



VODIČ ZA STRATEŠKO PLANIRANJE U MODELNOJ ŠUMI



International
Model
Forest
Network



Co-financed by the European Union



Alat za razvoj Modelne šume je zbirka vodiča i drugih dokumenata koje modelne šume mogu iskoristiti u razvoju vlastitih programa i za jačanje organizacijskog kapaciteta. Ovaj programski alat je dizajniran kao zbirka modula ili sekcija koji omogućava jednostavnu reviziju i brzu referencu. Sljedeći dostupni moduli su:

- Vodič za osnivanje Modelne šume,
- Vodič za strateško planiranje u Modelnoj šumi,
- Vodič za planiranje godišnjeg rada Modelne šume,
- Priručnik za praćenje učinaka i evaluaciju u Modelnoj šumi,
- Vodič za upravljanje u Modelnoj šumi,
- Smjernice za izvještavanje

International Model Forest Network Secretariat

Natural Resources Canada – Canadian Forest Service

580 Booth Street

Ottawa, Ontario, CANADA K1A 0E4

Tel: +1-613-947-7350 / +1-613-947-7358

Fax: +1-613-947-9020

Email: imfns@nrcan.gc.ca

Web: imfn.net



1. UVOD	4
1.1. Osvrt na dokument	4
1.2. Zašto razviti strateški plan?	4
2. GENERALNI PRISTUP STRATEŠKOM PLANIRANJU U MODELNOJ ŠUMI	5
2.1. Osvrt na strateško planiranje	5
2.2. Vrste strateškog planiranja	6
2.3. Koraci strateškog planiranja Modelne šume	6
2.3.1. Priprema	6
2.3.2. Izrada strateške analize	7
2.3.3. Postavljanje strateških pravaca	8
2.3.4. Razvoj implementacijske strategije	9
2.3.5. Financijsko planiranje	10
2.3.6. Definiranje upravljačke strukture	10
2.3.7. Sastavljanje strateškog plana	11
2.3.8. Evaluacija i revizija	11
2.4. Tko bi trebao biti uključen u strateško planiranje?	12
2.5. Korištenje moderatora	12
2.6. Potrebe za sastancima i radionicama	13
2.7. Učinkovita implementacija strateškog plana	15
3. STRATEŠKI PLAN MODELNE ŠUME	16
3.1. Osvrt	16
3.2. Planirana vizija strateškog plana Modelne šume	16
3.3. Generalni nacrt strateškog plana Modelne šume	16
3.3.1. Opis područja Modelne šume	16
3.3.2. Ključne teme, izazovi i potrebe dionika	17
3.3.3. Povijest razvoja Modelne šume	17
3.3.4. Strateški pravci	18
3.3.5. Implementacijska strategija	18
3.3.6. Financijski plan	19
3.3.7. Upravljanje i administracija	19
3.3.8. Ostalo	20
4. POVEZNICE ZA GODIŠNJI RADNI PLAN I OKVIR ZA MONITORING I EVALUACIJU UČINAKA	21
ANEKSI	22
A. I Pregled modela strateškog planiranja	22
A. II Kriteriji revizije strateškog plana	24
A. III RIJEČNIK	25
A. IV IZVORI	27

1. UVOD

Strateški plan je alat za upravljanje. Strateškim planiranjem organizacije mogu kvalitetnije upravljati financijama, ljudskim i drugim resursima. Ovaj dokument je napravljen da vodi vas, dionike Modelne šume, u razvoju strateškog plana.

1.1. Osvrt na dokument

Okvir za strateško planiranje Modelne šume je organiziran u četiri dijela:

1. dio - osvrt na prednosti strateškog planiranja,
2. dio - generalni pristup strateškom planiranju za Modelne šume,
3. dio - što uključiti u svoj strateški plan Modelne šume,
4. dio - kako je vaš strateški plan povezan s godišnjim radnim planovima i okvirom za praćenje i evaluaciju učinaka

Aneksi predstavljaju različite modele i pristupe kojima se možete voditi tijekom strateškog planiranja, kontrolnu listu za provjeru strateškog plana, rječnik i popis izvora.

1.2. Zašto razviti strateški plan?

Dionici Modelne šume obično znaju koji smjer i aktivnosti žele slijediti. Razvoj strateškog plana pomaže razjasniti uloge dionika te im osigurava da zajedno dijele viziju održivog gospodarenja njihova šumskog krajolika. Još važnije, plan djeluje kao strategija za postizanje te vizije.

Razvijanje strateškog plana vam omogućuje da:

- Jasno definirate svrhu svoje Modelne šume,
- Izgradite konsenzus među dionicima na temelju zajedničke vizije i misije za održivo gospodarenje krajolikom Modelne šume,
- Razvijate ciljeve u skladu s vizijom i misijom i one koji su u skladu s mogućnostima koje imate,
- Iznesete te ciljeve dionicima i ostalim zainteresiranim organizacijama,
- Osigurate da odabrani projekti doprinose viziji i očekivanim učincima,
- Razvijete osjećaj za zajedničko vlasništvo i ojačate predanost Modelnoj šumi,
- Shvatite potrebe i izazove s kojima se susreću dionici,
- Budete kreativni u razvoju učinkovitih, inovativnih rješenja za te izazove,
- Osigurate da se resursi učinkovito koriste, fokusirajući resurse na prioritetna područja i definirajući gdje je potrebno više potpore,
- Predvidite rizik i mogućnosti, te plan za iste,
- Osigurate bazu iz koje se može mjeriti napredak,
- Osnujete fond za osiguranje novčanih sredstava

Uspješno strateško planiranje:

- Zahtjeva otvorenost za preispitivanje statusa quo,
- Vodi prema učinku,
- Gradi zajedničku viziju baziranu na zajedničkim vrijednostima,
- Uključiv je i sudionički proces,
- Promovira odgovornost prema dionicima i donatorima,
- Fokusira se na potrebe dionika,
- Temelj je za uspješno gospodarenje

2. GENERALNI PRISTUP STRATEŠKOM PLANIRANJU U MODELNOJ ŠUMI

2.1. Osvrt na strateško planiranje

Strateško planiranje je proces kroz koji grupa dionika vaše Modelne šume (1) definira zajedničku viziju održivog gospodarenja krajolikom i (2) razvija plan za postizanje te vizije. Strateško planiranje pomaže u učinkovitom fokusiranju energije i resursa i pritom osigurava da vaši dionici teže istim ciljevima. Također pomaže procijeniti vaš smjer tijekom godina u usporedbi s okolinom koja se mijenja, te osigurava da su vaši projekti u skladu s mandatom modelne šume.

Pojam „strategija“ znači utvrđivanje onoga što vaši dionici pokušavaju postići. Biti svjestan izazova s kojima se susreću dionici za ostvarivanje ciljeva, zatim poznavanje resursa kojima raspolazete i povezivanje svih ovih elemenata u učinkovit pristup, pomoći će vam da postignete željene učinke.

Temeljni strateški plan vaše Modelne šume, može funkcionirati kao sljedeće:

- Provjera činjenica koja će vas potaknuti da objektivno, kritički i u cijelosti sagledate viziju svoje Modelne šume kao i ciljeve i pretpostavljene aktivnosti. Proces planiranja pomaže odrediti je li vizija realistična, te što bi se moralo učiniti da se to postigne.
- Radno oruđe koje vam pomaže u prepoznavanju realističnih ciljeva vaše Modelne šume. U kombinaciji s nadziranjem učinaka i evaluacijskim okvirom, strateški plan osigurava temelje za postizanje uspjeha vaše Modelne šume u budućnosti.
- Pošiljatelj poruke koji prenosi viziju i ideje vaše Modelne šume dionicima, drugim Modelnim šumama u Međunarodnoj mreži modelnih šuma i potencijalnim donatorima.
- Motivacijsko oruđe koje uključuje dionike od samog početka tako da znaju gdje točno idu i što pokušavaju postići.
- Oruđe upravljačkog razvoja koje predviđa praksu kritičkog razmišljanja te otkrivanja spornih točaka i izazova. Strateški plan razvija upravljačke sposobnosti dionika i njihov osjećaj za odgovornost.
- Plan puta koji određuje pravac koji treba slijediti da bi se postigla zajednička vizija za održivo gospodarenje područjem.

Koraci za razvoj strateškog plana mogu zahtijevati znatno vrijeme, osobito kad se različiti dionici pokušavaju dogovoriti oko prioriteta. Strateško planiranje može se iskoristiti, i trebalo bi se na njega gledati, kao na značajnu vježbu gradnje partnerstva.

Strateški plan Modelne šume obično uključuje opis područja i osvrt na upravljačku strukturu Modelne šume. Plan pokriva i broj godina, obično pet.



