



**SPLITSKI
SKAUTSKI
ZBOR**

Strateški plan 2016. – 2020.



Sadržaj:

1. Vizija razvoja izviđačke organizacije Splita	3
1.1. Temeljni građenje vizije i put ka ostvarenju cilja.....	3
2. Ciljni zadaci - misija Splitskog skautskog zbora	6
2.1. Programski sadržaji rada u ostvarivanju misije SSZ-a.....	6
2.2. Secifična izviđačka metoda rada u službi ostvarenja misije.....	7
3. PEST analiza	9
3.1. Politički aspekt djelovanja splitskog skautskog zbora.....	9
3.2. Ekonomski aspekt djelovanja splitskog skautskog zbora.....	12
3.3. Socijalni aspekt djelovanja splitskog skautskog zbora.....	13
3.4. Tehnološki kontekst djelovanja splitskog skautskog zbora.....	15
3.5. Današnje stanje pest okruženja.....	16
3.6. Današnje stanje izviđačke organizacije i SSZ-a.....	16
4. Strateška analiza Splitskog skautskog zbora	19
4.1. Ključni trendovi na glavnim područjima rada SSZ-a.....	19
4.2. Sustavi djelovanja unutar SSZ-a.....	21
4.3. Analiza snage, slabosti, mogućnosti i prijatnji – SWOT.....	23
5. Izrada strategije	27
5.1. Bazična strategija.....	32
5.1.1. Korak 1. – Određivanje ciljnih grupa i vrijednosnih propozicija.....	32
5.1.2. Korak 2. – Inovacije.....	33
5.2. Podržavajuća strategija.....	40
6. Implementacija strategije	41
6.1. Određivanje strateških ciljeva.....	41
6.2. Definiranje standardnih operativnih struktura.....	48
6.3. Pospješivanje organizacijskih promjena.....	51
6.4. Osiguranje financijske održivosti – budžetiranje.....	52
6.5. Usklađivanje podržavajućih sistema.....	53
6.6. Moguće podržavajuće aktivnosti.....	55



1. Vizija razvoja izviđačke organizacije Splita

Izviđačka organizacija Splita kao dio jedinstvenog Skautskog pokreta u svijetu (WOSM) i dio nacionalne organizacije izviđača Hrvatske (SIH), ostaje na temeljnim postulatima odgojnog i obrazovnog rada s djecom i mladima u vanškolskim, vaninstitucijskim i nepolitičkim aktivnostima, koje su po svojoj glavnoj sadržajnoj komponenti okrenute prirodi i životu skautske grupe u njoj, te uz specifičnu skautsku metodu rada.

Naša organizacija želi očuvati izvanrednu i dugu tradiciju uspješnog rada s djecom i mladima na skautskim programima, ali ujedno želi i mora svoje djelovanje prilagoditi uvjetima života koji su uvelike drugačiji od vremena njenog nastanka, pa i najvećeg dijela postojanja. To podrazumijeva znatno povećanje **kvalitete** u sprovođenju izviđačkog programa, uz još **veću razinu materijalnih i kadrovskih uvjeta** koji mogu omogućiti da se istinski odgojni i etički potencijal ove organizacije u što većoj mjeri prenese našim mladim članovima i širem krugu djece.

Svoj budući razvoj, ova organizacija želi i mora prilagoditi i novim uvjetima stjecanja materijalnih i financijskih sredstava za svoj uspješan rad, što je uvjetovano izrazitim tržišnim odnosima u društvu, a što ne mimoilazi ni udruge tzv. civilnog sektora.

1.1. TEMELJI GRAĐENJA VIZIJE I PUT KA OSTVARENJU CILJA

Izviđačka organizacija, pa tako i u našoj sredini, postoji radi svojih mladih članova, djece i mladih ljudi, kojima kroz svoj specifičan, skautski program i kroz specifičnu skautsku metodu, želi pomoći u zdravom odrastanju i u pozitivnom karakternom formiranju prenoseći im općeprihvaćene pozitivne vrijednosti ljudskog života.

Te pozitivne vrijednosti uljuđenog čovjeka i ljudske zajednice iznosimo u slijedećoj "Listi poželjnih vrijednosti" ne praveći bitne razlike u njihovom redosljedu:

Lista poželjnih vrijednosti

Poštenje	Upornost	Obrazovanost	Ustrajnost	Svestranost
Odgovornost	Demokratičnost	Timski rad	Dosljednost	Komunikativnost
Tolerantnost	Slobodarstvo	Iskrenost	Otvorenost	Dinamičnost
Radinost	Duhovnost	Samorazvijanje	Skromnost	Organizacijske i voditeljske sposobnosti

Svaka od navedenih vrijednosti, radom na programu u Izviđačkoj organizaciji, zajedničkim životom grupe, akcijama, životom u prirodi itd., dobiva mogućnost razvijanja kod naših mladih članova. Pri tome je posebno važan unutarnji kodeks vrijednosti Skautizma izražen kroz: **temeljne principe (Dužnosti prema Bogu, Dužnosti prema drugim ljudima, dužnosti prema sebi), Obećanje-Zavjet i Zakone izviđača.**

Kako je Izviđačka-Skautska organizacija harmonična cjelina djece, mladih, odraslih i starijih članova, koji u suživotu, vođeni k istom cilju, pronalaze svoj smisao i angažman na različitim nivoima **izviđačkog programa** i kroz različite funkcije, iznosimo i poželjni stupanj razvijenosti spram različitih dobnih skupina.



Članovi:

Širenje utjecaja organizacije na još veći broj mladih – smatramo da naša organizacija ima veliki potencijal izgradnje poželjnih vrijednosti kod mladih ljudi, a da su njezini programi široko prihvatljivi mladim generacijama, stoga bi željeli da čim bolje konsolidiramo naše postojeće udruge, popunimo ih članstvom do optimalnog broja podudarnog ljudskim i materijalnim kapacitetima udruge, a u skladu s poželjnim dobnim sastavom svih dobnih skupina. Također bi željeli ostvariti pretpostavke masovnijeg uključivanja djece i mladih u naše aktivnosti i programe, makar na privremenoj i povremenoj osnovi koja ovisi o našim voditeljskim, materijalnim i prostornim mogućnostima.

Dobne kategorije – željeli bi organizacijom obuhvatiti sve dobne skupine mladih: poletarci, mladi izviđači, istraživači, mladi brđani, ali i pomažućih odraslih, što stvara pozitivno okruženje u radu, širi mogućnosti pozitivnog odgoja kroz cijeli period odrastanja – formiranja osobnosti, te otvara perspektivu oslonca organizacije na vlastito formiranim kadrovima-voditeljima.

Motiviranost – želimo da izvanredna širina i ljepota izviđačkog programa, oslonjena na življenje u prirodi, dobije svoj puni izraz kroz što kvalitetniju prorađu tog programa. To će ujedno biti i ključna motivacija članovima za dugotrajnije zadržavanje u organizaciji i stupnjevan razvoj kroz sve faze odrastanja.

Voditelji:

Želimo da uspješnim radom organizacije naši mladi članovi u što dužem razdoblju svog mladenaštva ostanu u organizaciji, te da se iz njihovih redova izdiže glavnina voditeljskih kadrova koji će tako na najbolji način, "iz prve ruke" prenositi stečeno znanje, iskustvo i duh organizacije mladima. Bitno je i to da naši kadrovi, kroz uspješan rad organizacije, razumiju svrhu organizacije i znaju vrijednosti koje želimo razviti kod članova kako bi organizacija ispunjavala svoj cilj.

Izviđački voditelji moraju biti stručni u programu koji sprovode s članovima, ali i obučeni u načinu kako prenositi etičke vrijednosti i time ispunjavati svrhu organizacije.

