

TOOLKIT

PLANIFICARE STRATEGICĂ ÎN CADRUL
FUNDAȚIILOR JUDEȚENE PENTRU TINERET

FUNDAȚIA NAȚIONALĂ PENTRU TINERET

Proiect derulat de:

Ghid
pentru elaborare unei
Strategii
organizaționale de
tineret

Introducere

Strategia organizațională reprezintă un plan esențial pentru orice fundație de tineret, asigurând direcția și cadrul necesar pentru atingerea obiectivelor pe termen lung. Într-un mediu în continuă schimbare, este crucial ca organizațiile să își adapteze strategiile pentru a răspunde nevoilor tinerilor și a comunităților în care activează.

O strategie bine definită permite organizațiilor să își stabilească direcția, să-și prioritizeze resursele și să își măsoare progresul. De asemenea, oferă un cadru pentru luarea deciziilor și pentru adaptarea la schimbările din mediul extern. Prin implementarea unei strategii eficiente, organizațiile de tineret pot să își maximizeze impactul și să contribuie la dezvoltarea comunității.

Între **11 și 13 octombrie 2023**, am livrat un training intensiv de planificare strategică în București, oferind participanților instrumentele și competențele necesare pentru a dezvolta și implementa strategii organizaționale eficiente. Prezentul ghid este conceput pentru a consolida cunoștințele dobândite în cadrul trainingului și pentru a vă oferi un cadru detaliat pentru elaborarea unei strategii eficiente.

Definiții și concepte de bază

Strategie organizațională: Un plan detaliat care stabilește obiectivele pe termen lung ale organizației și modul în care acestea vor fi atinse prin utilizarea eficientă a resurselor disponibile.

Viziune: Imaginea ideală a viitorului pe care organizația dorește să o creeze în domeniul tineretului.

Misiune: Declarația care descrie scopul organizației și modul în care aceasta contribuie la atingerea viziunii sale.

Obiective strategice: Scopuri specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp (SMART) care ghidează activitatea organizației.

Analiză SWOT: Instrument de evaluare a punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor cu care se confruntă organizația.

Analiză PESTLE: Metodă de analiză a factorilor politici, economici, sociali, tehnologici, legali și de mediu care influențează organizația.

Procesul de dezvoltare a strategiei

1. Definirea viziunii și misiunii

Viziune: Stabiliți imaginea ideală a viitorului pentru tineret în zona geografică vizată.

Misiune: Definiți rolul organizației în realizarea acestei viziuni, descriind cum contribuie la dezvoltarea tinerilor și a comunității.

2. Analiza contextului

Analiza internă: Evaluarea resurselor și capacităților organizației, inclusiv analiza SWOT pentru a identifica punctele forte și slabe, precum și oportunitățile și pericolele unor procese de dezvoltare pentru organizație.

Analiza externă: Analiza PESTLE pentru a identifica factorii externi care pot influența organizația.

3. Stabilirea obiectivelor strategice

Definiți obiectivele strategice pe termen mediu și lung care sunt aliniate cu viziunea și misiunea organizației. Aceste obiective ar trebui să fie SMART.

Exemplu: Creșterea numărului de tineri participanți la programele noastre cu 50% în următorii trei ani.

4. Dezvoltarea planului de acțiune

Identificați acțiunile și inițiativele cheie necesare pentru atingerea obiectivelor strategice. Detaliați resursele necesare, responsabilitățile și termenele limită pentru fiecare acțiune.

Exemplu: Pentru obiectivul strategic de mai sus, un plan de acțiune ar putea include activități principale, precum (1) organizarea de campanii de promovare în școli, (2) dezvoltarea de noi programe educaționale și (3) parteneriate cu alte organizații.

5. Implementarea strategiei

Asigurați-vă că toți membrii organizației (cât și voluntarii voștri) sunt informați și implicați în implementarea strategiei. Stabiliți mecanisme de monitorizare și evaluare pentru a urmări progresul și a face ajustări atunci când este necesar.

