

# Strateško planiranje za nevladine organizacije

Priručnik

Američka fondacija za razvoj  
BiH

## SADRŽAJ

1. Dobro došli u strateško planiranje .....	4
2. Stvaranje vizije .....	10
3. Određivanje korisnika .....	12
4. Vrijednosti organizacije .....	16
5. Misija organizacije .....	20
6. Analiza okruženja .....	26
7. Uzroci i njihov uticaj na misiju .....	34
8. Određivanje strateških postignuća .....	36
9. Pretpostavke .....	40
10. Određivanje strategija djelovanja .....	42
11. Čestitamo! .....	48

### **STRATEŠKO PLANIRANJE ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE** **Priručnik**

Američka fondacija za razvoj  
BiH

Prijevod i prilagodbu ovog priručnika omogućila je potpora  
US Agency for International Development (USAID).

Engleski izvornik pripremila i napisala: *Karen K. Diop*

Na hrvatski prevele: *Marina Škarica i Dalila Uzelac*  
Adaptacija za NVOe u Bosni i Hercegovini: osoblje *ADF DemNet BiH*

Prilagodio i oblikovao: *Nenad Maljković.*

ADF - America's Development Foundation / Američka fondacija za razvoj  
Skenderija 44, Sarajevo  
telefon: 033/265 580, 265 581,  
telefaks: 033/264 130, e-mail: [adfbih@lsinter.net](mailto:adfbih@lsinter.net)

Direktorica: *Teresa Pausic*



# 1.

## DOBRO DOŠLI U STRATEŠKO PLANIRANJE

---

### “ZAŠTO JE TO TOLIKO VAŽNO?”

Svrha ovog priručnika je da vas provede kroz redoslijed strateškog planiranja kako biste sačinili i razjasnili opće smjernice i prioritete u djelovanju vaše organizacije. *Zašto je to važno?* Strateško planiranje je pomagalo za upravljanje i kao većina pomagala za upravljanje koristi se samo s jednom svrhom - pomoći organizaciji da radi bolje. Strateško planiranje podrazumijeva neku vrstu “zapostavljanja” svakodnevnih aktivnosti organizacije radi osmišljavanja i razmatranja promjena koje organizacija nastoji stvoriti. Taj postupak može pomoći organizaciji u prilagođavanju svoje vizije, pristupa i smjernica okruženju koje se mijenja, te u osiguravanju rada svih članova prema istom cilju.

Mnoge neprofitne organizacije i udruženja građana postavljaju pitanje vrijednosti planiranja. *Zašto planirati*, pitaju oni, *kad ionako kao da ništa ne ide prema planu?* Istina je da nijedan plan ne stvara budućnost. Građanske organizacije rade u raznolikim i nepostojanim okruženjima. Mijenjaju se vlade i politike. Društva se razvijaju. U novim demokracijama okruženje je osobito složeno i izazovno dok se u društvu razvija novi pogled na odnose između vlade i onih kojima se vlada. U takvim je okruženjima još važnije strateški planirati zato što tako organizacije mogu razviti plan koji odgovara okruženju u kojem djeluju, te postati svjesne onih faktora koje ne mogu nadzirati a koji će utjecati na uspješnost organizacije.

Strateško planiranje i nastavak tog postupka - strateško upravljanje - služe usmjeravanju energije i sredstava organizacije kako bi na najbolji mogući način postigla svoje dugoročne ciljeve. Strateško razmišljanje zahtijeva usmjeravanje na prednosti organizacije, okruženje u kojem radi, te potrebe njezinih korisnika. Dobro strateško planiranje usmjerava sve zaposlene u organizaciji prema zajedničkom cilju. Ono osigurava okvir za donošenje odluka i raspoređivanje sredstava. To je kamen temeljac snažnog i djelotvornog rada organizacije, u kojoj svaki pojedinac daje svoj doprinos bez prepreka i u skladu s ciljevima organizacije u cjelini.

Uspješno strateško planiranje poboljšava usmjerenost organizacije tako što daje:

- Jasno razumijevanje svrhe, djelatnosti i vrijednosti organizacije uposlenicima, odborima i vanjskim suradnicima organizacije. Takvo razumijevanje temelj je povećanja lične predanosti organizaciji i njenim ciljevima.
- Okvir koji vodi i podržava rukovodstvo organizacije kod donošenja odluka.

- Smjernice za praćenje postignuća i procjenu uspjeha organizacije.
- Podatke koji se mogu koristiti za promociju organizacije u javnosti i kod mogućih donatora.

Engleska knjiga za djecu “Alisa u zemlji čudesa” sadrži izreku: “*Kada ne znaš kamo želiš stići, bilo koji put će te tamo odvesti*”. Kada krajnja svrha i cilj organizacije nisu jasni, kada najbrži i najdjelotvorniji putovi i strategije koje će ih tamo dovesti nisu brižljivo istraženi, tada aktivnosti i naponi koji se ulažu često imaju iste posljedice kao i bezbrižno lutanje krajolikom. Strateško planiranje je postupak određivanja odredišta, ispitivanja područja kroz koja se morate kretati, biranja puta koji je jasan, izravan i izbjegava nepremostive prepreke, te blagovremenog razmišljanja o tome kako nadvladati dijelove puta koji će biti tegobni. Nove se zapreke mogu iznenada pojaviti, ali strategijski upravljana organizacija pažljivo promatra promjenljivo okruženje i već je svjesna budućih alternativa.

*To ne znači da strateški plan mora predstavljati kruti smjer koji je svrha samom sebi. To nije zemljopisna karta koja pokazuje baš svako skretanje koje organizacija mora napraviti da bi stigla na cilj. Strateški je plan više poput kompasa koji ukazuje na smjer. Iako okolnosti neprestano utiču na taj kompas, on ostaje vrijedno pomagalo koje pokazuje opći smjer kojim trebate ići, a istovremeno traži da upotrijebite svoju domišljatost u prevazilaženju raznih poteškoća.*

## **KORISTI OD STRATEŠKOG PLANIRANJA**

Strateško planiranje...

- sistemski je način za razmatranje i osmišljavanje budućnosti.
- ukazuje na pogodnosti i prepreke.
- određuje organizaciju u svjetlu budućih mogućnosti.
- pomaže u stvaranju jakog tima.
- osigurava bolju raspodjelu sredstava.
- rukovodstvu organizacije daje usaglašene smjernice djelovanja.
- potiče proaktivno djelovanje, a ne puko reagiranje na događaje.
- povećava djelotvornost.

## **PREPREKE DJELOTVORNOM STRATEŠKOM PLANIRANJU**

- Nedostatak predanosti, nezainteresiranost.
- Nedostatak vremena.
- Planiranje znači promjenu; otpor promjeni.
- Stečene navike i rutinski rad jači od želje za poboljšanjem poslovanja.
- Prognoziranje se neopravdano poistovjećuje s planiranjem.
- Slab dotok informacija.
- Previše nastojanja odjednom.
- Nedostatak vodstva.
- Osmišljavanje vrlo složenih problema.
- Podrazumijeva visoku razinu rizika.

---

**STRATEŠKO PLANIRANJE****PLAN RADA**

---

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• podrazumijeva donošenje temeljnih odluka i smjernica koje se odnose na budućnost</li><li>• razmatranje na dugi rok</li><li>• usmjereno na budućnost</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• podrazumijeva donošenje svakodnevnih odluka u skladu sa strateškim smjernicama</li><li>• razmatranje na kratki rok</li><li>• usmjereno na sadašnjost i održanje svakodnevnog rada</li></ul> |
|---|---|

---

**STRATEŠKO PLANIRANJE****DUGOROČNO PLANIRANJE**

---

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• promatra budućnost kao nepredvidivu</li><li>• promatra planiranje kao neprekidni postupak</li><li>• očekuje da će se pojaviti novi trendovi, promjene i iznenađenja</li><li>• razmatra raznolik izbor mogućih budućnosti i naglašava razvoj strategija temeljen na redovitoj prosudbi okruženja organizacije</li><li>• Pita “Kojim bi se poslom trebali baviti? Da li se bavimo ispravnim poslom?”</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• promatra budućnost kao predvidivu</li><li>• promatra planiranje kao povremeni postupak</li><li>• očekuje nastavak sadašnjih trendova</li><li>• pretpostavlja jednu najvjerojatniju budućnost i naglašava razradu slijeda događaja kojima će biti dostignuta iz godine u godinu</li><li>• Pita “Kojim se poslom bavimo?”</li></ul> |
|--|---|

## RAZLIKE IZMEDU STRATEŠKOG PLANIRANJA I PLANIRANJA PROJEKTA

### STRATEŠKO PLANIRANJE

#### **Globalna vizija**

Široka smjernica, razjašnjava kako organizacija želi promijeniti svijet.

#### **Misija**

Jedinstveni identitet organizacije. Šta organizacija radi. Utjecaj koji će organizacija ostvariti.

