



# COOPERARE ȘI DEZVOLTARE PENTRU O COMUNITATE DURABILĂ

## MANUAL PENTRU CURSURILE DE FORMARE

Planificare strategică în cadrul organizațiilor  
neguvernamentale





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## CURSUL 2: PLANIFICARE STRATEGICĂ ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR NEGUVERNAMENTALE

Ziua 1: REALIZAREA UNEI STRATEGII (10:00 - 16:30)

10:00 - 10:30: **Introducere în atelier și familiarizare cu participanții.**

- A. Deschiderea oficială a atelierului și prezentarea agendei (15 minute)
- B. Joc de încălzire pentru cunoașterea reciprocă (15 minute)

10:30 - 12:00: **Importanța planificării strategice**

- A. Prezentarea scopului și beneficiilor planificării strategice (25 minute)
- B. Dezbateri despre importanța și avantajele planificării strategice pentru organizații (20 minute)
- C. Discuții interactive bazate pe exemple de strategii de la diferite ONG-uri (45 minute)

12:00 - 12:30: Pauză de cafea

12:30 - 14:00: **Etapele planificării strategice:**

- A. Prezentarea etapelor planificării strategice (30 minute)
- B. Studii de caz și analiză în grup pentru a înțelege fiecare etapă (30 minute)
- C. Dezbateri și întrebări despre fiecare etapă a planificării strategice (30 minute)

14:00 - 15:00: Pauză de prânz

15:00 - 16:00: **Activitate în grupuri mici: Proiectare de strategii:**

- A. Divizarea grupului în echipe mai mici: Fiecare echipă va primi o fișă de lucru și un scenariu ipotetic (10 minute)
- B. Cercetare și discuție: Echipele vor lucra împreună pentru a proiecta o strategie pentru scenariul lor (30 minute)
- C. Prezentarea strategiilor de către fiecare echipă (15 minute)
- D. Discuție de grup (5 minute)

16:00 - 16:30: **Încheierea primei zile și feedback:**

- C. Recapitularea principalelor puncte ale zilei (15 minute)
- D. Feedback (15 minute)

Ziua 2: BUNE PRACTICI (10:00 - 16:30)

10:00 - 11:30: **Studii de caz și bune practici**

- A. Prezentarea studiilor de caz și discuții de grup despre fiecare (30 minute)
- B. Examinarea unor bune practici (30 minute)





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

C. Dezbateri și întrebări despre cum aceste bune practici ar putea fi implementate în organizațiile participanților (30 minute)

11:30 - 12:00: Pauză de cafea

12:00 - 13:30: **Aplicabilitatea în cadrul ONG-ului propriu:**

- A. Brainstorming în grup despre modalitățile de implementare a planificării strategice în cadrul propriului ONG (45 minute)
- B. Lucru individual sau în grup pentru a începe elaborarea unui plan strategic preliminar pentru propriul ONG (45 minute)

13:30 - 14:30: Pauză de prânz

14:30 - 16:00: **Sesiune de întrebări și răspunsuri și planificarea următorilor pași.**

- A. O sesiune de întrebări și răspunsuri pentru a clarifica orice nelămuriri (45 minute)
- B. Dezbateri în grup și înregistrarea pașilor următori pentru implementarea strategiei în organizațiile lor (45 minute)

16:00 - 16:30: **Încheierea celei de-a doua zile și feedback.**

- A. Recapitularea principalelor puncte ale atelierului (15 minute)
- B. Feedback (15 minute)

Ziua 3: **ELABORAREA PROIECTULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ PENTRU PROPRIA ORGANIZAȚIE (10:00 - 16:00)**

**Exemple de bună practică în cadrul organizațiilor internaționale**

- A. Cercetare și analiză

**Crearea unui proiect de planificare strategică**

- A. Elaborarea proiectului



## I. Importanța planificării strategice

Durata: 90 minute

Scopul: Această secțiune a atelierului urmărește să sublinieze importanța planificării strategice pentru organizațiile non-guvernamentale. De asemenea, se dorește facilitarea înțelegerii și aprecierii beneficiilor unei abordări strategice în managementul organizațional.

Obiectivele:

- Familiarizarea participanților cu conceptul de planificare strategică, scopul și beneficiile acesteia
- Stimularea unui schimb de idei și dezbateri pe tema importanței și avantajelor planificării strategice, pentru a încuraja participanții să reflecteze la modul în care acest proces se aplică în propria lor organizație
- Utilizarea exemplurilor concrete de strategii implementate de diferite ONG-uri pentru a demonstra aplicabilitatea în lumea reală a principiilor planificării strategice. Aceasta va încuraja participanții să discute și să analizeze aceste strategii, consolidând înțelegerea conceptelor prezentate

### A. Scopul și beneficiile planificării strategice

Durata: 25 minute

#### 1. Introducere

*Planificarea strategică* = procesul prin care organizațiile stabilesc viziunea, misiunea, obiectivele, strategiile și acțiunile necesare pentru a îndeplini aceste obiective.

a) **Viziunea** = Imaginea de ansamblu a direcției în care doriți să mergeți. Este o descriere a modului în care doriți să fie organizația în viitor. Este sursa de inspirație și oferă o imagine clară a rezultatului final pe care doriți să îl atingeți.

Exemplu: "ONG-ul X vizează să fie catalizatorul principal în creșterea accesului la educație și cultură pentru toți locuitorii României, indiferent de situația socio-economică, până în anul 2030."

b) **Misiunea** = scopul fundamental al organizației, răspunzând la întrebarea "De ce existăm?". Acesta include ce face organizația, pentru cine o face și cum o face.

Exemplu: "Misiunea ONG-ului X este să faciliteze accesul la educație și la cultură, indiferent de venit, prin organizarea de evenimente culturale gratuite, dezvoltarea de programe educative și parteneriate cu instituții culturale și educative."

c) **Obiectivele** = Acestea sunt țintele specifice pe care organizația intenționează să le atingă și care contribuie la îndeplinirea misiunii și a viziunii. Obiectivele ar trebui să fie SMART: specifice, măsurabile, atingibile, relevante și limitate în timp.

Exemplu:

- "Până în 2025, vom organiza cel puțin 50 de evenimente culturale gratuite în cel puțin 10 orașe din România, ajungând la peste 20.000 de participanți."
- "Până în 2026, vom dezvolta și implementa 5 programe educative care să aibă un impact asupra a cel puțin 500 de elevi defavorizați pe an."
- "Până în 2024, vom încheia parteneriate cu cel puțin 10 instituții culturale și educative de top din România."

d) **Strategiile** = Sunt planurile de acțiune pe care organizația le va urma pentru a atinge obiectivele stabilite. Acestea ar trebui să fie în concordanță cu viziunea și misiunea organizației.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Exemplu:

- "Vom colabora cu autoritățile locale, companii private și alte ONG-uri pentru a asigura finanțarea necesară pentru organizarea de evenimente culturale gratuite în diferite orașe din România."
- "Vom angaja experți în educație și pedagogi pentru a dezvolta programe educative inovative și interactive care să stimuleze interesul elevilor și să promoveze cultura și educația."
- "Vom realiza o campanie de conștientizare și negociere pentru a atrage instituții culturale și educative de top să devină partenerii noștri."

e) **Acțiunile** = Acestea sunt pașii concreți care vor fi luați pentru a implementa strategiile. Acțiunile includ sarcinile specifice, cine le va îndeplini, când și cu ce resurse.

Exemplu:

- "Organizarea de întâlniri cu autoritățile locale și companiile private pentru a discuta posibilitățile de finanțare pentru evenimentele noastre."
- "Recrutarea de experți în educație și pedagogi și începerea dezvoltării programelor educative."
- "Inițierea campaniei de conștientizare și negociere, trimiterea propunerilor de parteneriat către instituțiile vizate."

Prin planificare strategică, organizațiile pot asigura că resursele lor sunt utilizate în mod eficient pentru a atinge obiectivele stabilite, în timp ce se aliază cu viziunea și misiunea lor de bază. Planificarea strategică ajută, de asemenea, organizațiile să se adapteze la schimbările de mediu și să se pregătească pentru viitor.

## 2. Scopul Planificării Strategice

a) **Stabilirea direcției organizației:** Planificarea strategică este esențială pentru a stabili direcția clară în care ar trebui să se îndrepte organizația. Aceasta implică definirea viziunii și misiunii organizației. Viziunea este imaginea pe termen lung despre ce dorește să devină organizația sau impactul pe care dorește să îl aibă asupra lumii. Prin stabilirea unei viziuni clare, organizația stabilește o țintă pe termen lung spre care își va canaliza eforturile. Misiunea descrie scopul principal al organizației, cărui nevoi satisface și cum o face. Definirea clară a misiunii asigură că toți membrii organizației înțeleg ce trebuie să facă și de ce.