Strukovno znanje osobito bi trebali imati voditelji omladinske dobne skupine – Istraživača. Njihova naobrazba treba doseći stupanj programskih instruktora.

Da voditelji budu motivirani za rad što možemo postići:

- Sistemom napredovanja
- Nagrađivanjem
- Priznavanjem i uvažavanjem u društvu

Da ključna voditeljska-organizatorska-stručna mjesta u organizaciji budu do neke mjere profesionalizirana kako bi se postigla potrebna kvaliteta i sistematičnost u radu s članovima, kako bi se veliki broj volontera mogao mnogo jače poduprijeti i kako bi se na još sustavniji način priskrblivala sredstva za rad organizacije i gospodarski održavali naši veoma vrijedni resursi za rad s djecom u prirodi.

Zajednica

Od zajednice bi željeli da prepozna vrijednost odgojnog rada izviđačke organizacije kako bi bila više zainteresirana za naš rad, jer je to u općem interesu zajednice. Također, da podržava razvoj naših prostora za rad s djecom u prirodi, kako bi se omogućilo što većem krugu djece i mladih korištenje tih resursa na opću dobrobit.

Konkurencija

U ponudi aktivnosti za slobodno vrijeme mladih, danas je veoma veliki broj organizacija i firmi. To značajno usložava motiviranje mladih da prihvate naše programe. Bez obzira na odgojnu i obrazovnu pozadinu našeg rada, djeca i mladi prvenstveno biraju sadržaje. Našu organizaciju to treba još više motivirati u podizanju kvalitete i profesionalnosti rada. To se naročito odnosi na uvjeravanje roditelja da kvalitetom naših programa djete dobiva značajne vrijednosti, jer roditelji su između ostalog i glavna financijska potpora ostvarivanju naših aktivnosti.



Izviđačka organizacija Splita treba ažurno pratiti djelovanje ostalih udruga na području slobodnog vremena mladih, kako bi dodatno unapređivala svoj program i kvalitetu, te kako bi uočavala najpozitivnije trendove i metode funkcioniranja na tržištu.

VIZIJA Splitskog skautskog zbora je:

POSTATI JOŠ ŠIRE PRIHVAĆENA ORGANIZACIJA MEĐU MLADIMA KOJA PRIDONOSI ZDRAVOM ODRASTANJU MLADE OSOBE U DUHOVNOM I TJELESNOM POGLEDU, OTKRIVANJEM, ISTRAŽIVANJEM I DOŽIVLJAVANJEM SVIJETA, OSOBITO KROZ ŽIVOT U PRIRODI.

SVRHA SSZ-a je

POMOĆI POZITIVNO I ZDRAVO ODRASTANJE SVOJIM MLADIM ČLANOVIMA, TE OSTALOJ DJECI I MLADIMA KROZ DODATNE AKCIJE I PROJEKTE

Naše temeljne vrijednosti su timski rad, odgovornost, kreativnost, zdrav život u skladu s prirodom.

2. Ciljni zadaci - misija Splitskog skautskog zbora

OBLIKOVANJE MISIJE:

Kako mi pridonosimo mladoj osobi u zdravom duhovnom i tjelesnom razvoju?

- programom i raznolikim aktivnostima
- razvijanjem vrijednosti – učenje, odgovornost, timski rad, sloboda, kreativnost
- vlastitim primjerom
- osjećajem pripadnosti grupi
- pozitivnim, poticajnim i vedrim okruženjem
- kontinuiranošću u radu

2.1. PROGRAMSKI SADRŽAJI RADA U OSTVARIVANJU MISIJE SSZ-A:

Ključna dodirna točka između članova i izviđačke organizacije jest naš program. Teško je graditi viziju i ostvarivati misiju organizacije ako nemamo jasno definirane programske sadržaje. U svojem 100-godišnjem postojanju Skautska organizacija svijeta, pa tako i Izviđačka organizacija u Hrvatskoj i Splitu, potvrdila je vrijednost i privlačnost svojih programa.

Ti programi su u najvećoj mjeri originalni i specifični, a naša duga tradicija i iskustvo osigurava im mogućnost uspješne primjene. Kroz više razvojnih etapa Savez izviđača Hrvatske je usavršavao i dopunjavao Programske sadržaje rada, mada je to područje koje će i ubuduće uvijek trebati osuvremenjivati. Izviđački program je, zbog svojih odgojnih ciljeva, veoma svestran i širok, pa otuda često proizlaze teškoće u njegovom razumijevanju, ali i stručnoj primjeni.



Ipak, glavna sadržajna potka Izviđačkog programa jest: **život grupe u prirodi**. Ta sadržajna osnovica izuzetno je privlačna po ambijentu prirode koji je glavni sadržajni cilj naših aktivnosti, po izazovu i avanturi koju on u sebi sadrži kao najbolji motiv za učenje i za prihvaćanje etičkih normi ponašanja u organizaciji.

Osnovni dijelovi našeg svestranog programa obuhvaćaju slijedeća osnovna područja:

- Upoznavanje širine i brojnosti Izviđačke organizacije u Hrvatskoj i Skautskog pokreta u svijetu, čiji smo pripadnici. To je područje preko kojeg se razvija širina i prihvaćanje različitosti kod mladih članova.
- Upoznavanje temeljnih principa, obećanja i zakona izviđača kao duhovna i etička osnova u razvijanju vrijednosnih stavova za život kod mlade osobe. To je prvenstveno područje duhovnosti u najširem smislu, ali i humanog kodeksa religijskih tradicija ljudske zajednice. U tom dijelu su naglašeni i vrijednosni stavovi odgovornosti i brige za šire društvene interese, za osjećaj i brigu o drugim ljudima, kao i dužnosti na vlastitom pozitivnom duhovnom i tjelesnom razvoju.
- Upoznavanje svoje domovine i zavičaja kao pomoć u gradnji vlastitog nacionalnog identiteta među mladim članovima.
- Život grupe u prirodi obuhvaća stručne sadržaje aktivnog boravka i kretanja prirodom, njenog razumijevanja i očuvanja. To je poticaj za učenje i mjesto praktične primjene naučenog u organizaciji. To je i najzorniji ambijent za učenje socioloških relacija, komunikacije, tolerancije, suradnje i timskog rada za naše mlade članove.
- Programsko područje rad i štednja su važni elementi ukupnog programa koji doprinose razvoju radinosti i racionalnosti u trošenju materijalnih i financijskih sredstava.
- Sport, zdravlje, igra, rekreacija i zabava su neminovni dijelovi programskih sadržaja namijenjenih djeci i mladima. Oni zapravo isprepliću sve druge programske sadržaje dajući im potrebnu vedrinu, prihvatljivost, nenametnutost i neinstitucijsku spontanost.

Glavne opće karakteristike izviđačkog programa gledano s pozicije mladog člana su:

- zadovoljavanje interesa članova i voditelja
- atraktivnost
- poticajnost
- izazovnost
- širok izbor aktivnosti
- ljepota i privlačnost ambijenta prirode
- samopotvrđivanje i pozitivan natjecateljski duh
- društvo i prijateljstvo u vršnjačkoj grupi

Glavne opće karakteristike izviđačkog programa gledano s pozicije ciljeva organizacije, uz već rečeno, su:

- razvoj sposobnosti i ljudskih vrijednosti
- jačanje osobnosti i karaktera mladih članova
- zdravi stil života
- učenje kroz rad i igru
- razvijanje kreativnosti i aktivnog sudjelovanja
- pozitivno razmišljanje
- timski rad – patrolni duh
- razvijanje ljubavi za prirodu, njeno razumijevanje i zaštita

2.2. SPECIFIČNA IZVIĐAČKA METODA RADA U SLUŽBI OSTVARENJA MISIJE:



Da bi programski sadržaji bili stavljani u učinkovitu odgojno-obrazovnu funkciju, neophodna je specifična izviđačka metoda. Metode rada pomažu razvoj poželjnih vrijednosti kod mladih članova.