#### **Strateška postignuća**

Rezultati ili unapređenja koja će organizacija postići da ispuni svoju misiju.

#### **Područje djelovanja**

Strateška područja djelovanja i akcije organizacije kako bi se ostvarila postignuća i misija organizacije.

### PLANIRANJE PROJEKTA

#### **Ciljevi**

Dugoročni utjecaj koji taj projekt ostvaruje.

#### **Svrha**

Kratkoročni utjecaj na korisnike projekta. Svrha provođenja projekta. Promjene ili djelovanje na korisnike koje će biti posljedica postizanja ishoda projekta.

#### **Ishod**

Isporuke, proizvodi i usluge, neposredne posljedice projekta.

#### **Djelatnosti/zadaće**

Ključne aktivnosti potrebne za ostvarenje ishoda projekta.

## KADA JE POTREBNO OBAVITI STRATEŠKO PLANIRANJE ILI RAZMOTRITI POSTOJEĆE STRATEGIJE?

- Kada organizacija tek započinje sa svojim radom.
- Kada se okruženje u kojem djelujete mijenja.
- Kad vam se znatno poveća ili smanji broj zaposlenih.
- Kad vam se znatno povećaju ili smanje raspoloživa sredstva.
- Kad se čini da osoblje radi na ostvarenju suprostavljenih ciljeva.
- Ako često raspravljate o prvenstvu u obavljanju poslova.
- Ako se pitate ima li smisla to šta radite.

## **REDOSLIJED STRATEŠKOG PLANIRANJA**

- priprema
- utemeljenje vizije
- analiza okolnosti
- određivanje misije
- određivanje postignuća
- oblikovanje strategije
- Implementacija kroz akcije i razvijanje organizacijske pouzdanosti

## 2.

# STVARANJE VIZIJE

---

### “KOJIM SE POSLOM BAVIMO?”

Vizija organizacije obuhvaća dugoročne promjene koje organizacija želi postići. To je cilj više razine koji će organizacija postići svojim djelovanjem u suradnji s drugima. Tako vizija organizacije određuje kojim se poslom organizacija bavi (ili bi se trebala baviti) te koje je njezino područje djelovanja.

Vizija organizacije treba biti poticaj i izazov njenom osoblju za dodatno korištenje svojih sposobnosti i širenje misije organizacije. Opis vizije odgovara na pitanja: *“Kako će izgledati kada uspijemo? Zbog čega sve ovo radimo?”* Nastojanje uprave na dostizanju te zajedničke vizije je ono što inspiriše i potiče ljude na zajednički rad. Određivanje vizije organizacije prvi je korak strateškog planiranja. Kada vizija nije jasna organizaciji nedostaju smjernice i osjećaj svrhe. Tako je puno teže odrediti misiju organizacije i njeno područje djelovanja.

Pojašnjavanje vizije postavlja odrednice za slijedeći korak strateškog planiranja - analizu okruženja. Krajnji cilj organizacije pomoći će kod određivanja okruženja u kojem će djelovati, mogućih saveznika i protivnika, pogodnosti i prepreka. Na primjer, organizacija čija vizija je društvo bez gladnih članova ispitat će drugačije faktore u svojoj analizi okolnosti od organizacije čija vizija je da svi građani mogu slobodno upražnjavati svoje politička i građanska prava. Ta će organizacija imati i drugačiju misiju, te strategije.

Dok mnoge organizacije mogu s lakoćom odrediti područje svoga rada, oblikovanje njihove vizije može ponekad ići vrlo teško. Vizija opisuje novu buduću stvarnost koju će organizacija pomoći izgraditi. To je prvi iskaz strateške namjere. Usmjeravanje na određene željene promjene može pomoći u oblikovanju opisa vizije i stvaranje temelja za strateško planiranje.

Pisanje opisa vizije započinje osobnom intuicijom i zamislama, razvija se kroz rasprave s drugim ljudima u organizaciji, a završava usuglašenim osjećaju smjera i poticaja. Izazov je stvoriti takvu viziju koja će biti dovoljno značajna da potiče ljude, a istovremeno i dovoljno dostižna kako bi ljudi mogli povjerovati da se može i hoće ostvariti.

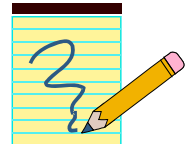
## STVARANJE VIZIJE

Pitanja koja treba razmotriti kod pisanja vašeg opisa vizije:

- Na koji će način svijet biti bolji ili promijenjen aktivnostima naše organizacije i našom suradnjom s drugima koji žele ostvariti iste ciljeve?
- Kakav je to “posao” kojim se bavimo? Zašto smo u tom poslu?
- Kakva je budućnost koju želimo pomoći stvoriti?
- Kako će stvari biti drugačije? Na kojoj razini?
- Šta odlikuje tu budućnost?

Opis vizije mora biti usmjeren na promjene i postignuća, a ne na usluge ili proizvode kojima će te promjene biti postignute. Treba ga sastaviti kao opis stanja koje postoji u budućnosti, a ne kao opis djelatnosti koje će biti poduzete. Treba opisati posljedice utjecaja ne samo vaše organizacije, već i svih drugih institucija i organizacija koje djeluju u tom smjeru.

*Naša vizija budućnosti je:*



### 3.

## ODREĐIVANJE KORISNIKA

---

### “ZA KOGA MI OVO RADIMO?”

Neprofitne organizacije rade na postizanju koristi za skupinu ili skupine ljudi koje možemo nazvati “korisnicima” organizacije. Ukoliko organizacija želi biti uspješna bitno je da razumije ko su njeni korisnici, koje su njihove jedinstvene potrebe koje trebaju biti zadovoljene ili problemi koji trebaju biti riješeni, te kako će korisnici procjenjivati uspješnost organizacije. Za organizacije koje okupljaju članove i čije vodstvo dolazi iz redova članstva, relativno je lako prepoznati tko su njihovi sadašnji korisnici, no potrebno je također utvrditi koji su njihovi *moгуći ili budući korisnici*. Građanske organizacije sa širom bazom ili nevladine organizacije koje nemaju članstvo kao prvi korak u smjeru pripreme svoje strategije trebaju razlučiti koji su njihovi korisnici.

U neprofitnim organizacijama poslovni pojam kao što je “korisnik” katkada nailazi na otpor. Neke organizacije više vole pojam “štićenici”. U ovom priručnik mi koristimo pojam “korisnik” zato što on označava puno aktivniji položaj od pojma “štićenik”. U biti, korisnici *biraju* korištenje roba ili usluga organizacije. Oni su glavna skupina koju organizacija nastoji zadovoljiti zato što bez njihova uključivanja organizacija neće postići željene promjene.

Jasno određivanje korisnika, njihovih potreba, te načina za utvrđivanje uspješnosti organizacije prema tim potrebama prvi je korak u smjeru određivanja i razjašnjavanja misije organizacije. Tako se pronalazi točno određeni okvir za željene promjene i utvrđivanje svrhe organizacije.

## ODREĐIVANJE VAŠIH KORISNIKA

Pitanja koja treba razmotriti kada određujete moguće korisnike:

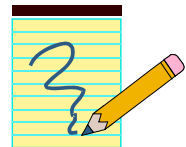
- Šta određuje korisnike kojima naša organizacija služi?
- Za zadovoljavanje čijih potreba je naša organizacija osnovana?
- Koje kriterije koristimo da bi odredili skupinu ljudi koji mogu biti naši budući korisnici?

Možemo ih odrediti prema:

- dobi
- položaju u društvu
- životnom standardu
- zanimanju
- društvenom statusu
- mjestu stanovanja
- uslovima stanovanja
- njihovim talentima i sposobnostima
- njihovim ograničenjima (kada se usporede s drugim ljudima)
- nacionalnosti
- drugim odlikama

Po čemu se mogući korisnici razlikuju od onih koji nisu naši korisnici?

***Korisnici naše organizacije imaju slijedeće odlike:***



## UTVRĐIVANJE POTREBA KORISNIKA

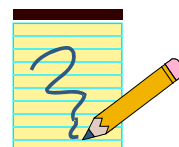
Pitanja koja treba razmotriti kod određivanja potreba korisnika:

- Šta je našim korisnicima potrebno?
- Koje promjene ljudi očekuju da će naša organizacija napraviti?
- Radi zadovoljenja kojih potreba naših korisnika je naša organizacija osnovana?

Kada pišete potrebe korisnika treba ih napisati tako da opisuju nezadovoljene potrebe i neriješene probleme korisnika, a ne djelatnost kojom se organizacija bavi ili usluge koje pruža. Na primjer, ne treba napisati da su potrebe korisnika psihološko savjetovanje. To je usluga ili djelatnost. Stvarne potrebe korisnika mogu biti stvaranje zdrave obitelji, nadvladavanje kriza i nadilaženje duševnih boli. Analitički pristup određivanju potreba korisnika promatra okolnosti u kojima se nalazi korisnik. Dobro utvrđeni problem olakšava pripremu prikladnih i djelotvornih rješenja.

