



Planificare Strategică și Operațională

Planificare Strategică (3-5 ani)

1. Viziune ✓ De ce existenți?
2. Părți interesate ✓ Pe cine serviți? Cum satisfaceți nevoile lor?
3. Rezultate pe termen lung ✓ Care sunt rezultatele voastre pe termen lung, care creează valoare pentru societate?
4. Misiune ✓ De ce colectați fonduri? Care este avantajul vostru competitiv?
5. Poziționare strategică ✓ Prin ce sunteți diferit? Special? De ce ar trebui să vă susținem?
6. Valori și Cultură ✓ Care sunt valorile voastre organizaționale? Cum vă comportați?
7. Declarație de credibilitate ✓ De ce ar trebui oamenii să aibă încredere în voi?
8. Situația ✓ Unde sunteți acum? Care este evaluarea situației Dumneavoastră?
9. Probleme critice ✓ Care sunt cele mai importante probleme? Ce trebuie să soluționăm?
10. Scopuri-cheie ✓ Unde vrem să ajungem în 3-5 ani?
11. Strategii noi ✓ Cum veți merge înainte? Ce căi veți urma?
12. Beneficii pentru donatori ✓ Cum puteți beneficia de donatori? De ce ar trebui ei să vă susțină?

Planificare Operațională (următoarele 12 luni)

1. Obiective ✓ Exact unde vreți să ajungeți la sfârșitul a 12 luni?
2. Activități ✓ Ce veți face zilnic? Când le veți finaliza?
3. Responsabilități ✓ Cine va efectua lucrările? Cine este responsabil?
4. Termene limită ✓ Când va fi finalizată activitatea? Obiectivul realizat?
5. Indicatori de progres ✓ Care sunt indicatorii de succes critici? Cum veți ști asta?
6. Management ✓ Cum veți monitoriza, ghida și corecta lucrul?
7. Resurse ✓ De câți bani ai nevoie pentru fiecare obiectiv? Alte resurse?
8. Ce se întâmplă dacă... ✓ Ce ar putea merge prost? Și cum vă pregătiți de aceasta?
9. Venituri estimate ✓ Venituri în bani, voluntari și materiale
10. Organigrama Organizației ✓ Responsabilități de fundraising în cadrul organizației
11. Pașii următori ✓ Pașii următori pentru îmbunătățirea și implementarea planului

Probleme de dezvoltare organizațională

1. Conducere ✓ Cum conduceți organizația la realizări mai mari?
2. Schimbare ✓ Cum promovați și gestionați procesul de schimbare?
3. Dezvoltarea Consiliului ✓ Cum se mișcă Consiliul la următoarea etapă de dezvoltare?
4. Management ✓ Cum asigurați realizarea obiectivelor?
5. Imagine ✓ Care este identitatea voastră organizațională? Ce imagine vreți să aveți?
6. Structura ✓ Cum sunteți structurați pentru a atinge obiectivele?
7. Evaluarea ✓ Cum faceți evaluarea strategică?
8. Training ✓ Cum dezvoltați și asigurați formarea necesară pentru a dezvolta talentul personalului?
9. Învățarea ✓ Cum organizația învață? Cum ar putea să învețe mai bine?

Aceste materiale sunt drepturi de autor ale NGO Futures LLC.

Planificare Strategică și Operațională

Planificare Strategică și operațională

Ca parte a acestui program, ele pot fi utilizate în cadrul organizației Dvs.

1. Viziunea

Care este lumea ideală pentru beneficiarii dvs.? Viziunea organizației este o întruchipare a perfecțiunii visurilor organizației, o utopie.

Viziunea noastră reprezintă o lume în care

•

2. Grupurile cheie de interes (factorii de interes / părțile interesate)

Grupurile sau factorii cheie de interes sunt acele persoane sau grupuri care sunt importante în realizarea scopurilor dvs. Organizațiile care nu satisfac nevoile factorilor de interes vor eșua curând!

Vor pierde donatorii!!!

- Care sunt toți factorii dvs. de interes?
- Cum vă influențează?
- Ce obțineți dvs. de la ei?
- De ce sprijină ei viziunea de mai sus?
- Ce cerințe au față de dvs.?
- Cum pot fi satisfăcuți?

