



**STRATEŠKI PLAN RAZVOJA
UDRUŽENJA ZA ODGOVORNI I ODRŽIVI
RAZVOJ**

2023 – 2025

Podgorica, decembar 2022. god.

Sadržaj

Težnja ka opštem dobru – preduslov za održivi razvoj i bolje životno okruženje!	3
Uvod	4
Vizija, misija i vrijednosti UZOR-a	5
Strateški okvir za razvoj organizacije.....	7
Analiza resursa i potencijala UZOR-a/analiza okruženja.....	8
PESTLE analiza.....	10
Analiza resursa	11
Analiza zainteresovanih strana – <i>stakeholders</i> analiza	12
Strateške smjernice i ciljevi za period 2023 – 2025	16
Monitoring i evaluacija	18
AKCIONI PLAN 2023	19

**Težnja ka opštem dobru – preduslov za održivi razvoj i
bolje životno okruženje!**

Uvod

Udruženje za odgovorni i održivi razvoj (UZOR) je nevladino, nezavisno i neprofitno udruženje koje ima istraživačku, savjetodavnu i informativno-komunikacionu ulogu u oblasti održivog razvoja. UZOR je osnovan od strane profesionalaca i stručnjaka u različitim oblastima poslovanja sa dugogodišnjim iskustvom, čiji je osnovni cilj pružanje aktivne podrške (stručne, organizacione, medijatorske, edukativne i informativne) implementaciji principa održivog razvoja na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou.

Udruženje je osnovano u decembru 2019. godine. Nakon tri godine dana od osnivanja, UZOR se nalazi pred važnim izazovom strateškog i programskog pozicioniranja u javnom i civilnom sektoru u Crnoj Gori, s obzirom da u prethodnom periodu realizovao aktivnosti u specifičnim uslovima postojanja zdravstvene, ekonomske i upravljačke krize izazvane virusom COVID-19 koja je nesumnjivo uticala i na djelovanje UZOR-a.

Sa ciljem boljeg pozicioniranja, u decembru 2022. godine je sprovedeno strateško planiranje radi definisanja ciljeva i prioriteta za plansko razdoblje 2023 – 2025. godine, kao i radi definisanja mjera za procjenu uspješnosti rada UZOR-a i boljeg sagledavanja mogućih upravljačkih rizika.

Proces planiranja je bio zasnovan na standardno prihvaćenim metodologijama za strateško planiranje i iskustvima članova i članica UZOR-a, a korišćenje su i metode SWOT I PESTLE analiza, djelimično statističke analize, te otvorene konsultacije sa zainteresovanim stranama. U pripremi za strateško planiranje korišćeni su dokumenti koji se odnose na osnivanje i rad organizacije, kao i na njen portfolio. Sprovedena je analiza mandata, misije i vizije organizacije, kao i analiza okruženja, i definisana strateška pitanja i ciljevi i njihove veze sa procesom finansiranja. Strateški plan razvoja sadrži i određene indikatore za praćenje i evaluaciju uspješnosti njegove realizacije.

U planiranju i oblikovanju strateškog dokumenta učestvovali su predstavnici organizacije koji imaju višegodišnje iskustvo u organizacijskom i finansijskom razvoju nevladinih udruženja, strateškom i poslovnom planiranju, te razvoju ekosocijalne ekonomije.

Uvažavajući postojeće resurse i razvojne prilike određeno je **5 prioriternih strateških oblasti**: (I) Obezbeđivanje stabilnih i diversifikovanih izvora finansiranja;; (II) unaprjeđenje vidljivosti i transparentnosti Udruženja; (III) jačanje internih organizacionih kapaciteta (IV) jačanje partnerskih odnosa sa nadležnim organima u Crnoj Gori, lokalnim samoupravama i nevladinim organizacijama i (V) razvijanje regionalne i međunarodne saradnje.

U prvom dijelu implementacije Starteškog plana, akcenat je stavljen na obezbeđivanje stabilnih i diversifikovanih izvora finansiranja izgradnju internih kapaciteta u pogledu pripreme i operativnog upravljanja projektima finansiranim iz EU i drugih fondova, kao i na koncipiranje i izvođenje razvojnih programa i aktivnosti, razvoj efikasnog modela koordinacije između članova Udruženja, razvoj alata za planiranje i monitoring aktivnosti, uspostavljanje saradnje sa relevantnim institucijama i pojedincima i medijsko predstavljanje. Važan segment strateškog planiranja se odnosi i na postizanje finansijske stabilnosti udruženja, između ostalog, kroz dobijanje adekvatne institucionalne podrške i sredstava po osnovu projekata u okviru programskih oblasti djelovanja. Iako postoji

značajna dostupnost javnih fondova na području na kojem UZOR djeluje, dostupni programi nisu uvijek u skladu sa stvarnim potrebama. Fragmentiranost javnih fondova (lokalnih, nacionalnih i evropskih) zahtijeva kapacitete organizacije u pogledu pristupa fondovima i u administrativnom praćenju finansiranih aktivnosti, kako bi se diversifikovali rizici koji proizilaze iz takvog fragmentiranog sistema finansiranja.

Osim Strateškog plana, definisani su i elementi godišnjeg plana rada, tzv. **roling plana za 2023. godinu**, kojim će se detaljnije definisati prioriteti za narednu godinu.