2.2. Vrste strateškog planiranja

Ne postoji „savršen“ model ili metoda strateškog planiranja za sve organizacije. Različite Modelne šume imaju različite pristupe zbog različitosti uključenih dionika; različitosti u socio-ekonomskim, kulturalnim i političkim kontekstima unutar svake Modelne šume; i drugih faktora.

Postoje različiti modeli između kojih se može izabrati: temeljni, onaj baziran na spornim točkama (ili baziran na ciljevima), scenarij i organski (ili samoorganizirajući). Svi ovi modeli su prikazani u Aneksu I. Trebali biste razviti proces strateškog planiranja koji je u skladu s potrebama vaših dionika, što bi moglo značiti korištenje više od jednog modela.

2.3. Koraci strateškog planiranja Modelne šume

Strateško planiranje nije uvijek jasan, predvidljiv ili linearan proces. On ne teče uvijek glatko iz jednog koraka u drugi. On je prije kreativni proces koji zahtijeva fleksibilnost u zadovoljavanju različitih potreba dionika Modelne šume.

Osam temeljnih koraka u strateškom planiranju Modelne šume mogu biti definirani kao:

1. Priprema,
2. Izrada strateške analize,
3. Postavljanje strateških pravaca,
4. Razvoj implementacijske strategije,
5. Financijsko planiranje,
6. Definiranje upravljačke strukture,
7. Sastavljanje strateškog plana,
8. Evaluacija i revizija

2.3.1. Priprema

SVRHA: Razjasniti uključene procese i informacije potrebne za strateško planiranje.

Prije početka procesa strateškog planiranja, morate shvatiti razloge za razvoj strateškog plana i informacije potrebne za razvoj istoga. Kao i bilo kojim drugim procesom, strateškim planiranjem treba upravljati. Ovo je naročito primjenjivo za Modelnu šumu koja uključuje različite dionike, partnere, sporne točke i interese. Mnoge organizacije osnivaju vijeće za strateško planiranje koje nadgleda proces. Ipak, vijeće nije jedino koje preuzima odgovornost za prikupljanje informacija i donošenje odluka. Svi dionici moraju sudjelovati u procesu, uključujući i pronalaženje neophodnih informacija. Imenovani predvodnik, bez obzira je li to koordinator Modelne šume ili vijeće za planiranje, treba biti odgovoran da planiranje napreduje, da je završeno te da je implementirano. Kompletan proces planiranja bi trebao biti što je moguće više participativan. Kako biste osigurali da svaki sudionik razumije pristup i zna na koji način može sudjelovati, osobito ako se radi u kratkom vremenskom roku, trebate jasno i opsežno iznijeti planirane aktivnosti i informacije koje trebaju biti sakupljene.

REZULTAT: Plan djelovanja koji jasno određuje tko će biti uključen, potrebne informacije, koji su koraci potrebni za sakupljanje i analiziranje tih informacija, način na koji će biti napisan i iznesen konačni plan, potrebne izvore i vremenski slijed.

Strateški plan Modelne šume nije ista stvar što i integrirani plan upravljanja riječnim slivom. Zadnje spomenuto uključuje radnje kojima je cilj upravljanje određenim krajolikom u modelnoj šumi. S druge strane, strateški plan Modelne šume može uključivati integrirani plan upravljanja riječnim slivom kao svoj ključni program. Međutim, on će također uključivati i druge aktivnosti koje su vezane uz razvoj tog plana upravljanja, zajedno s dokumentacijom procesa.

2.3.2. Izrada strateške analize

SVRHA: Prepoznati, prikupiti i analizirati potrebne informacije da bi se postavile strateške smjernice. Jedna od prvih faza bilo kojeg procesa strateškog planiranja je analizirati upravljačko okruženje tj. potrebe, sporna pitanja i izazove s kojima se susreću dionici. Strateška analiza je srž bilo kojeg procesa strateškog planiranja. Kada unaprijed odradite potpunu stratešku analizu, vaš strateški plan može biti više od „popisa zadataka“ za sljedećih nekoliko godina. Strateška analiza ima sljedeće uloge:

- Određuje sporna pitanja i izazove s kojima se susreću dionici vaše Modelne šume, a osobito one koji se tiču održivog gospodarenja teritorijem,
- Procjenjuje sporna pitanja i izazove na razini gospodarenja krajolikom i prirodnim resursima,
- Prepoznaje prepreke u provedbi održivog razvoja vaše Modelne šume,
- Procjenjuje ograničenja i mogućnosti koje bi mogle utjecati na to kako se vaša Modelna šuma razvija i djeluje.

Možete koristiti koliko god želite pristupa da biste prikupili informacije za vašu stratešku analizu. Aneks II opisuje neke pristupe između kojih možete birati. U ovoj fazi bi se trebali osvrnuti na ključne karakteristike Modelne šume i viziju IMFN-a (vidite Vodič za osnivanje Modelne šume).

Evo nekih pitanja na koje se treba odgovoriti tijekom strateške analize:

- S kojim se izazovima susreću dionici, vezano uz održivo gospodarenje krajolikom? Koji su zajednički elementi?
- Što je vašim dionicima potrebno kako bi bili efektivno uključeni u održivo gospodarenje šumskim krajolikom? Koji su im zajednički elementi?
- Koji izazovi održivog razvoja trenutno postoje na području Modelne šume? Koji su interesi dionika vezano uz održivo gospodarenje područjem?
- Koji su prioriteti vaše regije i područja u vezi s nacionalnim šumarskim programom i gospodarenjem prirodnim resursima?
- Koji međunarodni dogovori, pregovori i konvencije su od interesa za vašu Modelnu šumu?
- S kojim ograničenjima ili zaprekama se suočavate u razvoju i upravljanju uspješnom Modelnom šumom?
- Što vaši dionici trebaju ili očekuju od svog angažmana u Modelnoj šumi?
- Što treba Modelna šuma, a da to nema (što pokušavate postići)? Što treba Modelna šuma, a da je već prisutno (što pokušavate očuvati)? Što Modelna šuma nema i ne treba (što pokušavate izbjeći)? Što Modelna šuma trenutno ima, a to ne treba (što pokušavate eliminirati)?
- Tko već radi na područjima koji interesiraju vašu Modelnu šumu? Što rade? Jesu li oni već uključeni u Modelnu šumu, ili, mogu li biti uključeni?
- Koja je potencijalna niša ili stručno područje za vašu Modelnu šumu?

Važno je obratiti pažnju na elemente krajolika koji bi mogli biti zajednički nekim ili svim dionicima, te na one koji bi mogli utjecati na nekog određenog dionika.

Na kraju strateške analize, trebali biste imati kvalitetne informacije koje će vam pomoći da odlučite o strateškim smjerovima vaše Modelne šume. Važno je procijeniti glavna pitanja i izdvojiti ona koja trebaju još diskusije. Problemi koji su ograničeni nisu povoljni za planiranje, ali niti oni koji su preširoki jer zbunjuju i izazivaju nerazumijevanje. Odaberite teme s kojima se grupa vaših dionika može učinkovito nositi. Važno je ne ignorirati trenutna važna sporna pitanja u bujici novih kreativnijih ideja, ili obrnuto, zadržati se kod trenutnih spornih pitanja i ignorirati inovativne ideje.

REZULTAT: Prioritetna lista glavnih problema, potreba i izazova koje dionici Modelne šume planiraju odrediti.

2.3.3. Postavljanje strateških pravaca

SVRHA: Stvoriti konsenzus oko vizije, misije, ciljeva i očekivanih učinaka vaše Modelne šume. Strateška analiza postavlja temelje za sljedeći korak: određivanje vaših strateških pravaca (vizija, misija, ciljevi i učinci) za sljedećih nekoliko godina.

Razvijanje ili ažuriranje vizije

Vizija opisuje budući status područja Modelne šume (i eventualno šire područje njenog utjecaja) kako su dogovorili vaši dionici. Vremenski okvir vizije ovisi o vama. On bi mogao opisati ono što bi dionici željeli vidjeti za pet ili dvadeset godina, ili nakon jedne rotacije šume. Vizija opisuje kako vaše područje unaprijediti i promijeniti, kako bi vaši dionici postigli svoje očekivane dugoročne učinke. Neke grupe svoju viziju predstave jednom rečenicom, dok druge preferiraju odlomak.

Formuliranje izjave o misiji ¹

Neke Modelne šume razvijaju izjavu o misiji na način da opisuju kako dionici žele djelovati na postizanju svoje vizije i ciljeva. Misija definira ulogu Modelne šume dok nastoji izvršiti ono za što je ovlaštena. Ponekad dionici u izjavi misije kolektivno definiraju ono što žele postići, provodeći strateški plan. U drugim slučajevima, Modelne šume određuju serije vrijednosti. Postoje dva glavna tipa vrijednosti:

1. Najvažniji prioriteti u vašoj kulturi ili načinu djelovanja (npr. konsenzus donošenja odluka, šire sudjelovanje, transparentnost),
2. Elementi okoliša koji su važni svakom dioniku (npr., biološka raznolikost, voda, ne-drveni šumski proizvodi, šumska produktivnost, životna okolina). Prva skupina vrijednosti vam može pomoći da odaberete upravljačku strukturu i skup principa djelovanja za vašu Modelnu šumu. Druga skupina vam može pomoći odrediti sporna pitanja i izazove kako bi ih onda posložili po važnosti.