Cine	Ce obținem	Ce doresc ei	Cum îi satisfacem
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Planificare Strategică și Operațională

3. Rezultatele așteptate

Trebuie să știți ce rezultate în cele din urmă doriți să realizați. Aceste rezultate pe termen lung sunt beneficiile reale pentru societate și valoarea pe care o creați. Ele ar trebui să fie semnificative. Ele ar trebui să fie măsurabile. Ele trebuie să inspire. Pentru fiecare rezultat, indică doar termenul general, ex., reducerea costurilor de îngrijire a sănătății, creșterea nivelului de instruire școlară, creșterea numărului de locuințe la prețuri accesibile, micșorarea numărului populației fără adăpost, micșorarea numărului de cazuri de violență în familie, un public instruit în ... (misiunea voastră), eliminarea cazurilor de oameni nedeserviți în... (misiunea voastră), reducerea cheltuielilor de stat în... (misiunea voastră). Țineți minte viziunea voastră și ce doresc factorii voștri de interes. Gândiți deschis, îndrăzneț și neordinar.

•Rezultate pe termen lung

•Măsurabile

•Rezolvă probleme sociale semnificative

Rezultatele noastre dorite (Metricii) sunt:

4. Misiunea organizației

O declarație de misiune bine construită descrie beneficiarii, nevoile acoperite și modul în care putem ajuta în fiecare zi. Aceasta reflectă și contribuie la viziunea organizațională. Misiunea este destul de largă pentru a permite flexibilitate, dar oferă și concentrare. Misiunea este destul de clară și concisă pentru a putea fi reținută ușor și pentru a servi drept lozincă. Nu uitați să răspundeți la următoarele întrebări:

• Pe cine serviți

• Ce nevoi acoperiți

• Cum ajutați în fiecare zi

Misiunea noastră este de a

•

5. Poziționarea strategică (Valoarea adăugată unică)

Donatorii vă plătesc pentru a furniza un serviciu. Aceștia ar putea da fondurile unui alt ONG, sau le-ar putea cheltui pentru alte activități. ONG-urile sunt în concurență unele cu altele pentru fonduri, iar concurența este acerbă. Atunci când apelăm la donatori trebuie să ne prezentăm cu ceva special. Prin ce adăugați o valoare mai mare donației decât alt ONG? De ce ar trebui ca donatorul să vă dea youă banii? Cum puteți exprima această motivație în câteva cuvinte? Gândiți în mod unic. Gândiți-vă ce oferiți donatorului. Gândiți-vă la valoarea muncii voastre.

Poziționarea noastră strategică constă în

•

Planificare Strategică și Operațională

6. Evaluarea situației

Evaluarea situației este o analiză onestă și pertinentă a situației în care lucrați.

- Cum vedeți situația?
- Care sunt cele mai importante tendințe?
- Ce faceți cel mai bine? Dar cel mai prost?
- Ce e bine? Ce nu e bine? Fiți cinști!
- Politică, economie, cultură, tehnologie?
- Ce face concurența?

<p>Puncte forte interne majore</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	<p>Puncte slabe interne majore</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p>
<p>Oportunități externe cheie</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	<p>Amenințări externe cheie</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p>

Planificare Strategică și Operațională

7. Valorile de bază și cultura organizațională

Valorile de bază sunt convingerile, normele și ideile care definesc modul în care o organizație își realizează misiunea. Ele influențează activitățile din cadrul organizației și identifică modul în care tratăm personalul, voluntarii, donatorii, participanții și alte grupuri.

Valorile noastre de bază sunt

Cultura este liantul care îi leagă pe oameni și le furnizează un model similar de comportare. Cultura organizațională unifică valorile și factorii de interes. Cultura de fundraising îi unește pe toți datorită importanței fundraising-ului. Organizațiile care nu au o cultură de fundraising bine dezvoltată nu pot crește. O cultură de fundraising bine construită înseamnă cunoașterea și depășirea așteptărilor donatorilor.

- Ce valori există la această oră?
- Cum ar trebui să se schimbe acestea?
- Ce este de dorit pentru fundraising?

Cultura organizațională curentă:

Cultura organizațională dorită:

8. Declarație de credibilitate

Donatorii trebuie să aibă încredere în Dvs. Pentru a vă oferi banii lor. Care sunt elementele-cheie ale credibilității Dvs.? Aceasta include istoria, rezultatele, integritatea managementului, responsabilitatea conducerii, sistemele financiare, audituri externe, transparență, standardele de raportare, mențiuni, asigurări, etc. De ce ar trebui cineva să aibă încredere în voi? Descrieți punctele cheie ale unei Declarații de Credibilitate mai jos. Puteți avea încredere în noi, pentru că:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Planificare Strategică și Operațională

9. Probleme cruciale

Problemele cruciale sunt cele mai mari 3 până la 5 probleme pe care trebuie să le rezolvați. Identificarea problemelor cruciale provine direct din analiza pe care o faceți asupra organizației, situației și grupurilor de interes. Fără identificarea și rezolvarea acestor probleme, este probabil ca organizația dvs. să nu aibă succes.