De exemplu, în cazul ONG-ului nostru, X, viziunea este creșterea accesului la educație și cultură pentru toți locuitorii României, iar misiunea este facilitarea accesului la educație și la cultură, prin organizarea de evenimente culturale gratuite și dezvoltarea de programe educative.

b) **Îmbunătățirea adaptabilității:** Planificarea strategică permite organizației să anticipeze, să se pregătească și să se adapteze la schimbările din mediul său. Într-o lume în continuă schimbare, organizațiile trebuie să fie flexibile și să poată răspunde rapid și eficient la noile oportunități și provocări. Prin planificarea strategică, organizațiile pot identifica și evalua tendințele, schimbările și oportunitățile din mediul lor și pot elabora strategii pentru a se adapta și a beneficia de acestea.

c) **Promovarea alinierii interne:** Planificarea strategică asigură că toate părțile organizației - de la conducere până la angajații de bază - lucrează împreună spre obiectivele comune. Prin definirea clară a obiectivelor strategice și a planurilor de acțiune, toți membrii organizației pot înțelege rolul lor specific și cum contribuie la îndeplinirea viziunii și misiunii organizației. Aceasta îmbunătățește comunicarea și





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

colaborarea în organizație, crește motivarea și angajamentul angajaților și asigură eficiența și eficacitatea eforturilor organizației.

Aceste trei scopuri ale planificării strategice sunt strâns interconectate și se susțin reciproc. Împreună, ele contribuie la îmbunătățirea performanței organizației, la realizarea obiectivelor sale și la îndeplinirea viziunii sale pe termen lung.

### 3. Beneficiile Planificării Strategice

**a) Clarificarea direcției:** Planificarea strategică permite unei organizații să-și stabilească viziunea și misiunea în mod clar și concis, precum și obiectivele pe care intenționează să le atingă. Acest lucru ajută la stabilirea unei direcții clare pentru toți membrii organizației și alinierea eforturilor tuturor către obiectivele comune

**b) Promovarea eficienței operaționale:** Prin stabilirea unor obiective clare și a priorităților, planificarea strategică poate ajuta la creșterea eficienței operaționale. Prin concentrarea resurselor și eforturilor către obiectivele prioritare, organizațiile pot evita risipa și pot atinge rezultatele dorite mai rapid și cu mai puțin efort

Exemplu: Organizația X și-a stabilit ca prioritate dezvoltarea programelor educaționale. Acest lucru a ajutat organizația să se concentreze pe resurse și eforturi în această direcție, renunțând la alte proiecte care nu erau direct legate de educație.

**c) Îmbunătățirea adaptabilității:** Într-un mediu de afaceri în continuă schimbare, capacitatea de a se adapta la noile condiții este crucială pentru supraviețuirea oricărei organizații. Planificarea strategică permite organizațiilor să anticipate schimbările și să se adapteze în mod eficient, asigurându-și astfel succesul pe termen lung

**d) Creșterea transparenței:** Prin comunicarea viziunii, misiunii și obiectivelor, organizațiile pot asigura că toate părțile interesate înțeleg ce își propun să realizeze și cum intenționează să o facă. Aceasta poate include donatori, beneficiari, personal, voluntari și alte părți interesate.

Exemplu: Organizația X își publică planul strategic pe site-ul său web și îl distribuie donatorilor, astfel încât aceștia să înțeleagă clar obiectivele organizației și cum intenționează să le atingă.

**e) Creșterea motivației și angajamentului personalului:** Implicarea personalului în procesul de planificare și înțelegerea modului în care munca lor contribuie la obiectivele generale ale organizației poate crește nivelul de motivație și angajament.

Exemplu: Organizația X implică angajații și voluntarii în procesul de planificare strategică și le explică cum contribuie munca lor la realizarea obiectivelor organizației. Acest lucru a dus la o creștere a satisfacției și a retenției personalului.

**f) Reducerea riscurilor:** Prin anticiparea problemelor și a obstacolelor potențiale, organizațiile pot reduce riscurile și pot fi mai pregătite să facă față incertitudinilor.

Exemplu: În cadrul procesului de planificare strategică, Organizația X a identificat riscul de scădere a finanțării și a dezvoltat strategii pentru diversificarea surselor de venit, ceea ce a ajutat la atenuarea acestui risc.

### 4. Concluzie

**a) Necesitatea universală a planificării strategice:** Indiferent de dimensiunea sau domeniul de activitate, orice organizație non-profit poate beneficia de planificarea strategică. Nu este doar un instrument rezervat corporațiilor mari sau organizațiilor





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

complexe. Chiar și cele mai mici ONG-uri pot folosi planificarea strategică pentru a-și îmbunătăți eficiența și eficacitatea.

Exemplu: ONG-ul Y, o organizație mică de conservare a mediului, a folosit planificarea strategică pentru a-și stabili obiective clare, pentru a identifica cele mai eficiente metode de a atinge aceste obiective și pentru a-și coordona eforturile. Chiar dacă echipa este mică, planificarea strategică i-a ajutat să lucreze într-un mod mai coordonat și să-și maximizeze impactul.

**b) Beneficiile planificării strategice:** Planificarea strategică poate aduce o serie de beneficii, inclusiv îmbunătățirea eficienței operaționale, creșterea transparenței, gestionarea mai bună a resurselor, creșterea angajamentului personalului și reducerea riscurilor. Toate acestea pot contribui la îmbunătățirea performanței organizației și la atingerea obiectivelor acesteia.

Exemplu: Organizația Z, o organizație non-profit de ajutor umanitar, a experimentat toate aceste beneficii după ce a implementat planificarea strategică. Eficiența lor operațională a crescut, transparența cu donatorii s-a îmbunătățit, au gestionat mai bine resursele, angajamentul personalului a crescut și au reușit să reducă riscurile.

**c) Cheia succesului:** Planificarea strategică este un instrument puternic, dar eficacitatea sa depinde de modul în care este implementată. ONG-urile ar trebui să se angajeze în proces cu seriozitate, să implice toate părțile interesate, să-și aloce suficient timp pentru planificare și să fie dispuse să-și revizuiască și să-și ajusteze planul pe măsură ce situația se schimbă.

Exemplu: Organizațiile Y și Z au avut succes cu planificarea strategică deoarece au abordat procesul cu seriozitate și au fost deschise la adaptarea planului pe măsură ce situația a evoluat. În ambele cazuri, planificarea strategică nu a fost doar un exercițiu teoretic, ci un proces activ și continuu de îmbunătățire a modului în care își desfășoară activitatea.

Planificarea strategică nu este un obiectiv în sine, ci un proces care ajută organizațiile să-și îndeplinească misiunea într-un mod mai eficient și eficace. Prin dedicarea timpului și efortului necesare pentru planificare, ONG-urile își pot îmbunătăți capacitatea de a face o diferență pozitivă în comunitățile pe care le servesc.

## **B. Dezbateri despre importanța și avantajele planificării strategice pentru organizații**

Durata: 20 minute

Facilitatorul împarte participanții în 3 grupe. Fiecare grup va primi câte două subiecte dintre cele 6 propuse:

1. Clarificarea direcției + Promovarea eficienței operaționale
2. Îmbunătățirea adaptabilității + Creșterea transparenței
3. Creșterea motivației și angajamentului personalului + Reducerea riscurilor

Fiecare grup va avea 2 minute să prezinte argumente și exemple. Apoi, fiecare grup va avea 2 minute pentru a discuta pe baza subiectului prezentat de celălalt grup.

## **C. Discuții interactive bazate pe exemple de strategii de la diferite ONG-uri**

Durata: 45 minute

Facilitatorul împarte participanții în două grupe. Fiecare grupă parcurge câte una dintre cele două strategii puse la dispoziție de formator:





UNIUNEA EUROPEANĂ



1. *Strategia de dezvoltare organizațională a Asociației pentru Implicare Socială, Educație și Cultură (ASIED)*<sup>1</sup>
2. *Strategia de dezvoltare a Asociației Obștești Centrul de Informare și Resurse PRO BONO (2020-2022)*<sup>2</sup>

Timp de 30 de minute, fiecare grup, distribuie capitolele între membri, iar aceștia analizează elementele esențiale, pregătind discuția ulterioară, pe următoarele teme:

- a) Care sunt misiunea și viziunea strategiilor?
- b) Care sunt obiectivele și rezultatele așteptate?
- c) Cum contribuie strategia la îndeplinirea misiunii asumate?
- d) Ce face ca strategia fiecăreia dintre cele două organizații să fie de succes?
- e) Ce lecții putem învăța din fiecare exemplu?
- f) Cum poate fiecare dintre strategii să fie adaptată în contextul altor ONG-uri?

Revenind în plen, timp de 15 minute, facilitatorul moderează o discuție pe temele stabilite.

## II. Etapele planificării strategice

Durata: 90 minute

Scopul: Această secțiune a atelierului urmărește să familiarizeze participanții cu etapele specifice ale planificării strategice și să le permită să înțeleagă în detaliu fiecare pas al acestui proces. Se intenționează consolidarea cunoștințelor acumulate printr-o abordare interactivă, care include studii de caz și dezbateri.