Zato u svojoj razvojnoj viziji, kao i u svojoj odgojnoj misiji, SSZ ostaje čvrsto oslonjen na naše uspješno provjerene i potvrđene metode rada:

Učenje kroz aktivnost i rad je cijeli sustav postupnog samo-obrazovanja članova. Učenje uz rad kod izviđača važno je kao obrazovni, ali i odgojni metod. Aktivnost unutar izviđačke organizacije za dijete tako postaje put u osobno iskustvo i razvoj.

Rad u maloj grupi (patroli, jatu, klubu) U toj maloj organizacionoj skupini (patroli, jatu, klubu istraživača) svi su aktivni, dijeleći među sobom sva zaduženja i poslove, bilo privremene, povremene, ili stalne, kako bi skupina što bolje djelovala, a djeca razvila sposobnosti i odgovornosti u radu. Stalnom i postupnom aktivnošću u toj maloj vršnjačkoj skupini dijete i mlada osoba dolazi do izražaja i kao individua.

Rad temeljen na Zakonima i Zavjetu Time se dijete vodi prema odgojnim ciljevima i formiranju pozitivnih vrijednosnih stavova za život.

Programski sadržaji po svojim ciljnim opredjeljenjima i strukturi:

U ostvarivanju svih programskih područja osobnog razvoja djeteta, a prema postavljenim odgojno-obrazovnim ciljevima u Savezu izviđača Hrvatske, programski sadržaji rada trebaju biti formulirani kao

- **znanje koje treba usvojiti - (ZNATI)**
- **vještine koje treba razviti - (ČINITI)**
- **stavovi koje treba izgraditi - (BITI)**
- **interes i motivi koje treba pobuditi - (HTJETI)**

Podržavajuće komponente u ostvarivanju programskih sadržaja:

Potpora odraslih voditelja u radu patrola i družine izviđača veoma je važna, jer omogućuje stručnost i svrhovitost učenja, te usmjeravajući odgojni poticaj i zaštitu. U pogledu sigurnosti ona je i zakonski osnovana.

Patrolni sustav Suradnjom s drugim patrolama u družini uspostavlja se sustav preko kojeg djeca ulaze u život šire grupe, i na kraju do izviđačke udruge kao zajednice svih generacija, svojevrsne izviđačke obitelji.

Život grupe ili duh patrola pozitivno je ozračje u ukupnom radu s djecom. To je ključ privlačnosti za članove u bilo kakvoj izviđačkoj aktivnosti. Taj "duh patrola" dovodi u život sve elemente izviđačke metode.

Stupnjevanost programa omogućuje stabilnu, ostvarivu i stimulativnu mjeru napredovanja djeteta u njegovom kreativnom odgoju i obrazovanju kroz ostvarivanje izviđačkih sadržaja, i to u dužem vremenskom razdoblju.

IZJAVA O CILJNIM ZADACIMA - MISIJI SPLITSKOG SKAUTSKOG ZBORA

CILJNI ZADACI - MISIJA SSZ-a su:

Do 2020. godine učvrstiti rad svojih udruga do kvalitetnog nivoa koji maksimalno ispunjava odgojne ciljeve organizacije; osigurati kadrovske i materijalne preduvjete koji vode k tom cilju, a na taj način značajno povećati broj djece i mladih korisnika naših programa i resursa za boravak u prirodi.



3. PEST analiza

Analiza političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okruženja Splitskog skautskog zbora

Ljudska zajednica – društvo, složen je mehanizam međusobne interakcije i međuzavisnosti koja vrijedi za sve elemente društva. Tako je i s Izviđačkom organizacijom.

Za SSZ kao gradsku zajednicu izviđačkih udruga uz PEST društvene silnice djelovanja na nacionalnoj ravni, snažno djeluje i lokalno okruženje.

PEST analizu vršili smo naročito s gledišta naše pozicije u širem društvenom okruženju, a to znači s pozicije jedne nevladine, nepolitičke, mladeške/dječje udruge civilnog društva.

3.1. POLITIČKI ASPEKT DJELOVANJA SPLITSKOG SKAUTSKOG ZBORA

Nepovoljni aspekti

UZROK	STANJE	POSLJEDICA
Politička tranzicija	➤ Nedovoljno stabilna situacija	Sporiji razvoj demokratskih normi, nesigurnost, utjecaj na ekonomski i socijalni život...
Posljedice rata u Hrvatskoj	➤ Opterećenost posljedicama stradanja i oštih podjela	Saniranje ekonomskih i socioloških posljedica otežava razvoj; zadržavaju se radikalniji stavovi i opterećenje prošlosti; nedovoljno se koriste pozitivni ljudski naboji za brži i jedinstveniji polet
Posljedice rata i početne faze kapitalizma.	➤ Nedovoljno razvijena pravna država	Utjecaj na osjećaj nesigurnosti i nepovjerenje u institucije države.
Država još uvijek u tranziciji i mlada demokracija	➤ Nedovoljno funkcioniranje demokracije	Teže ostvarivanje pravednosti u društvu
Ukorijenjena svijest političke autoritarnosti	➤ Politička hijerarhija	Društvena okrenutost politici kao centru moći a ne kao javnom servisu
Nerazvijen utjecaj regija i lokalnih zajednica	➤ Centralizacija	Smanjena mogućnost utjecaja na odlučivanje izvan centralnog državnog aparata; usporenost društvenog razvoja periferije
Predominantnost politike	➤ Ispolitiziranost	Samodovoljnost politike i političara; manji utjecaj civilnog društva
Sporost, pa i neučinkovitost državnog aparata i institucija	➤ Neobjektivna administrativna rješenja, sporost i kompliciranost sustava i politike	Pad entuzijazma za društveni angažman i rješavanje općih potreba



Političko kadroviranje	➤ Politička podobnost	Ispolitiziran i zato manje stručan i objektivan sustav državne i lokalne administracije
Nerazvijena politička odgovornost prema biračima	➤ Deklarativnost	Predizborna obećanja malo znače u kasnijoj praktičnoj sprovedbi u životu.
Nedefinirani strateški pravci društvenog razvoja	➤ Nema državne strategije	Neodgovarajuća pažnja odgojnom radu s mladima, naročito vanškolskom
U situaciji ekonomske nesigurnosti i privatizacijsku korupciju događa se degradacija moralnih vrijednosti i prevlast materijalističkog pogleda na svijet...	➤ Moralna kriza i degradacija sustava vrijednosti	Rušenje ljestvice moralnih vrijednosti i pad volonterskog entuzijazma za opće-društvene zadaće.
Nekoordinacija među tijelima države o pitanjima mladih također otežava i kvalitetne donešene programe (NPDZM).	➤ Stalno mijenjanje prioriteta i nepridržavanje nacionalne politike za mlade	Još uvijek težak pristup institucijama i mogućnost realizacije mladeških programa
Nedovoljno poznavanje potencijala civilnog društva, u tome i temeljnih vrijednosti izviđačkog pokreta.	➤ Nedovoljna upućenost institucija	Neuvažavanje odgojnih vrijednosti skautizma kao kontinuiranog odgojnog procesa.
Čvrsto izraženi odnosi moći, sukob za vlast. Vlast = moć.	➤ Rješavanje osobnih ekonomskih problema kroz politiku	Okrenutost politikanstvu koje donosi rješenje osobnih interesa, uz zanemarivanje općih potreba društva. Izraženo lobističko stanje.
Izražena podložnost politike utjecajnim centrima financijske i društvene moći	➤ Lobistički utjecaji	Izraženo lobističko stanje i u segmentima društvenih aktivnosti, što naročito dolazi do izražaja u vrhunskom sportu i elitonoj kulturi za koja se izdvaja najveći dio zajedničkih sredstava.
Nejedininstvenost čimbenika civilnog društva, posebno mladeških organizacija	➤ Nekoordiniranost civilnih udruga mladih	Oslabljen utjecaj na političko odlučivanje od strane mladih i njihovih udruga; neučinkovitost Savjeta mladih