Zbog teritorijalne rasprostranjenosti područja na kojima žive ciljne grupe (korisnice i korisnici aktivnosti udruženja), realizacija određenih programa i aktivnosti može zahtijevati neposredan rad i kontakt sa korisnicima izvan mjesta sjedišta Udruženja. Zbog toga je otvaranje programskih kancelarija u ostalim regijama Crne Gore prepoznato kao jedan od mogućih prioriteta u sljedećem strateškom razdoblju.

Na kraju ovog uvodnog dijela, bitno je istaći i to da je težnja zadržati volonterski duh i entuzijazam, jer su za organizacije poput UZOR-a kontinuirani javni angažman, neposredna saradnja sa građanima i spremnost na aktivizam od presudnog značaja.

Vizija, misija i vrijednosti UZOR-a

Vizija: Pravedno i solidarno društvo, zasnovano na sintezi principa održivog razvoja, inovativnih praksi i korišćenja novih tehnologija u svrhu ostvarenja građanskih prava i sloboda, postizanja jednakih mogućnosti i kontinuiranog napretka zajednice u kojoj živimo.

Osnovni ciljevi udruženja zasnovanih na otvorenom partnerstvu civilnog društva, privatnog sektora, stručne javnosti i lokalnih zajednica su:

- Doprinos demokratizaciji Crne Gore, vladavina prava i razvoju civilnog društva
- Osnajivanje i afirmisanje participativne demokratije - učešća javnosti i organizacija civilnog društva u procesu donošenja odluka i politika
- Podsticanje transparentnosti i odgovornosti društvenih i političkih subjekata
- Podrška vrijednostima, normama i obrascima ponašanja značajnim za održivost društva
- Podsticanje održivog razvoja lokalne zajednice promovisanjem saradnje unutar i među sektorima
- Unapređenje društveno-odgovornog poslovanja i javno-privatnog partnerstva
- Kreiranje i primjena politika kroz društveno odgovorne programe i razvoj servisa koji doprinose unapređenju kvaliteta života građana, posebno onih koji su u riziku od socijalnog isključenja - osoba sa invaliditetom, pripadnika romske i egipćanske populacije, LGBTIQ osoba, žena, djece i mladih
- Podsticanje programa razvoja, istraživanja i inovativnosti
- Jačanje kapaciteta putem različitih oblika edukacija – konferencija, treninga, seminara, okruglih stolova i sl.
- Podizanje svijesti stručne i laičke javnosti

- Unapređenje stanja ljudskih i društvenih resursa i jačanja socijalne inkluzije kroz oblasti kulture, zelene ekonomije, održive arhitekture, zaštite životne sredine i održivog turizma i to:
 - o Zaštita i unapređivanje kulture kao temeljne vrijednosti društvenog i ekonomskog razvoja
 - o Doprinošenje afirmaciji zelene ekonomije, održive arhitekture i zaštite životne sredine
 - o Podrška razvoju održivog turizma

Ciljevi i vizija UZOR-a su najbolje reflektovani kroz slogan Udruženja: **Težnja ka opštem dobru – preduslov za održivi razvoj i bolje životno okruženje!**

UZOR daje svoj doprinos djelovanjem kroz:

- 1) **Mrežu eksperata** - okuplja sve zainteresovane stručnjake iz različitih oblasti djelovanja koji kroz svoj svakodnevni stručni rad promovišu principe održivog razvoja;
- 2) **Biznis mrežu** - okuplja društveno odgovorne privredne subjekte koji promovišu i podržavaju inovativnost, usavršavanje i edukaciju, rodnu ravnopravnost, čiste tehnologije i zelenu ekonomiju;
- 3) **Mrežu organizacija civilnog društva** - okuplja sve zainteresovane organizacije i udruženja građana i građanki koji djeluju po principima održivog razvoja i dijele vrijednosti koje su u skladu sa vizijom i ciljevima UZOR-a;
- 4) **Mrežu volontera** - okuplja sve pojedince različitih starosnih dobi stvarajući sinergiju među svim građanima i građankama koji žele da doprinesu dobrobiti svoje zajednice i društva u cjelini.

Misija: Uspostavljanje inovativnog modela pristupa održivom razvoju te promocija i realizacija aktivnosti i rješenja čija se korist ogleda u svakodnevnom životu građana i građanki u Crnoj Gori sa uticaj na dobrobit budućih generacija.

Vrijednosti:

- Nezavisnost
- Motivisanost
- Djelovanje za opšte dobro
- Lična i profesionalna odgovornost
- Razvojna orijentacija
- Društvena solidarnost
- Transparentnost
- Demokratski način odlučivanja
- Građanska participacija
- Proaktivno djelovanje
- Otvorenost za promjene i različitosti
- Partnerstvo i saradnja
- Zaštita životne sredine i posvećenost ekološkim principima.

UZOR poklanja posebnu pažnju poštovanju vrijednosti na kojima se temelje **savremeni evro-atlantski integracioni procesi**, a koji se odnose na **rodnu ravnopravnost** i

pripadnost različitim kulturama, nacijama i konfesijama. U svom radu, UZOR posvećuje posebnu pažnju pitanjima zaštite žena, djece i mladih, manjinskih nacionalnih zajednica, lica sa invaliditetom i lica različite seksualne orijentacije.