Određivanje ciljeva

Ciljevi prikazuju ono što dionici vaše Modelne šume očekuju da će postići tijekom perioda pokrivenog strateškim planom. Ciljevi bi trebali biti ograničeni brojem (tri do sedam) i trebali bi jasno podržavati očekivane učinke.

Definiranje kratko-, srednje- i dugo-ročnih učinaka

Rezultati mogu biti definirani kao direktne posljedice aktivnosti ili proizvodnje. Učinci su održive promjene nastale iz rezultata ili aktivnosti. Očekivani učinci Modelne šume mogu nastati tijekom kraćeg, srednjeg i dužeg razdoblja. Dugoročni učinci, generalno, odgovaraju viziji ili ciljevima vaše Modelne šume. Trebali biste predstaviti očekivana djelovanja vaše Modelne šume u obliku „logičkog modela“. Logički model je ilustracija onoga što je logično očekivati od aktivnosti vaše Modelne šume da vas vodi do željenih dugoročnih učinaka. To je, u principu, dijagram toka koji pokazuje veze između aktivnosti, proizvodnje, rezultata i očekivanih učinaka. Logički model je temelj strategije za nadziranje učinaka Modelne šume. Za više informacija pogledajte Vodič o praćenju učinaka i evaluaciji u Modelnoj šumi (Impact Monitoring and Evaluation Handbook for Model Forests). Pitanja koja se trebaju ovdje postaviti su sljedeća:

¹ Mnogi pojmovi vezani uz strateške pravce mogu varirati od organizacije do organizacije. U ovom dokumentu „misija“ se koristi za opisivanje generalnog pristupa Modelne šume, dok „vizija“ opisuje buduće uvjete.

- Koja je vizija vaše Modelne šume? Je li se promijenila? Jeste li napredovali u postizanju te vizije tijekom posljednjih nekoliko godina?
- Koje vrijednosti podupiru vaš rad? Pridržavate li se tih vrijednosti? Postoje li ikakvi konflikti između tih vrijednosti i onoga što vaša Modelna šuma radi i načina na koji to radi?
- Jesu li dugoročni učinci jasno definirani? Je li vaša Modelna šuma jasna oko svog konačnog željenog rezultata?

REZULTAT: Dogovor oko vizije, misije i ciljeva vaše Modelne šume, kao i logički model koji definira vaše željene učinke.

2.3.4. Razvoj implementacijske strategije

SVRHA: Definirati područja programa i aktivnosti koje će voditi postizanju vaših strateških pravaca tijekom trajanja strateškog plana.

Implementacijska strategija u glavnim crtama prikazuje kako će vaša Modelna šuma postići svoje strateške pravce. Implementacijska strategija opisuje područja programa i aktivnosti koje dionici planiraju poduzeti, ali nije toliko detaljna kao godišnji radni plan. Sve što je potrebno je dovoljno informacija o predloženim akcijama da se omogući jasno razumijevanje onoga kako će Modelna šuma postići svoje strateške pravce.

U razvoju implementacijske strategije, trebate pitati sljedeće:

- Što može učiniti naša Modelna šuma da postigne našu viziju i očekivane dugoročne učinke?
- Koje će aktivnosti ovo ispuniti?
- Ima li ono što predložimo smisla u okvirima naših strateških pravaca?
- Ima li drugih stvari koje bismo kao grupa trebali raditi?

Implementacijska strategija bi trebala sadržavati sljedeće:

- Pregled generalnog pristupa koji ćete koristiti za postizanje vaših strateških pravaca,
- Definiranje tko će biti uključen u aktivnosti,
- Pregled proizvoda predloženih aktivnosti,
- Vremenski tijek implementacije (kao što je Gantt dijagram).

Važna komponenta svih vrsta planiranja je određivanje prioriteta - određivanje onoga što je najvažnije. Da biste organizirali svoje prioritete, postavite sebi sljedeća pitanja:

- Za što su Modelna šuma i dionici najviše kompetentni u pogledu definiranih spornih pitanja?
- Radi li već netko ono što može raditi vaša Modelna šuma? Ako da, što vaša Modelna šuma može dodati?
- Gdje vaša Modelna šuma može napraviti promjenu, ako se gledaju područja na kojima je kompetentna? Gdje će vaša Modelna šuma imati najveći utjecaj?
- Koje su prednosti i nedostaci vaših odabranih aktivnosti?
- Hoće li ove aktivnosti najbolje iskoristiti dostupne resurse?

REZULTAT: Definiranje i dogovor oko glavnih tema i vrsta aktivnosti koje Modelna šuma mora poduzeti da bi postigla svoje strateške pravce.

2.3.5. Financijsko planiranje

SVRHA: Definirati financijske resurse potrebne za provođenje vaše strategije, kao i izvore financiranja. Trebali biste pripremiti financijski plan, ili budžet, za svoj strateški plan. Financijski plan uključuje dvije glavne komponente:

- Troškovi - Definirati ukupne predviđene troškove (npr. trošak poduzimanja aktivnosti u implementacijskoj strategiji). Ove informacije trebaju biti organizirane u istim kategorijama kao i vaša implementacijska strategija, te predstavljene u tablici.
- Financiranje - Donekle možete odrediti trenutne i potencijalne izvore financiranja, kao i monetarne i „in-kind“ doprinose

REZULTAT: Definiranje financijskih i drugih izvora potrebnih za postizanje strateških pravaca.

Vaša upravljačka struktura je okvir za donošenja odluka koji odražava kulturne, socijalne, političke i ekonomske realnosti vaše regije. Ona također podržava postizanje konsenzusa među sudionicima.

2.3.6. Definiranje upravljačke strukture

SVRHA: Definirati upravljačku strukturu koja će pomoći vašoj Modelnoj šumi da donosi učinkovite odluke uključujući sve dionike. Modelnim šumama se upravlja na integriran način koji podrazumijeva sve šumske vrijednosti koje dionici smatraju važnima. Procesi upravljanja i donošenja odluka bi trebali biti participativni i transparentni. Drugim riječima, ljudi i organizacije bi trebali shvatiti kako Modelna šuma djeluje i kako oni mogu biti uključeni.

Svaka Modelna šuma stvara određeni broj tijela i odbora, za upravljanje, partnerstvo, kontrolu kvalitete, menadžment i ostale, prema normama svoje zemlje i regije. Na primjer, u Kanadi Modelna šuma se osniva kao pravna, neprofitna javna udruga. U nekim slučajevima može se odrediti i kao dobrotvorna organizacija. Modelna šuma obično organizira donošenje odluka unutar grupa svojih dionika; vijeće direktora, tehnički odbori i stalno osoblje, za svaku grupu koja ima specifičnu ulogu i funkciju. Različite pravne odrednice zahtijevaju da se poštuju određene procedure kako bi bile u skladu s relevantnim zakonima. Ovo varira od mjesta do mjesta. Pitanja vezana uz upravljanje Modelnom šumom uključuju:

- Koji je najefikasniji način za uključivanje ljudi, poduzimanje akcija i postizanje vaših strateških pravaca?
- Imate li transparentnu i odgovornu upravljačku strukturu koja dozvoljava potpuno i otvoreno sudjelovanje interesnih skupina?
- Sadržava li vaša upravljačka struktura učinkovite načine uključivanja novih dionika tijekom vremena?
- Da li bi se neka od vaših postojećih struktura trebala promijeniti? Jesu li potrebne neke dodatne strukture?

Morate odrediti upravljačku strukturu koja se uklapa u lokalni kontekst i potrebe dionika, dok podupirete svoju viziju i očekivane dugoročne učinke.

REZULTAT: Određivanje odgovorne, transparentne i učinkovite upravljačke strukture koja odgovara kontekstu vaše Modelne šume, a usklađena je s nadležnim zakonima.

2.3.7. Sastavljanje strateškog plana

SVRHA: Konsolidirati informacije prikupljene tijekom procesa strateškog planiranja u jedan dokument - strateški plan.

Do ove faze biste trebali imati sve informacije potrebne za razvoj strateškog plana. Sada morate odrediti kako predstaviti te informacije u jednom dokumentu koji je jasan dionicima i potencijalnim donatorima.

