

Фондација за локален развој и демократија

ФОКУС - Велес

# **СТРАТЕШКИ ПЛАН (2013-2015)**

## Извршно резиме

Стратешкиот план на Фондацијата за развој и демократија “Фокус”-Велес е изработен со цел дефинирање стратегијата за развој на Фондацијата за наредниот трогодишен период (2013-2015).

Планот е направен за период од 3 години. Во принцип, според постоечките теоретски поставки, стратешки планови најчесто се прават за период од 5 години или подолго. Во овој случај свесно е отстапено од тоа правило, бидејќи тимот на фондација ФОКУС е свесен дека моментално ФОКУС функционира во опкружување кое е многу динамично, со голем број на промени сега како и во иднина, такашто навистина е многу тешко да се планира нешто за период подолг од 3 години, а притоа да остане остварливо и по истекот на тие 3 години.

Стратешкиот план е поделен на неколку делови кои соодветно ги отсликуваат фазите и процесот на неговата изработка и утврдување:

- Надворешна анализа, која е направена на три нивоа и тоа:
  - Анализа на опкружувањето – Општествена или ПЕСТЕЛ анализа
  - Анализа на областа на работење на невладините организации
  - Анализа на чинителите кои функционираат на “пазарот” на кој делува Фокус
- Внатрешна анализа на јаките и слабите страни на ФОКУС
- Дефинирање на можности и закани (врз база на вкрстување на резултатите од надворешната и внатрешната анализа)
- Утврдување на стратешки цели на фондацијата
- Дефинирање на мисија и визија на организацијата
- Препораки – акции за остварување на стратешките цели
- План за набљудување и оценување на спроведувањето на стратегијата

Стратешкиот план е изработен врз основа на партиципативниот пристап, со учество на сите вработени во Фондацијата како и нејзините основачи, а врз база на принципите на квалитет, одговорност, еднаквост, вклученост, аналитичност, тимска работа и партнерство.

## **Историјат на ФОКУС**

Фокус е невладина и непрофитна организација која иако е основана во 2006 година, има повеќе од 12 годишно искуство во граѓанскиот сектор во Република Македонија.

## **Надворешна анализа**

Надворешната анализа на Фокус е направена преку анализа на три нивоа на надворешните фактори кои влијаат или би имале влијание врз работата на фондацијата. Така, направени се следните три анализи:

- Анализа на опкружувањето – Општествена или ПЕСТЕЛ анализа
- Анализа на областа на работење на невладините организации
- Анализа на чинителите кои функционираат на “пазарот” на кој делува Фокус

Резултатите од секоја од анализите се дадени во продолжение

### **Анализа на опкружувањето - Општествена или ПЕСТЕЛ анализа**

Општествената анализа или анализа на целокупното опкружување во кое функционира фокус беше направено преку анализа на следните фактори кои би имале одредено влијание врз функционирањето на Фокус во наредниот тригодишен период: политичките, економските, социолошките-културните, технолошките, еколошките и легалните-правните.

Листата на овие фактори не е конечна, ондосно во оваа анализа се земени во предвид само некои за кои се очекува да имаат најголемо влијание врз Фокус.

#### **Политички фактори**

- Политички влијанија како резултат на зиброни процеси кои би се одвивале во следниот период, а во кои спаѓаат, Претседателски избори во 2013, Парламентарни избори во 2015, Евентуално вонредни избори, Евентуален референдум за името.
- Интензивирање на евроатланските интегративни процеси, евентуално почеток на преговори со ЕУ – интеграција во НАТО
- Развојот на меѓуетнички односи во РМ
- Застој на фискалната децентрализација и забавен процес на децентрализација воопшто
- Партизација на општеството – влијае во изборот на месни заедници и во изборот на било какви тела, совети
- Комплетна поларизација на општеството
- Одсуство на можност за вклучување на јавноста во носење на регулатива
- Нездрава средина за работа на невладин сектор. Се створа негативен контекст за работа на НВО секторот.

- Политика на меѓународната заедница кон односите Косово – Србија
- Немање на стратегии на локалните самоуправи за соработка со НВОи

#### Економски фактори:

- Зголемување на сиромаштијата – процент на сиромашни луѓе е 30.4%
- Зголемување на невработеноста кај младите. Вкупната невработеност е околу 32% а невработеноста кај младите е 46%
- Минимални плати на оние кои се вработени
- Мал обем на економска активност во регионот на Велес
- Недоволно директни странски инвестиции во регионот
- Субвенциите во земјоделието
- Монополистичка положба на сопствениците на крупниот капитал
- Парични средства кои се на располагање од индивидуалци и компании, завршуваат кај политички партии