Dugoročni ciljevi:

- Promocija učešća lokalnih zajednica, posebno ranjivih kategorija društva u razvoju građanskog društva i održivom razvoju
- Promocija i podsticanje mobilnosti i ličnog razvoja, te aktivni angažman u lokalnoj zajednici
- Promocija vrijednosti tzv. *dobre ekonomije*, te stvaranje društveno odgovornih preduzetničkih inicijativa
- Stvaranje platforme za podsticanje lokalnog stvaralaštva i umrežavanja u oblastima djelovanja UZOR-a
- Izgradnja partnerskih odnosa sa drugim organizacijama civilnog društva, lokalnim samoupravama i javnim sektorom u svrhu stvaranja solidarnog društva, zasnovanog na principima odgovornog i održivog razvoja.

Strateški okvir za razvoj organizacije

Analiza strateškog okvira za razvoj nevladine organizacije, odnosno nevladinog udruženja predstavlja važan segment strateškog planiranja, koji može uticati na ostvarenje ciljeva koje je organizacija postavila kroz strateško i operativno planiranje. Ovo je posebno važno kada se organizacija nalazi na početku svog djelovanja, u kojem je veoma zavisna od projektnog finansiranja i ima samo djelimično razvijenu organizacionu infrastrukturu.

Strateški okvir za djelovanje i razvoj nevladinog sektora u Crnoj Gori definisan je **Strategijom unaprjeđenja podsticajnog okruženja za djelovanje nevladinih organizacija 2018 – 2020**, koja je usvojena u decembru 2017. godine i koja se naslanja na osnovna načela Ugovora o Evropskoj uniji (Lisabonski ugovor) koji predstavničku i participativnu demokratiju smatra osnovnim ustavnim vrijednostima na kojima se Unija temelji. U **Strategiji proširenja Evropske unije** iz 2016. godine takođe je istaknuta ključna uloga NVO u reformskim procesima, dok se u godišnjim izvještajima Evropske komisije o Crnoj Gori redovno analizira i napredak ostvaren u oblasti civilnog društva u pregovaračkom poglavlju 23 koji se posmatra i u kontekstu ispunjavanja političkih kriterijuma za članstvo u EU.

Ne manje važno sa aspekta procesa pridruživanja EU je i programiranje IPA II fondova za civilno društvo, koje je važno posmatrati u kontekstu podrške obezbjeđivanju finansijske održivosti civilnog sektora. **Okvirni sporazum za sprovođenje IPA II** instrumenta obavezuje državu korisnicu da u procesu programiranja, primjene i procjene realizacije IPA programa uspostavi odgovarajući mehanizam konsultacija sa NVO i drugim zainteresovanim stranama. Ovaj proces je uređen i **Smjernicama za podršku Evropske unije civilnom društvu u državama-kandidatkinjama za proširenje 2014-2020**.

Okvir za djelovanje nevladinih organizacija uređen je **Zakonom o nevladinim organizacijama** i podzakonskim aktima koji uređuju način učešća nevladinih organizacija u vršenju poslova javne uprave, prije svega u pogledu načina i postupka ostvarivanja

saradnje organa državne uprave i NVO, kao i učešća NVO u sprovođenju javne rasprave u procesu pripreme zakona. Navedenim Zakonom se uređuje način osnivanja, upisa i brisanja iz registra, status, organi, finansiranje i druga pitanja od značaja za rad i djelovanje nevladinih organizacija. Prema definiciji iz člana 2 Zakona, nevladino udruženje je dobrovoljna neprofitna organizacija sa članstvom, koju osnivaju domaća i/ili strana fizička i/ili pravna lica, radi ostvarivanja zajedničkih ili opštih ciljeva i interesa.

Za pitanja saradnje Vlade i nevladinih organizacija prvobitno je bila zadužena Kancelarija za saradnju sa NVO u Generalnom Sekretarijatu Vlade Crne Gore. Formiranjem novog sastava Vlade u novembru 2016. godine, nadležnost u pogledu primjene Zakona o nevladinim organizacijama je preuzelo Ministarstvo javne uprave, a 2017. godine organizaciona struktura tog Ministarstva je dopunjena **Nacionalnom kancelarijom za saradnju sa nevladinim organizacijama**, u čijoj nadležnosti je obavljanje poslova koji se odnose na vođenje registra NVO i pripremu propisa od značaja za osnivanje i djelovanje nevladinih organizacija, te praćenje sprovođenja strategije saradnje Vlade Crne Gore i NVO sektora. Od 2020. godine, ova oblast je u nadležnosti Direkcije za registraciju i evidenciju nevladinih organizacija i političkih partija Ministarstva javne uprave.

Savjet za saradnju organa državne uprave i nevladinih organizacija osnovan je 2018. godine kao savjetodavno, međusektorsko tijelo Vlade zaduženo za poslove koji se odnose na praćenje primjene Strategije unaprjeđenja podsticajnog okruženja za djelovanje nevladinih organizacija 2018-2020; kao i davanje mišljenja o nacrtima propisa, odnosno strateškim i drugim dokumentima koji se odnose na rad i razvoj nevladinih organizacija u Crnoj Gori, u cilju unaprjeđenja podsticajnog okruženja za djelovanje nevladinih organizacija, te u vezi sa primjenom propisa, odnosno strateških i drugih dokumenata koji se odnose na rad i razvoj nevladinih organizacija u Crnoj Gori.