Možete tražiti povjerenstvo ili nekoga individualno da sastavi informacije u nacrt strateškog plana kojeg će pregledati ostatak dionika i ostali. Plan može proći kroz nekoliko nacrtu prije nego bude u potpunosti odobren. Vrijeme pregledavanja će biti kraće, a i mogućnosti konflikta u ovoj fazi, ako je u ranijim fazama bilo konstantnih pregledavanja i reakcija na prikupljene informacije. Tri glavne skupine koje bi trebale pregledati vaš strateški plan:

- 1. Dionici** - Jednom kad je pripremljen nacrt, veća skupina dionika mora ga pregledati da bi bili sigurni da su uključena njihova ključna pitanja i ideje. Ova revizija, koja može nastati i za vrijeme radionica, osigurava konsenzus strateškog plana i ide u prilog finalnoj evaluaciji.
- 2. Članovi nacionalnog ili regionalnog programa** - Članovi nacionalnih ili regionalnih institucija i vlasti te nacionalna ili regionalna donatorska tijela, također bi trebali pregledati nacrt. Ova osoba ili tijelo bi također trebali biti uključeni u cjelokupni proces strateškog planiranja.
- 3. Tajništvo Međunarodne mreže modelnih šuma (IMFNS) i Regionalna mreža modelnih šuma** - IMFNS i regionalne mreže imaju vrijedno iskustvo u revidiranju strateških planova i mogu ponuditi dobar savjet vezan uz sadržaj, strukturu i ostalo. Revizija IMFNS-a i regionalne mreže također će utjecati umrežavanje Modelne šume.
4. Aneks III sadrži popis preporučenih kriterija za upotrebu tijekom pregledavanja strateškog plana.

REZULTAT: Završni strateški plan.

2.3.8. Evaluacija i revizija

SVRHA: Periodično procijeniti uspjehe vaših aktivnosti, tj. kako Modelna šuma djeluje naspram svojih strateških pravaca; revidirati vaš strateški plan za sljedeći period planiranja.

Evaluacija je periodična procjena relevantnosti programa ili projekta, njegove uspješnosti, sukladnosti s troškovima i održivosti. Evaluacija vašeg strateškog plana odgovara na pitanje „Zašto su naši učinci postignuti ili zašto nisu?“

Rezultati evaluacije daju povratne informacije koje vam pomažu kreirati i provesti buduće aktivnosti, kako postati uspješniji i kako razviti sljedeći strateški plan. Trebali biste razviti novi strateški plan minimalno godinu dana prije nego sadašnji plan završi.

REZULTAT: Poboľšan strateški plan i provođenje aktivnosti za sljedeću godinu.

2.4. Tko bi trebao biti uključen u strateško planiranje?

Uspješno strateško planiranje pomaže dionicima postići konsenzus oko njihovih strateških pravaca i načina postizanja istih. Dugoročno gledano, Modelna šuma koja uključuje dionike u razvoj, reviziju i obnavljanje svog strateškog plana, bit će bliža njegovoj realizaciji.

Svi dionici moraju sudjelovati u razvoju strateškog plana vaše Modelne šume. Ovaj proces rezultira brojnim prednostima:

- Jača entuzijazam oko Modelne šume i strateškog plana, osigurava da će se plan koristiti kao vodič,
- Razvija zajedničku viziju među dionicima,
- Dovodi do općeg konsenzusa oko strateških pravaca, što rezultira odgovornošću dionika i doprinosi osjećaju obveze za implementaciju,
- Osigurava da se vaš plan reflektira na potrebe, sporna pitanja i izazove dionika,
- Razvija temelje za buduću poslovnu povezanost među dionicima,
- Utemeljuje razmjenu tekućih informacija među dionicima.

Sudjelovanje dionika je iznimno važno tijekom sljedećih koraka:

- 1. korak: Izrada strateške analize,
- 2. korak: Postavljanje strateških pravaca,
- 3. korak: Razvoj implementacijske strategije,
- 4. korak: Definiranje upravljačke strukture.

Također je najbolje uključiti vanjske dionike - ljude i agencije koji ne moraju biti direktno uključeni u aktivnosti vaše Modelne šume. Ovi ljudi mogu pomoći u shvaćanju ostalih pitanja i mogućnosti. Uključujući vanjske dionike u strateški plan može izgraditi buduće poveznice.

Kao što je ranije spomenuto, konačni nacrt vašeg strateškog plana moraju pregledati i odobriti svi dionici i suradnici iz nacionalnih i regionalnih tijela. IMFNS i regionalna mreža također mogu pregledati nacрте plana dok ga razvijate. Trebali biste podijeliti konačni plan sa svim dionicima, suradnicima iz nacionalnih ili regionalnih tijela, relevantnim nacionalnim upravljačkim agencijama, IMFNS-om i regionalnom mrežom. Ipak, konačni plan pripada vašoj Modelnoj šumi i nijednoj vanjskoj organizaciji ili nekome od dionika.

2.5. Korištenje moderatora

Mnoge Modelne šume razvijaju svoj strateški plan uz pomoć moderatora. Najbolje je ako moderator dolazi iz grupe dionika, ali i vanjski konzultant bi mogao biti odgovarajući u nekim slučajevima:

- Ovo je prva izrada strateškog plana vaše Modelne šume,
- Prethodna strateška planiranja nisu bila uspješna,
- Postoje brojne ideje i brige i/ ili potencijalni konflikt među dionicima,
- Nitko iz grupe dionika nije kvalificiran ili predan za facilitiranje procesa,
- Vjeruje se da će interni moderator ili kočiti sudjelovanje ili propustiti priliku da u potpunosti sudjeluje u planiranju,
- Dionici žele nepristrano mišljenje - nekoga bez čvrstih stavova o strateškim smjerovima njihove Modelne šume, nekoga tko može postavljati upite i osporavati status quo.

Ako koristite eksternog moderatora, važno je da vaši dionici u potpunosti sudjeluju i upravljaju procesom. Dionici bi trebali sami razviti finalni strateški plan koji će sadržavati njihove vizije i ideje.

2.6. Potrebe za sastancima i radionicama

Budući da strateško planiranje Modelne šume uključuje raznoliku grupu dionika, ono se obično iznosi tijekom niza radionica i manjih sastanaka. Broj radionica i sastanaka ovisi o faktorima kao što su: jeste li već prolazili kroz slične procese; koliko potreba, spornih pitanja i izazova treba riješiti; koliko se vremena ima na raspolaganju.

Proces planiranja bi trebao imati nekoliko bitnih radionica i sastanaka među manjim grupama s ciljem da raspravljaju o stavkama i da nastave s procesom. Pauze između radionica ne bi trebale biti ni preduge ni prekratke, tako da možete održati zanos i osigurati svojim članovima dovoljno vremena. Stanke između bitnih radionica također osiguravaju vrijeme za primjedbe i dodatno konzultiranje.

Ukoliko dionici nemaju osjećaj da je plan njihov, on vjerojatno neće zaživjeti.

Trajanje procesa planiranja

Cjelokupni proces planiranja, od početka do odobrenja konačnog strateškog plana, trebao bi biti završen kroz tri do četiri mjeseca. Inače, izgubiti ćete vrijeme i vaši napori uloženi u planiranje mogu stagnirati ili se raspasti. Neki faktori bi mogli utjecati na količinu vremena potrebnog za strateško planiranje:

- **Stupanj predanosti prema Modelnoj šumi i procesu strateškog planiranja** - Dionici moraju shvatiti što je Modelna šuma i zašto je strateško planiranje važno. Ako je malo razumijevanja ili predanosti, morat ćete odvojiti vremena da ih povećate.
- **Količina novih informacija** – Razina poznavanja potreba, strateških pitanja i izazova dionika, kao i razina znanja o nacionalnim prioritetima i međunarodnim konvencijama, utjecati će na potrebno vrijeme. Nedavna evaluacija vaše Modelne šume i njenih programa bi mogla dati vrijedne informacije za ubrzanje procesa.
- **Razina slaganja oko prioriteta** - Bitna neslaganja oko trenutnih prioriteta i resursa obično znači da će trebati dosta vremena i energije da se sudionici slože oko budućih prioriteta.
- **Razina povjerenja među dionicima** - Razina povjerenja među onima koji su uključeni u proces planiranja može ometati ili pospješiti rasprave.
- **Uključenost svih dionika** - Što je više dionika uključeno, proces bi mogao duže trajati. Možda ćete trebati koristiti različite pristupe planiranju da biste osigurali potpuno sudjelovanje različitih dionika.



Uzorak procesa planiranja

Ono što slijedi je primjer kratkog procesa planiranja. On uključuje uvodnu radionicu i četiri ključne radionice, s dodatkom manjih sastanaka i završne radionice. Molimo, imajte na umu da je ovo samo primjer i da biste trebali razviti proces koji odgovara vašoj Modelnoj šumi.

