiv 3: Consolidarea angajabilității prin inițiative participative

- **Activități:**
 - Workshop-uri regionale pentru dezvoltarea competențelor solicitate pe piața muncii.
 - Implicarea tinerilor și grupurilor vulnerabile în programe pilot de angajare, dezvoltate prin parteneriate cu angajatorii.



- Promovarea politicilor de diversitate și incluziune la locul de muncă.

Obiectiv 4: Creșterea vizibilității organizației

- **Activități:**
 - Lansarea unei campanii de comunicare despre beneficiile dialogului social pentru ocupare.
 - Crearea și promovarea unui podcast cu experți în domeniul ocupării și relațiilor de muncă.
 - Participarea activă la conferințe naționale și internaționale.

4. Plan operațional

Obiectiv	Activitate	Termen	Responsabili	Indicatori
Facilitarea dialogului	Organizarea de mese rotunde	Trimestrial	Coordonator proiect	Nr.mese rotunde organizate, nr. participanți
Creșterea capacității	Sesiuni de formare pentru actori sociali	Lunar	Manager formare	Nr.sesiuni feedback participanți
Consolidarea angajării	Workshop-uri pentru competente	Semestrial	Responsabil HR	Nr.Workshop-ri, nr participant
Creșterea vizibilității	Campanie de promovare	Anual	Manager PR	Nr. apariții media, nr. de accesări ale site-ului

5. Buget și resurse necesare

- **Resurse umane:**
 - Echipa de bază: 5 persoane (manager proiect, formatori, PR, financiar).
 - Voluntari: 10 persoane implicate în organizare și implementare.
- **Resurse financiare:**
 - Granturi UE pentru dialog social: 50.000 €/an.
 - Sponsorizări de la parteneri privați: 20.000 €/an.
- **Resurse materiale:**
 - Spații pentru workshop-uri.
 - Licențe software pentru platforma online.

6. Monitorizare și evaluare



- Evaluări trimestriale ale progresului.
- Indicatori de performanță:
 - Numărul de participanți la activități.
 - Feedback-ul primit de la actori sociali.
 - Procentul de inițiative implementate ca urmare a dialogului social.
- Publicarea unui raport anual privind impactul proiectelor.

4.2 Exemplu de Grafic Gantt pentru un ONG – Proiect Dialog Social pentru Ocupare Instrumente pentru crearea unui Grafic Gantt

Pentru crearea unui grafic Gantt se folosesc instrumente digitale accesibile, cum ar fi:

- **Excel sau Google Sheets:** O metodă simplă, folosind tabele și culori.
- **Software dedicat:**
 - [Trello](#) (cu plugin-uri pentru Gantt).
 - [Asana](#).
 - [Microsoft Project](#).
 - [GanttProject](#).
- **Canva:** Pentru o prezentare vizuală mai atractivă.

Activitate	ianuarie	februarie	martie	aprilie	mai	iunie	iulie	august	sept	oct	noiembrie	dec
Planificare proiect	x											
Cercetare si analiza		x	x									
Organizare mese rotunde			x	x	x		x		x			
Training pentru actori			x	x	x	x		x	x	x		
Campanie de promovare						x	x	x	x	x	x	
Evaluare si raportare											x	x

CAPITOLUL 5 CONCLUZII

Planificarea strategică nu este doar un instrument administrativ; este esențială pentru succesul ONG-urilor. Aceasta le permite să abordeze problemele complexe într-un mod organizat, să folosească resursele limitate cu eficiență maximă și să genereze un impact



social semnificativ și durabil. Prin urmare, adoptarea unei abordări strategice este o investiție esențială pentru orice ONG care își dorește să-și atingă obiectivele și să își extindă influența pozitivă în comunitate.