Saradnja sa NVO se realizuje najčešće kroz kroz učešće predstavnika NVO u radnim grupama formiranih s ciljem izrade i praćenja određenih javnih politika, a dodatno je osnažena i učešćem u radnim tijelima za pristupne pregovore sa Evropskom unijom.

Analiza resursa i potencijala UZOR-a/analiza okruženja

Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (*eng. SWOT analiza*) predstavlja jedan od najvažnijih segmenata strateškog planiranja na osnovu kojeg se određuju prioritete organizacije i to tako da se eventualne slabosti eliminišu putem postojećih resursa i da se stvore preduslovi za korišćenje povoljnih prilika u budućnosti.

Snage i slabosti su definisane kao interne karakteristike udruženja, dok prilike i prijetnje predstavljaju dio okruženja u kojem UZOR djeluje, a na koje ne može direktno uticati (npr. dinamika procesa pristupanja Evropskoj uniji, postojanje donatorskih fondova, politička situacija u zemlji, itd.). U PESTLE analizi se tretiraju faktori iz okruženja koji utiču ili u perspektivi mogu uticati na stabilnost i djelotvornost rada organizacije u datom planskom razdoblju (2023 – 2025).

SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
Adekvatan i dobro opremljen kancelarijski prostor za rad i djelovanje organizacije	Nedostatak stabilnih izvora samofinansiranja i institucionalne finansijske podrške
Obučenost za pisanje i upravljanje projektima EU; Postojanje specifičnih znanja i vještina potrebnih za rad u civilnom sektoru i za upravljanje projektima	
Stručan i posvećen projektni tim/razvijena ekspertska mreža koja trenutno broji oko 11 članova i članica iz različitih oblasti	Nedovoljno ojačano umrežavanje i povezanost raznolikosti znanja i vještina unutar svih nivoa organizacije
Dobar imidž i iskustvo članova organizacije Raznolikost znanja i vještina unutar tima	
Ravnopravnost članova u donošenju odluka i upravljaju Udruženjem Timski rad i entuzijazam	
Široka mreža partnera, saradnika i podržavalaca u zemlji i u regionu	Nedovoljna prepoznatljivost samog Udruženja unutar civilnog sektora u Crnoj Gori i među donatorima Nedovoljna izgrađenost vizuelnog identiteta Udruženja, tj. <i>visibility & outreach</i> potencijala
Jedinstven profil u javnosti Postojanje višestrukih mogućnosti za promociju rada Udruženja među različitim ciljnim grupama	
Raznolikost ideja vezanih za rad Udruženja Originalnost i inovativnost	Nerazvijen sistem planiranja, monitoringa i evaluacije programa i aktivnosti Udruženja
Značajno iskustvo ključnih aktera/saradnika koji učestvuju i podržavaju rad UZOR-a	Nerazvijena mreža volontera

PRILIKE	PRIJETNJE
Postoji značajan prostor za djelovanje i razvoj nevladinih organizacija, posebno u kontekstu pristupnih pregovora	Nesigurna politička, ekonomska, socijalna i zdravstvena situacija u državi
Dostupno finansiranje iz EU fondova	Mali broj konkursa koji targetiraju teme iz oblasti djelovanja organizacije Korišćenje sredstava iz pojedinih EU fondova je uslovljeno predfinansiranjem

Razvijen potencijal za razmjenu iskustva i saradnja sa sličnim udruženjima i organizacijama	Visoka kompetitivnost/konkurencija unutar civilnog/neprofitnog sektora Nelojalna konkurencija
Spremnost lokalnih zajednica za saradnju, uključujući kroz dostupne modele javno-privatnih partnerstava	Nizak stepen svijesti o održivom razvoju na nivou lokalnih zajednica / Nerazvijeni kapaciteti za razvoj javno-privatnih partnerstva

PESTLE analiza

Podsticaj	Negativni uticaj
POLITIČKI	
EU integracije pružaju dobar okvir za jačanje saradnje između državnih organa i civilnog sektora Mogućnost javnog zagovaranja promjena – <i>theory of change</i>	Politička nestabilnost može usporiti stvaranje održivih partnerskih odnosa sa institucijama Još uvijek nisu ostvareni svi preduslovi za potpunu depolitizaciju procesa finansiranja projekata NVO, već je dio tih konkursa i dalje podložan političkim uticajima, što ograničava finansijsku održivost organizacija.
EKONOMSKI	
Korišćenje kancelarijskog prostora omogućeno uz povoljne uslove i na duži vremenski rok	Strogi administrativni zahtjevi vezani za projekte
Relativno prihvatljivi troškovi održavanja prostora	Nedostatak institucionalne podrške/finansiranja
Postojanje podsticajnih mjera za zapošljavanje pripravnika i volontera kroz Vladin program o zapošljavanju visokoškolaca	Udruženje još uvijek nije dovoljno prepoznato na „internom“ tržištu rada unutar civilnog sektora. Takođe, nakon isteka roka trajanja Programa, organizacija mora naći sredstva da zaposli visokoškolca na duži rok ukoliko ima dovoljno projekata – ne postoji adekvatan finansijski podsticaj za nastavak zapošljavanja kod istog poslodavca.
SOCIJALNO - KULTUROLOŠKI	
Dostupnost neformalnih oblika edukacije za dodatno osnaživanje kapaciteta članova Udruženja za upravljanje projektnim ciklusom	Dostupni izvori edukacije su često nedovoljno podsticajni i praktični / često nisu dovoljno usaglašeni sa potrebama korisnika obuka
Otvorenost nevladinih organizacija za komunikaciju sa stejkholderima / visoka zastupljenost NVO u medijima	Postojeći društveni/medijski stav o djelovanju nevladinih organizacija nije uvijek afirmativan
TEHNOLOŠKI	