1. Uvodna radionica - Ona se može održati tijekom unaprijed planiranog sastanka dionika Modelne šume. U ovoj radionici pregledajte koncepte i procese strateškog plana te razvijte vremenski slijed. Nakon toga, osnujte pododbor da napravi nacrt strateškog plana temeljen na informacijama prikupljenima tijekom predstojećih radionica i sastanaka

2. Ključna radionica #1: Strateška analiza i postavljanje strateških smjerova - Tijekom ove sjednice, definirajte prethodna postignuća Modelne šume, kao i trenutne potrebe, sporna pitanja i izazove dionika. Naglasite definiranje ključnih tema koje se odnose na ukupno upravljanje krajolikom. Poredajte ključna pitanja po važnosti, gdje je to moguće, i koristite ih da postavite strateške pravce.

Prilika za uspjeh dolazi samo onda kada je vaš strateški plan valjan i kada je dobro implementiran. Uspjeh nikad nije zagarantiran, ali vaše šanse su veće uz efektivni monitoring i evaluaciju.

3. Dodatni sastanci - Pododbor za nacrt plana rezimira stratešku analizu i strateške pravce. Osim toga interesne skupine razgovaraju o bilo kojim neriješenim ili spornim pitanjima. Prikažite rezultate ovih rasprava na sljedećoj ključnoj radionici.

4. Ključne radionice #2 i #3: Implementacijska strategija - Možda ćete trebati najmanje dvije ključne radionice da biste razvili implementacijsku strategiju. Držite dodatne sastanke u međuvremenu ako je potrebno kako biste dobili točne informacije i upotpunili strateški plan na vrijeme.

5. Ključna radionica #4: Upravljačka struktura - Ova komponenta možda neće zahtijevati punu radionicu, a umjesto toga se može odraditi kroz druge aktivnosti. Za dobro utemeljenu Modelnu šumu, ovaj korak uglavnom uključuje reviziju postojeće upravljačke strukture i načina donošenja odluka.

6. Pododbor izrađuje nacrt strateškog plana - Jednom kad su prikupljene informacije za najvažniji element vašega strateškog plana, odbor za strateško planiranje i pododbor za nacrt plana bi trebali napraviti nacrt plana.

7. Strateški plan pregledan od strane drugih - Tijekom procesa planiranja, članovi nacionalnog programa, IMFNS, vaša regionalna mreža i ostali bi trebali pregledati informacije i nacрте dokumenata. Odvojite dovoljno vremena za povratne informacije tijekom procesa recenzije.

8. Završna radionica: Revizija dionika i odobravanje strateškog plana - Do ove faze, većina, ako ne i sva, sporna pitanja bi trebala biti određena. Na ovoj završnoj radionici, pregledajte svoj kompletni strateški plan da biste bili sigurni da je koherentan i ostvariv te da li je u skladu s potrebama vaših partnera.

2.7. Učinkovita implementacija strateškog plana

Šanse za postizanje strateških pravaca u vašem strateškom planu su veće ako su se svi dionici obvezali postići i slijediti zajednički cilj. Veće su šanse za uspjeh ako razvijete valjan strateški plan te ga onda efektivno i efikasno provedete.

Tablica 1 (ispod) prikazuje veze između efektivnog strateškog plana i implementacije. Ako su i strateški plan i njegova implementacija manjkavi, male su šanse za uspjeh.

Ako je vaša strategija valjana, a implementacija loša, rezultat je „zakrpani“ posao. Opasnost koja ovdje vrebaje je da će krivica pasti na strateški plan, nova strategija lošije kvalitete će se razviti, a uslijed toga će uspješnost kontinuirano opadati. Također postoji opasnost da imate loš strateški plan koji dobro provodite. U tom slučaju, vaša Modelna šuma će najvjerojatnije voditi i podupirati neodgovarajuće aktivnosti i s vremenom postati neodgovarajuća za dionike.

		STRATEŠKI PLAN	
		MANJKAV	VALJAN
IMPLEMENTACIJA	MANJKAVA	Osuđen na propast od početka	"Zakrpani" posao
	VALJANA	Koketiranje s katastrofom	Prilično dobra šansa

Tablica 1.: veza između efektivnog strateškog plana i implementacije.
Adaptirano s Fred Nikols. 2008. Strategy is Execution.
http://home.att.net/%7Enickols/strategy_is.htm



3. STRATEŠKI PLAN MODELNE ŠUME

3.1. Osvrt

Strateški plan Modelne šume bi trebao opisivati kako vaša grupa dionika planira postići strateške pravce koje je definirala. Plan će uključivati viziju koja opisuje buduće željeno stanje područja te nacrt aktivnosti koje ćete poduzeti da biste postavili Modelnu šumu na vodeće mjesto održivog razvoja u vašoj zemlji.

3.2. Planirana vizija strateškog plana Modelne šume

Petogodišnja planirana vizija je preporučljiva za strateški plan vaše Modelne šume. Drugim riječima, trebali biste odrediti koje aktivnosti će pomoći u postizanju vaše vizije Modelne šume tijekom petogodišnjeg perioda. Revidirajte svoj strateški plan svake tri godine kako biste bili sigurni da se dionici i dalje slažu s pravcima prema kojima vode vaše aktivnosti. Nadziranje učinaka igra važnu ulogu u ovom revidiranju.

3.3. Generalni nacrt strateškog plana Modelne šume

Ovaj nacrt je samo generalni vodič. Vaš strateški plan može uključivati vrste informacija koje su dolje opisane, ali vaši dionici moraju odrediti na koji će način te informacije biti predstavljene.

3.3.1. Opis područja Modelne šume

Generalni opis

- Karta vaše Modelne šume,
- Veličina vaše Modelne šume, uključujući i logičku podlogu za odabrane granice,
- Biofizičke informacije kao što su vrsta tla, površina i hidrografija,
- Najvažnije upotrebe zemljišta, kao što su šumski resursi, poljoprivreda i rudarstvo,
- Ugovori o zakupu zemljišta,
- Zaštićena područja,
- Zajednice, uključujući socio–ekonomske karakteristike, značajne kulturološke i povijesne informacije,
- Ostale važne odrednice područja.

GENERALNI NACRT STRATEŠKOG PLANA MODELNE ŠUME

- **Opis područja Modelne šume**
 - **Ključna pitanja, izazovi i potrebe dionika**
 - **Povijest razvoja Modelne šume**
 - **Strateški pravci**
 - Vizija/ misija
 - Ciljevi
 - Očekivani učinci
 - Logički model
 - **Implementacijska strategija**
 - **Financijski plan**
 - Troškovi
 - Financiranje
 - **Upravljanje i administracija**
 - **Ostalo**
 - Stranica za potpis
 - Sažetak
- Aneksi (Dodaci)**

Šumski resursi

Iskoristite najbolje dostupnu informaciju, čak i ako nije novijeg datuma. Ova informacija može sadržavati sažeti opis sljedećega:

- Različiti tipovi šuma i ekosustava,
- Drvne zalihe po vrstama, starosti, ukupan iznos i iznos etata,
- Ne-drvni šumski resursi (kao npr. biljne i životinjske vrste i njihova staništa, ribarstvo, područja za rekreaciju i ostali ne-drvni šumski proizvodi),
- Jedinственe odrednice okoliša kao što su osjetljivi lokaliteti, područja „divljine“ i područja kulturne ili duhovne važnosti,
- Državne šume, javne površine, upravljanje i korištenje

Razmatranje društva i zajednice

- Društveni faktori i zajednice koji ovise o području vaše Modelne šume,
- Ovisnost ljudi o području zbog zaposlenja vezanog uz šumu, izvori egzistencije itd.,
- Druga važna pitanja, kao što je autohtono stanovništvo.

Razmatranje privrede

Napravite kratki nacrt privrede vaše Modelne šume, s naglaskom na gospodarske aktivnosti vezane uz šumu.

3.3.2. Ključne teme, izazovi i potrebe dionika

Ključne teme, izazovi i potrebe definirane tijekom strateške analize, osiguravaju temelj za razvoj vaših strateških pravaca i implementacijske strategije. Strateški plan bi, stoga, trebao ukratko opisati teme s kojima će se vaša Modelna šuma susresti i uključiti nacrt toga kako ste i zašto odabrali te teme.

3.3.3. Povijest razvoja Modelne šume

Ako je vaša Modelna šuma već počela s aktivnostima, uključite informacije o svojim prijašnjim djelovanjima, vjerojatno skupljenima preko praćenja i evaluacije koje ste napravili. Analiza uspjeha, naučenih lekcija i izazova vaše Modelne šume, jako je vrijedna zato što predstavlja čvrste temelje za budući rad i usmjerava vašu Modelnu šumu da pokaže kako će napredovati uz nadgradnju prijašnjih aktivnosti. Istaknite djelokrug koji je zauzela, ili koji zauzima vaša Modelna šuma, ključna pitanja i izazove opisane u prethodnom poglavlju.