Exemplu: Implementarea poate include întâlniri regulate de evaluare a progresului, rapoarte trimestriale și ajustări ale planului de acțiune pe baza feedback-ului primit.

6. Evaluarea și ajustarea strategiei

Realizați evaluări periodice pentru a măsura impactul și eficiența strategiei. Ajustați strategia în funcție de rezultatele evaluării și de schimbările din mediul extern.

Exemplu: O evaluare anuală a progresului în atingerea obiectivelor strategice poate dezvălui necesitatea de a alocă mai multe resurse pentru anumite programe sau de a modifica abordarea în funcție de noile oportunități sau provocări.

Exemple și cazuri practice: Învățarea din exemple practice și studii de caz ale altor organizații poate oferi perspective valoroase și poate spori șansele de succes ale strategiei organizaționale.

ANEXA I.

STRATEGIE ORGANIZAȚIONALĂ DE TINERET

Organizație	Numele fundației
Arie geografică	Cel mai probabil județul
Țara	România
Perioada	Durata strategiei. Dată de începere și dată de sfârșit

SECȚIUNEA 1. VIZIUNE, MISIUNE ȘI ARII TEMATICE

Care este viziunea urmărită de organizație în domeniul tineretului în zona geografică vizată?

Viziunea cu privire la generația tânără și/sau ecosistemul de tineret

Imaginați-vă un viitor ideal în județul vostru cu privire la tineri și situația lor. Descrieți acest viitor ideal aici.

Exemplu:

Zona urbană și metropolitană Cluj, un spațiu ce oferă condiții optime pentru sănătatea și starea de bine, învățarea și perspectivele de viitor precum și autodeterminarea și participarea tinerilor în viața comunității.

Misiunea organizației cu privire la tineri și ecosistemul de tineret

Descrieți acea parte a viziunii unde aveți un control asupra realizării. Ce puteți face ca să contribuiți la realizarea viziunii?

Exemplu:

Transformarea Zonei Metropolitane Cluj într-un loc prietenos cu tinerii prin spații, servicii și finanțare susținute de politici de tineret adecvate, cu rolul de lider al municipiului Cluj-Napoca prin săi actorii cheie din ecosistemul de și pentru tineret și prin contribuția actorilor de și pentru tineret din celelalte localități ale zonei metropolitane.

Arii tematice ale activității organizației

Arie tematică	Obiective Europene de Tineret servite
ARII DE BAZĂ	
<i>Politici de tineret, Activități și servicii de tineret, Personalul de tineret, Structuri de și pentru tineret, Infrastructura de tineret, Fondurile pentru tineret</i> Cele șase arii de bază ar trebui abordate de fiecare fundație în parte. Descrieți în maxim 500 de caractere ce înseamnă pentru voi această arie în mod mai special.	
ARII COMPLEMENTARE	
Adăugați orice arii care fac/vor face parte din activitatea fundației și care nu sunt acoperite de ariile de bază. Descrieți în maxim 500 de caractere ce înseamnă pentru voi această arie în mod mai special.	

SECȚIUNEA 2. CONTEXT

Care este contextul general de realizarea acestei strategii de tineret?

Cadrul general de politici	Pot fi enumerate și politici naționale și europene de referință dar contează mai ales politicile, deciziile locale dacă acestea există.
Provocările cheie	Această secțiune poate fi aliniată și analizei SWOT dacă se realizează una, la puncte slabe sau amenințări, de exemplu.
Rezultate anterioare relevante	Enumerați orice rezultat, activitate, decizie, politică publică relevantă anterioară pentru strategia voastră.
Data de referință a analizei	Care este data exactă care este punctul de referință pentru strategie? Este important dacă în procesul de evaluare se compară rezultate, cifre intermediare sau finale pentru că cifrele acestei date vor fi elementele de comparație.

SECȚIUNEA 3. OBIECTIVE ȘI ACȚIUNE (PROCESUL STRATEGIC)

Ce priorități sunt definite și ce acțiuni cheie sunt prevăzute pentru implementarea strategiei?