Un aspect esențial al planificării strategice este colaborarea între toți actorii implicați. Fiecare factor aduce o perspectivă unică și contribuie la succesul general al planului. Prin clarificarea rolurilor și responsabilităților, organizațiile pot evita conflictele, pot optimiza resursele și pot asigura un proces de planificare mai eficient. Acest lucru este esențial pentru ca sunt cei care vor urmări implementarea planului și obținerea sprijinului membrilor ONG-ului.

Realizarea planificării strategice este un efort colectiv în care fiecare factor implicat joacă un rol esențial. Consiliul de administrație oferă direcția, managementul superior coordonează procesul, angajații implementează strategia, iar beneficiarii și partenerii contribuie la validarea și susținerea acesteia. Colaborarea eficientă între toți acești actori asigură succesul planificării strategice și creșterea impactului organizației.

Concluzionand: DE CE ESTE IMPORTANTA PLANIFICAREA STRATEGICA PENTRU ONG-URI?

a) Maximizarea impactului social

ONG-urile operează în general cu scopul de a rezolva probleme sociale, economice sau de mediu. Planificarea strategică le ajută să își concentreze resursele și eforturile asupra activităților, cu cel mai mare potențial, de a genera schimbări pozitive. De exemplu, un ONG care lucrează pentru reducerea sărăciei poate folosi acest proces pentru a identifica regiunile cu cea mai mare nevoie sau pentru a implementa cele mai eficiente soluții.

b) Gestionarea resurselor limitate

ONG-urile se confruntă adesea cu resurse financiare, umane și materiale limitate. Prin planificare strategică, acestea pot alocă resursele într-un mod care să maximizeze eficiența și să evite risipa. De exemplu, elaborarea unui buget strategic poate asigura că fondurile sunt distribuite echitabil între proiecte prioritare.

c) Adaptabilitate și reziliență

Planificarea strategică ajută ONG-urile să fie pregătite pentru schimbările din mediul extern, cum ar fi modificările legislative, fluctuațiile economice sau noile tendințe sociale. Prin analiza mediului și crearea de scenarii posibile, ONG-urile pot deveni mai reziliente în fața incertitudinii.

d) Claritate în misiune și comunicare

O planificare strategică bine definită ajută ONG-urile să-și exprime clar misiunea și scopurile către părțile interesate, cum ar fi donatorii, voluntarii și beneficiarii. Această claritate poate contribui la construirea unei imagini de încredere și la atragerea sprijinului necesar.

e) Îmbunătățirea luării deciziilor



Un plan strategic servește ca ghid pentru luarea deciziilor, oferind un cadru pentru a evalua dacă, o oportunitate sau o acțiune propusă, este în conformitate cu obiectivele organizației. Acest lucru reduce riscul de a investi timp și resurse în inițiative care nu aduc valoare semnificativă.

f) Măsurarea succesului

Prin stabilirea de obiective clare și indicatori de performanță, ONG-urile pot urmări progresul în timp și pot demonstra impactul activităților lor. Această capacitate este esențială pentru atragerea și menținerea finanțării și a parteneriatelor.

BIBLIOGRAFIE

OG 26/2000 cu privire la asociații și fundații, Legea nr.276 din 27 noiembrie 2020 pentru modificarea și completarea OG 26/2000 cu privire la asociații și fundații

Scoala Română de Afaceri a Camerelor de Comerț și Industrie din România- Ghid pentru asociații de femei

Asociații de afaceri pentru secolul XXI-Larry S.Milner. CIPE -Centrul Internațional pentru Întreprinderea Privată

Manual de planificare strategică publicat în cadrul proiectului: „Dezvoltarea procesului de formulare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale” finanțat prin programul PHARE RO 2006/018-147.03.03.01

<https://sgg.gov.ro/docs/File/UPP/doc/manual-planificare-strategica.pdf>

„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice” cod SMIS nr. 22857

<https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2018/09/7.-Materiale-de-formare-Planificare-strategica.pdf>

Ghid practic pentru profesia de consultant în management -Program Phare 2000 RO.0007.02.01

http://www.svasta.ro/_upload/biblioteca/documents/GHID_consultant_prof.pdf