3.3.4. Strateški pravci

Prikažite strateške pravce temeljene na strateškim analizama, oko kojih su se složili dionici.

- **Vizija / misija** - prepoznati viziju održivog upravljanja vašim šumskim krajolikom koji je specifičan po svom kontekstu i oko kojeg su se složili vaši dionici. Ako ste razvili izjavu o misiji, tada priložite i nju.
- **Ciljevi** - prikažite ciljeve koje su razvili vaši dionici. Zapamtite da bi ciljevi trebali biti:
 - Relevantni dionicima,
 - Povezani s vašom vizijom i očekivanim učincima,
 - Mjerljivi i brojčano ograničeni (tri do sedam),
 - Balansirani u okviru društvenih, ekonomskih i okolišnih aspekata vaše Modelne šume,
- **Očekivani učinci** - definirajte očekivane kratko-, srednje- i dugoročne učinke. Iz razloga što će navedeni učinci biti dio logičkog modela, a ne trebate ih odvojeno prikazivati.
- **Logički model** - razvijte logički model vaše Modelne šume temeljen na očekivanim učincima. Imajte na umu da logički model:
 - Prikazuje slijed rezultata i učinaka koji bi trebali nastati iz predloženih aktivnosti,
 - Definira korake koji će pokazati napredak prema postizanju očekivanih dugoročnih učinaka,
 - Pokazuje poveznicu između strateškog plana, nadziranja učinaka i evaluacijskog okvira vaše Modelne šume

3.3.5. Implementacijska strategija

Opišite aktivnosti koje će poduzeti vaša Modelna šuma da postigne svoju viziju, ciljeve i očekivane učinke. Budući da je svaka Modelna šuma jedinstvena, svaka će imati različit pristup održivom upravljanju šumskim krajolikom. Ipak, vaša implementacijska strategija bi trebala pokazati da ste uzeli u obzir sve aspekte održivog razvoja i da imate uravnotežen pristup za njegovo postizanje.

Vaša implementacijska strategija bi trebala:

- Pokazati dionicima kako vaša Modelna šuma planira ostvariti svoje ciljeve i učinke,
- Prikazati vaš generalni pristup, uključujući i vrste aktivnosti koje treba poduzeti,
- Opisati ostvarive rezultate
- Dati nacrt vremenskog plana za izvođenje aktivnosti.

Sljedeća programska područja predlažu izbor aktivnosti koje obično poduzimaju Modelne šume:

- **Razvoj i održavanje partnerstva** - Razvoj i održavanje partnerstva, preko ekspanzije ili preko jačanja institucionalnih kapaciteta, važan je aspekt Modelnih šuma. Kako bi ojačali grupu dionika potrebno je organizirati redovite sastanke. Također bi mogli pripremiti radionice i treninge za jačanje kapaciteta.
- **Primijenjeno istraživanje** - Modelne šume uglavnom više naglašavaju primjenu rezultata istraživanja u praksi (primijenjeno istraživanje), nego vršenje novih istraživanja. U kontekstu Modelne šume, primijenjeno istraživanje također uključuje definiranje i primjenjivanje kriterija i indikatora za održivo upravljanje šumama.
- **Održivost zajednice i razvoj životnih sredstava** - Smanjivanje siromaštva pomoću stvaranja alternativnih prihoda i drugih aktivnosti, može pomoći očuvanju i održivom upravljanju lokalnim resursima. Generalno gledano, aktivnosti Modelne šume će se mijenjati i izaći iz okvira lokalnog razvoja zbog različitih dionika te pitanja i izazova s kojima se oni susreću.
- **Komunikacija i informiranost javnosti** - Od Modelnih šuma se očekuje da će povećati razinu znanja javnosti o svojim aktivnostima. U većini slučajeva, veća razina svijesti javnosti, u kombinaciji s drugim aktivnostima, je važan element u postizanju ciljeva i učinaka.

- Prijenos znanja - Modelne šume bi trebale objasniti kako planiraju demonstrirati i podijeliti svoja postignuća s ostalima, i unutar, i izvan granica svog djelovanja.
- Umrežavanje - Modelne šume bi trebale pokazati kako planiraju pridonijeti aktivnostima i regionalnog, ali i međunarodnog umrežavanja. Gdje god je to moguće, trebale bi prepoznati mogućnosti za suradnju s drugim Modelnim šumama na specifičnim projektima i tematskim područjima.
- Nadzor i evaluacija - Učinkovito planiranje uključuje određene korake za provjeru da li su očekivani učinci stvarno ostvareni. Nadziranje učinaka i evaluacija omogućuje Modelnoj šumi mjerenje napretka kako bi procijenila da li njene aktivnosti vode očekivanim učincima, a u suprotnom da napravi potrebne prilagodbe. Modelna šuma bi trebala odrediti odgovarajuće resurse za nadziranje i evaluaciju.
- Upravljanje i administracija - Modelne šume bi trebale opisati kako će rukovoditi i upravljati svojim financijama i aktivnostima. Trebale bi definirati upravljačke i operativne strukture za koordiniranje aktivnostima, nadziranje napretka, utvrđivanje rasporeda i kontrole trošenja. Trebale bi također opisati kako će raznolike aktivnosti pridonijeti jednom cilju i postići učinak te prikazati jasne poveznice s logičkim modelom

3.3.6. Financijski plan

Pripremite detaljan financijski plan za period strateškog planiranja koji uključuje dvije bitne komponente:

- **Troškovi** - Ukupni troškovi predviđeni za provođenje implementacijske strategije. Predstavite svoje procijenjene troškove prema programskim područjima prikazanim u vašoj implementacijskoj strategiji.
- **Financiranje** - Pregled predviđenih izvora financiranja (npr. lokalni dionici, donatorske agencije, generiranje prihoda) što je moguće detaljnije. Ne očekuje se da će financiranje biti osigurano tijekom cijelog perioda trajanja strateškog plana. Ipak, trebali biste izraditi nacrt za što će vaša Modelna šuma pokušati osigurati financiranje

3.3.7. Upravljanje i administracija

Prikažite upravljačku i administrativnu strukturu koje ste odredili kako bi upotpunili vašu grupu dionika. Ovo obično uključuje:

- Pregled organizacijske strukture vaše Modelne šume, uključujući opis sastava, uloga i funkcija različitih odbora,
- Operativne principe vaše Modelne šume, uključujući prikaz procesa donošenja odluka,
- Opis kako fizičke osobe i organizacije mogu biti uključeni u vašu Modelnu šumu, osobito u proces donošenja odluka,
- Lokaciju ureda vaše Modelne šume i prikaz uloga i odgovornosti svakog zaposlenika (volontera ili onoga koji je plaćen),
- Kratak opis kako će se izvoditi aktivnosti vaše Modelne šume, uključujući i to kako će se upravljati sredstvima.

3.3.8. Ostalo

Uključite i ove ostale komponente da upotpunite svoj strateški plan:

- **Stranica za potpise** - Potpisi dionika kojima dokazuju da se slažu sa strateškim planom. Potpisi bi trebali biti od glavnog predstavnika (tj. nekoga tko je ovlašten za donošenje odluka) svakog dionika koji službeno sudjeluje u vašoj Modelnoj šumi.
- **Sažetak** - Jezgrovit, neformalan sažetak strateškog plana. Uključuje i glavni kontakt Modelne šume.
- **Aneksi** - Dodatne informacije, ako su primjerene, kao što su pisma potpore ili potvrde o financiranju.



4. POVEZNICE ZA GODIŠNJI RADNI PLAN I OKVIR ZA MONITORING I EVALUACIJU UČINAKA

Važno je shvatiti kako su strateški plan, godišnji radni plan i okvir za nadzor i evaluaciju učinaka povezani.

STRATEŠKI PLAN

Strateški plan odgovara na ova pitanja:

- Gdje smo?
- Kojim resursima raspolažemo?
- Što želimo postići?
- Kako doći do toga?

GODIŠNJI RADNI PLAN

Ako strateški plan nije ostvaren, on nema vrijednost. Godišnji radni plan povezuje vaše strateške pravce i implementacijsku strategiju sa svakodnevnim aktivnostima vaše Modelne šume. Godišnji radni plan sadržava detaljan plan aktivnosti i propisan budžet za svaku navedenu aktivnost. Više informacija je dostupno u Okviru za godišnje planiranje Modelne šume.