Najbolji način za ispitivanje potreba korisnika jest molba vašim korisnicima da opišu problem svojim vlastitim riječima.

***Potrebe naših korisnika su:***

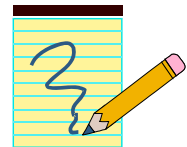


## UTJECAJ ILI POSTIGNUĆA KOJA ŽELIMO OSTVARITI ZA KORISNIKA

Pitanja koja treba razmotriti kod određivanja postignuća za naše korisnike:

- Šta mi činimo za naše korisnike?
- Koje jedinstvene promjene će oni osjetiti kao posljedicu našeg rada?
- Kako možemo izraziti postignuća naših djelatnosti riječima naših korisnika?
- Ukoliko smo uspješni u našem radu i pitamo korisnike šta oni misle da je posljedica našeg rada, šta bi oni mogli reći?

*Postignuća za naše korisnike:*



## 4.

# VRIJEDNOSTI ORGANIZACIJE

---

### “ŠTA NAM JE VAŽNO?”

Vrijednosti i filozofija organizacije oblikuju njezin odgovor na utvrđene potrebe njezinih korisnika i drugi su korak u određivanju misije organizacije. Opis filozofije organizacije često postaje dio opisa misije. Taj opis odražava ili izričito navodi temeljna uvjerenja, vrednote, sklonosti ili filozofiju koju oni koji odlučuju o strategiji imaju namjeru naglasiti u njihovom programskom pristupu i upravljanju organizacijom.

U nekim se organizacijama smatra da su njihove Vrijednosti i filozofija toliko jasni da ova vježba nije potrebna. Drugi mogu smatrati da ih to na neki način ugrožava ili da je to nebitno. Usprkos otporima, organizacija može izvući veliku korist iz zajedničkog razjašnjavanja njenih vrijednosti. Vrijednosti organizacije oblikuju odnose u samoj organizaciji i glavno su načelo na kojem se temelje strateške odluke u odnosima s drugima. Vrijednosti oblikuju filozofiju organizacije i pristup radu koji obavlja. One su temeljni dio identiteta organizacije.

Kada Vrijednosti organizacije nisu posve jasne mogu se pojaviti poteškoće, posebno kad se skupina poveća preko broja početnih osnivača. Na primjer, organizacija koja visoko vrednuje načelo samo-pomoći i vjeruje da bilo koja značajna promjena mora nastati kao posljedica napora onih koji će imati koristi od te promjene razvit će strategije koje uključuju korisnike u sve njihove aktivnosti. Ukoliko ta vrednota nije jasna pojedinim rukovoditeljima ili djelatnicima oni bi mogli donositi odluke ili provoditi djelatnosti koje nisu u skladu s time, a tako niti u skladu s identitetom organizacije. Ta nedosljednost stvara sukob i zbunjenost. Organizacija koja strateški planira svoje poslovanje smanjuje mogućnost takve pojave tako što osiguravaju da Vrijednosti koje predstavljaju temelj njihovog rada svi razumiju i s njima se slažu.

## VJEŽBA OSOBNIH VRIJEDNOSTI

Ovo je vježba koja može pomoći članovima organizacije da utvrde vrijednosti i prepoznaju šta je važno njima kao osobama. Osobne vrijednosti trebaju biti u skladu s organizacijskim vrijednostima, a osobne vrijednosti - osobito u novonastalim organizacijama - često čine temelj iz kojeg nastaju organizacijske vrijednosti.

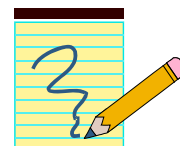
### Upute:

1. Ispunite radni list za osobne vrijednosti
2. Usporedite odgovore i raspravite u kakvom su odnosu osobne vrijednosti i organizacijske vrijednosti
3. Raspravite vrijednosti koje su važne vašoj organizaciji

## RADNI LIST ZA OSOBNE VRIJEDNOSTI

Pročitajte svaku od deset vrijednosti koje su dolje popisane i razmislite koliko su vam važne. Označite svaku vrijednost brojem od 1 do 10, označujući vama najvažniju brojem 1, a najmanje važnu brojem 10. Upišite brojeve pored svake stavke.

- \_\_\_\_\_ Rad s kolegama
- \_\_\_\_\_ Profesionalna reputacija
- \_\_\_\_\_ Postizanje radnih ciljeva
- \_\_\_\_\_ Uzbuđenje
- \_\_\_\_\_ Slobodno vrijeme za obitelj i prijatelje
- \_\_\_\_\_ Materijalna primanja
- \_\_\_\_\_ Poštovanje suradnika
- \_\_\_\_\_ Doprinos društvu
- \_\_\_\_\_ Zadovoljavanje drugih
- \_\_\_\_\_ Postizanje osobnih ciljeva



Popišite sve vrijednosti koje nisu gore spomenute a od iznimne su važnosti za vas osobno.

---

---

---

---

---

## **NEKI POJMOVI I IZRAZI KOJI ĆE POTAKNUTI RASPRAVU O VRIJEDNOSTIMA**

Odanost  
Saradnja  
Služenje drugima  
Razumijevanje  
Timski rad  
Zajednica  
Dobri odnosi  
Uticao  
Ustrajnost  
Analiza  
Pouzdanost  
Tačnost  
Stabilnost  
Učinkovitost  
Predvidljivost

Domišljatost  
Vodstvo  
Rješavanje problema  
Raznolikost  
Znanje  
Inovacije  
Sloboda  
Različitošć  
Svježina  
Osobno postignuće  
Rast  
Brzina  
Agresivnost  
Nadzor  
Zapovijedanje

Posao vode ljudi.

Timski rad se isplati.

Tvoja riječ je tvoje jamstvo.

Neprestana poboljšanja su najvažnija.

Nadzor i pravila su najvažniji za uspjeh.

Nove ideje su zlata vrijedne,  
sloboda njihovog iznošenja je važna.

Najvažnije je pobijediti.

Biti brz, ostvariti utjecaj i  
usmjeriti se na ono šta je najvažnije.

Rezultat je važniji od postupka.

Vježba stvara znalca.

## **UZORCI OPISA VRIJEDNOSTI**

“Vjerujemo u moć ljudi da riješe lokalne probleme.”

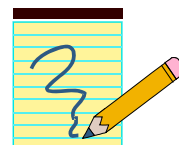
“Tehnologija mora odgovarati ljudima koje služi.”

“Radit ćemo surađujući, a ne u sukobu s drugim organizacijama koje također žele štiti ljudska prava.”

## ODREĐIVANJE VRIJEDNOSTI ORGANIZACIJE

Pitanja koja treba razmotriti kod određivanja vrijednosti organizacije:

- Šta nas vodi u našem poslu?
- Šta nam je najvažnije u našem poslu?
- Kada odlučujemo između alternativnih postupaka, zbog čega biramo jedan a ne drugi?
- Koje načela nikada ne želimo zaboraviti dok se bavimo našim poslom?
- Šta smatramo glavnim pokazateljem visoke kvalitete usluga ili dobrog rada?



*U našem radu vođeni smo slijedećim temeljnim načelima (vrijednostima):*

## 5.

# MISIJA ORGANIZACIJE

---

### “ZAŠTO MI POSTOJIMO?”

*“Tko ste vi kao organizacija? Zašto postojite? Šta radite?”* Tko god dolazi u doticaj s vašom organizacijom postavlja ova pitanja. Opis misije morao bi dati odgovore na ova pitanja. Taj bi opis trebao predstaviti bit organizacije osobama koje se s njom prvi put susreću i ujedno poslužiti kao zbir smjernica koje su jasne i razumljive, te u potpunosti prihvaćene od strane upravnih tijela organizacije, njezinih zaposlenih, volontera, donatora i saradnika.

Vjerojatno niti jedan dio strateškog planiranja nema tako veliku važnost kao određivanje misije organizacije. To je središnja tačka oko koje se usklađuju ciljevi i strategija. Iskazivanje dugoročnih namjera omogućava iskazivanje ciljeva kao temelja zajedničkih očekivanja, planiranja i procjene rada. Misija sažima osnovne ciljeve, odlike i filozofije koje će oblikovati strategiju organizacije. To je iskaz svrhe po kojem možemo razlikovati jednu organizaciju od drugih istovrsnih organizacija.

Organizacija postiže najviši stepen ispunjavanja svrhe postojanja kada se njezino vodstvo započne pitati slijedeća pitanja: *“U kakvom smo to poslu?”*, *“Koje korisnike mi služimo?”*, *“Zašto ova organizacija postoji?”* Glavno rukovodstvo ne smije pretpostavljati da je širina ideja opisana u poslanstvu organizacije bezuslovno razumljiva. Opis misije koji će u potpunosti predstaviti organizaciju može nastati jedino kroz slobodnu i otvorenu razmjenu mišljenja, s punom dozvolom za izražavanje razlika u stavovima.