- Problemele cruciale sunt problemele majore ale viitorului apropiat
- Acestea sunt problemele care trebuie rezolvate pentru a supraviețui și a avea o activitate bună.
- Acestea sunt problemele pe care le puteți influența.
- Problemele pot fi serioase dacă nu reușiți să le rezolvați.
- Pentru fiecare amenințare există câte o oportunitate! Pentru fiecare punct slab există câte o soluție!
- Fiecare problemă crucială este exprimată în câteva cuvinte, nu într-o frază lungă.

Problemele noastre cruciale sunt

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

10. Scopuri cheie

Acestea arată unde doriți să ajungeți. Ele sunt cele mai importante scopuri pe care le puteți avea pentru furnizarea de servicii, fundraising, relații publice și dezvoltarea de capacități în următorii câțiva ani. Scopurile cheie pot fi:

- Răspunsuri directe la problemele cruciale
- Răspunsuri la așteptările factorilor de interes
- Realiste dar semnificative (schimbare reală)
- Destinații generale conform misiunii
- Ce trebuie să faceți pentru a avea succes.
- Afirmatii legate de “ce” se face (nu “cum” sau “de ce”)

Un scop se formulează ca o acțiune completă cu un singur rezultat și un singur punct esențial.

Scopurile noastre cheie sunt

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

Planificare Strategică și Operațională

11. Strategii cheie

O declarație strategică este o explicație clară și logică a modului în care progresați (pe ce cale, cu ce mijloace). Strategia este foaia de parcurs pentru scopurile dvs., ajustată pentru a se potrivi situației speciale a organizației și factorilor implicați. Identificarea strategiilor necesită creativitate și introspecție. Trei dintre strategiile tradiționale de afaceri sunt unicitatea, serviciul mai bun și prețul mai scăzut. Strategia stă la baza deciziilor, stabilirii obiectivelor și priorităților și alocării resurselor.

Exemple de strategii pentru organizații:

- Să ne concentrăm pe creștere, pentru a ajuta cât mai mulți beneficiari
- Să facem ceea ce facem într-un mod unic și eficient, cu rezultate mai bune decât de obicei
- Să fim cei mai buni în categoria respectivă și să dominăm piața
- Să ne dezvoltăm imaginea (cum dorim să fim văzuți) pe căi inovatoare
- Să ne diversificăm sursele de venit
- Să ne dezvoltăm capacitatea de fundraising
- Să percepem taxe pentru servicii și management de granturi
- Să avem sucursale lucrative
- Să realizăm cursuri de formare și investiții de resurse adecvate pentru colectare
- Să integrăm strategii de comunicare pentru educație, advocacy și fundraising

Strategie

Strategie organizațională	
Strategie de program	
Strategie de Fundraising	
Imaginea dorită	
Mesaj cheie către donatori (Slogan)	
Surse prioritare de finanțare	1. 2. 3.
Public prioritar pentru lobby în informație și educație	1. 2. 3.
Strategie pentru Campanie	
Strategie pentru Advocacy	
Strategie pentru Lobby	

Planificare Strategică și Operațională

12. Beneficii pentru donatori/Părți interesate cheie

O definiție clară a beneficiilor importante pe care doriți să le furnizați către participanții cheie, grupuri de donatori, autorități și alte părți interesate vă va permite să verificați dacă beneficiile sunt importante pentru ei și să vă asigurați că le furnizați. Dați detalii specifice, pe cât se poate.

Grup cheie	Beneficiu 1	Beneficiu 2	Beneficiu 3
Persoane individuale (donații mari)			
Persoane individuale (donații mici)			
Membri			
Comunitate			
Administrație Locală			
Guvern			
Fundații			
Companii			
Organizații			
Centre Religioase			
Participanți			
Altele			
Altele			

Planificare Strategică și Operațională

13. Obiective pentru următoarele 6-12 luni

Obiectivele specifică clar ce doriți să realizați exact. Identificarea obiectivelor vă va determina pașii prioritari imediați pentru a porni în direcția scopurilor dvs. cheie.