Povoljni aspekti

UZROK	STANJE	POSLJEDICA
Ulazak Hrvatske u EU	➤ Prilagodba EU	Popravljanje opće političke situacije i zakonske regulative
EU zahtjeva i postavlja određene standarde.	➤ Proces ulaska u EU pozitivno djeluje	Dolazi do pomaka na bolje i u razvoju nacionalne politike mladih
Postupno jačanje utjecaja civilnog društva	➤ Civilno društvo	Postupni rast utjecaja nevladinih udruga, a time i širenje utjecaja građana
Promjene u vrhu stvaraju pozitivnu atmosferu i za ostale neophodne promjene.	➤ Promjene u politici utječu na promjene u društvu	Mogućnost za pozitivan pomak u društvu u cjelosti.
Usvojen Nacionalni program djelovanja za mlade	➤ Pozitivnije smjernice prema mladima	Usvojeni NPDM ipak daje mogućnost za promicanje konkretnih interesa rada s mladima
Pokretanje lokalnih Savjeta za mlade	➤ Lokalna podrška	Povećava se mogućnost prepoznavanja programa mladih, pa tako i izviđačkih na lokalnoj razini.
Prihvatanje i sve veće uhodavanje sufinanciranja programa i projekata mladih iz EU	➤ Službena podrška	Sve veće mogućnosti razvijanja projekata i programa mladeških i izviđačkih udruga

3.2. EKONOMSKI ASPEKT DJELOVANJA SPLITSKOG SKAUTSKOG ZBORA

Nepovoljni aspekti

UZROK	STANJE	POSLJEDICA
-------	--------	------------



Nedovršena tranzicija i višegodišnja recesija	1. Loše ekonomsko stanje države, uz spori trend poboljšanja	Materijalna i socijalna nesigurnost i neperspektivnost. Utjecaj na civilno društvo i život uopće.
Državno-politički intervencionizam	2. Nema ekonomske decentralizacije države	Nedovoljno motivirano poduzetništvo i razvoj; centraliziranost države i oskudnija sredstva lokalne samouprave.
Slabo razumijevanje važnosti podrške radu s mladima kroz nepostojanje zakonskih olakšica za neprofitni, društveni rad s mladima	3. Manjkavi zakonski poticaji i olakšice, strateške projekcije djelovanja za mlade	Teški teret obveza na leđima neprofitnih udruga u osiguranju sredstava, kadrova i resursa za rad, slabe olakšice u prijevozu, boravišnim taksama itd.
Neprikladan porezni sustav i slabe porezne olakšice za društveno koristan rad.	4. Slaba potpora programima civilnog društva	Gospodarstvo i donatori nisu stimulirani za pomoć neprofitnom sektoru, udrugama.
Medijska marginalnost neprofitnog sektora	5. Slab interes gospodarstva za potporu	Slaba medijska zastupljenost neprofitnog sektora civilnog društva, što ne privlači ni marketinšku podršku udrugama.
Povećanje nezaposlenosti i pad standarda	6. Potreba traženja dodatne zarade	Gubitak slobodnog vremena među odraslima, ali i mladima koji su naši potencijalni voditeljski kadrovi.
Kriza moralnih vrijednosti.	7. Naglašen materijalizam	Gubitak osjećaja za opće-društveni volonterski rad. Nema poticaja za volonterski rad, neshvaćanje njegovih vrijednosti.
Globalizacija, privatizacija, početna faza kapitalizma.	8. Profit i zabava	Nekritičko prihvaćanje medijski dominantnog potrošačkog mentaliteta i plaćene zabave.
Veliki broj udruga za slobodno vrijeme mladih i velika tržišna utakmica u tom sektoru	9. Velika ponuda i konkurencija na tržištu slobodnog vremena mladih	Interes mladih usmjeren ka rezultatskim-natjecateljskim programima i zabavi.
Povlaštene i subvencionirane položaje pojedinih sektora u radu s mladima, osobito u vrhunskim, elitnim sportovima	10. Povlaštene društvene sektori	Pod utjecajem društvenih lobija i "centara moći" glavnina sredstava raspodjeljuje se na mali broj "odabranih" mladih ljudi
Skupi kapital za mogućnosti vlastitog razvoja potencijala i resursa udruga civilnog društva	11. Skupi kapital	Udruge koje pokušavaju vlastitim potencijalima i resursima doseći razvoj i neovisnost teško to mogu kroz kreditne pozajmice.



Nedovoljno razumijevanje fondacija i institucija za sufinanciranje razvojnih resursa i programa udruga.	12. Komplicirana procedura i otežan razvoj	Sufinanciranje iz institucija i fondacija uglavnom je okrenuto apstraktnim projektima, a nedovoljno razvojnim, strukturnim projektima koji bi jačali nezavisnost udruga civilnog društva. Komplicirana procedura.
---	--	---

Povoljni aspekti

UZROK	STANJE	POS LJEDICA
Članstvo u EU.	13. EU – pristup novim fondovima za financiranje	Nove mogućnosti razvijanja programa.
Porast svijesti o potrebi sustavnog odgojnog rada s djecom i mladima	14. Nadležne ustanove RH	Sistematizacija sektora potreba u životu mladih i olakšana međunarodna suradnja.

3.3 SOCIJALNI ASPEKT DJELOVANJA SPLITSKOG SKAUTSKOG ZBORA

Nepovoljni aspekti

UZROK	STANJE	POS LJEDICA
Loše ekonomsko stanje u državi, mali broj zaposlenih i aktivnih, veliki broj umirovljenika...	◆ Velik broj ljudi živi od socijalne pomoći	Rast nezadovoljstva, nepovjerenja, nesigurnosti.
Posljedica tranzicije i materijalističkog pogleda na svijet.	◆ Narušavanje moralnih vrednota i duhovne dimenzije života	Gubitak moralnih vrednota u životu, prepuštanje materijalizmu; potrošački mentalitet.
Škola je preopterećena programima, učitelji nemotivirani i s poljuljanim entuzijazmom, gubi na kvaliteti i značenju.	◆ Obrazovne institucije gube odgojne funkcije	Pad utjecaja ključnog odgojnog i sociološkog područja razvoja mladih u situaciji kada su roditelji sve opterećeniji egzistencijom.
Nedostatak vremena, razvoj tehnologija, korupcija...	◆ Samodostatnost, virtualna komunikacija, često s negativnim utjecajima	Utjecaj na slabljenje obitelji, gubitak socijalnih veza i društvenog života, manjak brige za druge, rast sebičnosti.