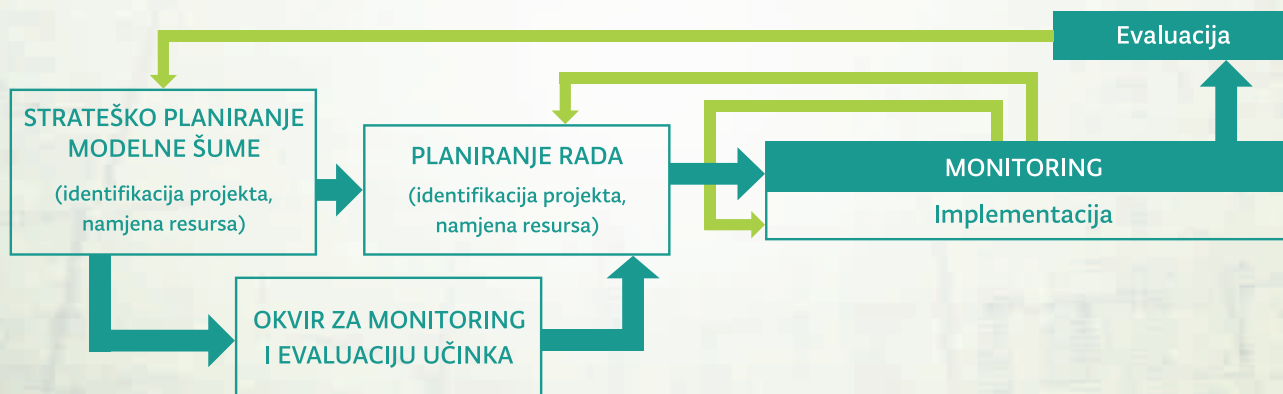
OKVIR ZA NADZOR I EVALUACIJU UČINAKA

Okvir za nadzor i evaluaciju učinaka definira i potvrđuje poveznice između aktivnosti i dugoročnih učinaka vašeg strateškog plana. Okvir za nadzor (monitoring) i evaluaciju učinaka pomaže izmjeriti i prikazati očekivane rezultate i utjecaja vaših aktivnosti. Obično nastaje u isto vrijeme kad i strateški plan Modelne šume.

POVEZNICE

Slika 2 (ispod) prikazuje poveznice između strateškog plana, godišnjeg radnog plana i okvira za monitoring i evaluaciju učinaka. Poveznice se mogu sažeti prema sljedećim pitanjima:

- Strateški plan - koje učinke želi postići vaša Modelna šuma?
- Godišnji radni plan - Što vaša Modelna šuma treba u sljedećoj godini da bi postigla očekivane učinke?
- Monitoring - Postiže li vaša Modelna šuma očekivane učinke?
- Evaluacija - Zašto su učinci postignuti ili zašto nisu?



Slika 2: Poveznice između strateškog plana, godišnjeg radnog plana i okvira za monitoring i evaluaciju učinaka

ANEKSI

A. I Pregled modela strateškog planiranja

MODEL 1: OSNOVNO STRATEŠKO PLANIRANJE

Ovaj osnovni model prikazuje pet jednostavnih koraka za razvoj vašeg strateškog plana. Mnoge organizacije, osobito u ranijim fazama strateškog planiranja, koriste osnovni proces, a onda nadopunjuju svaki sljedeći korak dodatnim metodama i idejama.

1. Definirajte svrhu (viziju) vaše Modelne šume - Ovo je opis onoga zašto vaša Modelna šuma postoji. To je opći pogled na ono što vaša Modelna šuma pokušava postići kroz održivo upravljanje šumskim krajolikom. Tijekom godina, kako nove informacije budu dostupne; kako se novi partneri priključe, nova sporna pitanja pojave i kako se postignu određeni učinci, navedeni opis će se mijenjati.

2. Odredite ciljeve i očekivane učinke koje vaša Modelna šuma mora postići da bi izvršila svoju viziju - Ciljevi su izjave koje detaljno prikazuju ono što se vaša Modelna šuma nada postići tijekom vremena trajanja svog strateškog plana; oni podupiru viziju vaše Modelne šume. Učinci su održive promjene koje vaša Modelna šuma pokušava postići u krajoliku ili među grupom dionika. Vaši ciljevi i učinci, kombinirani s vašom vizijom, daju strateški pravac vaše Modelne šume.

3. Razvijte implementacijsku strategiju (specifične pristupe) da postignete svaki cilj i očekivani učinak - U strateškom planiranju nije dovoljno samo definirati ono što se vaša Modelna šuma nada postići. Kako će vaša Modelna šuma postići svoju viziju, ciljeve i učinke, također je važno. Implementacijska strategija nije detaljni popis projekata kao što ćete naći u godišnjem radnom planu. Bolje rečeno, ona opisuje specifične pristupe (npr. osviještenost javnosti, istraživanje, razvoj životnih prihoda) potrebne za prihvaćanje određenih ciljeva ili učinaka.

4. Razvijte i implementirajte godišnje planove temeljene na implementacijskoj strategiji - Iako godišnji radni plan nije komponenta strateškog plana, njegov razvoj i implementacija su važni dijelovi procesa planiranja. Preko godišnjeg radnog plana možete definirati detaljne, specifične projekte koje vaša Modelna šuma mora poduzeti da bi ostvarila svoj strateški plan. Kao i strateški, godišnji radni plan bi se trebao razviti uz prisustvo svih dionika.

5. Nadgledajte i ažurirajte strateški plan - Nadgledanje opsega do kojeg su došli vaša vizija, ciljevi i očekivani učinci, jedan je od najvažnijih i najviše praćenih aspekata strateškog planiranja. Nadgledanje priskrbljuje povratnu informaciju koja vam je potrebna za usklađivanje projekata koji su već implementirani ili za određivanje budućih projekata.

MODEL 2: STRATEŠKO PLANIRANJE TEMELJNO NA SPORNIM PITANJIMA (ILI TEMELJENO NA CILJEVIMA)

Ova vrsta strateškog planiranja je sveobuhvatna i učinkovitija od osnovnog modela koji je prethodno opisan. Strateško planiranje temeljno na spornim pitanjima ovisi o definiranju glavnih izazova s kojima se susreću dionici vaše Modelne šume i o definiranju strategija koje ih rješavaju.

1. Napraviti SWOT analizu Modelne šume - SWOT analiza prikazuje jednostavan okvir za definiranje kritičkih pitanja. „Swot“ povezuje snage, slabosti, prilike i prijetnje. Snage su pozitivni unutarnji aspekti Modelne šume. Slabosti su negativni unutarnji aspekti Modelne šume. Prilike su pozitivne i vanjske. Prijetnje su negativne i vanjske.

2. Voditi stratešku analizu za definiranje i određivanje prioriteta među glavnim pitanjima - Koristite rezultate SWOT analize da izolirate ključna pitanja i razvoj strateškog pristupa za rješavanje tih pitanja.

3. Utemeljiti strateške pravce (viziju, ciljeve, učinke) - Iz ključnih pitanja koje ste izdvojili, definirajte prikaz vizije i postavljene ciljeve i učinke.

4. Razviti implementacijsku strategiju za rješavanje spornih pitanja.

5. Razviti i implementirati godišnje radne planove temeljene na implementacijskoj strategiji.

6. Nadgledanje i ažuriranje strateškog plana.

MODEL 3: MODEL PRILAGOĐAVANJA STRATEŠKOG PLANIRANJA

Svrha ovog pristupa je prilagođavanje vizije, ciljeva i očekivanih učinaka vaše Modelne šume dostupnim resursima, da bi se osiguralo da Modelna šuma može djelovati. Ovaj pristup je osobito koristan kada revidirate strateški plan da vidite jesu li potrebne neke manje prilagodbe.

1. Definirajte viziju, ciljeve, očekivane učinke, implementacijsku strategiju, resurse i potrebnu potporu vaše Modelne šume.

2. Odredite što radi kako treba, a što treba prilagodbu - Nadzor koji se trenutno odvija i periodične evaluacije su važan izvor informacija za određivanje onih područja strateškog plana (ciljevi, učinci, implementacijska strategija itd.) koji trebaju prilagodbu.

3. Definirajte na koji način bi trebalo izvesti prilagodbe - Odredite bilo koje dodatne projekte koje biste trebali poduzeti i bilo koje projekte koje biste trebali prekinuti ili modificirati, s ciljem bolje implementacije strateškog plana.

4. Uključite prilagodbe u svoju implementacijsku strategiju - Usmjerite bilo koje prilagodbe na strateški plan (npr. promjene u projektima) u implementacijsku strategiju i u buduće godišnje radne planove.