Iako je opis misije jedinstven za svaku pojedinu organizaciju postoji nekoliko odlika koje se najčešće pojavljuju. Opis misije mora sadržavati rečenicu koja opisuje krajnje postignuće kojemu organizacija teži; potrebno je spomenuti korisnike ili kome su ta postignuća namijenjena; opisati osnovna sredstva i djelatnosti potrebne za ostvarenje misije (“posao” organizacije) i, konačno, dati kratki prikaz vrijednosti, uvjerenja i načela zajedničkih cijeloj organizaciji. Opis misije nije samo puko prenošenje prethodnih aktivnosti, to nije uobičajeni posao. Prije se može reći da je nešto što se postiže samo “nadahnutim” naporima.

Dijelovi opisa misije dolaze iz nekoliko izvora. Različita viđenja svrhe organizacije mogu se dobiti analizom svih zainteresiranih, tj. njezine baze. Jednom kada su zamisli prikupljene, potrebno je proći kroz postupak pregovaranja i dogovaranja kako bi se došlo do potpunog usaglašavanja.

Osnovna vrijednost opisa misije kao pomagala za strateško planiranje jest u određivanju krajnjih ciljeva organizacije. Takav opis daje vodstvu organizacije jedinstveni smjer koji uključuje i osobne potrebe i potrebe organizacije. Opis promiče osjećaj zajedničkih očekivanja na svim razinama i kod svih naraštaja zaposlenih. On vremenom učvršćuje vrijednosti koje nadilaze osobne i skupne interese.

Konačno, on prenosi sliku vrijednosti i nastojanja koju će prepoznati i usvojiti ljudi izvan organizacije, kao npr. korisnici, vladine institucije, druge organizacije i javnost uopće.

Teškoća u izradi opisa misije leži u činjenici da bi trebao biti dovoljno širok da obuhvati sve što organizacija radi, a ipak dovoljno sažet kako bi pokazao smjer, odnosno ključni interes organizacije po kojem se razlikuje od drugih organizacija, te joj dati smjernice za donošenje odluka.

Kao kod svih pojedinačnih dijelova strateškog planiranja, rad na opisu misije preispituje se u različitim fazama redoslijeda strateškog planiranja.

## **MISIJA**

Misija organizacije je iskaz njezinog identiteta, njezina lična karta: objašnjava ZASTO organizacija postoji.

Misija opisuje svrhu i identitet organizacije, obično navodeći ko su njeni korisnici, željeni utjecaj rada organizacije za te korisnike, te temeljne pristupe organizacije u obavljanju toga rada.

## **ODLIKE DOBROG OPISA MISIJE**

Dobar opis misije je:

- Razumljiv svakom članu organizacije, te osobama izvan organizacije.
- Precizan, sažet i lako se pamti.
- Jasno i tačno predstavlja svrhu organizacije i upućuje na:
  - potrebe ili problem koji organizacija želi riješiti, bez spominjanja određenih proizvoda ili usluga koje organizacija nudi;
  - korisnike ili bazu organizacije;
  - temeljnu filozofiju i pristup organizacije;
  - posebne vještine i sposobnosti kojima organizacija doprinosi rješenjima.
- Prilagodljiv, ali ne i otvoren za drugačija tumačenja.
- Daje smjernice organizaciji i služi kao vodič kod donošenja odluka.
- Realističan, dostižan i utemeljen na vjerovanjima i vrijednostima organizacije.

## **PRIMJERI**

### **OPISA MISIJE ZA NEPROFITNE ORGANIZACIJE**

#### **ACCION**

ACCION je neprofitna organizacija koja je posvećena stvaranju radnih mjesta i programa samozapošljavanja za najsiromašnije građane u Americi.

#### **Intermediate Technology**

Intermediate Technology je međunarodna dobrotvorna ustanova koja radi sa seoskim zajednicama u Trećem svijetu. Cilj IT-a je osposobljavanje siromašnih za razvoj i upotrebu učinkovitih tehnologija i postupaka koji im daju više kontrole nad njihovim životima i koji doprinose dugoročnom razvitku njihovih zajednica.

#### **Oxfam**

Oxfam radi sa siromašnim ljudima bez obzira na rasu ili religiju u njihovoj borbi protiv gladi, bolesti, eksploatacije i siromaštva u Africi, Aziji, Latinskoj Americi i Srednjem istoku kroz oslobođenje, razvoj, istraživanje i javno obrazovanje

#### **World Neighbors**

World Neighbors je solidarna, neprofitna organizacija koja radi u prvoj liniji svjetskih napora za eliminiranje gladi, bolesti i siromaštva u Aziji, Africi i Latinskoj Americi.

#### **World Education**

World Education osigurava obuku i tehničku pomoć u neformalnom obrazovanju za odrasle i djecu, sa specijalnim naglaskom na programe samozapošljavanja, razvoj malih poduzeća, pismenost, osnovno obrazovanje za odrasle, radno obrazovanje, obrazovanje o zaštiti okoliša, zdravlju majke i djeteta, obrazovanje o AIDS-u, proizvodnji hrane, pomoći izbjeglicama i njihovoj obuci, te obiteljsko obrazovanje. Svaki projekt je partnerstvo s implementirajućom organizacijom, tako da se lokalna i nacionalna organizacije podržavaju i osposobljavaju za daljnji rad po okončanju početnih sredstava.

#### **Action Without Borders**

Action Without Borders je globalna mreža pojedinaca koji dijele zamisli, informacije i sredstva da bi pomogli izgraditi svijet u kojem svi ljudi mogu živjeti slobodnim, dostojanstvenim i produktivnim životom. Action Without Borders djeluje koristeći Internet i lokalna sredstva na promicanju suradnje, volonterstva i ulaganja u ove ciljeve. Action Without Borders je organizacija neovisna od bilo koje vlade, političke ideologije ili religije. Njen rad je vođen zajedničkim nastojanjima njenih članova i prijatelja da iznađu praktična rješenja za društvene probleme okoline u duhu plemenitosti i obostranog uvažavanja.

#### **River Watch Network**

Od Rio Granda u Texasu do Dunava u Mađarskoj koristi snagu ljudi i zajednica u praćenju, obnavljanje i čuvanje svih rijeka svijeta.

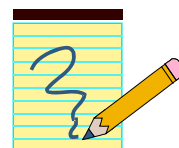
#### **The Rutheford Institute**

The Rutheford Institute je međunarodna, neprofitna i obrazovna organizacija koja se specijalizirala u obrani religijske slobode i ljudskih prava.

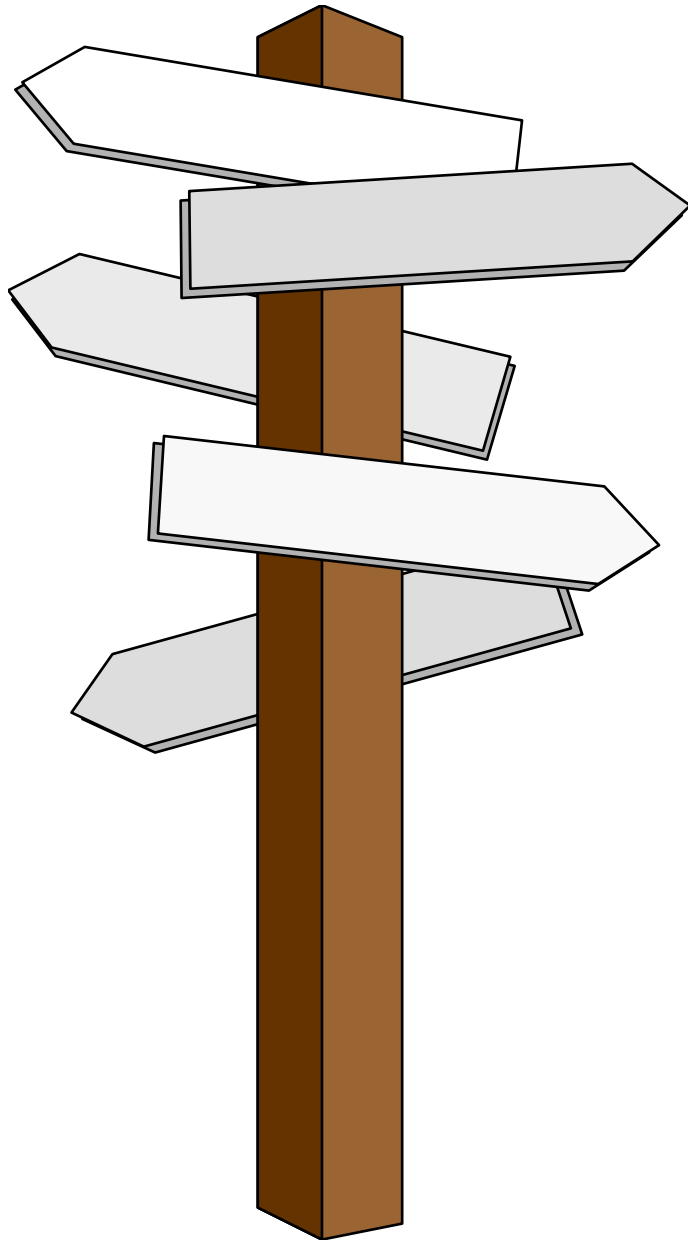
## RADNI LIST ZA OPIS MISIJE

Pitanja koja treba razmatrati kod sastavljanja opisa misije:

- Zašto naša organizacija postoji?
- Potreba ili problem koji nastojimo riješiti jest...
- Naši korisnici, skupina ili osobe koje imaju tu potrebu ili problem su...
- Promjena koju nastojimo stvoriti našim radom jest...
- Tu promjenu želimo postići do...
- Ono po čemu se razlikujemo od drugih jest da mi...
- Naša posebna sposobnost je...