Obiectivele:

- Introducerea participanților în procesul planificării strategice, explicând etapele acestuia printr-o prezentare detaliată
- Utilizarea studiilor de caz pentru a ilustra etapele planificării strategice într-un context real. Participanții vor avea ocazia să analizeze în grup aceste cazuri, pentru a înțelege mai bine fiecare etapă și a observa cum acestea se îmbină pentru a forma o strategie eficientă
- Încurajarea unor dezbateri și a schimbului de idei referitoare la fiecare etapă a planificării strategice. Participanții vor avea oportunitatea de a adresa întrebări și de a împărtăși experiențele proprii, pentru a se asigura că înțeleg pe deplin procesul de planificare strategică

### A. Prezentarea etapelor planificării strategice

Durata: 30 minute

#### 1. Stabilirea viziunii și a misiunii

Viziunea și misiunea sunt esențiale în planificarea strategică pentru că dau direcție și scop activităților organizației. Acestea sunt, de obicei, stabilite de liderii de nivel înalt în organizație și sunt rezultatul unei analize atente a organizației și a mediului său.

a) **Viziunea** descrie o imagine idealizată a viitorului pe termen lung pe care o organizație îl dorește. Este o sursă de inspirație și oferă un cadru clar pentru luarea deciziilor strategice. Viziunea trebuie să fie aspirațională, dar și suficient de clară

<sup>1</sup> [https://asociaaasised.files.wordpress.com/2019/11/strategia\\_org\\_asised\\_2018\\_2023.pdf](https://asociaaasised.files.wordpress.com/2019/11/strategia_org_asised_2018_2023.pdf)

<sup>2</sup> [https://probono.md/wp-content/uploads/2020/06/5.-Organization-Strategy\\_ProBono-2020-2022.pdf](https://probono.md/wp-content/uploads/2020/06/5.-Organization-Strategy_ProBono-2020-2022.pdf)







UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

pentru a oferi un sens de direcție. Ea trebuie să fie suficient de amplă pentru a include o varietate de perspective și așteptări, dar suficient de specifică pentru a ghida deciziile și acțiunile.

Exemplu: Tesla Inc. are viziunea de a "accelera tranziția lumii către energia durabilă." Aceasta oferă un sens clar al direcției pe termen lung a companiei, concentrându-se pe durabilitate și inovație în domeniul energiei.

b) **Misiunea** unei organizații descrie rolul său fundamental, răspunzând la întrebarea "ce facem?" Misiunea trebuie să descrie scopul organizației, beneficiarii principali ai muncii sale și valorile centrale care o ghidează.

Exemplu: Misiunea Google este "de a organiza informațiile lumii și de a le face universal accesibile și utile." Aceasta descrie foarte clar ce face Google și cum se intenționează să aducă valoare în lume.

După stabilirea viziunii și a misiunii, acestea trebuie comunicate în mod eficient tuturor părților interesate, inclusiv angajaților, clienților, partenerilor și investitorilor. Aceasta va asigura că toți sunt pe aceeași pagină cu privire la scopul organizației și direcția în care se îndreaptă.

## 2. Evaluarea mediului intern și extern

Această etapă implică o analiză SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sau, în română, a punctelor tari, slăbiciunilor, oportunităților și amenințărilor. Este vorba despre o evaluare cuprinzătoare a condițiilor interne și externe ale organizației.

a) **Mediul intern:** Analiza mediului intern implică examinarea resurselor, capacităților și proceselor interne ale organizației. Scopul este de a identifica punctele tari care pot fi exploatate și slăbiciunile care trebuie îmbunătățite.

- **Punctele tari (Strengths):** Acestea sunt avantajele interne ale organizației, cum ar fi resursele valoroase, competențele cheie, capacitățile distincte etc. De exemplu, o echipă de management puternică, un brand recunoscut sau un portofoliu de produse inovatoare pot fi puncte tari.
- **Slăbiciunile (Weaknesses):** Acestea sunt aspecte interne care pot restricționa performanța organizației sau care o pot lăsa în urma concurenților. Acestea pot include lipsa de expertiză în anumite domenii, procese interne ineficiente sau resurse limitate.

b) **Mediul extern:** Analiza mediului extern constă în examinarea factorilor externi care pot influența succesul organizației. Scopul este de a identifica oportunități care pot fi exploatate și amenințări care trebuie gestionate sau evitate.

- **Oportunitățile (Opportunities):** Acestea sunt elemente din mediul extern care organizația le poate exploata în avantajul său. Pot fi, de exemplu, tendințe demografice sau de piață, schimbări tehnologice, noi reglementări, etc.
- **Amenințările (Threats):** Acestea sunt factori externi care pot cauza probleme organizației. Pot include concurență crescută, schimbări adverse în economie, tehnologie învechită, etc.

Rezultatele analizei SWOT vor forma baza stabilirii obiectivelor strategice și a strategiilor de realizare a acestora în etapele următoare ale procesului de planificare strategică. Aceasta oferă o înțelegere aprofundată a contextului actual al organizației și o bază solidă pentru luarea deciziilor strategice.

Exemplu: O organizație non-profit de sănătate mintală ar putea avea puncte forte, cum ar fi personalul specializat și experiența în lucrul cu pacienții cu probleme de





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

sănătate mintală, dar o slăbiciune ar putea fi lipsa de finanțare. Oportunitatea ar putea fi creșterea conștientizării societății asupra importanței sănătății mintale, în timp ce o amenințare poate fi stigmatul social legat de sănătatea mintală

### 3. Stabilirea obiectivelor strategice:

Obiectivele strategice sunt rezultatele specifice pe care o organizație intenționează să le realizeze într-un anumit interval de timp. Acestea oferă un sens de direcție și reprezintă o punte între declarațiile de viziune și misiune și strategiile specifice prin care organizația intenționează să-și atingă viziunea și misiunea.

Ideal, obiectivele strategice ar trebui să fie SMART:

**a) Specifice (Specific):** Obiectivul ar trebui să fie clar și concis pentru a nu exista niciun dubiu în ceea ce privește ceea ce se urmărește. Un obiectiv specific ar putea fi, de exemplu, "Creșterea numărului de membri cu 10% în următorul an".

**b) Măsurabile (Measurable):** Obiectivul ar trebui să aibă criterii clare de măsurare, astfel încât să se poată verifica dacă a fost sau nu atins. În exemplul anterior, procentul de creștere și numărul de membri sunt măsurabili.

**c) Atingibile (Achievable):** Obiectivul ar trebui să fie realist și fezabil, dată fiind situația actuală a organizației și resursele de care dispune. Dacă organizația are doar 10 membri și resurse limitate, o creștere a numărului de membri cu 1000% poate să nu fie atingibilă.

**d) Relevante (Relevant):** Obiectivul ar trebui să fie important pentru organizație și să contribuie la viziunea și misiunea sa. Creșterea numărului de membri ar fi relevantă pentru o organizație care dorește să crească influența sa în societate.

**e) Temporizate (Time-bound):** Obiectivul ar trebui să aibă un termen limită clar. În exemplul nostru, termenul limită este "în următorul an".

Stabilirea unor obiective SMART asigură că organizația știe precis ce dorește să realizeze, când și cum va ști dacă a reușit sau nu. Acestea furnizează un cadru clar pentru a dezvolta strategii și planuri de acțiune în următoarea etapă a procesului de planificare strategică.

Exemplu: O organizație caritabilă ar putea avea un obiectiv strategic de "A aduna 500.000 de euro în donații până la sfârșitul anului fiscal pentru a sprijini 100 de familii aflate în sărăcie."

Sigur, să analizăm mai în profunzime această etapă.

### 4. Elaborarea strategiilor și planurilor de acțiune

Aceasta este etapa în care organizația dezvoltă metodele concrete prin care intenționează să-și atingă obiectivele strategice. Fiecare obiectiv strategic va avea asociată o strategie sau un set de strategii care descriu în mod detaliat acțiunile ce trebuie întreprinse pentru a îndeplini obiectivul respectiv. Strategiile pot fi largi sau specifice, în funcție de natura obiectivului strategic. De exemplu, dacă obiectivul strategic este de a crește numărul de membri cu 10% în următorul an, o strategie ar putea fi "Dezvoltarea și implementarea unei campanii de recrutare de membri". După ce strategiile au fost definite, se dezvoltă planurile de acțiune. Un plan de acțiune ar trebui să detalieze:

**a) Ce acțiuni trebuie întreprinse:** Ce anume va face organizația pentru a implementa strategia? Aceasta poate include activități cum ar fi dezvoltarea materialelor de marketing, organizarea unor evenimente de recrutare, etc.

**b) Cine este responsabil:** Cine în organizație va fi responsabil pentru implementarea fiecărei acțiuni?





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

c) **Când se va întâmpla:** Ce este termenul limită pentru fiecare acțiune? În ce ordine se vor întâmpla acțiunile?

d) **Resurse necesare:** Ce resurse (financiare, umane, materiale etc.) sunt necesare pentru a duce la bun sfârșit această acțiune?

Elaborarea strategiilor și planurilor de acțiune este o etapă cheie în procesul de planificare strategică, deoarece transformă obiectivele strategice de la nivel înalt în acțiuni concrete și implementabile. Acest lucru permite organizației să treacă de la "ce" dorim să realizăm la "cum" vom realiza acest lucru.