Afirmarea unui obiectiv și căile de atingere a acestuia

- O afirmare clară a unui rezultat sau realizare
- Derivă direct din scopurile și strategiile cheie
- Provocator, care se extinde, realizabil
- Măsurabil și specific
 - ❖ Indicați activitățile specifice și resursele necesare pentru a avea succes
 - ❖ Indicați persoana responsabilă pentru fiecare activitate
 - ❖ Indicați datele de completare a fiecărei activități

Rezultatele cheie ale Planificării Operaționale

- Obiective măsurabile pentru 12 luni, pentru veniturile cheie și alte realizări
- Progres semnificativ spre scopuri
 - ❖ Activitățile necesare pentru realizarea fiecărui obiectiv
 - ❖ Persoanele responsabile cu realizarea fiecărui obiectiv
 - ❖ Termenele limită pentru fiecare obiectiv și, dacă se poate, fiecare activitate
 - ❖ Resursele necesare
 - ❖ Indicatori de progres pentru a asigura un progres satisfăcător

Cum se evaluează progresul

- Obiectivele sunt specifice și măsurabile, deci progresul este ușor de măsurat.
- Responsabilitățile sunt împărțite fiecărei persoane, deci răspunderea e clară.
- Se realizează o evaluare la sfârșitul proiectului sau la sfârșitul anului.

Indicatori de progres

- Elementele de progres pe drumul către obiectiv (de ex., un bilanț și raport lunar)
- Exemple: numărul de propuneri trimise, donatorii contactați, voluntarii recrutați, alte donații, rapoarte realizate sau recunoașterea unor realizări
- Indicatorii de progres permit persoanei responsabile și supraveghetorului să monitorizeze progresul și să facă corecturile necesare.

Sumar al obiectivelor

De obicei, va exista un sumar al obiectivelor. Acestea pot include:

- Obiective pentru îmbunătățirea și extinderea livrării serviciului
- Obiective pentru activități majore de fundraising
- Obiective pentru relații publice, implicarea comunității și activități de advocacy
- Obiective pentru recrutarea și managementul voluntarilor
- Obiective pentru dezvoltarea de rețele și asociații
- Obiective pentru activități de dezvoltare a capacităților, evaluare și învățare

Plan operațional detaliat

- Planul operațional detaliat acoperă, de obicei, un an fiscal. Dacă acesta este primul dvs. plan operațional pentru fundraising, puteți să-l realizați numai pentru 3 sau 6 luni.
- Planul final de obiective și activități pentru realizarea acestora trebuie scris de cei care le vor realiza, fiind condus și sprijinit de supervisor - cel care va supraveghea desfășurarea.

Planificare Strategică și Operațională

[Utilizați acest format pentru cât mai multe obiective de care aveți nevoie.]

Obiectiv: Să _____

Activități de atingere a obiectivului

Persoană responsabilă

Termen limită

a)

b)

c)

d)

e)

f)

g)

Indicatori de progres (ca să știți că progresati)

1)

2)

Sprijinul și resursele necesare

1)

2)

3)

Motive pentru care nu ar avea succes

Ce se poate face?

1)

2)

Responsabilitate generală de supraveghere și procesul de raportare

1)

2)

Planificare Strategică și Operațională

14. Resursele proiectate de venituri

Obiectivele specifice ar trebui să creeze împreună sursele proiectate de venituri..