#### Социолошки фактори:

- Миграција од економски причини – и од други причини
- Миграција на младите високообразовани кадри
- Непостоење на синдикален систем
- Недоволна активност на професионални здруженија
- Негативен природен прираст – стареење на населението
- Медиумска контрола – недоволна слобода на медиуми
- Недоволно професионална администрација
- Преобемни структури на јавните администрации
- Непостоење на критичко мислење
- Висок степен на автоцензура
- Постојење на предрасуди на етничка основа
- Социјална раслоеност на општеството
- Партизација на општеството

#### Технолошки фактори:

- Социјални медиуми (ФБ и твитер) кои овозможуваат лесен проток на информации
- Апликации кои ја овозможуваат комуникацијата и добивање на услуги
- Блоговите се повеќе земаат замав во модерната комуникација меѓу граѓаните
- Скајп, гугле конференции и стриминг како овозможувачи на комуникација
- Алатки за онлајн соработка
- Опен сорс апликации кои можат да се користат бесплатно

Еколошки фактори:

- Енергетски штедливи технологии
- Користење на обновливи извори на енергија
- Глобалните еколошки иницијативи – да се вклучи Фокус во сите овие иницијативи
- Се поголемо внимание на промоција на еколошки прифатливи идеи и иницијативи
- Еколошки прифатливи процедури на работење

Легални – правни фактори:

- Закон за донации
- Закон за референдум и граѓански иницијативи
- Закон за ГЗФ
- Закон за локална самоуправа
- Законска регулатива за децентрализација
- Закон за медиуми
- Закон за лобирање
- Закон за волонтерство
- Процес на хармонизација на регулатива со ЕУ
- Поволна законска регулатива со незадоволитена имплементација
- Кодекс за финансирање на здруженија на граѓани од Влада на РМ

Некои од овие фактори и трендови во иднина би имале поголемо а некои помало влијание врз работата на Фокус. Исто така некои од овие трендови би имале позитивно а некои би имале негативно влијание врз функционирањето на фондацијата. Овие трендови, зависно од нивото позитивно или негативно вилјание се разгледани и при процесот на утврдување на можности кои Фокус треба да ги искористи, односно закани кои треба да ги избегне во наредниот тригодишен период.

## **Анализа на областа на работење на невладините организации**

Како основа на оваа анализа е употребен моделот на Мајкл Портер за анализа на 5 чинители кои влијаат во одредена индустрија-област на работење, меѓутоа адаптирана за потребите на анализа на работење на невладините организации. Така, во оваа анализа е извршено анализирање на следните елементи/чинители:

- моќта на оние кои се “снабдувачи” на работа за невладините организации
- моќта на оние кои се “купувачи”, односно корисници на услугите на невладините организации
- евентуална опасност од влегување на нови “играчи” во областа на работење на невладините организации
- конкуренцијата која постои во оваа област
- опасноста од замена на услугите и производите кои ги “нудат” невладините организации
- регулираноста на областа на работење

### Моќта на оние кои се “снабдувачи” на работа за невладините организации

Како “снабдувачи”, односно оние кои ги снабдуваат со работа граѓанските здруженија и фондации најчесто се јавуваат:

- странски донатори
- амбасади на одредени држави
- домашни донатори (како МОФ, МЦМС, ФИООМ, ЦИРА)
- бизнис секторот, како на национално, така и на локално ниво
- единиците на локална самоуправа
- централната власт

Овие “снабдувачи”, со паричните средства кои ги одделуваат секоја година за финансирање на работата и активностите на граѓанските здруженија и фондации, имаат одредена моќ врз нивното функционирање, односно имаат одредена моќ врз областа на делување.

Нашата процена е дека **моќта на “снабдувачите” во овој случај е умерена**, затоа што тие се во значителен број, па така никој од нив не може сам да влијае на политиката и работењето на граѓанските здруженија, односно граѓанските здруженија имаат слобода да одберат на кој од овие донатори би има се обратиле за средства, согласно своите програмски начела и определби.

### Моќта на оние кои се “купувачи”, односно корисници на услугите на граѓанските здруженија

Како “купувачи”, односно корисници на услугите на граѓанските здруженија најчесто се јавуваат:

- микропретпријатијата
- единиците на локална самоуправа
- урбаните/месни заедници
- договорните органи – институции
- средношколци
- млади
- студенти
- локални граѓански здруженија
- медиуми
- социјално ранливи групи

Процена е дека **моќта на корисниците на услугите е умерна кон силна**, поради тоа што нивните интереси и потреби имаат големо влијание врз дефинирањето на обласите на делување на граѓанските здруженија и фондациите. Граѓанските здруженија ги дефинираат своите приоритети врз база на интересите на целните групи, односно корисниците на нивните услуги.