*Misija (svrha) naše organizacije je:*



## 6.

# ANALIZA OKRUŽENJA

---

### “GDJE SE NALAZIMO?”

Niti jedna organizacije ne postoji u vakuumu. Strateško planiranje treba provesti s razumijevanjem sadašnjih okolnosti i okruženja u kojem organizacija djeluje. Ukoliko se planiranje u organizaciji odvija bez temeljitog proučavanja same organizacije i okruženja u kojem djeluje, veća je vjerojatnost da će se njezine strategije pokazati neuspješnim ako se pretpostavke na kojima su utemeljene pokazuju netočnim ili se pojave nepredviđene prepreke. Osim toga, organizacija može propustiti mogućnosti koje postoje, odnosno ne iskoristiti svoje prednosti ili saveznike koji joj mogu pomoći da postigne željeno.

Potrebno je realistično i praktično ispitati okruženje u kojem organizacija djeluje, uz sagledavanje unutarnjih i vanjskih uticaja. Nakon što pažljivo popišete vanjske faktore koji utječu na problem koji želite riješiti, potrebno je detaljno ispitati sredstva i sposobnosti koja postoje unutar organizacije. Napor koji ulažete u pridržavanje temeljitog i logičnog postupka u analizi okruženja primorava vas da usmjerite svoje razmišljanje i izoštrite svoje poglede na najbolje moguće odgovore.

Analiza vanjskog okruženja radi se u dvije razine. Opće okruženje se često može podijeliti u privredno, tehnološko, političko i društveno područje. Utvrđivanjem i praćenjem trendova u tim područjima organizacije se mogu pripremiti za dobro iskorištavanje mogućnosti i izbjegavanje prepreka. Na primjer, ako je trajna politička i društvena stabilnost preduslov za uspješnost organizacije, ukoliko se ta stabilnost naruši organizacija mora ponovno razmotriti svoje strategije. Drugi primjer može biti: organizacija pripremi strategiju za obrazovanje javnosti u uslovima kada su mediji nadzirani od strane države i nisu naklonjeni tom programu, a kasnije se razvijaju nezavisni mediji. Organizacija koja prati okruženje može prilagoditi svoje strategije kako bi iskoristila te nove mogućnosti.

Radno okruženje organizacije sastoji se od svih zainteresiranih i suradnika koji imaju mogućnost utjecaja na organizaciju, te organizacija može na njih utjecati. Radno okruženje uključuje korisnike ili članove organizacije, donatore, dobavljače, druge organizacije koje rade na rješavanju problema, itd. Međudnosi ovih sudionika mogu znatno doprinijeti mogućoj ulozi organizacije te njezinoj mogućnosti ostvarivanja utjecaja.

Analiza unutarnjih uticaja temelji se na proučavanju prednosti i slabosti organizacije u usporedbi s drugim sudionicima ili “takmacima”. Prednosti organizacije mogu biti u programima, organiziranosti, te upravljanju. Prednosti su temelj “konkurentnih prednosti” organizacije, a može ih se nazvati i “posebnim sposobnostima”. U idealnom slučaju organizacija nastoji razviti svoje posebne sposobnosti u područjima koja su ključna za uspjeh u njenom “poslu”.

## OPĆE VANJSKO OKRUŽENJE

Analiza općeg vanjskog okruženja uključuje razmatranje uslova koji mogu utjecati na radnu sposobnost organizacije, odnosno koji imaju pozitivan ili negativan utjecaj na njezine korisnike i budućnost koju organizacija nastoji stvoriti. Okolnosti koje treba analizirati su:

- **Privredne:** međunarodne, nacionalne, lokalne, donatori...
- **Tehnološke:** komunikacije, prijevoz...
- **Političke:** stabilnost, intervencije vlade, odgovarajuća zakonska regulativa, odgovarajuće okruženje...
- **Društvene:** stabilnost, slojevitost, konkurencija...

## RADNO OKRUŽENJE (zainteresirani)

Analiza radnog okruženja uključuje razmatranje “igrača” ili “sudionika” koji će biti važni za uspješnost organizacije. Elementi koji mogu biti uključeni su:

- **Korisnici:** korisnici, osnivači, oni za koja organizacija radi...
- **Saveznici:** sadašnji ili mogući; organizacije, institucije, utjecajne osobe...
- **Protivnici:** sadašnji ili mogući, oni ugroženi uspjehom organizacije...
- **Dobavljači:** organizacije s kojima se surađuje, poduzeća, uvoznici, itd.

## UNUTRAŠNJE PROVJERE

Ispitivanje unutrašnjih faktora koji određuju djelotvornost organizacije ključni je dio analize okruženja. Slijedeći popis nekih faktora koje treba razmotriti može vam poslužiti kao vodič u izvođenju vlastite unutrašnje provjere:

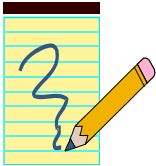
- Obuhvat programa.
- Pouzdanost u radu s korisnicima.
- Pouzdanost sa svim ostalim zainteresiranima.
- Kvalitet usluga ili roba.
- Financijska samoodrživost
- Teritorijalna pokrivenost.
- Način upravljanja i organizacijska kultura.
- Poznavanje radnog okruženja.
- Distribucijski kanali.
- Organizacijska struktura.
- Postojeća materijalna sredstva.
- Postojeća tehnička sredstva.
- Sistem izvještavanja.
- Osoblje.
- Vjerodostojnost kod donatora (pristup financiranju).
- Tehnologija.
- Usluge korisnicima.
- Smanjenje troškova.
- Starost i stanje imovine.

## SWOT ANALIZA

Korisno pomagalo za analizu podataka koji se odnose na okruženje i buduće trendove poznato je kao SWOT analiza. SWOT dolazi od engleskih riječi za prednosti, slabosti, mogućnosti i prepreke (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

- S** Koje su unutrašnje prednosti organizacije? (U čemu smo dobri?)
- W** Koje su unutrašnje slabosti organizacije? (U čemu se trebamo poboljšati?)
- O** Koje vanjske mogućnosti postoje u vezi naše misije? (Koje se promjene događaju u našem okruženju, a mogle bi nam pomoći u ostvarivanju naše misije?)
- T** Koje nas vanjske prepreke mogu spriječiti u ostvarivanju naše misije? (Na koje promjene u okruženju moramo obratiti pozornost ili se pripremiti da svoj rad obavljamo pod tim uslovima?)

<b>S</b> (unutrašnje prednosti)	<b>W</b> (unutrašnje slabosti)
<b>O</b> (vanjske mogućnosti)	<b>T</b> (vanjske prepreke)



Proučite podatke koje ste prikupili analizom okruženja i unesite ih u SWOT matricu. Prednosti popišite u okviru označenom S, slabosti u okviru označenom W, itd. Te podatke treba uzeti u obzir kod pripreme strategija, tj. kada je u organizaciji potrebno razmotriti na koji način može najbolje iskoristiti ono što joj je na raspolaganju (što je često vrlo ograničeno), kako bi iskoristila svoje prednosti i vanjske pogodnosti, a prevazišla slabosti i prepreke.

## ANALIZA ZAINTERESIRANIH

U skupinu **zainteresiranih** spadaju svi pojedinci, organizacije, skupine ljudi, vladine institucije ili drugi koji se **nalaze pod utjecajem** rada vaše organizacije, ili su u **moćnosti utjecati** na rad vaše organizacije ili njenu djelotvornost.

To je svaka osoba ili institucija:

- koja je zainteresirana za uspjeh projekta
- koja doprinosi ciljevima projekta
- na koju ciljevi projekta ostvaruju utjecaj
- koja može utjecati na probleme kojima se projekt bavi

Slijedeći postupak može biti iskorišten za prepoznavanje zainteresiranih, što obavezno treba razmotriti kod pripremanja strategije. Strategija mora od zainteresiranih dobiti najveći mogući pozitivan utjecaj a istovremeno mora ograničiti ili umanjiti utjecaj onih zainteresiranih sa visokom razinom negativnog utjecaja.