Obiectivele strategice

Definiți maxim 3+1 obiective strategice:

Exemplu:

O1: susținerea inițiativei tinerilor pentru creșterea rolului lor activ în formarea vieții și viitorului comunității urbane;

O2: susținerea financiară și creșterea capacității acțiunii organizațiilor, instituțiilor, experților și lucrătorilor de tineret în formarea unei metropole prietenoase cu tinerii;

O3: promovarea și susținerea cercetării ce oferă evidența datelor necesară pentru formularea și adoptarea unor politici de tineret ce servesc viziunea și misiunea programului;

OD: crearea unei entități, unui mecanism, unei forme de cooperare ce este capabilă să gestioneze proiecte sau programe de anvergură, sistemice în domeniul specific al tineretului.

OS1:

OS2:

OS3:

OSD:

Acțiuni (programe, proiecte, inițiative) cheie

Adăugați oricâte astfel de tabele sunt necesare, câte un tabel pentru fiecare activitate

Titlu acțiune	Denumirea acțiunii
Descriere	Scurtă descriere, maxim 700 de caractere
Perioadă	Când are loc activitatea?
OS deservit	Care din obiective este deservit? (OS1, OS2...) Poate fi adăugat un singur obiectiv sau pot fi adăugate mai multe.
Arie/Arii deservită/deservite	Care din ariile predefinite sau complementare sunt deservite. Poate fi adăugată o arie sau pot fi adăugate mai multe.

Planul în timp al acțiunilor cheie

Luată acțiunile cheie din lista de activități și inserați-le pe câte un rând în tabelul de mai jos. Marcați cu x trimestrele în care se va derula activitatea respectivă. Dacă e activitate continuă, marcați toate trimestrele duratei de implementare a strategiei. Dacă are caracter repetitiv, marcați în pentru fiecare an trimestrul sau trimestrele de referință. Adăugați oricâte rânduri sunt necesare.

Activitate/Trim.	2024				2025				2026				2027				2028				2029				2030			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Acțiune cheie nr. 1																												

SECȚIUNEA 4: REZULTATE ȘI SUSTENABILITATEA ACESTORA

Ce rezultate principale vor fi atinse prin implementarea strategiei

Adăugați oricâte rânduri complementare. Evidențiați un rezultat pe un rând separat.

Rezultat	Obiectiv deservit
Descrieți orice rezultat estimat în urma implementării strategiei. Gândiți-vă la efectele asupra grupurilor țintă și nu la rezultatele imediate	Care din cele 3+1 obiective sunt servite de acest rezultat?

SECȚIUNEA 5. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

Cum se va implementa strategia în practică?

Mecanisme de management și participare

Cine a participat la elaborarea strategiei?	
Pur și simplu descrieți cine a contribuit la realizare. Chiar și nominal, persoane, funcții.	
Cine este responsabil pentru implementarea strategiei?	
Descrieți persoanele sau funcțiile din organizație care vor fi responsabile pentru implementare. Puteți defini un rol strategic (de exemplu consiliul director) dar și un rol executiv, de exemplu un secretar general sau un director executiv.	
Cine sunt partenerii cheie și factorii de interes în implementarea strategiei?	
Parteneri	Părți interesate

Descrieți acei parteneri cu care colaborați activ sau ați dori să colaborați în viitor.	Descrieți acele entități care sunt sau ar putea fi interesate de activitățile voastre sau de rezultatele generate de acestea.
---	---

Instrumente de comunicare și participare

Adăugați oricâte rânduri sunt necesare pentru o descriere completă

Grup țintă	Canale și instrumente, metode folosite
Cui vă adresați în activitățile de informare sau pe cine doriți să implicați?	Ce canale sau metode folosiți în acest scop? (ex. TikTok, newsletter, pagină web, afișe, orice formă de comunicare, consiliu consultativ, etc.)