Sveprisutnost i utjecajnost medija u formiranju mišljenja, osobito među mladima	◆ Predominantna površnost medija	Slabi izgradnja vlastitih stavova i vrijednosti, povodjenje za lažnim idolima i trendovima.
Veći broj razvoda, slobodniji način života	◆ Narušeni obiteljski odnosi – djeca prepuštena sama sebi	Psihološke i socijalne frustracije djece i mladih, njihova veća podložnost lošim utjecajima.
Na pragu poslijeindustrijskog doba informacije i slobodno vrijeme postaju glavni izvori zarade.	◆ Slobodno vrijeme se naplaćuje	Trendovska zanesenost mladih reklamiranim stilom života koji košta, i odbačenost manje imućnih slojeva
Trend razvoja društva u postind. doba.	◆ Isticanje individualnosti – zanemarivanje zajedničkog	Individualnost kao pozitivan ljudski čimbenik gubi protutežu u odgovornosti pojedinca za zajedničko.
Slobodniji način života, emancipacija,	◆ Pomodarstvo	Prenaglašeni utjecaj trendova koji umanjuju osobnu kreativnost, ali i društvenu odgovornost.
Znanstveno-tehnološki razvoj	◆ Promjena načina života pod utjecajem novih tehnologija	Pretjerana ovisnost o novim tehnologijama čime slabi prirodni vitalizam i komuniciranje
Nizak natalitet zbog nesigurnosti, siromaštva; odljev st.	◆ Pad broja stanovništva u Hrvatskoj (mladog, seoskog, aktivnog)	Smanjenje broja djece ukupno i po obitelji, što u odgojnom pogledu dijete i mladu osobu stavlja u pretjerani centar pažnje i ugadanja.
Bogatiji postaju još bogatiji, a siromašni još siromašniji.	◆ Produblivanje socijalnih razlika	Mogućnosti i nemogućnosti, bez društvene pomoći, razvijaju se do nehumanosti i frustracije.
Nedostatak vremena i razumijevanja.	◆ Netolerancija	Pretjerana utrka s vremenom, nemogućnost kvalitetnog posvećivanja svim elementima čovjeka kao društvenog bića.

Povoljni aspekti

UZROK	STANJE	POSLJEDICA
-------	--------	------------



Narastanje nepovoljnih posljedica društvenog stanja dovodi do rasta svijesti institucija i društva o potrebi snažnijeg djelovanja	<ul style="list-style-type: none"> Rast pozitivne svijesti 	Pomaci u društvenoj svijesti, ali i djelovanju na poboljšanje stanja među djecom i mladima
Povećanje broja pojedinaca i udruga civilnog društva spremnih na pozitivnu akciju	<ul style="list-style-type: none"> Rast broja angažiranih 	Veći broj udruga i angažiranih pojedinaca podiže potencijale društva spremne na pozitivnu akciju.

3.4. TEHNOLOŠKI KONTEKST DJELOVANJA SPLITSKOG SKAUTSKOG ZBORA

Nepovoljni aspekti

UZROK	STANJE	POSLJEDICA
Rat u Hrvatskoj, tranzicija...	<ul style="list-style-type: none"> Velike ratne štete i porušena industrija 	Zaostajanje za tehnološki razvijenim svijetom; veliki broj nezaposlenih izvan osobnog tehnološkog razvoja
Znanstveno-tehnološko-tehnički razvoj	<ul style="list-style-type: none"> Ubrzani tempo života 	Otuđenost, nedostatak vremena za sebe i za druge, pad značenja obiteljsk zajednice...
Komunikacijske inovacije	<ul style="list-style-type: none"> Mobiteli, televizija, internet 	Otežana usmena ljudska komunikacija, ovisnost mladeži o televiziji, računalima i mobitelima
Računalne inovacije i raširenost sporednih upotrebnih funkcija računala	<ul style="list-style-type: none"> Računala 	Povećano otuđenje korištenjem artificijelne komunikacije putem računala i pretjerano "druženje" s računalom
Pretjerana raširenost i komercijalna opterećenost medija	<ul style="list-style-type: none"> Utjecaj komercijalnih medija 	Podložnost senzacionalizmu i trendovskim ispraznostima

Povoljni aspekti

UZROK	STANJE	POSLJEDICA
Tehnološki napredak	<ul style="list-style-type: none"> Tehnička pomagala u radu 	Lakše i brže obavljanje poslova i uspostava komunikacije; veće mogućnosti



3.5. DANAŠNJE STANJE PEST OKRUŽENJA

Politički aspekt – Hrvatska je prošla turbulentno razdoblje Domovinskog rata pri čemu je stekla svoju državnu samostalnost kao važan preduvjet društvenog i gospodarskog razvoja. Ipak, posljedice ratnog stradanja i nepravedne tranzicijske pretvorbe društvenog u privatno, ostavile su teško breme u svim sferama života. Razvoj demokracije je tekao usporeno, a ustoličena politokracija otežava puni zamah velikih društvenih snaga.

U tom ozračju administracija je znatno podložnija, a utjecaj civilnog društva usporen. Pri tome teško do izražaja dolaze stvarne društvene potrebe, osobito kod manje utjecajnih društvenih grupa kao što su mladi i njihove udruge, a prevladava utjecaj centara moći i političkih lobija.

Ekonomski aspekt – Kao posljedica rata i tranzicije i na ekonomskom planu su ostale znatne štete i usporeni razvoj, veliki broj ljudi je ostao bez posla što je smanjilo njihovu ekonomsku moć i sigurnost. Iz tih razloga i kontinuirane recesije i mogućnosti društva za podršku projektima i programima mladih su umanjene.

Sociološki aspekt – Sve negativne posljedice rata, gospodarske i društvene tranzicije, višegodišnje recesije, ostavile su snažne posljedice i na ljudima, po pitanju njihove egzistencije, društvene uklopljenosti, sigurnosti i angažiranosti. To je nepovoljan okvir koji utječe na pad sustava vrijednosti, povećanje egocentričnosti, a s tim u vezi i smanjeni angažman za potrebne društvene zadatke, među kojima je rad s djecom i mladima izrazito potreban.

Tehnološki aspekt – Globalni razvoj i utjecaj medija formira izraženo trendovsko ponašanje, kako odraslih, osobito mladih koji su s obzirom na nedostatak životnog iskustva znatno podložniji neselektivnim utjecajima. Pretjerana ovisnost o modernim tehnološkim napravama (mobiteli, računala, televizija) i njihovo nefunkcionalno korištenje uz jake potrošačke manire. Globalni utjecaj medija bitno utječe i na formiranje vrijednosnih stavova koji imaju upitan smjer.

3.6. DANAŠNJE STANJE IZVIĐAČKE ORGANIZACIJE I SSZ-a

Izviđačka organizacija, i u Hrvatskoj i u našem gradu, kao odgojno obrazovna udruga sa izrazitim etičkim ciljevima, u svim ovim turbulentnim promjenama našla se u nezavidnoj situaciji stagnacije i nesnalaženja. Oslonjena na ogromni volonterski rad i entuzijazam svojih voditelja, u situaciji egzistencijske oskudice i utrke, ostala je bez velikog dijela svojih voditeljskih kadrova, uz vrlo teško regrutiranje novih kadrova.

Svojim angažiranim društvenim stavom u bivšem sustavu, što je bio prirodni odgojni slijed formiranja odgovornih i dobro organiziranih članova, našli smo se u poziciji krivo "isturene mete" za neutemeljene ocjene o našoj "političnosti". Nikada članovi naših gradskih upravljačkih tijela nisu bili politički funkcioneri, a naš je stvarni položaj uvijek bio marginalan, i ekonomski i društveno, u odnosu na političke i omladinske strukture, te u odnosu na etablirane društvene organizacije (sport, kultura, tehnička kultura, hobistička udruženja odraslih itd.). Već tada je bio razvidan angažman političkih i društvenih elita prema elitnim društvenim organizacijama – vrhunskog sporta, Saveza omladine itd.

Ratna djelovanja i posljedice rata znatno su smanjili mogućnost provođenja naših akcija, logorovanja, izleta itd., što je dodatno utjecalo na pad broja članstva.

I u ekonomskom pogledu, nesređena tranzicijska događanja donijela su znatnu štetu našoj organizaciji. Veliki broj udruga ostao je bez prostora za rad, veliki dio opreme je dat za ratne potrebe Hrvatske vojske, a financijska potpora nekadašnjih SIZ-ova potpuno se ugasila. Od dva profesionalna radna mjesta na nivou SSZ-a, financirana iz gradskog proračuna, jedno je ukinuto već 1990. godine.