1. Utvrdite sve zainteresirane za vašu organizaciju (pozitivne i negativne).
2. Koristeći ocjene na slijedećoj stranici, procijenite značaj koji svaki zainteresirani pridaje uspjehu ili neuspjehu vaše misije (napomena: to je subjektivna ocjena i procjene mogu biti različite; dobro je dogovoriti se o ocjenama).
3. Koristeći ocjene procijenite moć ili sposobnost zainteresiranog da poduzme učinkovitu akciju da vam ili pomogne u postizanju vaše misije ili da vas spriječi u tome. Ocjenjivanje se tu ne odnosi na razinu interesa zainteresiranog, već jedino na njegovu moćnost da ostvari utjecaj.
4. Pomnožite ocjene značaja i moći za svakog zainteresiranog i ustanovite koji su najvažniji (pozitivni i negativni) za vašu organizaciju.
5. Odredite moguće strategije kako biste povećali mogući utjecaj pozitivno zainteresiranih (podržavajući značaj koji daju vašem uspjehu, njihovu moć da poduzmu učinkovitu akciju ili njihovim udruživanjem), te kako biste smanjili mogući utjecaj negativno zainteresiranih. Strategije se trebaju usmjeriti na pozitivno zainteresirane i negativno zainteresirane koji imaju veliku moć utjecaja.

## PROCJENJIVANJE ZAINTERESIRANIH

### OCJENA ZNAČAJA

Koliki značaj pridaje zainteresirani svom ulogu ili interesu u projektu? Vrijednost može biti pozitivna ili negativna. Upotrijebite slijedeće ocjene:

Vrlo važno	5
Bitno	4
Potrebno	3
Poželjno	2
Nebitno	1

### OCJENA MOĆI

Ocjena moći procjenjuje mogućnost zainteresiranog da učinkovito djeluje. Moć se dijeli na tri glavne skupine: nadzor, utjecaj i prepoznavanje. One se dalje dijele na:

- Potpuni nadzor 6  
*(zainteresirani ima sredstva, položaj, poznanstva, itd. potrebne da poduzme akciju koja će utjecati na cilj)*
- Bitni nadzor 5  
*(zainteresirani ima znatnu mogućnosti utjecaja na cilj)*
- Značajan utjecaj 4  
*(zainteresirani ima dovoljno moći da bi utjecao na akcije drugih koje mogu utjecati na cilj)*
- Umjereni utjecaj 3  
*(zainteresirani ima skromne mogućnosti utjecaja)*
- Mali utjecaj 2  
*(zainteresirani ima male mogućnosti utjecaja na cilj)*
- Prepoznavanje 1  
*(zainteresirani ima najmanji mogućnosti ili uopće nema mogućnost utjecaja na cilj)*

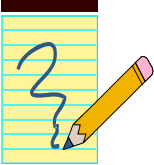
### UTJECAJ

Pomnožite ocjenu značaja sa ocjenom moći zainteresiranog kako biste utvrdili razinu njegovog mogućeg utjecaja na projekt.



## ZAINTERESIRANI S NAJVEĆIM MOGUĆIM UTJECAJEM

- Tko su zainteresirani s najvećim mogućim pozitivnim utjecajem na našu organizaciju i njezin rad?
- Tko su zainteresirani s najvećim mogućim negativnim utjecajem na našu organizaciju i njezin rad?
- Na koji način možemo povećati utjecaj (značaj ili moć) naših mogućih saveznika?
- Na koji način možemo smanjiti utjecaj (značaj ili moć) naših mogućih protivnika?

<i><b>MOGUĆI SAVEZNICI</b> naše organizacije (pozitivan utjecaj)</i>	<i><b>Mogući načini povećanja njihovog utjecaja</b></i>
	
<i><b>MOGUĆI PROTIVNICI</b> naše organizacije (negativan utjecaj)</i>	<i><b>Mogući načini smanjenja njihovog utjecaja</b></i>

## 7.

# ANALIZA UZROKA I NJIHOV UTICAJ NA MISIJU

---

### “ŠTA ĆE PROUZROKOVATI OSTVARENJE MISIJE?”

Kao što je analiza okruženja važna za određivanje sadašnjeg položaja organizacije (ŠTA treba biti njezino misija) u odnosu na pogodnosti i prepreke u okruženju, te prednosti i slabosti organizacije, priprema strategija (KAKO treba ostvariti misija) olakšana je analitičkim pregledom uslova koji su potrebni za ostvarenje misije organizacija.

Organizacije obično ne provjeravaju logiku odnosa uzroka i posljedica između svog rada i ciljeva, te umjesto toga rade na temelju procjena, dotadašnjih iskustava ili, što je još gore, navika. Ukoliko se ne postigne puno razumijevanje odnosa uzroka i posljedica, strategija neće moći stvoriti uslove potrebne za ostvarenje misije i mogući su neočekivani zastoji u radu. Utvrđivanje tih uslova također omogućava organizaciji da bude svjesna uslova na koje nema utjecaja a koji će se morati razriješiti ili stvoriti da bi strategije bile u stanju ostvariti željeni utjecaj.

Analiza uzroka i posljedica je logično i uravnoteženo utvrđivanje potrebnih i dovoljnih preduslova (uzroci) potrebnih za ostvarenje nove stvarnosti (posljedica) koju opisuje Misija organizacije. Utvrđivanjem potrebnih preduslova organizacija određuje koje preduslove može ostvariti sama ili doprinijeti njihovom ostvarenju (šta je temelj njezinih strategija) a na koje jednako važne preduslove organizacija ne može utjecati (pretpostavke za strategiju). Kada se odnos između uzroka i posljedica razmatra u okviru ciljeva organizacije često se naziva i “hijerarhija ciljeva”.

Nekim je organizacijama lakše sačiniti hijerarhiju opisa problema, a zatim to “prevesti” u hijerarhiju ciljeva. Kod takvog pristupa organizacija će utvrditi glavne probleme koji trebaju biti riješeni kako bi se ostvarila Misija organizacije. Zatim će te probleme “prevesti” u njihovu suprotnost, tj. uslove koji su potrebni da bi se Misija ostvarila. Na primjer, organizacija čija Misija uključuje jeftinije rješavanje stambenih problema za građane grada A može utvrditi problematična područja kao što je nedovoljan broj zgrada, dizanje cijena od strane kućevlasnika, te nedostatak kredita za buduće stanare. Kada se to prevede u preduslove, bili bi to: dovoljan broj stanova za stanovnike grada, pristupačne cijene i mogućnost dobivanja kredita.

## HIJERARHIJA CILJEVA

**Cilj** je opis postignuća. To je sveobuhvatni pojam koji se često koristi kao sinonim za pojmove poput: **smjernice, svrha, misija, postignuća, ishod**, itd.

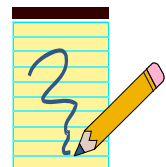
Kada se radi o hijerarhiji, ciljeve treba rasporediti na način da budu vidljivi njihovi odnosi **uzroka i posljedice**, tj. ostvarenje jednog cilja je uslov za ostvarenje nekog drugog. Svaka razina predstavlja ono što voditelji projekta vjeruju da su **potrebni i dovoljni** preduslovi za ostvarenje ciljeva na slijedećoj razini.

## RADNI LIST ZA ANALIZU UZROKA I POSLJEDICA

Pitanja koja treba razmotriti kod odlučivanja o tome šta možemo uzrokovati, a šta je izvan našeg nadzora:

- Koje preduslove potrebne za ostvarenje našeg misije možemo sami neposredno ostvariti?
- Za šta možemo mi biti odgovorni?
- Stvaranje kojih od tih preduslova možemo potpomoći?
- Na koji bitan način možemo pomoći u njihovom stvaranju? Koje preduslove možemo stvoriti?
- Koji se od ovih preduslova nalaze izvan našeg nadzora.

Ukoliko je većina preduslova izvan vašeg nadzora vjerojatno trebate promijeniti opis svoje misije kako bi bilo realnije.



*Preduslovi koje možemo stvoriti:*

*Načini kojima možemo doprinijeti ostvarenju drugih preduslova:*

*Preduslovi izvan našeg nadzora:*

## 8.

# ODREĐIVANJE STRATEŠKIH POSTIGNUĆA

---

### “KAKO ĆEMO NAŠU MISIJU PRETVORITI U REZULTATE?”

Strateška postignuća koja organizacija odredi predstavljaju središte njene strategije. Misija organizacije određuje njenu svrhu. Strategija - opisujući kako će organizacija ispuniti svoju svrhu - uključuje opis konkretnih promjena koje će organizacija ostvariti (postignuća) te kako će organizacija raditi na ostvarivanju tih postignuća (što nazivamo “intervencijom” ili područjem aktivnosti organizacije).

Analiza uzroka i posljedica te hijerarhija ciljeva koja tako nastane može pomoći u određivanju postignuća koja je potrebno ostvariti za postizanje misije organizacije. Priprema strateških postignuća organizacije imat će za posljedicu promjene koje će trebati unijeti u opis misije, ukoliko će se poštovati preduslovi određeni strategijom.