#### Евентуална опасност од влегување на нови “играчи” во областа на работење на невладините организации

Евентуалната опасност од влегување на нови “играчи” во областа на работење на граѓанските здруженија и фондациите е реална, но таа **опасност е проценета како умерена**. Меѓутоа, за ново влезените, шансата да се етаблираат во оваа област не е баш голема, поради тоа што поголемиот дел од веќе постоечките граѓански здруженија има изграден кредибилитет и имиџ, како кај донаторите, така и кај корисниците на нивните услуги. Ново појавените граѓански здруженија треба да потрошат многу време и ресурси како би изградиле доверба и имиџ какви што веќе имаат постоечките.

#### Конкуренцијата која постои во оваа област

**Конкуренцијата која постои во областа на работењето на граѓанските здруженија и фондации е голема**. Оваа оценка може да се даде ако се разгледува од повеќе аспекти. Реалност е постоењето на граѓански здруженија кои се “миленици” на власта, како и на донаторите. Исто така, постојат голем број на “наменски организации” кои се формирани за една конкретна цел. Поради фактот што постојат голем број на здруженија, јасно е дека иситите можат догледно да опстојат и успешно функционираат само ако се здружуваат и се отворени за соработка помеѓу себе, односно ако заеднички дејствуваат на адресирање на потребите на своите корисници. Меѓутоа, во



најголем број на случаи, граѓанските организации настапуваат некоординирано и во голем број на случаи постои отворен судир на интереси помеѓу одредени граѓански здруженија кои работат на иста проблематика.

#### Опасноста од замена на услугите и производите кои ги “нудат” граѓанските здруженија

**Опасноста од замена на услугите и производите кои ги “нудат” граѓанските здруженија и фондации е мала.** Оваа опасност реално постои, поради тоа што во општеството постојат чинители кои не ја гледаат користа од функционирањето на граѓанските здруженија и кои тврдат дека нивната работа може многу лесно да се покрие од страна на органите на државата. Меѓутоа, имајќи ги во провид стручноста и искуството кај граѓанските здруженија, нивната посветеност во адресирањето на одредени проблеми кои се во областа на нивното работење, како и релативно многу пониските трошоци на работење, отколку кога таа работа би ја вршеле други институции, поголемата ефикасност и ефективност, можноста од замена на нивните услуги е сеуште мала.

#### Регулираноста на областа на работење

**Регулираноста на областа на работење на граѓанските здруженија и фондации е умерена.** Постојат делумно регулирани правила на игра, кои се утврдени со законите кои ја опфаќаат областа на работење. Во принцип, граѓанските здруженија имаат слобода во утврдување на нивните области на работење, доколку ги почитуваат правилата на игра. Одреден предизвик лежи во фактот што во пракса, таму каде постои правно нерегулирани прашања од интерес на граѓанските здруженија и фондации, се користат правни норми од регулативата за трговски друштва.

## Анализа на чинителите кои функционираат на “пазарот” на кој делува Фокус

Анализата на чинители кои функционираат на “пазарот” на кој делува Фокус е направена ориентејќи го методот “влијание спроти интерес”. Анализата на чинителите е дадена во продолжение:

	Мало влијание	Големо влијание
Големи интерес	<ul style="list-style-type: none"> <li>- МС</li> <li>- АЛКА</li> <li>- ИО Димитар Влахов</li> <li>- ЗФРЛС</li> <li>- Анимал Војс</li> <li>- Национален Младински совет</li> <li>- ЕД Вила Зора, ЗЛЦП</li> <li>- ЦГК</li> <li>- Општина СВ. Николе</li> <li>- Општина Лозово</li> <li>- Општина Неготино</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Општина Градско</li> <li>- Општина Велес</li> <li>- Општина Кавадарци</li> <li>- Општина Чашка</li> <li>- УНДП</li> <li>- УСАИД</li> <li>- ИПА – ИПАРД</li> <li>- Вардарски плански регион</li> <li>- МОФ</li> <li>- СДЦ</li> <li>- ФООМ</li> <li>- Германска амбасада</li> <li>- ЦИРА</li> <li>- Комерцијална банка</li> <li>- Национални медиуми</li> <li>- Микро претпријатија</li> <li>- Интернет портали</li> </ul>
Мали интерес	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Локални медиуми ТВ</li> <li>- ЛЕОВ</li> <li>- Винарија Попова кула</li> <li>- Винарија Еленов</li> <li>- Општина Демир Капија</li> <li>- Брако</li> <li>- Општина Росоман</li> <li>- Фени</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Локални радија</li> <li>- Винарија Стоби</li> <li>- ВЕМЕД</li> </ul>

Од матрицата може да се воочи дека клучни чинители во однос на работата на Фокус претставуваат ЕЛС Градско, Велес, Кавадарци, Чашка, УНДП, УСАИД, ИПА – ИПАРД, Вардарски плански регион како и другите потенцијални донатори. Анализата за чинителите ја покажува важноста од градење на стратегија за пристап кон потенцијалните донатори и истовремено укажува на важноста на финансиската одржливост на Фокус.