Nagli razvoj tržišnog ponašanja, pri čemu se sve kupuje i prodaje, bitno su poremetili naš uvriježeni amaterski pristup u radu s djecom. Uz značajni gubitak voditeljskih kadrova, to je utjecalo i na pad naše konkurentnosti među rapidno naraslim brojem udruga na području slobodnog vremena mladih.

Bitne društvene i materijalne promjene u životu mladih uopće u zadnjim desetljećima XX. stoljeća, i nadalje, pokazale su kako je model rada ove organizacije potrebno mijenjati i usklađivati s tim društvenim promjenama. To se odnosi prvenstveno na novonastale potrebe djece i mladih u novim okolnostima koje zahtijevaju mnogo višu **kvalitetu rada na programskim sadržajima** i njihovu snažniju **doživljajnu komponentu**. Navedeni gubitak kadrova svih razina naših voditelja, koji su u sve većem raskoraku potrebe za velikim angažmanom u ostvarivanju naših programskih zadaća i životnih potreba njihove



osobne egzistencije, dovela je do opadanja kvalitete programskog rada što direktno sprječava naš znatniji odgojni utjecaj i masovnije djelovanje.

Ipak, Skautska-izviđačka organizacija Splita s ponosom bilježi svoje dugogodišnje postojanje na korist tisuća i tisuća mladih Splita i šire okolice. To je postojanje ispunjeno bezbrojnim i svestranim aktivnostima koje su doprinosile pozitivnom razvoju mladih osoba, što je sve upisano u monografiju SSZ-a „Jednom izviđač – uvijek izviđač“ obuhvativši povijest SSZ-a i udruga od 1920-2010.

Po suštini djelovanja ove organizacije: radinost, entuzijazam, skromnost i jednostavnost, bile su važne i njegovane odlike. Po njima, unatoč vječnoj oskudici, ovaj SSZ i njegove udruge ostvarili su neusporedivo veliki broj aktivnosti i akcija u radu s mladima.

Ogromno iskustvo i razrađen organizacijski sustav unutar SSZ-a, također je veliki potencijal. Toliko velik, da se na njemu i u znatno otežanim okolnostima promjena, udruga održala i nastavila rad.

Resursi ovog SSZ-a i njegovih udruga, stvoreni u dugoj povijesti djelovanja, izuzetno su značajni i glavno su uporište dosezanja postavljenih ciljeva. To su prvenstveno uređeni prostori za rad s djecom u prirodi: naš Skautski centar “Rakov jarak” u Fužinama sa potrebnim objektima, infrastrukturom i opremom za boravak i logorovanje djece i mladih, na 10.000 m² u prekrasnom prirodnom ambijentu između dva jezera, kao i naš dom “Kreševo brdo” koji je od stare napuštene škole preuređen u dobro opremljen dom za rad i smještaj 40-ak članova. U oba prostora već se godinama uspješno ostvaruju naše brojne akcije, te “škole u prirodi” za veliki broj djece nečlanova, te projekti za djecu štićenike Centra za socijalnu skrb Splita.

U naše resurse svakako spada i uredski prostor SSZ-a od 130 m² u centru Splita, kao i postojeći prostori svih 6 naših udruga, te naša brojna oprema i didaktička sredstva za rad.

Izorne pretpostavke koje više ne vrijede

Temeljna opredjeljenja i metode skautskog rada još uvijek su valjani i upotrebljivi. Trendovski pravci ka zabavi kao glavnom cilju to ne bi smjeli promjeniti, jer se time gubi smisao i svrha našeg djelovanja.

- Ali, izvorna oslonjenost na volonterske voditeljske kadrove u novim okolnostima mora biti osnažena i podignuta na višu ozbiljniju razinu. I to je jedan od najznačajnijih pravaca usmjerenja naše strategije. to ne znači odbacivanje metode “patrolnog sustava”, već njegov oslonac na kvalitetniju, dijelom i profesionalnu podršku.
- Izorne pretpostavke organizacije o nezaobilaznoj jeftinosti naših usluga, što je u najvećoj mjeri bio imperativ u akcijama naših udruga, također ne stoje. Kvalitet našeg “proizvoda” na tržištu slobodnog vremena djece i mladih mora biti presudan. Njega će onda moći pratiti i odgovarajuća cijena.
- Uvriježena pretpostavka kako je naš programski sadržaj tek puko sredstvo u ostvarivanju naših odgojnih ciljeva, pri čemu se nije vodilo računa o sustavnom stupnjevanom napredovanju članova u svladavanju tog programa, također mora biti prevladan.
- Doživljajna i praktična provedba naučenog programa na akcijama i aktivnostima postaje presudno važna. Naročito za generacije izviđača Istraživača, pa površnost i potpuno nesistematičan rad s tom dobnom skupinom kao dugotrajni pratitelj organizacije, također mora biti napušten.
- Jedan od uvriježenih pristupa u organizaciji je bio i bitno zanemarivanje materijalnih uvjeta rada, što treba biti napušteno, jer je to pretpostavka iole ozbiljnog programskog rada.



Naše sadašnje stanje udruga i članstva

U SSZ-u, kao gradskoj zajednici izviđačkih-skautskih udruga, danas djeluje 6 klubova koji rade praktično u kontinuitetu od svog osnutka. Svaka od tih udruga je prešla 50 godina postojanja, a najstarija je osnovana 1950. godine. Od predratnog broja udruga koji se znao popeti i do 14, tako su ostale one autohtone jedinice, što potvrđuje njihovu životnu ukorijenjenost i otpornost na tegobe.

Skautski klub "SPLIT"	osnovan 1950. god.	članova
Skautski klub "MARJAN"	osnovan 1956. god.	članova
Odred izviđača pomoraca "JADRAN"	osnovan 1956. god.	članova
Odred izviđača pomoraca "BRODOSPLIT"	osnovan 1960. god.	članova
Odred izviđača pomoraca "SPINUT"	osnovan 1962. god.	članova
Skautski klub "MEJE"	osnovan 1963. god.	članova

4. Strateška analiza Splitskog skautskog zbora

Prema standardnoj metodologiji strateška analiza obuhvaća tri dijela:

- analizu globalnog okruženja
- analizu operativnog okruženja
- samoanalizu.

SSZ je organizacija usmjerena ka djeci i mladima. Stoga ona svojim aktivnostima pokriva brojna područja (v.tablicu 1.).

PODRUČJA RADA/PARTNERI – KONKURENCIJA/OCJENA USPJEŠNOSTI SSZ-a:

Partneri: Škole, Centar za socijalnu skrb Split, HGSS

- Neformalni odgoj i obrazovanje: + Škole, Crveni križ, vatrogasna mladež, tehnička kultura, sportska društva, - Crkva;
- Život i snalaženje u prirodi: + planinari, alpinisti, sportska orijentacija, škola u prirodi, turističke agencije - HGSS;
- Sport-rekreacija: - Sportska društva, škola;
- Poznavanje novih vještina: + Ekološke udruge, - Specijalizirane udruge, Udruge tehničke kulture
- Kultura: - Kulturno-umjetnička društva, radionice za kulturu;
- Humanitarni rad: - Centar za socijalnu skrb Split, Caritas, Crkva, humanitarne udruge;



- Duhovnost: - Crkva;
- Orijentacijsko-sportska natjecanja: + Edukacijski turizam, - Udruge sportske orijentacije;
- Međunarodne aktivnosti, prijateljstvo, druženje: + Hrv. ferijalni savez, + Crkva;

*(**plus** ako je SSZ uspješniji od navedenih partnera-konkurenata; **minus** ako SSZ nije uspješniji od SSZ-a)

4.1. KLJUČNI TREND OVI NA GLAVNIM PODRUČJIMA RADA SSZ-A:

A) Neformalni odgoj i obrazovanje

Globalna razina:

UNESCO – prihvaćanje i priznanje neformalnih oblika odgoja i obrazovanja kao integralnih elemenata razvoja mlade osobe.