Strateška postignuća su dugoročna, temelje se na kvalitetu, realistična i opisuju promjenu koju organizacija nastoji stvoriti. Od velikog su značaja za cijelu organizaciju - od upravnih odbora do svih zaposlenih - zato što podižu njihovu motivaciju. Strateška postignuća usmjeravaju napore organizacije u skladu sa strategijom i zdravom logikom prema njezinoj dugoročnoj viziji.

Osim utvrđivanja postignuća koja se odnose na program, organizacija također treba odrediti pokazatelje učinkovitosti svojeg rada i upravljanja. Organizacija treba razmotriti faktore kao što su: osoblje i njihove plaće; organizacijska struktura; predodžbe o organizaciji u javnosti, te odnosi s javnošću; infrastruktura i korištenje opreme; planiranje i procjena uspješnosti; nadzor nad kakvoćom rada; suradnja s drugima, itd.

### STRATEŠKA POSTIGNUĆA

Strateška postignuća utvrđuju ŠTA će organizacija postići tokom svoga postojanja. Ona mogu biti opisana kao dugoročni ishodi, ili drugim riječima kao proizvodi ili usluge za koje će organizacija odgovarati, te za koje će ih korisnici smatrati odgovornima. Strateška postignuća usredotočuju strategije organizacije i daju okvir za kratkoročno planiranje. Trebaju sadržavati postignuća vezana uz program, ali i postignuća vezana uz poslovanje i upravljanje.

## **UOBIČAJENE GREŠKE KOD ODREĐIVANJA STRATEŠKIH POSTIGNUĆA**

Postoji niz uobičajenih pogrešaka koje organizacije trebaju izbjegavati kada određuju svoja strateška postignuća.

Jedna od najčešćih je izbor postignuća koje je suviše kratkoročno. Strateška postignuća trebaju odražavati prvu razinu "uzroka" utvrđenih u hijerarhiji ciljeva, iako mogu uključivati i dio druge razine kada postizanje preduslova na prvoj razini uključuje preduslove koji su izvan nadzora organizacije. Prva razina "uzroka" najvjerojatnije sadrži preduslove za čije će rješavanje trebati jako puno vremena. Ukoliko to nije slučaj, misija vjerojatno nije na razini strateških ciljeva ili pak organizacija namjerava djelovati samo dok ne zadovolji relativno kratkoročnu potrebu. Niz kratkoročnih ciljeva podržava kratkoročno djelovanje. Kada svoju pozornost usmjeravaju na rješavanje neposrednih ciljeva organizacije se često suoče sa nizom problema koje je teško savladati. Dugoročni ciljevi (strateška postignuća) podržavaju ispitivanje alternativnih pristupa i donošenje strateških odluka, za razliku od uobičajenog načina vođenja poslova, i na kraju dovode do većeg uspjeha.

Druga uobičajena greška je određivanje strateških postignuća kao djelatnosti, a ne kao ishoda ili uslova. Aktivnosti koje organizacija sprovodi su samo sredstvo za postizanje ciljeva na višem nivou. Nije važno provođenje aktivnosti, već ostvarenje željenog postignuća. Određivanje postignuća kao djelatnosti otklanja usmjerenost na posljedice i često stvara organizaciju koja ima puno posla, ali postiže vrlo malo. Takva organizacija ne može ostvariti svoju misiju, pa čak ni prepoznati da li je ostvaruje. Strateška postignuća treba opisati kao uslove koji su poželjni. Aktivnosti dolaze nakon toga.

Sljedeća uobičajena greška jest da se organizacije usmjere samo na postignuća koja se odnose na njihov program, a zanemaruju administrativna ili poslovna postignuća koja ih moraju pratiti, kao što je to npr. financijska samoodrživost organizacije ili njezina učinkovitost. Ova poslovna postignuća su osnovni preduslov sposobnosti organizacije za ostvarenje postignuća koja se odnose na program, pa su jednako toliko potrebna za ostvarenje misije.

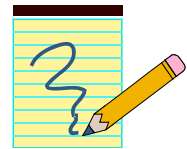
Strateška postignuća je rijetko kada moguće količinski izraziti. Smatra se da je pogrešno količinski izraziti strateška postignuća jer ih to čini kratkoročnima, tako da će organizacija imati poteškoća u sagledavanju daleke budućnosti. Količinski ciljevi i oslanjanje na predviđanje budućnosti, u kombinaciji sa kratkoročnim planiranjem, neizbježno navode organizacije da provode većinu svojeg vremena u brizi o strukturalnim sredstvima za postizanje svojih ciljeva, a ne u radu na promjeni ponašanja unutar organizacije. Takve organizacije objašnjavaju da mjerljiva postignuća nastaju kao posljedica mjerljivih napora: širenja aktivnosti, uvođenja novih usluga, promjena organizacijske strukture, itd. To ih navodi na zanemarivanje teže mjerljivih faktora kao što su procjena uspjeha, poslovna politika i sistem izvještavanja. Stvarna strateška prednost dolazi od mijenjanja načina na koji se organizacija ponaša, kao i od onoga što čini.

## RADNI LIST ZA ODREĐIVANJE STRATEŠKIH POSTIGNUĆA

Pitanja koja treba razmotriti kod pisanja strateških postignuća:

- Za koje smo preduslove rekli da ih možemo ostvariti?
- Šta nam se čini da treba ostvariti, ali da to treba drugačije opisati?
- Koje od preduslova ne možemo ostvariti, ali možemo dati svoj doprinos?
- Koja ćemo postignuća ostvariti i tako dati svoj doprinos?
- Šta naši korisnici očekuju od nas?
- Da li su postignuća koja se odnose na program izražena tako da opisuju korist za korisnika?
- Koji poslovni preduslovi moraju postojati u našoj organizaciji da bi bila uspješna?
- Da li je koje od ovih postignuća u stvari aktivnost? Koja se postignuća očekuju od tih aktivnosti?

*Naša strateška postignuća bit će:*





## 9.

# PRETPOSTAVKE

---

### “ŠTA SE JOŠ TREBA DOGODITI?”

Pretpostavka je procjena koja se odnosi na neki budući događaj koji će se vjerojatno dogoditi, no ne može se predvidjeti sa sigurnošću i nije pod nadzorom organizacije, ali je logički potreban da bi se ostvarile buduće djelatnosti i postignuća. Pretpostavke se određuju analizom uzroka i posljedica uslova koji su potrebni da bi se željena promjena ostvarila. Blagovremeno prepoznavanje pretpostavki može utjecati na strategije i korisno je za razvoj odgovarajućih prikladnih strategija, ukoliko se pretpostavke ne ostvare.

Na primjer, mnoge građanske organizacije razvijaju svoje strategije na temelju pretpostavke da će postojeće demokratske strukture nastaviti postojati i da organizacija radi na unapređenju i proširenju reformi. Ukoliko se ove pretpostavke ne pokažu valjanim i antireformske snage preuzmu nadzor nad vladom, oduzimajući građanske slobode i ukidajući demokratske strukture, onda te strategije gube na vrijednosti i organizacija mora odlučiti kako će reagirati na ovu promjenu. Drugi primjer mogu biti stalne aktivnosti drugih važnih sudionika u vanjskom okruženju. Organizacije koje se bave ljudskim pravima mogu temeljiti svoje strategije na vrlo vjerojatnoj pretpostavci da će UN snage ostati na području države do konca svojeg mandata. Ukoliko se to pokaže netačnim, te ukoliko UN snage ranije napuste zemlju ili bitno promjene svoju ulogu, organizacije trebaju razmotriti i vjerojatno promijeniti svoje strategije.

Uloga pretpostavki često nije dobro shvaćena i često se umanjuje njihov značaj u postupku planiranja. To nije dobro zato što usuglašavanje pretpostavki unutar organizacije postavlja okvir za pripremu ciljeva i strategija. Nadalje, utvrđivanje i rasprava o pretpostavkama pomaže organizaciji da se bolje pripremi za promjene u svome radnom okruženju.

## PRETPOSTAVKE

Pretpostavke su vanjski uslovi nad kojima organizacija nema nadzor, ili je odabrala da nema nadzor, ali o kojima ovisi ostvarenje njezinih ciljeva.

Pretpostavke su dio unutarnje logike strategije ili projekta, one su onaj dio hijerarhije ciljeva koji nije pod nadzorom organizacije.

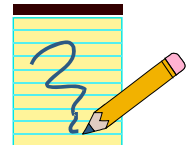
Po definiciji, organizacija ne odgovara za pretpostavke; one su izvan njezinog nadzora. Međutim, organizacija treba pratiti promjene u pretpostavkama. Treba napomenuti da visoko učinkovite organizacije odvajaju dosta vremena za provjeru da li će se njihove pretpostavke ostvariti.

## RADNI LIST ZA ODREĐIVANJE PRETPOSTAVKI

Pitanja koja treba razmotriti kod određivanja pretpostavki:

- Koji preduslovi utvrđeni analizom uzroka i posljedica se nalaze izvan našeg nadzora?