## **Внатрешна анализа на ФОКУС**

### **SWOT Анализа**

#### **Сили на ФОКУС:**

- Технички опремена канцеларија
- Адекватен простор за спроведување на активностите
- Искуство во спроведување на проекти
- Официјално верификувани резултати за успешна работа од страна на четири општини
- Воспоставени добро односи со целните групи
- Воспоставени добри односи со медиумите
- Обезбедени финансиски средства од различни донатори – не сме зависни од еден донатор
- Доволен број на персонал
- Воспоставени процедури за административно-финансиско работење
- Успешно раководење со организацијата
- Повеќегодишно искуство на персоналот
- Успешна тимска работа при реализација на проекти

#### **Слабости на ФОКУС:**

- Незаинтересирани, неодговорни и непосветени основачи
- Непостоење на долгорочни извори на финансиски средства
- Немање на „слободни„ средства за самостојно работење на проекти
- Необезбедена финансиска поддршка за дефинираните програми на ФОКУС
- Немање доволно капацитети за пишување на проекти од европските фондови
- Немање искуство во менаџирање на големи проекти
- Немање на план за евентуална промена на канцелариски простор
- Моментално непостоење на управен одбор и на ККН
- Недоволна посветеност кон функционирањето на фондацијата
- Немање на стратешки партнери
- Немање континуитет во надоградување на индивидуалните капацитети
- Непостоење на пишан план за односи со јавноста
- Немање на стратегија за прибирање на финансиски средства

#### **Можности и закани**

Можностите и закани во наредниот период беа утврдени со анализа на трендовите од ПЕСТЕЛ анализата, такашто оние трендови кои би имале позитивно влијание на врз работата на Фокус, се идентификувани како

можности, а оние трендови кои би имале негативно влијание се идентификувани како закани. Резултатите од оваа анализа се следните:

### **Можности:**

- Евентуално почеток на преговори со ЕУ – интеграција во НАТО
- Развојот на меѓуетнички односи во РМ
- Партизација на општеството – влијае во изборот на месни заедници и во изборот на било какви тела, совети
- Политика на меѓународната заедница кон односите Косово – Србија
- Немање на стратегии на локалните самоуправи за соработка со НВОи
- Зголемување на сиромаштијата – процент на сиромашни луѓе е 30.4%
- Зголемување на невработеноста кај младите. Вкупната невработеност е околу 32% а невработеноста кај младите е 46%
- Недоволна активност на професионални здруженија
- Недоволно професионална администрација
- Социјални медиуми (ФБ и твитер) кои овозможуваат лесен проток на информации
- Апликации кои ја овозможуваат комуникацијата и добивање на услуги
- Блоговите се повеќе земаат замав во модерната комуникација меѓу граѓаните
- Скајп, гооѓле конференции и стриминг како овозможувачи на комуникација
- Алатки за онлајн соработка
- “Опен сорс” апликации кои можат да се користат бесплатно
- Енергетски штедливи технологии
- Користење на обновливи извори на енергија
- Глобалните еколошки иницијативи – да се вклучи Фокус во сите овие иницијативи
- Се поголемо внимание на промоција на еколошки прифатливи идеи и иницијативи
- Еколошки прифатливи процедури на работење
- Постојење на одредени законска регулатива која ја регулира работата од интерес на граѓанските здруженија и фондации, како што се Закон за ГЗФ, Закон за локална самоуправа, Законска регулатива за децентрализација, Закон за медиуми, Закон за лобирање, Закон за волонтерство
- Процес на хармонизација на регулатива со ЕУ
- Поволна законска регулатива со незадоволитена имплементација
- Кодекс за финансирање на здруженија на граѓани од Влада на РМ

### **Закани:**

- Застој на фискалната децентрализација и забавен процес на децентрализација воопшто

- Партизација на општеството – влијае во изборот на месни заедници и во изборот на било какви тела, совети
- Комплетна поларизација на општеството
- Одсуство на можност за вклучување на јавноста во носење на регулатива
- Нездрава средина за работа на невладин сектор. Се створа негативен контекст за работа на НВО секторот.
- Зголемување на сиромаштијата – процент на сиромашни луѓе е 30.4%
- Мал обем на економска активност во регионот на Велес
- Недоволно директни странски инвестиции во регионот
- Монополистичка положба на сопствениците на крупниот капитал
- Парични средства кои се на располагање од индивидуалци и компании, завршуваат кај политички партии
- Миграција од економски причини – и од други причини
- Миграција на младите високообразовани кадри
- Негативен природен прираст – стареење на населението
- Медиумска контрола – недоволна слобода на медиуми
- Преобемни структури на јавните администрации
- Непостоење на критичко мислење
- Висок степен на автоцензура
- Закон за донации
- Закон за референдум и граѓански иницијативи

## Методологија за изработка на стратегијата

Стратешкиот план на Фокус претставува организациска стратегија со елементи на функционална стратегија. Стратешкиот план на Фокус е организациска стратегија од причина што го дефинира видот, односно комбинациите на стратегиите на Фокус, во зависност од програмите на Фокус и дефинираните стратешки цели (растечка, повлекувачка, стабилизирачка или стратегија на соработка). Стратешкиот план на Фокус делумно претставува и функционална стратегија, од причина што ги допира прашањата за човечките ресурси и внатрешните процедури во поддршка на организациската стратегија, односно влијанието на стратешкиот план кон овие внатрешни аспекти на Фокус.