A. II Kriteriji revizije strateškog plana

Element	Kriteriji revizije
1. Osjećaj identiteta	<ul style="list-style-type: none">• Jeste li utvrdili jasan pravac djelovanja svoje Modelne šume?• Odnosi li se vaša vizija na održivo gospodarenje teritorijem te potrebe i izazove svih dionika?
2. Trenutne situacije	<ul style="list-style-type: none">• Da li su, trenutne situacije s kojima se susreću dionici, prepoznate i da li nailaze na razumijevanje ?• Da li vaš plan predstavlja i proučava relevantne činjenice o potrebama, pitanjima i izazovima kako dionika, tako i teritorija?• Da li vaš plan predstavlja i proučava relevantne činjenice o širem vanjskom okolišu?• Je li vaša strategija implementacije u skladu s ovlastima vaše Modelne šume, znajući da je Modelna šuma grupa bez upravljačke vlasti nad zemljištem?
3. Budući planovi	<ul style="list-style-type: none">• Postoji li jasan pravaca za budućnost?• Definira li vaš plan očekivane učinke?• Hoće li vas ciljevi i očekivani učinci dovesti do vaše vizije Modelne šume?• Jeste li procijenili potrebu i mogućnost natjecanja za resurse i njihovog osiguravanja?• Imate li kapacitete za implementiranje aktivnosti koje su navedene u vašem planu?
4. Upravljanje	<ul style="list-style-type: none">• Jeste li unutarne procese (npr. donošenje odluka, rješavanje konflikta, organizacijsku strukturu) učinili jasnima?• Osigurava li vaša upravljačka struktura da svi dionici budu uključeni u proces donošenja odluka u Modelnoj šumi?• Podržava li vaša upravljačka struktura transparentnost i odgovornost?
5. Proračun i vremenski slijed	<ul style="list-style-type: none">• Jesu li vaše projekcije budžeta realne i zdrave?• Jesu li vaši budžeti ispravni i potpuni?• Jesu li vaši vremenski sljedovi razumni?
6. Proces planiranja	<ul style="list-style-type: none">• Pokazuje li vaš plan da su svi zainteresirani dionici bili uključeni u proces planiranja?• Da li je učenje zauzelo svoje mjesto u Modelnoj šumi?• Koje su specifične organizacijske sposobnosti povećane tijekom procesa planiranja?• Hoće li se planiranje (strateško i godišnje) nastaviti unutar vaše Modelne šume?• Jeste li formulirali planove za razvoj i implementaciju okvira za monitoring i evaluaciju učinaka koji je temeljen na vašem strateškom planu?

A. III RIJEČNIK

Aktivnost

Komponenta projekta; što projekt čini da bi proizveo nešto ili postigao rezultat i učinak.

Cilj

Specifična tvrdnja koja određuje željena postignuća, rezultate ili učinke Modelne šume.

Dionik

Fizička osoba ili grupa koja ima ulogu ili interes od rezultata i učinaka te implementacije aktivnosti ili projekta u Modelnoj šumi.

Godišnji radni plan

Sažet opis aktivnosti ili programskih područja koje Modelna šuma planira poduzeti tijekom određene godine. Za svaku aktivnost, plan prikazuje poveznice s očekivanim rezultatima, učincima i indikatorima učinaka, kao dodatak financijskim i drugim resursima.

Izjava o misiji

Izjava koje opisuje kako dionici Modelne šume žele djelovati da bi postigli svoju viziju i ciljeve.

Konsenzus

Općeprihvaćeno značenje je da je donesena odluka prihvatljiva svim partnerima.

Logički model

Prikaz kako se od aktivnosti Modelne šume logično očekuje da vodi postizanju dugoročnih učinaka. Logički model je obično dijagram kojim se pojašnjava veza između programskih područja i aktivnosti, proizvoda, rezultata i očekivanih učinaka.

Monitoring i evaluacija učinaka

Kombinacija monitoringa i evaluacije koja osigurava znanje potrebno za učinkovito gospodarenje, kao i za obveze izvještavanja i druge odgovornosti.

Odgovornost

Obveza prikazivanja i preuzimanja odgovornosti za izvedbu (postizanje učinka) u skladu s definiranim očekivanjima. Postoji razlika između dužnosti i odgovornosti: dužnost je obveza za djelovanje, dok je odgovornost obveza odgovaranja za djelovanje ili nedjelovanje.

Okvir za monitoring i evaluaciju učinaka

Nacrt koji pomaže Modelnoj šumi da se fokusira na određivanje i izvještavanje o rezultatima i učincima tijekom njenog životnog ciklusa.

Područje djelovanja

Područje na kojem djeluje Modelna šuma. uključuje stvari kao što su administrativni i zakonski sustavi koji upravljaju organizacijom, kao i političkim, ekonomskim, tehnološkim, društvenim i kulturalnim kontekstom u kojem djeluje Modelna šuma.

Sposobnost

Mogućnost fizičkih osoba i organizacija da uspješno, učinkovito i održivo provode djelovanja.

Strateški plan

Detaljni opis programskih područja i aktivnosti koje bi obično bile odrađene kao dio razvoja Modelne šume, od samog početka do kraja, te prekretnice koje bi usput bile ostvarene (npr. dogovori o implementaciji, osiguranje financiranja). Plan bi trebao objasniti različite aspekte koji su dio Modelne šume i opisati temeljne principe koje treba slijediti.

Strateški pravci

Vizija, misija, očekivani rezultati i učinci Modelne šume.

Učinak

Održiva promjena koja je logično rezultirala kao proizvod aktivnosti Modelne šume. Učinci se mogu definirati kao kratko-, srednje- i dugoročni, direktni ili indirektni, namjerni ili nenamjerni, pozitivni ili negativni. Učinak se ponekad naziva rezultat ili efekt.

Upravljanje

Proces gospodarenja i donošenja odluka Modelne šume. Upravljačka struktura mora odražavati kulturne, društvene, političke i ekonomske stvarnosti u regiji te podupirati izgradnju konsenzusa među dionicima.

Moć

Sposobnost da se napravi velika razlika kroz relativno malu aktivnost ili korak zato jer su uključeni brojni aspekti spornog pitanja. S obzirom na financije, moć je sposobnost pristupa dodatnim resursima s malom količinom trenutnih resursa.

Vizija

Opis kako bi se područje Modelne šume poboljšalo ili promijenilo ako bi dionici postigli svoje očekivane dugoročne učinke.

Vrijednosti

Elementi Modelne šume i njenog teritorija koje dionici smatraju važnima. Postoje dva glavna tipa vrijednosti: (1) temeljni prioriteti u načinu djelovanja Modelne šume (npr. konsenzus donošenja odluka, šira participacija, transparentnost) i (2) elementi krajolika koji su važni svakom dioniku (npr. bio-raznolikost, voda, nedrvni šumski proizvodi, šumska produktivnost, životna sredstva).

A. IV IZVORI

Većina od sljedećih izvora je nastala uslijed strateškog planiranja u poslovnim organizacijama. Informacije su također primjenjive za strateško planiranje u modelnim šumama.

1. Allison, M. and J. Kaye. 1997. Strategic Planning for Nonprofit Organizations. New York: John Wiley & Sons. Presented in Nonprofit Genie. Undated. I Know What Strategic Planning is—So What is it Not? <http://www.genie.org>
2. Department for International Development (DFID). 2003. Promoting Institutional & Organisational Development.
3. Department for International Development (DFID). 2003. Promoting Institutional & Organisational Development: A Source Book of Tools and Techniques.
4. Earl, S. F. Carden and T. Smutylo. 2001. Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs. Ottawa: IDRC. http://www.idrc.org.sg/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html
5. Idealist. 1997. What is strategic planning? <http://www.idealist.org/if/i/en/faq/99-33/11-77>
6. Jackson, B. 1997. Designing Projects and Project Evaluations Using the Logical Framework Approach. IUCN Monitoring and Evaluation Initiative.
7. McNamara, C. 1999. Basic Overview of Various Strategic Planning Models. http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/models.htm
8. McNamara, C. 1999. Basics of Action Planning (as part of strategic planning). http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/actions.htm
9. McNamara, C. 1999. Developing Your Strategic Plan. http://www.managementhelp.org/np_progs/sp_mod/str_plan.htm
10. McNamara, C. 1999. Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations). http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/str_plan.htm
11. Newman, C. and J. Birckmayer. 1992. INTRAH English and French Glossary of Training Evaluation Terms. University of North Carolina.
12. Nickols, F. 2000. The Goals Grid: A Tool for Clarifying Goals and Objectives. http://home.att.net/~nickols/goals_grid.htm
13. Nickols, F. 2000. Strategy Is...A Lot of Things. http://home.att.net/~nickols/strategy_is.htm
14. Schiefer, U. and R. Döbel. 2001. MAPA-PROJECT: A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation. Institute for Educational Policy.
15. Shapiro, J. Undated. Overview of Planning. Prepared for CIVICUS, the World Alliance for Citizen Participation. <http://www.civicus.org/new/content/toolkits1.htm>



International
Model
Forest
Network



Modelna šuma "Sliv Rijeke Mirne"

e-mail: info@rivermirnabasin.org

www.rivermirnabasin.org / www.slivrijekemirne.hr



Co-financed by the European Union