*Naše pretpostavke su slijedeće:*



## 10.

# ODREĐIVANJE STRATEGIJA DJELOVANJA

---

### “KAKO ĆEMO OSTVARITI NAŠA STRATEŠKA POSTIGNUĆA?”

Jednom kad je organizacija odredila ŠTA želi postići, u sljedećem će koraku izabrati KAKO će ostvariti ta postignuća. Strategije djelovanja (“intervencije” ili područja aktivnosti) određuju šta će organizacija uraditi i kako će to uraditi. Strategije djelovanja su sredstvo ostvarenja strateških postignuća.

Strategije djelovanja obično započinju riječima kao što su “razviti, primijeniti, ustanoviti, osnovati, voditi, ...” Sve ove riječi opisuju aktivnosti koje će organizacija poduzeti. One trebaju biti određene u skladu sa prednostima, filozofijom, vrijednostima, te mogućnostima organizacije.

Organizacije koriste različite pristupe u određivanju svojih strategija. Ponekad organizacije razmatraju jedno po jedno strateško postignuće i određuju svoje djelovanje na ostvarenju svakog postignuća. U drugom slučaju organizacije će grupirati postignuća za koja su potrebne slične strategije (kao što su postignuća usmjerena na povećavanje znanja koja uključuju osposobljavanje i obuku). Treći pristup može krenuti od onoga šta organizacija radi upravo sada, raspraviti koliko su sadašnje strategije djelotvorne ili bi mogle biti djelotvorne u postizanju strateških postignuća, te utvrđivanju dodatnih ili novih strategija koje su potrebne.

Koji se god pristup koristi za utvrđivanje mogućih strategija djelovanja postoji zajednički postupak koji se koristi za izbor strategija koje će biti prihvaćene:

- Sagledajte u kakvom su odnosu prednosti i slabosti organizacije prema mogućnostima i preprekama, te raspravite kako se njihov odnos odražava na vjerojatnost da će strategije djelovanja biti uspješne.
- Procijenite svaku od mogućnosti s obzirom na njihovu sposobnost da ostvare željena postignuća i koristi za korisnike; njezinu usklađenost sa svrhom i misijam organizacije; razinu iskorištenja postojećih sposobnosti u organizaciji; te mogućnost organizacije da pribavi potrebna sredstva za primjenu te strategije.
- Suzite izbor mogućnosti da bi ustanovili glavne strategije djelovanja organizacije i odgovarajući program, upravljanje, te poslovnu politiku.

Razmotrite strategiju u cjelini kako bi utvrdili da li će odabrane strategije djelovanja omogućiti organizaciji ostvarenje svojih strateških postignuća, te kako bi utvrdili predušlove sadržane u logici: “UKOLIKO učinimo a, b i c, TE se dogodi x, y i z, TADA ćemo ostvariti postignuća koja želimo.” Provjerite da li imate previše predušlova, te da li je strategija previše ovisna o predušlovima. Odnos između povećanih napora organizacije i ostvarenja postignuća mora biti direktan i realističan.

Konačno, nemojte zaboraviti prepoznati strategije djelovanja koje se odnose na rukovođenje, administraciju i finansijsku samodostatnost organizacije. Isto tako može biti potrebno unaprijediti sredstva, znanje i osposobljenost u organizaciji kako bi se strategije primijenile u potpunosti. Ono što je potrebno napraviti da bi se organizacija unaprijedila u tim područjima treba upravo sada utvrditi kako bi to moglo biti uključeno u radni plan organizacije za primjenu izabrane strategije djelovanja.

## PROCJENA MOGUĆIH STRATEGIJA DJELOVANJA

Organizacija može iskoristiti SWOT analizu pripremljenu tokom analize okolnosti da bi se utvrdilo šta može utjecati na izbor strategija organizacije.

- Usporedba pogodnosti i prednosti organizacije ukazuje na “konkurentsku prednost” koju treba iskoristiti.
- Pogodnosti koje se odnose na neke slabosti ukazuju na potrebu prosudbe i donošenja odluke unutar organizacije: treba li uložiti sredstva u stvaranje sposobnosti da se ta pogodnost iskoristi, treba li surađivati s drugima ili pak ne iskoristiti tu pogodnost.
- Prepreke koje se odnose na neke prednosti ukazuju na potrebu da se iskoriste sredstva organizacije ili pak surađuje s drugima.
- Prepreke koje se odnose na neke slabosti ukazuju na potrebu nadzora nad štetama koje će pretrpiti organizacija.

Organizacija treba prirediti najveći mogući broj strategija djelovanja. Može biti od pomoći ukoliko se strateška postignuća oblikuju kao pitanja (Kako ćemo postići...?). Kad su moguće strategije određene potrebno ih je procijeniti prema njihovoj prikladnosti za organizaciju. Ispitajte razloge za i protiv svake predložene strategije i izaberite one koje imaju najviše smisla. Nakon što ste napravili svoj izbor, odgovorite na slijedeća pitanja dok razmatrate svaku predloženu strategiju:

- *Da je ta strategija u skladu s našom misijom i identitetom organizacije?*
- *Da li ta strategija koristi prednosti naše organizacije kako bi iskoristila pogodnosti ili izbjegla prepreke? Da li nas jača?*
- *Da li ta strategija zadovoljava potrebe korisnika koje još nisu zadovoljene na neki drugi način? Da li izbjegava pružanje usluga koje netko drugi već pruža?*
- *Da li ta strategija povećava publicitet organizacije? Da li povećava mogućnosti suradnje s drugima?*
- *Da li koristi od ove strategije nadilaze njezine troškove?*

Isključite svaku strategiju koja se čini besmislenom nakon ove analize, te zabilježite slijedeće:

- *Koje pretpostavke, činjenice i Vrijednosti podržavaju predloženu strategiju?*
- *Koje su moguće prepreke s kojima se suočavamo kod primjene ove strategije?*
- *Koji događaji ili okolnosti nas mogu navesti na mijenjanje ove strategije?*

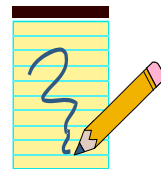




## SAŽETAK VAŠEG STRATEŠKOG PLANA

---

**Vizija naše organizacije je:**



**Naše Misija je:**

**Strateška postignuća koja želimo ostvariti su:**

**Naše strategije djelovanja su:**

# 11.

## ČESTITAMO!

---

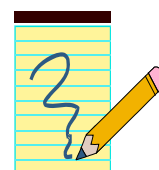
Upravo ste dovršili strateški plan i ustanovili strateški okvir za budućnost svoje organizacije. Slijedeći je izazov provođenje ove strategije u djelo. Prije nego što to učinite trebate razmotriti kakve će posljedice izabrana strategija imati za vašu organizaciju, te odrediti kratkoročne i dugoročne prioritete. Ovi će vam prioriteti omogućiti sagledavanje smjera u kojem je potrebno uložiti vašu energiju kada započnete primjenu strategija.

**Dugoročni prioriteti** su oni koji zahtijevaju pribavljanje potrebnih sredstava, pripreme radove, izgradnju podrške ili jačanje sposobnosti organizacije.

**Kratkoročni prioriteti** su oni za koje sredstva već postoje, može ih se lako pribaviti ili nisu potrebna. Također mogu uključivati obustavljanje ili poboljšavanje postojećih programa ili usluga, te druge pripreme aktivnosti namijenjene ostvarivanju dugoročnih prioriteta.

Jednom kada su dogovoreni prioriteti cjelokupnog programa potrebno je utvrditi koji će ih upravni i poslovni prioriteti podržavati.

<i>Naši kratkoročni programski prioriteti su:</i>	<i>Naši dugoročni programski prioriteti su:</i>
<i>Naši kratkoročni upravni i poslovni prioriteti:</i>	<i>Naši dugoročni upravni i poslovni prioriteti:</i>



**I konačno**, ne zaboravite redovno pratiti primjenu svog strateškog plana. S obzirom da je strateški plan osmišljen kako bi pomogao organizaciji da bolje radi, potrebno je da organizacija stalno provjerava da li uistinu i radi bolje!

Svaka organizacija mora odrediti rok u kojem će razmatrati djelotvornost svojih strategija, te vlastitu sposobnost da ih primjenjuje. Najmanje jednom godišnje organizacija treba razmotriti da li ostvaruje ili ne ostvaruje napredak u primjeni strateškog plana, te da li je potrebno unijeti neke izmjene u plan. Potrebno je razmotriti slijedeća pitanja: *“Šta jesmo, a šta nismo postigli? Da li pretpostavke još uvijek vrijede? S kojim je problemima trenutačno suočena organizacija i da li je potrebno mijenjati prioritete ili donositi nove? Koji su naši prioritete za narednu godinu?”* Godišnji pregled strategija organizaciji omogućava provjeru da li ide u pravom smjeru, pa i skretanje ukoliko je potrebno. Osim toga može ukazati i na manjkavosti samog strateškog plana, nakon čega se plan može ispraviti.