Имајќи во предвид дека Фокус е релативно млада организација која егзистира во оваа правна форма, но сепак организација со јасно воспоставена организациска структура и лидерство, како и заради обезбедувањето на усогласеност меѓу Фокус и можностите и предизвиците на околината при изработката на Стратешкиот план е користен аналитичкиот пристап, кој е заснован на логика и рационализам. Сепак, со оглед на ангажирањето на безмалку сите релевантни чинители во процесот, преку работилницата за стратешко планирање, аналитичкиот пристап беше комбиниран со процесниот пристап, кој во фокусот го има процесот и чинителите.

Соодветно, при дефинирањето на стратешките цели во голема мера беа почитувани и фактите за моменталната состојба во Фокус и пошироката и потесната географска околина, изразени низ официјални статистички податоци и податоци со кои располага Фокус, како и податоци и други информации добиени од релевантните чинители.

При изработката на Стратешкиот план, релевантните чинители ги имаа предвид подолу наведените принципи. Заради успешна имплементација на Стратешкиот план неопходно е истите принципи да бидат почитувани и во фазата на неговото остварување. Оттаму, еден од клучните репери за успешната имплементација на Стратешкиот план ќе биде токму нивната примена.

- **Квалитет.** Квалитет на процесот на одлучување и на производите од истиот;
- **Одговорност.** Отчетност за преземените активности; вреднување и соодветно наградување за трудот, но и соодветна одговорност за потфрлувањата;
- **Одржливост.** Пред се финансиска одржливост и одржливост на човечките ресурси во Фокус;
- **Професионалност.** Високо поставени стандарди во работата и истрајност во имплементацијата;
- **Еднаквост.** Еднаквост на сите учесници вклучени во процесот на подготовка на Стратешкиот план и неговото спроведување и нивно меѓусебно почитување;

- **Вклученост.** Активна вклученост на потребите на граѓаните, НВО секторот и ЕЛС преку претставниците во УО во сите фази на изработката и имплементацијата на Стратешкиот план;
- **Аналитичност.** Базираност на предлозите врз истражување, анализа и систематичност;
- **Приоритетност.** Утврдување на целите и дејствијата на база на нивниот временски и вредносен приоритет;
- **Контрола и мониторинг.** Следење на имплементацијата на Стратешкиот план; архивирање на неговите релевантни производи и резултати; анализа на неговото остварување заради создавање предуслови за евентуално редефинирање на приоритетите;
- **Тимска работа.** Формулирањето на стратешкиот план беше засновано на заедничка работа и партиципативност, односно учество на скоро сите релевантни чинители;
- **Транспарентност.** Отвореност за увид и право на информираност за процесот на изработката и имплементацијата на Стратешкиот план;
- **Партнерство.** Постојано развивање на партнерството со бизнис заедницата, НВО секторот, ЕЛС, како и со други сродни организации и општини во државата и блиското соседство.

#### Цели на изработка на стратешкиот план

Тргувајќи од овие принципи, целта на Стратешкиот план е да ги даде генералните насоки на движење и дејствување на Фокус во наредниот тригодишен период, притоа не навлегувајќи детално, во активностите кои треба да бидат преземени заради успешната имплементација на Стратешкиот план. Ова е направено од следните причини:

- Се остава слобода на лицата кои се одговорни за спроведување на одредена препорака, да дефинираат конкретни чекори согласно моменталната ситуација и расположивите средства
- Се избегнува непотребна оптеретеност на стратешкиот план со детали кои многу лесно, од различни причини може да бидат неиспочитувани, изменети, а со самото тоа се намалува релевантноста на планот

Оттаму, структурата на Стратешкиот план на Фокус се базира на три нивоа:

- Ниво 1-дефинирање на стратешките цели на Фокус врз основа на пошироко дефинираните области на интервенција, кои претставуваат општи цели;
- Ниво 2-дефинирање на препораки – акции за спроведувањена секоја од стратешките цели, и
- Ниво 3-утврдување на крајни рокови и одговорност за спроведување на секоја од препораките - акциите.