Razvoj novih tehnoloških rješenja za rad Udruženja otvara značajan prostor za veću vidljivost i bolju komunikaciju sa građanima Mogućnost razvoja i djelovanja <i> kreativnih industrija</i>	Nove tehnologije su još uvijek nepristupačne Limitirani tehnološki uslovi još uvijek ne omogućavaju puni razvoj procesa digitalizacije
PRAVNI	
Afirmativan zakonski okvir za djelovanje nevladinih organizacija i njihovo učešće u javnom i društvenom životu u zemlji	Neefikasna primjena propisa koji se odnose na osnivanje i rad nevladinih organizacija može voditi daljoj polarizaciji unutar civilnog sektora. To se posebno odnosi na pojedinačne odluke o dodjeli zemljišta ili prostorijske na korišćenje nevladinim organizacijama, mimo javnih konkursa. Propisi koji se odnose na učešće NVO u donošenju odluka i dalje imaju više formalan, nego suštinski karakter.
EKOLOŠKI	
Uvođenje i sve češća primjena novih on-line platformi za prijavu projekata i izvještavanje	Administrativni zahtjevi donatora zahtijevaju štampanje velikog broja papira/dokumentacije, što može uticati na poštovanje ekoloških mjera zaštite životne sredine
Fokusiranost na ekološke probleme	Relativno niska ekološka svijest građana i građanki Nedovoljno efikasna primjena propisa vezanih za zaštitu životne sredine

Analiza resursa

Resursi	Postoji	Nedostaje
LJUDSKI RESURSI (<i>know-how</i> , vještine, kontakti, motivacija)	1 izvršni direktor 1 programski direktor 1 finansijska menadžerka 1 projektna koordinatorica 1 saradnik na projektima u oblasti media i IT 6 članova Savjetodavnog odbora	Projektni asistent Office menadžer Mreža volontera
IMIDŽ/REPUTACIJA	Ugled i prepoznatljivost	Povećati broj korisnika

	osnivača i članova organizacija Reputacija u oblastima od značaja za rad Udruženja – biznis sektor, izdavaštvo i mediji, arhitektura, turizam, kultura i stvaralaštvo, mediji, IT	projekata i programa Udruženja Uključiti i motivisati više mladih ljudi u rad Udruženja Osigurati podršku zainteresovanih strana - stejkholdera
INFORMACIJE (korisnici i njihove potrebe, informacije o izvorima finansiranja, stanje i trendovi u sektoru)	Postoji više izvora informacija o donatorima, konkursima, strateškom i zakonodavnom okviru, strategijama u lokalnoj zajednici i šire, kao i informacije o trendovima, nacionalnim i evropskim politikama vezanim za civilno društvo Osiguran kontinuiran pristup informacijama od značaja za rad Udruženja, kroz priključivanje dostupnim mailing listama (MANS, CRNVO google groups). Izrađena mailing lista ambasada država članica EU/NATO	Približiti javnosti rad Udruženja Izraditi pregled dostupnih fondova za finansiranje NVO u regionu i EU, kao i na globalnom nivou
OPREMA I PROSTOR ZA RAD	Kancelarijski prostor od 70 m ² Kancelarijska oprema dovoljna za kvalitetan rad Trenutno postoje sredstva za pokrivanje troškova poslovanja i održavanja prostora	Nedostaje institucionalna podrška za razvoj i ostvarivanje strateških ciljeva Nedostaje više održivih modela finansiranja operativnih troškova Udruženja Potrebno je postići manju zavisnost od postojećih konkursa

Analiza zainteresovanih strana – stakeholders analiza

Naziv organizacije/institucije	Nivo saradnje	Poželjni nivo saradnje	Kako unaprijediti saradnju
JAVNI SEKTOR			
Državne institucije/nadležni resori za ekonomsku	Relativno	Razvijeni nivo saradnje, zasnovan	Dodatno ojačati komunikaciju sa svim