Suradnja Svjetske organizacije skautskog pokreta s ostalim organizacijama koje se bave djecom i mladima.

U Hrvatskoj:

Ekspanzija malih, specijaliziranih udruga i radionica za provođenje slobodnog vremena djece i mladih. Nacionalni program djelovanja za mlade koji daje šanse i izviđačkim specijaliziranim projektima. Slobodne vrijeme se komercijalizira.

Medijski utjecaj – na cijeni su medijski razvikanije djelatnosti iz ove oblasti: sport, rekreacija, zabava. Zanemarivanje odgojne funkcije (pogotovo u školama i ostalim formalnim, ali i neformalnim oblicima obrazovanja).

Odnos izviđačke organizacije i društva:

Pritisak okruženja na voditelje zbog profesionalnog angažmana, te njihovih vrednota i pravila ponašanja u izviđačkoj organizaciji (pomalo izvan trenda).

Preuzimanje metoda rada izviđačke organizacije u ostalim, sličnim udrugama.

Podlijevanje institucija vlasti i javne uprave užim društvenim interesnim grupama i centrima moći.

B) Život i snalaženje u prirodi

Povratak prirodi.

Odlazak naših članova u ostale specijalizirane udruge.

Eko-prehrana.

Život u divljini.

Adventure turizam.

C) Obrazovanje za okoliš

Jačanje institucionalne potpore ekološkim programima.

Rast broja ekoloških udruga (konkurencije u tom dijelu programa)



Očuvanje prirode i briga za okoliš

D) Rad i štednja

Trend pasivnosti i neangažiranja, tj. okretanja samo plaćenom radu - ograničavajući i negativan faktor. Potrošački mentalitet i neracionalno trošenje svih resursa.

E) Duhovnost

Porast aktivnosti Crkve ne isključivo vezanih uz Crkvu (npr. okupljanje mladih kroz druženja, zborove, putovanja...)

Otuđenost i porast broja alternativnih duhovnih rješenja – (mnogo novih vjerskih skupina, istočnjačke sekte, vještine i sl.)

F) Orijentacijsko-sportska natjecanja

Trend šampiona; sve se mjeri rezultatima, fetišiziranje rezultata. Zastoj razvoja društava masovnog sporta.

G) Međunarodna suradnja - druženje

Povećan interes za putovanjima i okupljanjima.

Veće mogućnosti putovanja i novi programi.

H) Analiza vlastitih strateških elemenata SSZ-a

Strategija – SSZ je imao razrađenu strategiju, uz "Smjernice za rad", što se usklađuje za novo petogodišnje razdoblje.

Aktivnosti - SSZ-a su usmjerene prema sljedećim ciljnim grupama:

- poletarci
- izviđači
- istraživači
- brđani (mlađi i stariji).

Ključna područja djelovanja SSZ-a su:

- život i snalaženje u prirodi
- neformalni odgoj i obrazovanje
- duhovni razvoj
- obrazovanje za okoliš
- rad i štednja
- natjecanja
- edukacijski turizam
- kultura i razonoda
- međunarodne aktivnosti suradnje



4.2. SUSTAVI DJELOVANJA UNUTAR SSZ-A:

Upravljanja (Sabor, Nadzorni odbor, Uprava, Predsjednik, dopredsjednici, Savjet SSZ-a, Komisija za domove). Proces donošenja ključnih, strateških odluka dosta je otegnut i neučinkovit. Priprema elemenata za odlučivanje leži na jednoj profesionalnoj funkciji – Tajniku, a s obzirom na razgranatost poslovanja SSZ-a to ne može biti dovoljno za sve segmente rada i poslovanja (od operativnih zadaća i aktivnosti, preko financijske analize i politike, pravnih aspekata, do kontakata s institucijama vlasti, medija itd.). Upravu sačinjavaju predsjednici-predstavnici udruga, što im je uz obimne zadaće vođenja vlastitih udruga znatno opterećenje. Uprava se sastaje mjesečno i trebala bi imati podršku u stručnim tijelima koja bi se formirala za pojedina važnija područja (financije, pravni aspekti i sl.). Jednako vrijedi za funkciju predsjednika i dopredsjednika koji su također iz redova predsjednika izviđačkih udruga. Savjet je više skup uglednih vanjskih osoba koji treba osiguravati društvenu podršku. Komisija za domove je stručno tijelo koje brine o prostornim resursima SSZ-a i dobar je model specijaliziranog praćenja ovog pitanja. Sabor se sastaje najmanje jedanput godišnje i donosi najvažnije odluke, ali za koje je važna kvalitetna priprema i kontinuirana realizacija u operativnom upravljačkom dijelu.

Planiranje, pripreme i realizacije akcija ozbiljno zapinju kada je riječ o zajedničkim aktivnostima zbog čestog preklapanja, ne pridržavanja usvojenih prioriteta i nedostatka kadrova. Zajedničke aktivnosti bi trebale biti svojevrsni servis i rasterećenje udrugama u realizaciji programa, omogućavanje postizanja veće kvalitete i koncentracije kadrova (tečajevi, obuke, natjecanja), ali često nailaze na nesinhronizirani prioritet pojedinačnih planova udruga. Posljedično tome aktivnosti nisu podređene programskom kontinuitetu i sistematizaciji, rokovi se protežu, dolazi do preklapanja i praznih hodova.

Ocjenjivanja kvalitete višednevnih aktivnosti ne ostvaruje se, ali se primjećuje znatniji nivo kvalitete tamo gdje su jači kadrovski potencijali, kao i u aktivnostima koje SSZ sprovodi u organizaciji zajedničkih kadrova.

Informiranja (časopis, e-mail, www) nema opsežnijeg sustava međusobnog informiranja, osim @ pošte prema predsjednicima udruga i načelnicima. Časopis je ugašen zbog nedostatka sredstava i podrške državnog Saveza. WWW stranice su uglavnom promotivne jer nije razrađen sustav uključenja samih udruga, ali su pojedine udruge razvile svoje www stranice koje su djelotvorne i promotivne.

Edukacije voditelja su bile dobre i kontinuirane jer je SSZ zajedničkim kadrovskim potencijalima i sredstvima organizirao obuku mlađih operativnih voditelja. SSZ podržava sudjelovanje naših kadrova na tečajevima i seminarima SIH-a za više voditeljske funkcije. Češći bi trebali biti tečajevi za voditelje družina, a posebno stručni programski tečajevi i obuke. Kao najoptimalniji oblik edukacije i organizacijski i kadrovski pokazao se model regionalnih tečajeva. Stoga je i u perspektivi, te korelaciji sa državnim Savezom, nužno da SSZ unapređuje edukacije po modelu regionalnih tečajeva.

Izbori ljudi na vodeće pozicije u SSZ-u i SIH-u su javni i demokratični, ali je kontinuiran nedostatak šireg izbora kadrova u tijelima SSZ-a. Unatoč tome, veliki je angažman naših kadrova na funkcijama i zadacima u SIH-u, od članova Uprave, načelnika, članova Vijeća itd. U dugom kontinuitetu SSZ je bio organizator velikih i važnih akcija i aktivnosti za cijeli državni Savez.

Sustav nagrađivanja razrađen je kroz Pravilnik, ali bi tome trebalo posvećivati više pažnje i stalnosti. Postoji praksa financijskog stimuliranja sudjelovanja naših članova na važnijim akcijama i nagrađivanje dobrih rezultata. Kao neminovnost se nameće razrada sustava nagrađivanja i nadoknade za dugotrajnije i važnije kadrovske angažmane.