## **Идна стратегија и насоки за развој на Фокус**

Фокус организација пред која претстојат низа можности и предизвици, но и закани. Совладувањето на внатрешните слабости на Фокус ќе го направи конкурентен и способен да ги зграпчи можностите. Оттаму, а имајќи ги предвид и програмите на чие исполнување работи Фокус, и позицијата во која се наоѓа во однос на програмите, најсоодветна стратегија се чини стратегија на раст.

Ова доаѓа поради фактот што иако Фокус има повеќегодишна историја на постоење и делување на територијата на 4 општини, сепак, од анализите се додје до заклучок дека дури и во овие 4 општини, Фокус не го искористил до максимум својот потенцијал, односно има сеуште можност за раст и развој на обемот на своето функционирање. Покрај овие четири општини, Фокус има можност и желба за проширување на делувањето и на териториите на останатите општини од Вардарскиот плански регион, такашто и во тој случај станува збор за понатамошен раст и развој на функционирањето и обемот на своите активности.

Во делот на спроведувањето на програмата за развој и добро владеење, стратегијата за раст преку концентрација треба во себе да вклучува вертикална интеграција на програмата, како и да биде остварена со сопствени ресурси (во мера во која е тоа можно). Ова од причина што на полето на развојот и доброто управување, Фокус е лидер на подрачјето на Вардарски плански регион. Имајќи ја предвид стратешката цел за воспоставување на одржливост на Фокус, вертикалната интеграција на Фокус ќе му донесе поврзување на каналите за прибирање на средства и спроведување на проекти. На тој начин, Фокус ќе ја интегрира во себе функцијата на фондација, но и на здружение на граѓани кое работи на спроведување на програми, со што ќе обезбеди контрола на процесите во врска со спроведувањето на проектите барем на територијата на четирите Вардарски плански регион. Ваквата можност за Фокус, станува уште поверојатна, доколку се има предвид компаративната предност на фондацијата во однос на другите НВОи со оглед на немањето на режиски трошоци и солидната техничка опременост, како и решеното просторно прашање. Јасно е дека на овој начин Фокус е поконкурентен во однос на другите НВОи и без да се споменува досегашното искуство на вработените во Фокус во граѓанскиот сектор.

Во однос на програмата на јакнење на капацитети, Фокус треба значително да ја зајакне својата положба во ова поле, заради привлечноста на програмата, но сеуште нискиот степен на конкуренција на ова поле. Успешноста при спроведувањето на програмата за развој и добро управување, може да ослободи финансиски ресурси за инвестирање во програмата за јакнење на капацитети. Оваа програма е секако во корелација со стратешките цели на Фокус (Ефективна локална, регионална, национална и меѓународна соработка и Воспоставена одржливост на Фокус). И во однос на оваа програма Фокус треба да спроведува стратегија на раст преку концентрација, но која во себе треба да вклучува хоризонтална интеграција, односно ширење на географскиот пазар, која треба да биде постигната со надворешни сили т.е. преку разни форми на соработка со други комплементарни НВОи. Ваквата стратегија е неопходна заради финансиските трошоци кои Фокус би ги имал при самостојното



спроведување на стратегијата на раст во овој случај. На пример, дел од активностите од оваа програма се: организирањето на обуки за ИПА фондовите, процесно консултанство за НВОи, советувања на НВОи, како и организирање и испорачување на обуки за НВОи (со цел нивно заживување, како и заживување на урбаните и месни заедници), кои бараат претходна обука на испорачателите на обуките во вид на тренинзи, обуки, студиски посети и слично. Токму затоа, Фокус треба да настојува да ги минимизира трошоците и максимизира резултатите, преку ангажирање на експерти, преку експертската база на податоци која е планирана да биде воспоставена. Во исто време треба да настојува да го прошири географското поле на дејсвување, заради малиот пазар за оваа програма на подрачјето на четирите ЕЛС, наспроти привлечноста на регионалниот и особено националниот пазар во РМ. Успешното спроведување на оваа програма е веројатно клучно за обезбедувањето на долгорочна финансиска стабилност и диверзификација на изворите на финансирање на Фокус.

Конечно, што се однесува до Програмата за комуникации и соработка, а во врска со стратешката цел “Вклученост на граѓаните во процесите на одлучување и развојот на заедницата и афирмација на позитивните вредности во работата на институциите”, Фокус е веројатно единствената НВО која спроведува ваков вид на програма со акцент на демократијата и развојот преку вклучувањето на граѓаните во процесите на одлучување и анимирањето на урбаните и месни заедници. Иако, спроведувањето на оваа програма изискува материјални и финансиски трошоци, сепак Фокус ќе настојува да биде препознатлив на подрачјето на четирите ЕЛС токму преку нејзиното спроведување. Оттаму и неопходноста од продолжувањето на волонтеризмот во Фокус, кој е исто така карактеристика на мал број на НВОи. Во прилог на задржувањето на спроведувањето на оваа програма, говори и фактот што Фокус има добра соработка со медиумите, иако останува како забелешка потребата од изработка на ефективен план за односи со јавноста и за идентификување и пристапување на филантропи и претпријатија оддадени на принципот на корпоративна општествена одговорност.