Evaluare

<i>Evaluări intermediare</i>	
Data de referință	Finalizare evaluare intermediară
În ce momente realizați o evaluare intermediară? La o strategie de 5 ani pot fi făcute ori evaluări anuale, ori din 2 în 2 ani. Treceți o dată exactă.	Pentru momentele de evaluare definite până când realizați efectiv evaluare? Depinde și de până când veți avea la dispoziție toate informațiile cu privire la data de referință.
<i>Evaluare finală</i>	
Data de referință	Finalizare evaluare finală
Care este data finală a strategiei?	Până când realizați evaluare finală? (de obicei un trimestru sau un semestru după data finală)

SECȚIUNEA 6. IMPACT

Ce impact poate genera implementarea strategiei în timpul și după implementarea acesteia?

Cum se manifestă impactul?	Când poate fi evidențiat acest impact în timp?
Descrieți un efect pe termen mediu sau lung al acțiunii voastre. <i>Exemplu: scade procentul tinerilor care pleacă în afara țării sau județului.</i>	Estimați când ar putea fi observat, evidențiat acest impact. <i>Exemplu: 2030 sau cu 3 ani după finalizarea strategiei.</i>

ANEXE LA STRATEGIE

Toate aceste anexe nu au caracter obligatoriu. Folosiți anexele după bunul vostru plac. Ele servesc mai degrabă în a vă consolida strategia și nu dorește să vă complice. Strict ca recomandare sugerăm să realizați anexele în următoarea prioritate:

1. Analiza SWOT
2. Informații de referință
3. Alinierea cu Obiectivele Europene de Tineret (European Youth Goals)
4. Analiza PESTLE
5. Alinierea cu Charta Europe Goes Local
6. Alinierea cu Obiectivele de Dezvoltare Sustenabilă (Sustainable Development Goals)

ANEXA 1. INFORMAȚII DE REFERINȚĂ

Puteți lista aici orice linkuri, documente de referință relevante pentru strategia voastră. Pot fi website-uri, rapoarte din trecut sau orice alte tipuri de informație.

Numele referinței	Link de acces	Limbă

ANEXA 2. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT ajută la crearea unei radiografii simple cu privire la punctele forte și slabe ale organizației precum și cu privire la aspectele pozitive și negative din mediul extern ce pot influența organizația și implementarea acestei strategii.

Găsești aici niște modele de completare și exemple aici. https://drive.google.com/drive/folders/1HiBNJoKpe_QuqVXoafRrxW7BWLZc94Uy

	POZITIV	NEGATIV
INTERN	PUNCTE FORTE - .enumerează formulând simplu și la obiect.	PUNCTE SLABE • enumerează formulând simplu și la obiect.
EXTERN	OPORTUNITĂȚI • enumerează formulând simplu și la obiect.	AMENINȚĂRI • enumerează formulând simplu și la obiect.

ANEXA 3. ANALIZA PESTLE

Analiza PESTLE este utilă pentru o organizație care dorește să facă o radiografie mai amplă despre mediul înconjurător în care lucrează. Aici găsiți o descriere despre cum se poate face o analiză bună PESTLE.

<https://rggconsulting.ro/analiza-pestle/#:~:text=Analiza%20PESTLE%20este%20o%20analiz%C4%83,pe%20care%20organiza%C8%9Bia%20le%20de%C8%9Bine.>

	POZITIV	NEGATIV
POLITIC	ASPECTE POZITIVE enumerează formulând simplu și la obiect.	ASPECTE NEGATIVE enumerează formulând simplu și la obiect.
ECONOMIC	ASPECTE POZITIVE enumerează formulând simplu și la obiect.	ASPECTE NEGATIVE enumerează formulând simplu și la obiect.
SOCIAL	ASPECTE POZITIVE enumerează formulând simplu și la obiect.	ASPECTE NEGATIVE enumerează formulând simplu și la obiect.
TEHNOLOGIC	ASPECTE POZITIVE enumerează formulând simplu și la obiect.	ASPECTE NEGATIVE enumerează formulând simplu și la obiect.
LEGAL	ASPECTE POZITIVE enumerează formulând simplu și la obiect.	ASPECTE NEGATIVE enumerează formulând simplu și la obiect.
MEDIU	ASPECTE POZITIVE enumerează formulând simplu și la obiect.	ASPECTE NEGATIVE enumerează formulând simplu și la obiect.