Exemplu: Pentru a atinge obiectivul de fundraising menționat mai sus, organizația caritabilă poate planifica o serie de evenimente de strângere de fonduri, poate iniția o campanie online de strângere de fonduri și poate căuta sponsorizări de la companii locale.

## 5. Implementarea și monitorizarea strategiei

Aceasta este ultima, dar la fel de importantă, etapă a procesului de planificare strategică. O strategie, indiferent cât de bine a fost formulată, nu va aduce niciun beneficiu dacă nu este implementată corect.

a) **Implementarea:** presupune punerea în aplicare a strategiilor și planurilor de acțiune elaborate. În această etapă, este important ca toate părțile implicate să înțeleagă clar ce trebuie să facă, când să o facă și ce resurse sunt disponibile pentru a-și îndeplini sarcinile. Poate implica desfășurarea de noi programe, reorganizarea structurii organizaționale, angajarea de noi personal, dezvoltarea de noi parteneriate, printre altele.

b) **Monitorizarea:** este procesul prin care se urmărește și se măsoară în mod regulat progresul față de obiectivele strategice. În această etapă, organizația trebuie să stabilească mecanisme prin care să se asigure că acțiunile sunt implementate conform planului și că se îndreaptă în direcția dorită. Monitorizarea poate implica utilizarea unor indicatori de performanță cheie (KPIs), a unor sisteme de raportare periodice sau a unor întâlniri regulate pentru a discuta progresul. Indicatorii de performanță (Key Performance Indicators - KPIs) sunt un set de măsuri cuantificabile care sunt folosite pentru a urmări și evalua eficacitatea unei organizații, a unui departament, a unei echipe sau a unui individ în îndeplinirea obiectivelor strategice sau operationale. Acești indicatori oferă o imagine a progresului în îndeplinirea obiectivelor și permit managerilor și altor persoane interesate să monitorizeze performanța în timp. Ei se referă la o serie de factori care pot fi specifici pentru diferite domenii de activitate sau generali, și pot varia în funcție de nevoile specifice ale organizației.

Exemplu: într-o companie de vânzări, indicatorii de performanță pot include cifra de afaceri, rata de conversie a clienților, numărul de vânzări noi, sau satisfacția clienților. Într-o organizație non-profit, indicatorii de performanță pot fi numărul de persoane ajutate, fondurile strânse, sau numărul de programe sau servicii oferite. Importanța indicatorilor de performanță rezidă în faptul că aceștia oferă un sistem concret de măsurare și urmărire a progresului, care poate fi folosit pentru a lua decizii informate și pentru a îmbunătăți performanța pe termen lung.

c) **Evaluarea și ajustarea:** sunt de asemenea componente esențiale ale acestei etape. Acestea implică analiza datelor colectate în timpul monitorizării și, în funcție de rezultate, poate fi necesară ajustarea strategiilor și planurilor de acțiune.





UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!Instrumente Structurale  
2014-2020

Aceasta este o parte esențială a procesului de planificare strategică, deoarece permite organizației să se adapteze și să reacționeze la schimbările circumstanțelor. Prin implementare și monitorizare eficiente, o organizație poate asigura că strategia sa este realizată cu succes și că își atinge obiectivele pe care și le-a propus. În plus, aceasta permite organizației să învețe și să se îmbunătățească continuu, asigurându-se că este bine poziționată pentru a-și îndeplini misiunea și viziunea pe termen lung. Exemplu: După implementarea strategiei de fundraising, organizația caritabilă va urmări cu atenție câți bani sunt strânși și va compara aceste cifre cu obiectivele stabilite. Dacă strângerea de fonduri nu merge după plan, organizația poate decide să ajusteze strategia, cum ar fi încercarea unor noi metode de strângere de fonduri.

## B. Studii de caz și analiză în grup pentru a înțelege fiecare etapă

Durata: 30 minute

1. **Prezentarea Studiilor de Caz:** (10 minute) Facilitatorul prezintă fiecare studiu de caz. Acestea sunt relevante și cuprind diverse scenarii din lumea reală. Fiecare studiu de caz trebuie să exemplifice clar o etapă a procesului de planificare strategică. De asemenea, trebuie să se asigure că fiecare participant primește sau are acces la studiile de caz.

2. **Formarea Grupurilor de Discuție:** (5 minute) Facilitatorul împarte participanții în grupuri mici. Ideal ar fi să fie cinci grupuri, fiecare grup având responsabilitatea de a analiza un studiu de caz.

3. **Analiza Studiilor de Caz în Grupuri:** (10 minute) Fiecare grup va avea 10 minute pentru a analiza studiul de caz atribuit, pentru a discuta despre modul în care exemplifică etapa specifică a planificării strategice și pentru a veni cu idei, observații sau întrebări legate de studiul de caz.

4. **Prezentarea și Discuția:** (5 minute) Fiecare grup își prezintă studiul de caz și constatările în fața celorlalți participanți. Alți participanți pot pune întrebări sau adăuga la discuție.

Facilitatorul încurajează discuțiile constructive și se asigură că fiecare participant înțelege conceptele prezentate. Pe măsură ce fiecare grup își prezintă studiul de caz, face legătura cu materialul teoretic prezentat anterior. Acesta este un moment bun pentru a clarifica orice neînțelegeri și pentru a se asigura că toți participanții au o înțelegere solidă a procesului de planificare strategică.

ETAPA PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ	STUDIUL DE CAZ IPOTETIC	ÎNTREBĂRI ADRESATE DE FACILITATOR GRUPURILOR CARE PREZINTĂ CONSTATĂRILE, DUPĂ ANALIZAREA STUDIILOR DE CAZ
Stabilirea viziunii și a misiunii	Centrul de tineret "A" își propune să dezvolte abilitățile și competențele tinerilor pentru a-și îmbunătăți oportunitățile de angajare. Într-o serie de workshop-uri și discuții cu membrii și voluntarii, au stabilit următoarea viziune: "Un viitor în care toți tinerii au acces la oportunități egale de angajare și	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cum reflectă viziunea și misiunea Centrului "A" nevoile tinerilor pe care îi slujesc?</li> <li>• Ce ar putea adăuga sau schimba în viziunea sau misiunea acestui centru</li> </ul>





UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!Instrumente Structurale  
2014-2020

	dezvoltare personală". Misiunea lor a fost definită astfel: "Furnizăm programe educaționale, mentorat și oportunități de dezvoltare a competențelor pentru tineri, pentru a-i pregăti pentru piața muncii și a îmbunătăți oportunitățile lor de angajare."	pentru a o face mai eficace?
<b>Evaluarea mediului intern și extern</b>	Organizația de tineret "B" vrea să creeze un impact semnificativ în comunitatea locală prin dezvoltarea unui program de mentorat pentru tinerii cu risc. Înainte de a dezvolta planul strategic, realizează o analiză SWOT. Punctele tari sunt experiența vastă a echipei și relațiile bune cu școlile locale. Slăbiciunile sunt resursele financiare limitate și numărul mic de mentori disponibili. Oportunitățile includ o creștere a interesului public pentru problemele tinerilor și potențialul de parteneriat cu alte organizații. Amenințările constau în schimbările politice care ar putea afecta finanțarea programelor de tineret și în concurența pentru finanțare cu alte organizații	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cum pot fi transformate slăbiciunile identificate în analiza SWOT a organizației "B" în puncte tari?</li> <li>• Cum pot fi utilizate oportunitățile identificate pentru a combate amenințările cu care se confruntă organizația?</li> </ul>
<b>Stabilirea obiectivelor strategice</b>	Asociația de tineret "C" își propune să crească conștientizarea și implicarea tinerilor în problemele de mediu. Își stabilesc obiective strategice pentru următorii 5 ani, care sunt: "Să angajăm 5000 de tineri în programe de educație ecologică" și "Să implementăm 50 de proiecte de mediu conduse de tineri în comunitățile locale."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce măsuri ar putea lua asociația "C" pentru a atinge aceste obiective strategice?</li> <li>• Cum ar putea verifica dacă obiectivele stabilite au fost atinse?</li> </ul>
<b>Elaborarea strategiilor și planurilor de acțiune</b>	Grupul "D" vrea să promoveze accesul tinerilor la evenimente culturale. Își elaborează strategiile și planurile de acțiune, care includ crearea unui program de parteneriat cu muzeele și teatrele locale pentru a oferi reduceri studenților, organizarea de evenimente culturale în școli și universități, și crearea unei platforme online unde tinerii pot descoperi evenimente culturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce provocări ar putea întâmpina grupul "D" în implementarea acestor strategii și planuri de acțiune?</li> <li>• Cum ar putea această organizație măsura succesul acestor strategii și planuri de acțiune?</li> </ul>
<b>Implementarea și monitorizarea strategiei</b>	"E" este o organizație care promovează participarea tinerilor la sport. Au creat un program pentru a oferi cursuri gratuite de sport pentru tinerii din comunitate. După implementarea programului, îl monitorizează periodic pentru a măsura participarea, satisfacția participanților și impactul asupra sănătății și bunăstării tinerilor. Folosesc aceste date pentru a ajusta și îmbunătăți programul.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce metode de monitorizare și evaluare a folosit organizația "E"?</li> <li>• Ce ajustări sau modificări ar putea fi necesare pe baza rezultatelor monitorizării?</li> </ul>





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

### C. Dezbateri și întrebări despre fiecare etapă a planificării strategice

Durata: 30 minute

1. **Studierea studiului de caz și pregătirea prezentării:** (15 minute) Grupurile formate anterior, după întrebările și adăugirile colegilor din plen, se întorc la dezvoltarea analizei studiilor de caz repartizate și pregătesc o *prezentare axată pe importanța etapei respective a planificării strategice*.