<p>politiku, ekologiju, održivi razvoj i dobro upravljanje/ javna preduzeća i agencije</p>	<p>nerazvijen</p>	<p>na uzajamnom povjerenju i uzajamnom podršci, uz poštovanje nezavisnosti i autonomije Udruženja kao dijela civilnog sektora</p>	<p>nivoima usljed čestih promjena unutar resora u Vladi nadležnim za pitanja ekonomskog i održivog razvoja</p> <p>Poboljšati komunikaciju sa kontakt osobama (<i>focal points</i>) u resornim ministarstvima/organima javne uprave i institucijama koje su relevantne za oblasti djelovanja UZOR-a</p> <p>Osmisliti trajnije oblike partnerstva, kroz koncipiranje i predlaganje novih zajedničkih inicijativa sa posebnim akcentom na privatno-javna partnerstva</p> <p>Uključivati u aktivnosti Udruženja relevantne predstavnike nadležnih organa i javnih preduzeća, naročito kontakt osobe</p>
<p>Lokalne samouprave</p>	<p>Relativno razvijen</p>	<p>Povjerenje i puno partnerstvo</p>	<p>Zajednički kreirati i implementirati inicijative od konkretnog i neposrednog značaja za lokalne zajednice</p> <p>Koristiti institut prazne stolice u lokalnim parlamentima, kako bi se pojačala saradnja sa jedinicama lokalne samouprave i promovisale aktivnosti od javnog značaja</p>
<p>BIZNIS OKRUŽENJE</p>			
<p>Privredna komora, Unija poslodavaca Crne Gore, druge – sektorske asocijacije privrednika, privredna društva, preduzetnici, sa fokusom na društveno odgovorne poslovne subjekte i one koji afirmišu žensko</p>	<p>Razvijena</p>	<p>Veoma razvijena, zasnovana na principima poslovne etike i kooperativnosti</p>	<p>Uspostaviti krovnu saradnju sa Privrednom komorom i Unijom poslodavaca</p> <p>Dalje jačati komunikaciju i saradnju sa pojedinačnim biznis subjektima, kroz</p>

preduzetništvo			<p>zajedničke aktivnosti i projekte</p> <p>Promovisati dobre modele društveno odgovornog preduzetništva/socijalnog preduzetništva i pružati podršku umrežavanju unutar civilnog sektora</p>
NEVLADIN SEKTOR			
<p>Nevladina udruženja i fondacije slične provenijencije i načina djelovanja, međunarodne organizacije, socijalna preduzeća, neformalne asocijacije građana i građanki, pojedince – aktiviste i aktivistkinje u civilnom sektoru</p>	Relativno nerazvijen	Razvijeni nivo saradnje, zasnovan na uzajamnom povjerenju i principima kooperativnosti	<p>Izrada baze podataka o ciljnim NVO</p> <p>Formalizacija postojeće saradnje kroz nove inicijative i projekte</p> <p>Sklapanje strateških partnerstva sa ciljem zajedničke realizacije aktivnosti i projekata</p> <p>Udruživanja ekspertize i razmjene iskustava/pružanje podrške u kampanjama javnog zagovaranja</p>
MEDIJI			
<p>Štampani i elektronski mediji, uključujući Javni servis, dnevne novine i nedeljnike, specijalizovane medije koji se bave oblašću turizma i ugostiteljstva, arhitekture i uređenja prostora, portali i druge web platforme</p>	Relativno razvijena	Saradnja, zasnovana na snažnoj prisutnosti u medijima/medijskoj prepoznatljivosti	<p>Izraditi bazu podataka o medijima koji djeluju na nacionalnom i regionalnom nivou</p> <p>Uspostaviti i održavati redovne profesionalne kontakte sa medijima, kroz redovne sastanke, putem emaila i na drugi odgovarajući način</p>
AKADEMSKA ZAJEDNICA			
<p>Predstavnici Univerziteta Crne Gore, privatnih univerziteta, kolegijumi profesora i saradnika u nastavi, asocijacije studenata</p>	Relativno nerazvijena	Srednje/dobro razvijena	<p>Koristiti i dalje širiti postojeću mrežu kontakata na nivou akademske zajednice, inicirati redovne profesionalne kontakte i sastanke sa predstavnicima akademske zajednice,</p>

			afirmisati učešće studenata kroz volonterske akcije i druge odgovarajuće oblike aktivnosti Udruženja, kreirati i redovno ažurirati bazu podataka o saradnicima Udruženja iz domena akademske zajednice
LOKALNE ZAJEDNICE, GRAĐANI I GRAĐANKE			
Zainteresovani građani i građanke (šira javnost), lokalne zajednice, neformalna udruženja građana i građanki	Relativno razvijena - postoji odlična saradnja sa pojedinim lokalnim samoupravama i zajednicama koju je potrebno proširiti i na druge zajednice	Veoma razvijena saradnja, zasnovana na prepoznatljivosti i uzajamnoj podršci	Graditi odnos i komunikaciju sa lokalnim akterima – mjesnim zajednicama, neformalnim udruženjima građana na lokalnom nivou, zadrugama i drugim oblicima neformalnog udruživanja na nivou lokalnih samouprava Širiti informacije o radu UZOR-a putem web stranice i društvenih mreža

(I) Obezbjedivanje stabilnih i diversifikovanih izvora finansiranja;; (II) unaprjeđenje vidljivosti i transparentnosti Udruženja; (III) jačanje internih organizacionih kapaciteta (IV) jačanje partnerskih odnosa sa nadležnim organima u Crnoj Gori, lokalnim samoupravama i nevladinim organizacijama i (V) razvijanje regionalne i međunarodne saradnje.