ANEXA 4. ALINIAREA STRATEGIEI CU OBIECTIVELE EUROPENE PENTRU TINERET

<https://fitt.ro/obiectivele-europene-de-tineret/>

FITT a tradus obiectivele în română, sunt 11 astfel de obiective. Aici introduceți numai numerele, sau titlurile obiectivelor

OBIECTIV	CONTRIBUȚIE
1. Connecting EU with Youth	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.
2. Equality of All Genders	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.
3. Inclusive Societies	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.
4. Information & Constructive Dialogue	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.
5. Mental Health & Wellbeing	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.
6. Moving Rural Youth Forward	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.
7. Quality Employment for All	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.
8. Quality Learning	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.
9. Space and Participation for All	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.
10. Sustainable Green Europe	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.
11. Youth Organisations & European Programmes	Descrieți la fiecare obiectiv cum credeți că strategia voastră ajută la îndeplinirea acelui obiectiv.

ANEXA 5. ALINIAREA STRATEGIEI CU CHARTA EUROPE GOES LOCAL

Această anexă urmărește alinierea cu Charta Europeană privind activitățile pentru tineret desfășurate la nivel local.

https://europegoeslocal.eu/wp-content/uploads/2022/05/20210315-egl-charter_ROM.pdf

Arie	Contribuție
Principiile lucrului cu tinerii	Completați cum strategia voastră contribuie la cele descrise de cartă pentru acest principiu în lucrul cu tinerii.
Politicile lucrului cu tinerii	Completați cum strategia voastră contribuie la cele descrise de cartă pentru acest principiu în lucrul cu tinerii.
Practicile lucrului cu tinerii	Completați cum strategia voastră contribuie la cele descrise de cartă pentru acest principiu în lucrul cu tinerii.
Lucrătorii de tineret	Completați cum strategia voastră contribuie la cele descrise de cartă pentru acest principiu în lucrul cu tinerii.
Calitatea lucrului cu tinerii	Completați cum strategia voastră contribuie la cele descrise de cartă pentru acest principiu în lucrul cu tinerii.

ANEXA 6: ALINIAREA STRATEGIEI CU OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE DURABILĂ

Rolul acestei anexe este de a demonstra că strategia voastră contribuie și la sustenabilitatea globală. Dacă realizați această analiză, puteți să și alegeți să nu scrieți aspecte la toate obiectivele ci numai cele relevante pentru voi. Aici găsiți traducerea în română a celor 17 obiective formulate de Organizația Națiunilor Unite. <https://ambasadasustenabilitatii.ro/obiective-de-dezvoltare-sustenabila/>

Arie	Contribuție
1. Fără sărăcie	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
2. Foamete „zero”	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
3. Sănătate și bunăstare	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
4. Educație de calitate	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
5. Egalitate de gen	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
6. Apă curată și sanitație	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.

7. Energie curată și la prețuri accesibile	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
8. Muncă decentă și creștere economică	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
9. Inegalități reduse	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
10. Orașe și comunități durabile	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
11. Consum și producție responsabile	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
12. Acțiune climatică	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
13. Viața acvatică	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
14. Viața terestră	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
15. Pace, justiție și instituții eficiente	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.
17. Parteneriate pentru realizarea obiectivelor	Describe dacă acțiunile strategiei voastre contribuie la acest obiectiv. Dacă nu, puteți șterge rândul.

WWW.SPATIUPENTRUTINERI.RO

FUNDAȚIA NAȚIONALĂ PENTRU TINERET, APRILIE, 2024

Material realizat cu sprijinul financiar Active Citizens Fund România, program finanțat de Islanda, Liechtenstein și Norvegia prin Granturile SEE 2014-2021. Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Granturilor SEE și Norvegiene 2014-2021; pentru mai multe informații accesați www.eeagrants.org