2. **Prezentarea studiilor de caz și dezbateri:** (15 minute) Fiecare grup își va prezenta studiul de caz și va răspunde la întrebările adresate de facilitator (vezi coloana 3 din tabel). După fiecare prezentare, facilitatorul deschide discuția pentru întrebări și comentarii din partea celorlalte grupuri.

### III. Proiectare de strategii

Durata: 60 minute

Scopul: Această parte a atelierului are ca scop punerea în practică a cunoștințelor acumulate de participanți referitoare la etapele planificării strategice. Se intenționează consolidarea abilităților de proiectare a unei strategii prin munca în echipă, în cadrul unui exercițiu care implică crearea unei strategii pentru un scenariu ipotetic.

Obiectivele:

- Crearea unui mediu favorabil pentru lucrul în echipă și încurajarea colaborării între participanți. Fiecare echipă va primi un scenariu ipotetic și o fișă de lucru, care să îi ghideze prin procesul de proiectare a strategiei.
- Stimularea gândirii critice și a aptitudinilor de rezolvare a problemelor. Echipele vor utiliza cunoștințele dobândite despre planificarea strategică pentru a elabora o strategie adecvată pentru scenariul primit.
- Dezvoltarea abilităților de prezentare a participanților. Fiecare echipă va prezenta strategia elaborată, explicând raționamentul și procesul de gândire care au stat la baza deciziilor luate.
- Promovarea unei discuții constructive între toți participanții, în urma prezentării strategiilor. Aceasta va oferi oportunitatea de a compara diferite abordări și de a reflecta asupra procesului de planificare strategică.

#### A. Divizarea grupului în echipe mai mici: Fiecare echipă va primi o fișă de lucru și un scenariu ipotetic

Durata: 10 minute

Facilitatorul împarte participanții în echipe de 3-4-5 persoane. Fiecare echipă va primi o fișă de lucru și un scenariu ipotetic.

GRUP	SCENARIU IPOTETIC	FIȘĂ DE LUCRU
1	Organizația ta de tineret dorește să promoveze alfabetizarea financiară printre tinerii din comunitate. Cum ați proiecta o strategie pentru a atinge acest obiectiv?	1. Identificarea problemei din scenariul dat. 2. Analiza SWOT bazată pe scenariu. 3. Stabilirea obiectivelor strategice. 4. Elaborarea unei strategii pentru a aborda problema. 5. Identificarea potențialelor obstacole și propunerea de soluții
2	Organizația ta de tineret dorește să îmbunătățească accesul tinerilor la	1. Identificarea problemei din scenariul dat.





UNIUNEA EUROPEANĂ



	serviciile de sănătate mintală în orașul tău. Cum ați proiecta o strategie pentru a atinge acest obiectiv?	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Analiza SWOT bazată pe scenariu.</li> <li>3. Stabilirea obiectivelor strategice.</li> <li>4. Elaborarea unei strategii pentru a aborda problema.</li> <li>5. Identificarea potențialelor obstacole și propunerea de soluții</li> </ol>
3	Organizația ta de tineret dorește să crească participarea tinerilor la procesul electoral. Cum ați proiecta o strategie pentru a atinge acest obiectiv?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificarea problemei din scenariul dat.</li> <li>2. Analiza SWOT bazată pe scenariu.</li> <li>3. Stabilirea obiectivelor strategice.</li> <li>4. Elaborarea unei strategii pentru a aborda problema.</li> <li>5. Identificarea potențialelor obstacole și propunerea de soluții</li> </ol>
4	Organizația ta de tineret dorește să promoveze egalitatea de gen în școlile locale. Cum ați proiecta o strategie pentru a atinge acest obiectiv?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificarea problemei din scenariul dat.</li> <li>2. Analiza SWOT bazată pe scenariu.</li> <li>3. Stabilirea obiectivelor strategice.</li> <li>4. Elaborarea unei strategii pentru a aborda problema.</li> <li>5. Identificarea potențialelor obstacole și propunerea de soluții</li> </ol>

### B. Cercetare și discuție: Echipele vor lucra împreună pentru a proiecta o strategie pentru scenariul lor

Durata: 30 minute

Echipele vor lucra împreună pentru a proiecta o strategie pentru scenariul lor. Ele vor folosi fișa de lucru pentru a-și ghida procesul de gândire și de discuție. Încurajați echipele să discute liber și să genereze cât mai multe idei posibile.

### C. Prezentarea strategiilor de către fiecare echipă

Durata: 15 minute

Fiecare echipă va avea 3 minute pentru a prezenta strategia lor. Încurajați restul grupului să asculte cu atenție și să noteze orice întrebări sau comentarii pe care le pot avea.

### D. Discuție de grup

Durata: 5 minute

După prezentările tuturor echipelor, deschideți o discuție de grup despre strategiile prezentate. Facilitatorul poate folosi următoarele întrebări pentru a ghida discuția:

- Care sunt elementele comune între strategiile diferitelor echipe?
- Ce ați învățat din acest exercițiu?
- Cum ați aplica aceste învățături în propria organizație?

La finalul acestei secțiuni, facilitatorul ar trebui să sublinieze importanța lucrului în echipă și a gândirii strategice în dezvoltarea și implementarea oricărei inițiative. De asemenea, ar trebui să reamintească grupului că nu există o singură "răspuns corect" în strategia - cele mai bune soluții sunt adesea cele care sunt adaptate specific la contextul și nevoile unice ale fiecărei organizații.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## IV. Încheierea primei zile și feedback

Durata: 30 minute

Scopul: Această ultimă sesiune a primei zile a atelierului are ca scop sintetizarea cunoștințelor și a experiențelor din ziua respectivă, cu o recapitulare a celor mai importante puncte discutate. În plus, se dorește obținerea unui feedback valoros din partea participanților, care să ajute la ajustarea și îmbunătățirea conținutului și a metodelor de predare pentru a doua zi a atelierului.

Obiectivele:

- Consolidarea înțelegerii și asimilării conceptelor învățate. Recapitularea va ajuta participanții să își reamintească și să își clarifice principalele puncte discutate, consolidând astfel cunoștințele dobândite în cursul zilei.
- Îmbunătățirea experienței de învățare a participanților prin obținerea feedback-ului acestora. Se vor încuraja participanții să împărtășească opiniile și experiențele lor cu privire la structura, conținutul și metodele de predare folosite în cadrul atelierului. Feedback-ul obținut va fi folosit pentru a face eventualele ajustări necesare pentru ziua următoare.

### A. Recapitularea principalelor puncte ale zilei

Durata: 15 minute

Înainte de a încheia ziua, formatorul face o recapitulare a celor discutate în timpul zilei. Aceasta ar putea include o rezumare a fiecărei etape a procesului de planificare strategică discutate în cadrul zilei (stabilirea viziunii și a misiunii, evaluarea mediului intern și extern, stabilirea obiectivelor strategice, elaborarea strategiilor și planurilor de acțiune și implementarea și monitorizarea strategiei) și evidențierea celor mai importante puncte de învățare din studiile de caz și din dezbaterile de grup.. Formatorul poate folosi flipchart-ul sau o prezentare PowerPoint pentru a vizualiza punctele cheie.

### B. Feedback

Durata: 15 minute

Formatorul cere feedback de la participanți. Acesta poate fi colectat într-o varietate de moduri - fie prin discuții în grup deschise, fie prin completarea unui scurt chestionar de feedback. Este important ca formatorul să ceară feedback nu doar despre conținutul atelierului, dar și despre metodele de predare și interacțiunea cu grupul.

Formatorul ar putea să întrebe participanții:

- Ce au învățat astăzi?
- Ce le-a plăcut cel mai mult în atelierul de astăzi?
- Ce s-ar putea îmbunătăți în viitor?
- Cum vor aplica ceea ce au învățat astăzi în activitățile lor?

Încheierea zilei este un moment important pentru a asigura că toți participanții au înțeles și reținut informațiile importante prezentate, și pentru a colecta feedback care va ajuta la îmbunătățirea zilelor următoare ale atelierului.

## V. Studii de caz și bune practici

Durata: 90 minute

Scopul: Această sesiune vizează familiarizarea participanților cu studii de caz concrete și bune practici în domeniul planificării strategice. Scopul este de a oferi o mai bună înțelegere a procesului de planificare strategică și a modului în care







UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

acesta se aplică în practică, pentru a inspira și a încuraja participanții să implementeze aceste bune practici în organizațiile lor.