Оттаму, и во однос на оваа програма Фокус треба да ја следи стратегијата на раст преку концентрација, која треба да вклучува вертикална интеграција, но со надворешни ресурси, односно преку развој на волонтерството.

## Стратешки цели на Фокус

Стратешки цели на Фокус за периодот 2013-2015 се:

- Вклученост на граѓаните во процесите на одлучување и развојот на заедницата и афирмација на позитивните вредности во работата на институциите;
- Развој на претприемништвото преку јакнење на капацитетите на микро и малите претпријатија
- Ефективна локална, регионална, национална и меѓународна соработка;
- Воспоставена одржливост на Фокус.

## Визија на Фокус

Врз база на дефинираните стратешки цели утврдена е визијата на Фокус која претставува тежнење кон одредена состојба во која Фокус ќе се наоѓа по исполнување на стратешките цели во следните две години, значи во периодот после 2015 година.

При нејзиното дефинирање, учесниците во процесот на Стратешкото планирање се раководеа од следниве карактеристики кои треба да ги одразува визијата:

- Јасна и фокусирана визија;
- Реалистична и широко прифатена визија;
- Визија базирана на резултати;
- Инспиративна и предизвикувачка визија.

Визијата на Фокус е:

***Фондацијата за локален развој и демократија “Фокус”-Велес е финансиски и материјално стабилна организација, вклучена во локалните, националните и меѓународните мрежи на соработка. Фокус е организација етаблирана во јавноста и организација која придонесува за вклученост на граѓаните во процесите на одлучување и демократски развој во општините од Вардарскиот плански регион, меѓутоа придонесува за вклученост на граѓаните во процесите на одлучување и демократски развој на национално ниво.***

## Мисија на Фокус

Постоешката мисија на Фокус беше разгледана за време на процесот на стратешкото планирање. Таа ја содржи основната цел на Фокус, ги одразува потребите на организацијата и вредностите при нејзиното исполнување. Истовремено, таа содржи и тежнење кон некоја идна состојба. Придржувањето кон Мисијата е една од клучните поенти на успешното спроведување на стратешкиот план, заради избегнувањето на заталкувањето на организацијата од нејзината мисија и влегувањето во низа на опортунистички одлуки и компромиси. Мисијата помага сите во Фокус да имаат заедничко разбирање за

основната цел на организацијата, а тоа е развивањето и поддржувањето на иницијативи кои се темелат на добро управување и одговорно граѓанство.

Мисијата на Фокус гласи:

***Фондацијата за локален развој и демократија “Фокус”-Велес ги унапредува демократијата, локалниот развој, претприемништвото и граѓанското општество. Развива и поддржува иницијативи кои се темелат на добро управување и одговорни граѓани.***

## **Препораки за работа во следните три години – акции кои ќе се спроведуваат**

Овие препораки/акции за работа во следните три години се добиени како резултат на анализата на силите и слабостите на Фокус, а врз база на можностите и заканите кои ќе постојат во следниот тригодишен период. Извршено е вкрстување на силите и слабостите со можностите и заканите и предложени се акции, на начин што да се искористат силите заради искористување на можностите и избегнување на заканите. Исто така некои акции предвидуваат искористување на можностите кои постојат за претворање на одредени слабости на Фокус во сили. Како резултат на тоа, се дојде до следната листа на препорачани акции (акциите се групирани според стратешките цели):

Стратешка цел: Вклученост на граѓаните во процесите на одлучување и развојот на заедницата и афирмација на позитивните вредности во работата на институциите;

### Препораки/акции:

- Спроведување на проекти за учество на јавноста во кои ќе се користи имиџот на ФОКУС меѓу општините
- Проекти за поголема соработка меѓу НВОи и општините, ФОКУС да помогне во воспоставување на соработката
- Продолжување и интензивирање на соработката со Варадрски плански регион
- Програми за подобрување на процесот на децентрализација
- Реализацијана програми за поддршка на НВОи

Стратешка цел: Развој на претприемништвото преку јакнење на капацитетите на микро и малите претпријатија

### Препораки/акции:

- Реализација на проекти за намалување на невработеност на младите
- Поинтензивно користење на фондот за филантропија за помош на луѓето најпогодени со сиромаштијата
- Проекти за намалување на невработеноста, промоција на претприемништво и социјално претприемништво

Стратешка цел: Ефективна локална, регионална, национална и меѓународна соработка;

### Препораки/акции:

- Иницирање на активности за спроведување на проекти кои би биле во рамките на евроатланските интегративни процеси

- Партнерски проекти со професионални здруженија како и проекти со јавната администрација
- Воспоставување на долгорочно партнерство со организациии од земјата и странство
- Заеднички проекти со општините со средства од различни донатори