Strateške smjernice i ciljevi za period 2023 – 2025

Strateški cilj 1	Strateški cilj 2	Strateški cilj 3	Strateški cilj 4	Strateški cilj 5
Osiguranje stabilnih i diversifikovanih izvora finansiranja organizacije	Oснаživanje uticaja UZOR-a na kreiranje lokalnih, nacionalnih i regionalnih politika u oblasti održivog razvoja i dobrog upravljanja	Razvoj programskih i administrativnih kapaciteta organizacije	Podizanje svijesti javnosti o prednostima i koristima principa održivog razvoja	Razvijanje regionalne i međunarodne saradnje
Operativni cilj	Operativni cilj	Operativni cilj	Operativni cilj	Operativni cilj
Razvoj različitih modela za finansiranje projekata i programa UZOR-a	Uspostavljanje saradnje sa državnim organima, lokalnim samoupravama i civilnim sektorom	Unaprjeđenje organizacione strukture i operativne koordinacije	Promocija vrijednosti i ciljeva UZOR-a sa ciljem veće promocije koncepta i benefita održivog razvoja	Uspostavljene saradnja kroz projektne inicijative iz oblasti djelovanja organizacije
PRIORITET 1	PRIORITET 2	PRIORITET 3	PRIORITET 4	PRIORITET 5
Obezbeđivanje sredstava putem samostalnog i apliciranja u partnerstvu uz diversifikovaciju izvora finansiranja: samofinansiranje iz doprinosa članova tima; institucionalna podrška, donatorska	Stvaranje platforme za podsticanje učešća civilnog sektora u kreiranju politika koje se donose na oblasti djelovanja UZOR-a	Proširiti ekspertski tim na različita područja programskog djelovanja UZOR-a	Stvoriti mrežu organizacija okupljenih oko promocije koncepta i vrijednosti održivog razvoja i osmisliti zajedničke kampanje javnog zagovaranja i promocije	Održavanje sastanaka sa potencijalnim zainteresovanim stranama na regionalnom i međunarodnom nivou

sredstva, bilateralni projekti sa ambasadama, samoodržive inicijative zasnovane na socijalnom preduzetništvu, nacionalni/lokalni fondovi za finansiranje projekata i programa NVO, EU fondova				
Prezentovati portfolio i projektne prijedloge UZOR-a donatorima	Uključivati se u stvaranje kulturnih politika i kulturnih sadržaja na lokalnom i nacionalnom nivou	Stalna unaprjeđivanja znanja i vještina kroz sistem cjeloživotnog obrazovanja	Stvoriti i održavati interaktivnu on-line platformu i aplikacije za informisanje i edukaciju ciljnih grupa	Umrežavanje putem platformi za kreiranje partnerstava
Obezbijediti visok <i>ratio</i> između broja podnijetih i odobrenih projekata	Osmišljavanje praktičnih aktivnosti vezanih za ekologiju i prostorno planiranje Organizovanje aktivnosti na planu promocije turizma zasnovanog na principima dobrog upravljanja i održivog razvoja	Ojačati mrežu saradnika i realizacije ideja za pojedinačna područja djelovanja	Organizovati obuke na temu učešća ciljnih grupa u inicijativama vezanim za održivi razvoj, sa akcentom na mlade i radnjive kategorije društva	Korišćenje već postojećih kontakata za dodatno umrežavanje i saradnju
Razvoj društveno preduzetničkih inicijativa i privatno-javnog partnerstva		Uvesti sistem monitoringa i evaluacije programa i projekata Udruženja, kao i organizacionog razvoja UZOR-a	Koristiti potencijal kreativnih industrija za promociju rada UZOR-a i koncepta održivog razvoja uopšte	Razvoj zajedničkih inicijativa koje doprinose napretku u procesu evropskih integracija u oblastima djelovanja

				UZOR-a
			Uspostaviti i održavati dobru komunikaciju sa medijima i redovno ih informisati o radu UZOR-a; uključivati medije u edukativne/promotivne aktivnosti i tako kod njih podsticati interesovanje za izvještavanje o temama od značaja za održivi razvoj	

Monitoring i evaluacija

Za potrebe ovog Strateškog plana, evaluacija je definisana kao sistematična i objektivna procjena uspješnosti/kvaliteta projekta koji je u pripremi, koji se sprovodi ili je završen, sa aspekta njegovog dizajna, implementacije i ostvarenih rezultata. Drugim riječima, evaluacija pruža uvid u to *da li su urađene prave stvari, te da li postoje bolji načini za postizanje definisanih ciljeva i očekivanih rezultata.*

Mehanizam monitoringa i evaluacije napretka i prepreka u ostvarenju ciljeva ovog Strateškog plana podrazumijeva sljedeće tri faze:

1. Monitoring (sistematsko prikupljanje podataka koji se odnose na realizovane aktivnosti, saradnju sa stejkholderima i donosiocima odluka, donatorske politike, itd.);
2. Pregled prikupljenih podataka;
3. Ocjena/evaluacija (analiza podataka i prezentacija rezultata evaluacije).

U svrhu adekvatne evaluacije aktivnosti UZOR-a, predlažu se sljedeće M&E metode:

- redovni kontakti sa direktnim korisnicima/ciljnim grupama i zainteresovanim stranama;
- pregled i ocjena stanja na redovnim/vanrednim sastancima projektnog tima/Upravnog odbora Udruženja, a po potrebi i na sjednicama Skupštine članova Udruženja koja usvaja plan rada i finansijski plan za sljedeću kalendarsku godinu, kao i godišnje finansijske izvještaje;
- uvid u zapisnike sa sastanaka Upravnog odbora, Savjetodavnog odbora i drugih tijela/organa Udruženja;
- uvid u izvještaje o realizaciji projekata, po mogućnosti i u izvještaje partnerskih organizacija u projektima;
- analiza stepena realizacije operativnih godišnjih planova (završna evaluacija krajem svake godine i na završetku svakog projekta);
- praćenje medijskog izvještavanja o radu Udruženja.