Obiectivele:

- Identificarea unor exemple concrete prin studii de caz care evidențiază importanța și eficacitatea planificării strategice. Participanții vor avea ocazia să discute și să reflecteze asupra fiecărui caz în parte, ceea ce va ajuta la înțelegerea conceptelor prezentate în cadrul atelierului.
- Examinarea unor bune practici în domeniul planificării strategice. Participanții vor fi expuși la diverse metode și tehnici eficiente de planificare strategică, care au fost implementate cu succes de alte organizații.
- Încurajarea participanților să reflecteze asupra modului în care bunele practici prezentate ar putea fi adaptate și implementate în cadrul propriilor lor organizații. Aceasta va permite participanților să analizeze critic practicile prezentate și să reflecteze asupra posibilităților de îmbunătățire a propriilor strategii.

#### A. Căutarea de strategii și discuții de grup despre fiecare

Durata: 30 minute

Participanții vor fi împărțiți în grupuri mici (3-4 persoane) și fiecare grup va primi o fișă de lucru pentru analiza strategiilor. Fiecare grup va folosi laptopurile sau tabletele pentru a căuta online un exemplu de planificare strategică care ar putea fi considerat „bună practică”. Aceste exemple pot fi găsite în diverse sectoare și de la diverse organizații, inclusiv organizații neguvernamentale, companii private sau instituții publice. Grupurile ar trebui să aleagă un exemplu care li se pare relevant pentru activitatea și contextul lor.

#### B. Examinarea și discuții de grup despre de ce par a fi bune practici

Durata: 30 minute

După ce au ales un proiect, grupurile vor folosi fișa de lucru pentru a analiza planul strategic în detaliu. Aceasta ar trebui să include:

- examinarea viziunii și misiunii
- evaluarea mediului intern și extern
- obiectivele strategice
- strategiile și planurile de acțiune
- modul în care planul este implementat și monitorizat

Grupurile ar trebui să discute despre ce face acest plan o „bună practică” și să noteze observațiile și gândurile lor pe fișa de lucru.

Model de fișă de lucru:

Fișa de Lucru

Nume Participant: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Atelier: Exemple de studii de caz concrete și bune practici în domeniul planificării strategice





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

### 1. Viziune și Misiune:

Despre ce este vorba în viziunea și misiunea acestei structuri?  
Cum contribuie acestea la identitatea și direcția organizației?

Răspunsuri:

---

### 2. Evaluarea mediului intern și extern:

Ce puncte tari și slăbiciuni sunt identificate în cadrul structurii?  
Ce oportunități și amenințări există în mediul extern al structurii?

Răspunsuri:

---

### 3. Obiective strategice:

Care sunt obiectivele strategice ale structurii? Cum contribuie aceste obiective la îndeplinirea misiunii structurii?

Răspunsuri:

---

### 4. Strategii și planuri de acțiune

Ce strategii și planuri de acțiune sunt dezvoltate pentru a atinge obiectivele strategice? Cum aceste strategii și planuri reflectă punctele tari ale organizației și abordează slăbiciunile acesteia?

Răspunsuri:

---

### 5. Implementarea și Monitorizarea

Cum este implementată și monitorizată strategia organizației? Ce mecanisme de feedback și evaluare sunt utilizate pentru a asigura că strategia este eficace și relevantă?

Răspunsuri:

---

### 6. Concluzii

Ce face acest plan o "bună practică"? Cum ar putea fi adaptate aceste bune practici pentru propria ta organizație? Ce alte observații sau gânduri ai despre această planificare strategică?

Răspunsuri:

---





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

### C. Dezbateri și întrebări despre cum aceste bune practici ar putea fi implementate în organizațiile participanților

Durata: 30 minute

Fiecare grup va prezenta strategia pe care a analizat-o și discuțiile din grup. Alți participanți pot pune întrebări sau adăuga comentarii. Discuțiile pot fi ghidate de următoarele întrebări:

- Ce elemente din acest plan strategic pot fi aplicate în contextul organizației noastre?
- Ce provocări am putea întâlni dacă încercăm să implementăm aceste practici și cum am putea să le gestionăm?
- Ce resurse am avea nevoie pentru a implementa aceste practici și cum am putea obține aceste resurse?
- Ce impact ar putea avea implementarea acestor practici asupra organizației noastre și a grupurilor țintă pe care le servim?

Acest proces ar trebui să încurajeze discuția deschisă și explorarea ideilor noi. Scopul este de a încuraja gândirea strategică și de a găsi moduri prin care practicile bune pot fi adaptate și aplicate în diverse contexte organizaționale.

### VI. Aplicabilitatea în cadrul ONG-ului propriu

Durata: 90 minute

Scopul: Această sesiune urmărește să transpună teoria planificării strategice în practică, ajutând participanții să reflecteze și să se angajeze activ în modul în care conceptele învățate pot fi aplicate în contextul propriilor organizații. Scopul final este de a iniția procesul de elaborare a unui plan strategic pentru fiecare ONG reprezentat.

Obiectivele:

- Stimularea gândirii creative și a discuțiilor constructive în cadrul unui exercițiu de brainstorming în grup. Acest obiectiv vizează încurajarea participanților să exploreze și să împărtășească diverse modalități în care planificarea strategică ar putea fi implementată în cadrul propriilor lor ONG-uri, bazându-se pe cunoștințele dobândite în timpul atelierului.
- Încurajarea participanților să înceapă elaborarea unui plan strategic preliminar pentru propriile lor organizații, fie individual, fie în grupuri mici. Acest proces va ajuta la consolidarea învățării și la începerea aplicării practice a teoriei planificării strategice. De asemenea, va oferi o oportunitate valoroasă pentru participanți de a primi feedback și a învăța unii de la alții.

#### A. Brainstorming în grup despre modalitățile de implementare a planificării strategice în cadrul propriului ONG

Durata: 45 minute

În această etapă, fiecare participant va împărtăși experiențele și ideile despre cum ar putea aplica procesul de planificare strategică în propriul lor ONG. Această sesiune de brainstorming ar trebui să fie un spațiu sigur în care toată lumea să se simtă confortabil să împărtășească idei, indiferent de cât de mare sau de mică este acea idee. Facilitatorul ar trebui să încurajeze discuția și să asigure că fiecare voce este auzită. Unele teme care ar putea fi abordate includ:

- Identificarea principalelor provocări și oportunități în implementarea planificării strategice în cadrul organizațiilor lor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Discuții despre resursele disponibile și necesare pentru planificarea strategică (timp, personal, finanțare, cunoștințe etc.)
- Cum să implice diversele părți interesate în procesul de planificare strategică (membrii organizației, voluntari, beneficiari, parteneri etc.)

## **B. Lucru individual sau în grup pentru a începe elaborarea unui plan strategic preliminar pentru propriul ONG**

Durata: 45 minute

După sesiunea de brainstorming, fiecare participant sau grup de participanți va începe elaborarea unui plan strategic preliminar pentru propriul ONG. Acesta poate fi un schiță de plan sau un set de idei principale pe care vor să le exploreze mai în detaliu. Unii participanți ar putea dori să lucreze singuri, în timp ce alții ar putea prefera să lucreze în grupuri mici. Planul strategic preliminar ar trebui să cuprindă cel puțin următoarele elemente:

- declarație a viziunii și misiunii
- o evaluare preliminară a mediului intern și extern
- setarea unor obiective strategice preliminare
- o idee despre strategiile și planurile de acțiune care ar putea fi utilizate pentru a atinge aceste obiective
- o abordare preliminară pentru implementarea și monitorizarea strategiei.

La finalul acestei etape, fiecare participant sau grup ar trebui să aibă o idee mai clară despre cum ar putea să aplice procesul de planificare strategică în propriul lor ONG.

## **VII. Sesiune de întrebări și răspunsuri și planificarea următorilor pași**

Durata: 90 minute

Scopul: Scopul acestei sesiuni este dublu. În primul rând, urmărește să abordeze toate întrebările rămase nerezolvate și să clarifice nelămuririle participanților în legătură cu conceptele și procesul de planificare strategică. În al doilea rând, scopul este de a ajuta participanții să stabilească pași clari și acționabili pentru implementarea planurilor strategice în organizațiile lor, promovând în același timp responsabilitatea și angajamentul față de aceste planuri.

Obiectivele:

- Asigurarea unei înțelegeri clare și solide a procesului de planificare strategică prin răspunderea la întrebări și clarificarea nelămuririlor. Această sesiune de întrebări și răspunsuri va permite participanților să își aprofundeze înțelegerea, să rezolve problemele persistente și să se asigure că toți sunt pe aceeași lungime de undă înainte de a trece la etapa de implementare.
- Stimularea discuțiilor în grup și înregistrarea pașilor concreți care trebuie urmați pentru a implementa strategiile în propriile organizații. Acest obiectiv urmărește să ajute participanții să transforme teoria în practică, să stabilească acțiuni specifice și să își asume responsabilitatea pentru aceste acțiuni. Acest proces de planificare va consolida în continuare cunoștințele dobândite în cadrul atelierului și va încuraja aplicarea activă a acestora în contextul real al ONG-urilor participante.