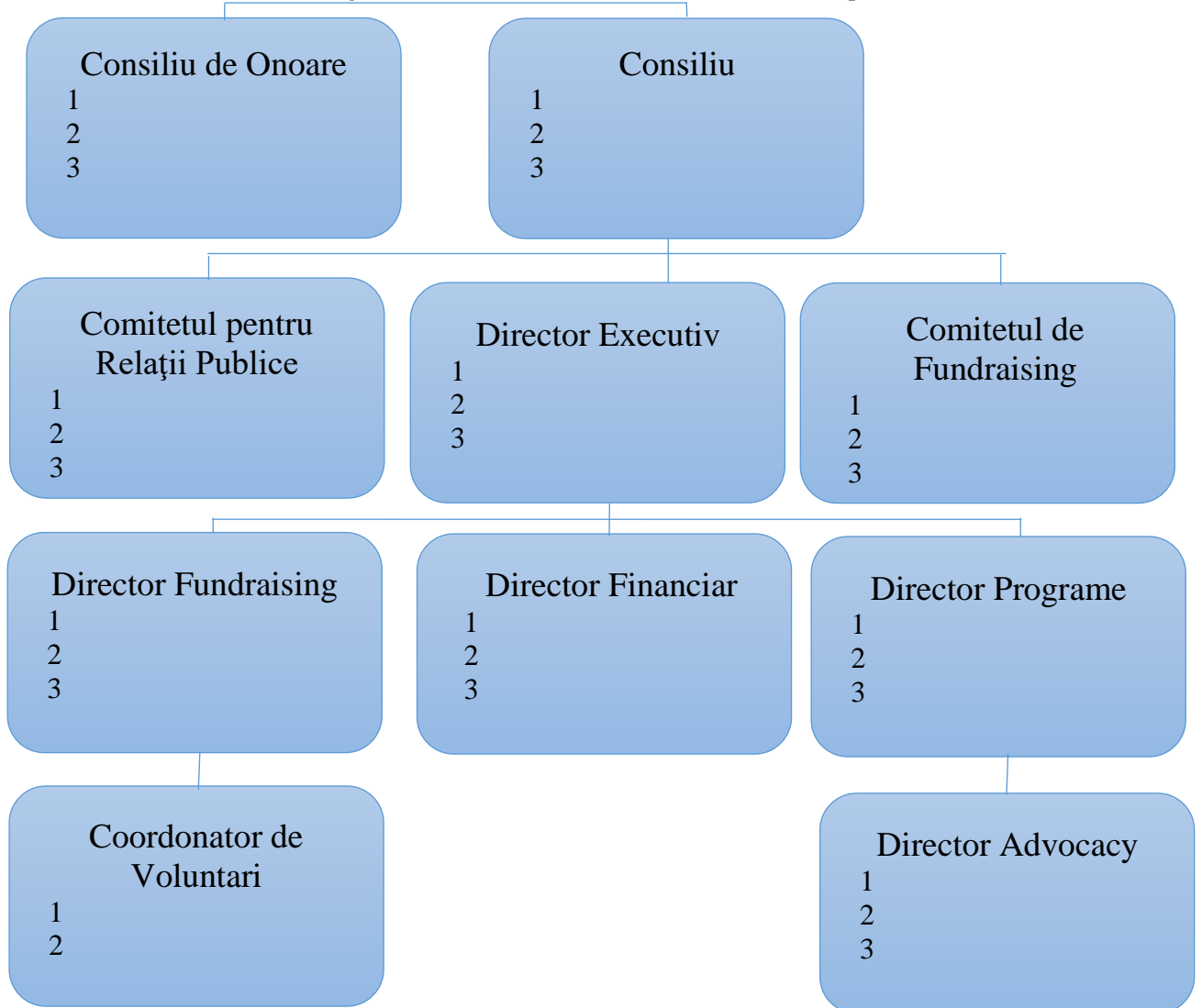
- Introduceți anii în acest plan.
- Scrieți venitul primit în anul anterior pentru toate sursele relevante.
- Scrieți venitul estimat pe anul curent pe baza obiectivelor stabilite.
- Stabiliți creșteri dificile, dar realizabile, pe bază de tendințe sau estimare pentru viitorul mai îndepărtat.

An fiscal Introduceți anul → Introduceți sumele →	Venit realizat 2023 Anul trecut	Obiective 2024 Anul curent	Obiective 2025 Anul viitor	Obiective 2026 Peste 2 ani
Administrație Locală				
Guvern național				
Guverne străine				
Fundații				
Companii				
Angajați				
Organizații				
Persoane individuale (donații mari)				
Persoane individuale (donații mici)				
Membri				
Centre Religioase				
Participanți				
Evenimente (costuri directe nete)				
Taxe pentru servicii				
Dobânzi și dividende				
Activități lucrative (costuri de exploatare nete)				
Alte venituri realizate				
Alte contribuții				
Venituri totale				

Planificare Strategică și Operațională

15. Fundraising la nivel de organizație/Advocacy/Responsabilități externalizate (outreach)

Responsabilitățile de fundraising/advocacy/outreach trebuie împărțite în toată organizația. Fiecare poziție/persoană trebuie să aibă responsabilități clare pentru fundraising/advocacy/outreach. Adaptați graficul conform nevoilor dvs., organizațiile mici avînd o structură mult mai simplă.



16. Pașii următori în implementarea planului

De ce este nevoie pentru ca procesul de planificare să avanseze?

- Utilizați rezultatele atelierului cu Consiliul de Administrație, personalul și voluntarii
- Implicați-i și pe alții în completarea planului strategic și operațional
- Realizați planurile și raportați cu regularitate.
- Gestionați procesul cu regularitate.

Cine	Ce	Pînă cînd
1. _____	Perfecționează și împărtășește planul.	Termen de 1 lună
2. _____	Instruiește-i pe alții în baza acestui atelier.	Termen de 1 lună
3. _____	Întîlniți-vă cu Consiliul pentru acordul lor.	Termen de 1 lună
4. _____	Revizuieste planul strategic și operațional.	Termen de 1 lună
5. _____	Implementează planul.	Desfășurare de la început
6. _____	Inițiază o întîlnire de consultare.	Oricînd
7. _____	Raportează asupra rezultatelor și învățării.	6 luni din prezent
8. _____	Inițiază o întîlnire de partajare și învățare	Oricînd