Стратешка цел: Воспоставена одржливост на Фокус

Препораки/акции:

- Специјализација на персоналот за одреден тип на проекти
- Изработка на стратегија за односи со јавноста
- Поинтензивно и планско искористување на социјалните мрежи
- Јакнење на капацитети за пишување на големи прокети
- Јакнење на капацитети за управување на големи проекти
- Стратешки пристап кон назначување на нови членови на управниот одбор
- Промоција на досега постигнатите резултати на ФОКУС заради стекнување на углед кај властите и јавноста
- Преземање на иницијатива за добивање на поголеми проекти, со повеќе финансиски средства и со подлг рок на спроведување
- Изработка на стратегија за финансиска одржливост на ФОКУС

### **Внатрешна организација на Фокус**

Успешно спроведување на горенаведените стратегии е условено внатрешна консолидација на Фокус. Истата ќе биде спроведена преку измена на Статутот и организациската структура на Фокус во насока на поефикасна комуникација меѓу вработените во Фокус, како и поедноставување на организациската поставеност на Фокус.

Некои од акциите кои се предвидени за исполнување на стратешките цели предвидуваат:

- Специјализација на персоналот за одреден тип на проекти
- Јакнење на капацитети за пишување и управување на големи прокети
- Стратешки пристап кон назначување на нови членови на управниот одбор

Овие акции можат да бидат спроведени само со драстични измени на практиките по кои досега функционира фондацијата. За да може овие акции успешно да се спроведаат, потребна е изработка на нова организациска структура на фондацијата – измена на постоечката структура, посебно во областа на описот на работните задачи – систематизацијата на работните места. Независно од постоечката организациона структура, со стратешките цели за наредниот период и со акциите за нивно спроведување, се предвидува:

- Специјализација на персоналот – поголема стручност на персоналот за одредени области на работење
- Јасно дефинирани работни задачи, со прецизно утврдени цели и задачи од чиешто успешно спроведување ќе зависи и делегирањето на должности во наредниот период
- Воспоставување на систем на постојана надоградба на стручноста на персоналот, вокоипто значително место би имала самоницијативата на персоналот за лична надоградба

Така, со стратешки план се предвидува, во организационата структура на Фокус да постојат:

- координатор за работа со Невладини организации – граѓански здруженија
- координатор за економски иницијативи
- координатор за партнерства со други институции и организации
- координатор за локална власт

Покрај овие функции, чија листа не е конечна и може да се менува согласно потребите и можностите на фондацијата, кои се задолжени за спроведување на програмата на Фокус, се подразбира и постоење на функции чијапто основна цел е поддршка на програмските функции. Прераспределбата на работни задачи за секоја од функциите е обврска на Извршниот директор.

## **Спроведување и надгледување на спроведувањето на Стратешкиот план**

Спроведувањето на Стратешкиот план е обврска на сите релевантни чинители во Фокус. Сепак, спроведувањето на Стратешкиот план е за нијанса повеќе обврска на раководството, односно на членовите на УО и Извршниот директор, од причина што тие се задолжени за прибирањето на средства во Фокус, односно за спроведување на проектите и програмите на Фокус.

Карактерот на Стратешкиот план остава можност на Фокус да ги одберат временски најпогодните и технички најподобните средства и начини за спроведување на Стратешкиот план. Дел од нив се континуирани активности, додека дел од нив се еднократни активности, како на пример изработка на стратегија за односи со јавноста, како и стратегија за финансиска одржливост на фондацијата.

Набљудувањето и оценувањето на реализацијата на Стратешкиот план ќе биде главно задача на Извршниот директор и УО, кои преку редовните месечни средби ќе го следат неговото тековно спроведување. На годишна основа, Извршниот директор, УО, СО и вработените заеднички ќе се состануваат и ќе го анализираат неговото спроведување.

Спроведувањето на Стратешкиот план ќе биде мерено во однос на индикаторите од аспект на неговото спроведување на годишно ниво. Попрецизно, неговото спроведување ќе биде мерено на сите нивоа на спроведување на Стратешкиот план. Сепак, клучно е мерењето на стратешките цели и акциите и со цел да се обезбеди што пообјективно прикажување на спроведувањето на Стратешкиот план, во мерењето на резултатите на овие две нивоа се вклучени како квантитативни, така и квалитативни индикатори. Врз основа на овие индикатори, годишно ќе бидат направени соодветните прилагодувања, доколку Извршниот директор, УО, СО и вработените проценат дека тоа е неопходно. Процесот ќе биде повторуван секоја година, а на истекот на третата година, по редовната анализа и соодветното прилагодување на Стратешкиот план, ќе биде отпочнат новиот циклус за изработка, утврдување и усвојување на нов Стратешки план на Фокус.