## **A. Sesiune de întrebări și răspunsuri pentru a clarifica orice nelămuriri**

Durata: 45 minute





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

În această sesiune, participanții vor avea posibilitatea să își exprime orice întrebări sau nelămuriri legate de planificarea strategică în organizațiile neguvernamentale. Facilitatorul va răspunde la aceste întrebări și va încerca să clarifice orice aspecte confuze sau neclare. Această sesiune va fi structurată sub forma unei discuții libere, dar concentrată pe team.

## B. Dezbateri în grup și înregistrarea pașilor următori pentru implementarea strategiei în organizațiile lor

Durata: 45 minute

În a doua jumătate a întâlnirii, participanții se vor împărți în grupuri mici și vor dezbate pașii de urmat pentru a implementa strategia în organizațiile lor. Fiecare grup va înregistra ideile și planurile lor. La sfârșitul sesiunii, fiecare grup va prezenta rezultatele discuțiilor lor celorlalte grupuri. Aceasta va fi o oportunitate pentru participanți să își împărtășească ideile și să învețe unii de la alții.

## VIII. Încheierea celei de-a doua zile și feedback

Durata: 30 minute

Scopul: Scopul acestei sesiuni finale este de a încheia atelierul într-un mod structurat, reflectând asupra învățăturilor principale și asigurându-se că feedbackul participanților este primit și luat în considerare. Aceasta oferă o oportunitate de a recunoaște efortul și implicarea participanților, de a sublinia cele mai importante puncte de luat în considerare și de a colecta informații valoroase pentru îmbunătățirea viitoarelor ateliere.

Obiectivele:

- Organizarea unei sesiuni de închidere care să recunoască eforturile tuturor participanților, să sublinieze realizările atelierului și să stabilească tonul pentru continuarea muncii care urmează. Aceasta oferă ocazia de a încheia atelierul pe o notă pozitivă și de a încuraja participanții să își continue angajamentul față de planificarea strategică în propriile lor organizații.
- Organizarea unei discuții structurate despre învățăturile principale. Aceasta oferă ocazia de a revedea și consolida cunoștințele și experiențele dobândite în timpul atelierului și de a stabili aceste învățături ca baza pentru viitoarele eforturi de planificare strategică.
- Colectarea feedbackului despre atelier de la participanți prin intermediul chestionarelor. Această informație este extrem de valoroasă pentru îmbunătățirea continuă a atelierelor viitoare și pentru a asigura că acestea sunt cât mai relevante și utile pentru participanți. În plus, acest proces transmite participanților că opiniile și sugestiile lor sunt valorizate și luate în considerare.

**A. Sesiunea de închidere (10 minute):** Formatorul va face o scurtă recapitulare a activităților din cele două zile, subliniind principalele teme și puncte de discuție. Aceasta va fi o ocazie pentru participanți să-și reamintească de cele învățate și să clarifice orice nelămurire rămasă.

**B. Discuție despre învățăturile principale (10 minute):** Formatorul va invita participanții să împărtășească ce au învățat în timpul atelierului. Fiecare participant va avea ocazia să împărtășească cel puțin o învățătură principală sau un aspect care i-a rămas în minte. Această discuție va ajuta la consolidarea învățăturilor și la evidențierea impactului atelierului asupra participanților.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

**C. Completarea chestionarelor de feedback (10 minute):** În final, formatorul va distribui chestionare de feedback și va solicita participanților să le completeze. Acest chestionar va cuprinde întrebări despre eficacitatea metodelor de predare, relevanța temelor abordate, nivelul de implicare al participanților și orice sugestii de îmbunătățire pentru atelierelor viitoare. Feedbackul primit va ajuta la îmbunătățirea atelierelor viitoare.

Modelul de Chestionar de feedback pentru cursul "Planificarea strategică în cadrul organizațiilor neguvernamentale"

1. Cât de bine ați înțeles temele prezentate în cadrul atelierului?

- 1 - Deloc înțelese
- 2 - Puțin înțelese
- 3 - Moderat de înțelese
- 4 - Bine înțelese
- 5 - Foarte bine înțelese

2. Cât de relevante au fost temele atelierului pentru dvs. sau pentru organizația dvs.?

- 1 - Deloc relevante
- 2 - Puțin relevante
- 3 - Moderat de relevante
- 4 - Foarte relevante
- 5 - Extrem de relevante

3. Cât de implicați ați fost în activitățile și discuțiile din cadrul atelierului?

- 1 - Deloc implicat
- 2 - Puțin implicat
- 3 - Moderat de implicat
- 4 - Foarte implicat
- 5 - Extrem de implicat

4. Cât de eficiente au fost metodele de predare utilizate în cadrul atelierului?

- 1 - Deloc eficiente
- 2 - Puțin eficiente
- 3 - Moderat de eficiente
- 4 - Foarte eficiente
- 5 - Extrem de eficiente

5. Cât de mult v-a plăcut atelierul?

- 1 - Deloc
- 2 - Puțin
- 3 - Moderat





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

4 - Mult

5 - Foarte mult

6. Care au fost cele mai valoroase învățături pe care le-ați obținut din acest atelier?

(Răspuns deschis)

7. Ce teme sau activități v-ar fi plăcut să fie acoperite în plus în cadrul atelierului?

(Răspuns deschis)

8. Aveți sugestii de îmbunătățire pentru viitoarele ediții ale atelierului?

(Răspuns deschis)

Vă mulțumim pentru timpul acordat și pentru feedbackul dvs. prețios!

În încheiere, formatorul va mulțumi participanților pentru participare și va închide cursul, invitându-i pe participanți să rămână în contact și să continue să exploreze și să aplice în activitatea lor, învățăturile dobândite.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## IX. ELABORAREA PROIECTULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ PENTRU PROPRIA ORGANIZAȚIE

Durata: 6 ore

Scopul: Scopul acestei sesiuni este de a inspira și a informa participanții prin prezentarea unor exemple de bune practici din cadrul organizațiilor internaționale și de a-i ghida să își creeze propriul proiect de planificare strategică. Acesta oferă oportunitatea de a învăța de la organizațiile care și-au demonstrat deja succesul în planificarea strategică și de a aplica aceste învățături în propriul lor context.

Obiectivele:

- Cercetarea și analiza unor exemple de bune practici în cadrul organizațiilor internaționale. Acesta este un pas esențial pentru a înțelege cum funcționează planificarea strategică în realitate și ce anume o face eficientă. Participanții vor putea identifica elementele cheie care contribuie la succesul planificării strategice și vor putea învăța cum să evite eventualele capcane. Acest proces de cercetare și analiză poate oferi și inspirație pentru propriile strategii.
- Crearea unui proiect de planificare strategică pentru propriile organizații. Prin aplicarea cunoștințelor și învățăturilor dobândite, participanții vor fi capabili să creeze un proiect preliminar de planificare strategică. Acesta este un pas crucial spre implementarea efectivă a planificării strategice în cadrul propriilor organizații. Acest proces permite, de asemenea, participanților să își clarifice obiectivele și să își identifice resursele necesare pentru a le atinge.

### A. Exemple de bun practică în cadrul organizațiilor internaționale

Durata: 2 ore

Scop: Acest atelier își propune să dezvolte abilitățile participanților de a cerceta și a analiza exemple de planificare strategică internaționale și să înțeleagă cum pot fi adaptate și implementate în propriile organizații.

Descriere:

**Cercetare și analiză:** Participantul va alege un exemplu de strategie din lista de mai jos.

Exemple de plan strategic din organizațiile neguvernamentale internaționale:

DOMENIU	DENUMIRE	LINK
Tineret și Educație	4-H Strategic Plan 2017 - 2025	<a href="https://bit.ly/3NQofjp">https://bit.ly/3NQofjp</a>
	Boys & Girls Clubs of America Strategic Plan 2025	<a href="https://bit.ly/3CR3BJt">https://bit.ly/3CR3BJt</a>
	YouthCare Strategic Plan 2019-2022	<a href="https://bit.ly/3NSaKzx">https://bit.ly/3NSaKzx</a>
	Horizons Atlanta Strategic Plan 2019 - 2021	<a href="https://bit.ly/3CSpLex">https://bit.ly/3CSpLex</a>
	The Youth Cafe 2018-2023 Strategic Plan	<a href="https://bit.ly/3PBFne4">https://bit.ly/3PBFne4</a>
	Girl Scouts Greater Los Angeles Strategic Plan 2018 - 2020	<a href="https://bit.ly/3Jyctrp">https://bit.ly/3Jyctrp</a>
	YouthLink Strategic Plan 2020-2024	<a href="https://bit.ly/433NZx4">https://bit.ly/433NZx4</a>
Dezvoltare comunitară și protecție socială	YMCA of Florida's First Coast Strategic Plan: Vision 2025, Phase I	<a href="https://bit.ly/3PCxa9o">https://bit.ly/3PCxa9o</a>
	YWCA of Greater Cleveland's Strategic Plan 2020-2025	<a href="https://bit.ly/3r9sDRL">https://bit.ly/3r9sDRL</a>