Evaluacija i vrjednovanje rezultata vršiće se u odnosu na svaki pojedinačni organizacioni i programski strateški cilj. Evaluaciju realizacije Strateškog plana će vršiti članovi Upravnog odbora na upravljačkom i operativnom nivou, kao i članovi Skupštine na redovnim sjednicama, u skladu sa nadležnostima ovih organa Udruženja uređenih Statutom, a na osnovu uvida u godišnje izvještaje, projektne izvještaje, pres kliping, evaluacione ankete korisnika projekata i druge relevantne i dostupne izvore informacija.

Rezultati monitoringa i evaluacije koristiće se za detektovanje eventualnih slabosti i za predlaganje odgovarajućih korektivnih mjera, a sve sa ciljem obezbjeđenja stabilnosti u radu i daljeg razvoja UZOR-a te ostvarivanja njegove vizije i misije. U prilog transparentnosti rada UZOR-a, usvojeni strateški planovi, godišnji (operativni) planovi kao i finansijski planovi i izvještaji objavljiće se na internet stranici UZOR-a.

AKCIONI PLAN 2023

Strateški cilj	Aktivnost	Nosilac aktivnosti	Indikatori uspjeha	Rok realizacije/ status	Potrebna sredstva po aktivnostima i kategorijama sredstava
Obezbjeđivanje stabilnih/ diversifikovanih izvora finansiranja	Učestvovati na konkursima za raspodjelu sredstava	Fundraising tim Operativni tim	Broj projektnih predloga/broj projekata odobrenih za finansiranje/broj realizovanih projekata – <i>ciljna vrijednost 5</i>	Kontinuirano – stalni zadatak	Postojeći fondovi za projekte i programe NVO na nacionalnom, regionalnom, EU i međunarodnom nivou
	Napraviti mapu donatora, inicirati sastanke sa njihovim predstavnicima u Crnoj Gori i regionu	Lice ovlašćeno za zastupanje Udruženja/ Operativni tim	Izrađena mapa donatora	Prvi kvartal 2023. godine	Postojeća sredstva
	Jačati partnerske inicijative sa privrednim sektorom, sindikalnim	Programski direktor Fundraising tim Operativni tim	Broj projektnih predloga/broj projekata odobrenih za finansiranje/broj realizovanih	Kontinuirano 2023 – 2025.	Postojeći fondovi

	asocijacijama i preduzetnicima: Izraditi predlog potencijalnih zajedničkih aktivnosti i isti promovisati unutar biznis sektora		projekata – <i>ciljna vrijednost</i> 2		
Unaprjeđenje vidljivosti i podizanje svijesti javnosti o prednostima i koristima principa održivog razvoja	Izrada web sajta Izrada/ažuriranje <i>emailing</i> listi – NVO, mediji, ambasade i međunarodne organizacije; Izrada Komunikacione strategije UZOR-a	Lice ovlašćeno za zastupanje Udruženja/ Operativni tim	Izrađen web sajt i redovno se ažurira Izrađene funkcionalne mailing liste Izrađena Komunikaciona strategija	U pripremi (prvi i drugi kvartal 2023.god.)	Postojeća sredstva: doprinosi članova tima/donatorska sredstva/institucionalna podrška
	Organizovanje sastanaka sa predstavnicima medija, lokalnih samouprava i donatora	Programski direktor	Broj organizovanih sastanaka <i>Ciljna vrijednost</i> – 10	Prvi i drugi kvartal 2023.	Postojeća sredstva: doprinosi članova tima/donatorska sredstva/institucionalna podrška
	Gostovanja u TV i radio emisijama; davanje izjava	Programski direktor Upravni odbor	Broj gostovanja i datih izjava za medije	Kontinuirano	Nisu potrebna sredstva
Jačanje partnerskih odnosa sa nadležnim organima u Crnoj Gori, lokalnim samoupravama i sa nevladinim organizacijama	Organizovati sastanke sa predstavnicima nadležnih resora/državnih organa, javnih preduzeća i agencija Napraviti predlog plana zajedničkih aktivnosti koje se odnose na NVO /	Programski direktor i Upravni odbor Fundraising tim	Broj projektnih predloga/ broj realizovanih projekata inicijativa/broj održanih sajmova, kulturnih događaja – <i>ciljna vrijednost</i> 5	Kontinuirano	Nisu potrebna posebna sredstva Po projektima

	<p>Realizovati plan</p> <p>Pružati podršku inicijativa iz programskog djelovanja UZOR-a</p>				
<p>Razvijena regionalna i međunarodna saradnja</p>	<p>Jačati saradnju sa ambasadama država regiona i država članica EU/NATO: napraviti i realizovati plan posjeta ambasadama radi predstavljanja UZOR-a i razmatranja moguće saradnje i podrške</p> <p>Napraviti predlog plana zajedničkih aktivnosti sa partnerskim organizacijama na regionalnom i međunarodnom nivou i isti realizovati po projektima</p>	<p>Programski direktor i upravni odbor</p>	<p>Broj realizovanih projekata/broj realizovanih studijskih pojeta i razmjena</p> <p><i>Ciljna vrijednost</i> - 5</p>	<p>Kontinuirano</p>	<p>Nisu potrebna sredstva</p>