	<i>Community Housing Development Corporation Strategic Plan 2020-2023</i>	<a href="https://bit.ly/439tLLw">https://bit.ly/439tLLw</a>
	<i>Legal Services Corporation Strategic Plan 2021 - 2024</i>	<a href="https://bit.ly/44iSl4g">https://bit.ly/44iSl4g</a>
	<i>Urban League Pinellas County Strategic Plan 2017 - 2020</i>	<a href="https://bit.ly/3rdz7yL">https://bit.ly/3rdz7yL</a>
<b>Ajutor umanitar internațional</b>	<i>UNICEF Strategic Plan 2022 - 2025</i>	<a href="https://bit.ly/44Hnuin">https://bit.ly/44Hnuin</a>
	<i>Feed the Children Strategic Plan 2019 - 2023</i>	<a href="https://bit.ly/3r3wxvj">https://bit.ly/3r3wxvj</a>
	<i>Americares Strategic Plan 2020 - 2029</i>	<a href="https://bit.ly/46samz0">https://bit.ly/46samz0</a>
	<i>CARE International Strategic Plan 2007 - 2012</i>	<a href="https://bit.ly/46Gmih1">https://bit.ly/46Gmih1</a>
<b>Sănătate</b>	<i>Doctors Without Borders / Medecins Sans Frontieres Canada Strategic Plan 2020 - 2023</i>	<a href="https://bit.ly/445iVhH">https://bit.ly/445iVhH</a>
	<i>Special Olympics Global Strategic Plan 2021 - 2024</i>	<a href="https://bit.ly/3XvpPdC">https://bit.ly/3XvpPdC</a>
	<i>Alzheimer's Association Strategic Plan 2023 - 2025</i>	<a href="https://bit.ly/3XvY7gO">https://bit.ly/3XvY7gO</a>
<b>Protecția animalelor și mediului</b>	<i>Rewilding Europe Strategic Plan 2019 - 2021</i>	<a href="https://bit.ly/3CPuVYO">https://bit.ly/3CPuVYO</a>
	<i>Durrell Wildlife Conservation Trust Strategic Plan / Case For Support</i>	<a href="https://bit.ly/3NvDUDl">https://bit.ly/3NvDUDl</a>
	<i>Nature Conservancy Strategic Roadmap 2022 - 2024</i>	<a href="https://bit.ly/3CSgflj">https://bit.ly/3CSgflj</a>
	<i>Earthfire Institute Strategic Plan 2021 - 2024</i>	<a href="https://bit.ly/3CVzqkB">https://bit.ly/3CVzqkB</a>
	<i>Environmental Defense Fund Strategic Plan 2017 - 2025</i>	<a href="https://bit.ly/3psdLxk">https://bit.ly/3psdLxk</a>
<b>Cultură</b>	<i>Tucson Museum of Art and Historic Block Strategic Plan 2020 - 2023</i>	<a href="https://bit.ly/3NStv65">https://bit.ly/3NStv65</a>
	<i>Muhammad Ali Center Strategic Plan Overview 2022 - 2025</i>	<a href="https://bit.ly/3CTS1gS">https://bit.ly/3CTS1gS</a>
	<i>Chicago Architecture Foundation Strategic Plan Overview 2025</i>	<a href="https://bit.ly/3JCFJ07">https://bit.ly/3JCFJ07</a>
	<i>Philadelphia Museum of Art Strategic Vision</i>	<a href="https://bit.ly/46umwrđ">https://bit.ly/46umwrđ</a>
	<i>Milwaukee Public Museum Strategic Plan 2019 - 2020</i>	<a href="https://bit.ly/3NSuyCR">https://bit.ly/3NSuyCR</a>

Apoi, va analiza acest exemplu, concentrându-se pe elementele cheie, luând în considerare următoarele puncte:

- Viziunea și misiunea organizației
- Obiectivele strategice
- Strategiile și tacticile
- Resursele necesare
- Indicatorii de performanță
- Planul de acțiune

Model de raport:

Analiza planificării strategice a unei organizații internaționale

Nume Participant: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Atelier: ELABORAREA PROIECTULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ PENTRU PROPRIA ORGANIZAȚIE

### I. INTRODUCERE:

[În această secțiune, prezentați pe scurt organizația pe care ați ales-o pentru analiză, și explicați scopul raportului.]

Răspunsuri:

---

### II. DESCRIEREA PLANULUI STRATEGIC:

#### A. Viziunea și Misiunea

[Descrieți viziunea și misiunea organizației, așa cum sunt ele formulate în planul strategic.]

Răspunsuri:

---

#### B. Obiectivele Strategice

[Indicați și descrieți obiectivele strategice ale organizației, așa cum sunt ele definite în planul strategic.]

Răspunsuri:

---

#### C. Strategii și Tactici

[Analizați strategiile și tacticile care vor fi utilizate de organizație pentru a-și atinge obiectivele strategice.]

Răspunsuri:

---

#### D. Resursele Necesare

[Identificați și descrieți resursele necesare, precum personalul, fondurile, echipamentele, etc., menționate în planul strategic.]

Răspunsuri:

---

#### E. Indicatorii de Performanță

[Indicați și descrieți indicatorii de performanță menționați în planul strategic.]

Răspunsuri:

---

#### F. Planul de Acțiune

[Analizați etapele sau fazele de acțiune menționate în planul strategic.]

Răspunsuri:



---

### III. ANALIZA ȘI EVALUAREA PLANULUI STRATEGIC

#### A. Puncte Puternic

[Indicați și analizați punctele puternice ale planului strategic.]

Răspunsuri:

---

#### B. Puncte Slab

[Indicați și analizați punctele slabe ale planului strategic.]

Răspunsuri:

---

### IV. RECOMANDĂRI

[Bazați-vă pe analiza voastră pentru a oferi sugestii constructive privind modul în care organizația poate îmbunătăți planul său strategic.]

Răspunsuri:

---

### V. CONCLUZII

[Rezumați constatările dvs. și oferiți o concluzie generală bazată pe analiza dvs.]

Răspunsuri:

---

#### B. Crearea unui proiect de planificare strategică

Durata: 4 ore

După finalizarea sesiunilor intense de instruire de-a lungul a două zile, fiecare participant va pune în aplicare cunoștințele și abilitățile dobândite prin elaborarea unui plan strategic preliminar pentru propria organizație neguvernamentală (reală sau ipotetică).

Acest plan strategic trebuie să cuprindă:

1. Viziunea organizației: Ce speră organizația să realizeze pe termen lung? Ce schimbări speră să aducă în comunitate sau în domeniul în care activează?
2. Misiunea organizației: Care este scopul fundamental al organizației? Ce îi motivează să facă ceea ce face?
3. Obiective strategice: Care sunt principalele obiective pe care organizația speră să le atingă în următorii ani?
4. Strategii și tactici: Cum intenționează organizația să atingă aceste obiective? Ce pași concreți și acțiuni vor fi întreprinse?
5. Resurse necesare: Ce resurse vor fi necesare pentru a atinge aceste obiective? Aici se pot include bugetul, personalul, voluntarii, parteneriatele și orice altceva relevant.



UNIUNEA EUROPEANĂ



6. Măsuri de succes: Cum va măsura organizația progresul în atingerea obiectivelor sale? Ce indicatori de performanță vor fi utilizați?

Vă încurajăm să utilizați acest exercițiu ca o oportunitate de a vă gândi în profunzime la direcția organizației voastre și la modul în care intenționați să realizați schimbări pozitive în comunitatea voastră.

Odată ce aveți un proiect al planului strategic, vă rugăm să îl revizuiți, să îl rafinați și să îl trimiteți formatorului în termen de 24 de ore de la finalizarea atelierului pentru feedback și sfaturi.

Model de Fișă de Planificare Strategică:

Numele Organizației:

Nume Participant: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Viziune:

Descrieți viziunea pe termen lung a organizației dvs. Ce schimbări doriți să vedeți ca urmare a eforturilor voastre?

-----

Misiune:

Care este scopul fundamental al organizației dvs.? Ce vă propuneți să realizați?

-----

Valori:

Enumeră valori sau principii fundamentale care ghidează organizația dvs.

-----

Obiective Strategice:

Listați principalele obiective pe care organizația dvs. intenționează să le atingă în următorii ani.

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

-----





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!



Instrumente Structurale  
2014-2020

### Strategii și Tactici:

Descrieți strategiile și tacticile pe care intenționați să le utilizați pentru a atinge fiecare obiectiv.

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

-----

### Resurse Necesare:

Identificați resursele de care aveți nevoie pentru a atinge obiectivele dvs. Acestea pot include personal, voluntari, parteneriate, bugetul necesar etc.

-----

### Indicatori de Performanță:

Definiți cum veți măsura succesul și progresul în atingerea obiectivelor dvs. Specificați ce indicatori de performanță veți folosi.

-----

### Plan de Acțiune:

Scrieți un plan pas cu pas al modului în care veți implementa strategiile dvs. pentru a atinge obiectivele. Includeți cine este responsabil pentru fiecare acțiune și când ar trebui finalizată.

-----

### Data de Revizuire:

Stabiliți o dată pentru a reevalua și ajusta planul strategic, dacă este necesar.

-----