Resursi. SSZ ima značajne materijalne i prostorne resurse:

- Uredski prostor SSZ-a u centru grada od 130 m² koji omogućava rad tajništva i upravnih tijela, te održavanje obuke i tečajeva. U tom prostoru djeluje i klub brđana (veterana) "Duje". Iznajmljivanjem dijela prostora se namiruju režijski troškovi i dio aktivnosti.
- Skautski centar "Rakov jarak" u Fužinama je uređeni kamp za boravak u prirodi na površini od 10.000 m² sa potrebnom infrastrukturom i opremom.
- Dom Kreševo brdo je uređena stara škola koja je u funkciji za smještaj 40 osoba i s velikim okolnim prostorom.



Sve udruge SSZ-a imaju prostor za rad u vlasnosti Grada odnosno MORH-a, ali režijski troškovi održavanja tih prostora postaju značajno financijsko opterećenje udrugama.

Voditeljski resursi su prvenstveni problem organizacije danas, što uzrokuje nedovoljnu kvalitetu rada i bolje pozicioniranje na području našeg djelovanja.

Financijski resursi. SSZ ima znatne financijske resurse koji proizlaze prvenstveno iz vlastitog djelovanja:

Grad Split redovno podržava rad organizacije kroz sredstva koja pokrivaju plaću sada jedinog profesionalnog uposlenika, te povremeno pruža podršku projektima SSZ-a za socijalno ugroženu djecu.

Uredski prostor SSZ-a u centru grada od 130 m² omogućava najam manjeg dijela prostora, što prihodima osigurava pokrivanje osnovnih režija i rad ureda.

Skautski centar Fužine prihodima od iznajmljivanja osigurava pokrivanje svojih režijskih troškova i stalno unapređivanje standarda boravka, ali i dio za redovni rad i aktivnosti SSZ-a. Perspektivom dovršenja I. faze, a posebno uređenjem II. faze Centra, stvorit će se znatniji prihodi za održavanje Centra i rad organizacije.

Dom Kreševo brdo je dovršen do faze uporabe za oko 40 članova. Vlastitim prihodima osigurava tekuće održavanje, ali je kroz projekte, donacije i vlastiti rad (kao i do sada) potrebno poboljšati infrastrukturu (centralno grijanje, krovište, tereni...).

Programi i projekti koje je SSZ razvio, kao što su izleti i logorovanja "škole u prirodi" te humanitarni projekt "Split – zdravi grad", za djecu ne-članove, osigurava pokrivanje svojih troškova ali i ulaganje u materijalne resurse i održavanje naših domova.

Imajući dugu i uspješnu tradiciju i iskustvo, te znatne materijalne resurse, ključni zadatak ostaje pojačanje kadrovskih potencijala rada. U udrugama su to glavni operativni voditelji, a u SSZ-u nositelji funkcija povećanih obveza djelovanja, održavanja i razvoja resursa na koje se oslanja programski rad, ali i prihodi za funkcioniranje cijele organizacije, što upućuje na profesionalni angažman.

4.3 ANALIZA SNAGE, SLABOSTI, MOGUĆNOSTI I PRIJETNJI – SWOT:

SWOT analiza pokazuje osnovne **snage** (Strength), slabosti (Weaknes), mogućnosti (Opportunities) i prijetnje (Threats) SSZ-a. Elementi SWOT analize koriste se u izradi strategije.

SNAGE / Tradicija, Zajednička vizija, Iskustvo vođenja i organiziranja, Strategija Znanja i vještine, Veze SSZ-a i udruga, koordinacija, Razrađeni programi i metode rada, Način upravljanja, Entuzijizam i navika skromnosti, Identifikacija s organizacijom, Jasnoća principa, Stvoreni materijalni i financijski resursi, Znati kako,

SLABOSTI/ Neizgrađeni sustavi, Kadrovski potencijali, Profesionalni oslonac u radu, Sporo prihvaćanje promjena i novog, Komunikacija s roditeljima, Presentacija organizacije u javnosti, Kratko zadržavanje članova iznad 15 god., Osposobljenost voditelja.

MOGUĆNOSTI / Nacionalni program djelovanja za mlade, Priklučenje EU, Pristupni fondovi EU, Trendovi "povratka prirodi", Podrška WOSM-a i SIH-a, Privlačnost programa djeci i mladima.

PRIJETNJE / Spora ekonomska stabilizacija, Politička paušalnost podrške civ. društvu, Utjecaj lobija na društvene tokove, Razvoj civilnog sektora, Veliki broj nezaposlenih i potrebitih, Razvijanje sustava neformalnog odgoja i obrazovanja (reforma školstva), Slaba pristupačnost institucija, Promjene u stilu života mladih, Ekspanzija malih udruga i radionica, Odljev kadrova.



Strategija razvoja je, po definiciji, okrenuta ka budućnosti, dok je strateška analiza okrenuta prema prošlosti (v. sliku 1.).

Slika 1.



Nesklad vremenskih orijentacija ovih dvaju faza procesa strateškog planiranja obično nameće (kod profesionalnih analitičara) obvezu dopunjavanja strateškog procesa novim elementom: *kreiranjem scenarija budućnosti*. Scenariji predstavljaju logične, konzistentne opise moguće budućnosti. U scenarijima se prezentira nekoliko različitih, međusobno odvojenih budućnosti koje se mogu – ali i ne moraju dogoditi. Svrha izrade scenarija nije u tome da se "pogodi" budućnost, nego u širenju perspektiva.

Međutim, umjesto "kreiranja budućnosti" koja bi obuhvaćala preširoke parametre društveno-ekonomskih zbivanja (analiza "ključnih pokretača promjena" u što spadaju varijable *političkih, socijalnih, ekonomskih, tehnoloških, ekoloških* pokretača), a oslonjeni na svoja pozitivna i potvrđena iskustva u vlastitom razvoju, uvjereni smo da, uz vrlo objektivno razmatranje postavljenih analiza (PEST i SWOT) SSZ prioritelnije treba oslonac na **vlastite snage** u kreiranju budućnosti. Prostor našeg djelovanja, uostalom, nije preširok prostor društvenih zbivanja i vlastito probijanje pozicije na njemu ima najvažniji utjecaj.

Snage SSZ-a:

- Kako je vidljivo iz SWOT analize, snage SSZ-a u razvoju vlastite budućnosti su znatne i temelje se prvenstveno na **dugoj i uspješnoj tradiciji i iskustvu**. To pogotovu što je ova organizacija prevladala znatne poteškoće političke, društvene i ekonomske tranzicije, sačuvala svoj identitet i materijalne resurse.
- Uvelike se time potvrđuju **vrijednosti i privlačnosti našeg programa**, metode rada s mladima, koje su doprinijele opstanku unatoč vječito marginalnoj društvenoj poziciji. Održanje je tim znakovitije kada se uzmu za usporedbu veliki sustavi koji su bili obimno financijski i strukturno podržavani od države (SSOH napr.), ili brojne udruge sporta i kulture koje bez velike podrške države vrlo vjerovatno ne bi preživjele vlastitim snagama i resursima na tržištu.
- Treba uočiti da su u ovom iskustvu prevladavanja značajnih društveno-ekonomskih turbulencija značajno doprinijeli **entuzijazam i iskustvo volontera** u organizaciji, **stvoreni resursi** i politika stalnog ulaganja u njihov razvoj, te **poslovična racionalnost** u radu organizacije.

Slabosti SSZ-a:

- Prema SWOT analizi, ali i po stvarnom stanju, razvidno je da u SSZ-u, još uvijek nije do kraja izgrađena **zajednička vizija** budućnosti. Mada se oko mnogih naznaka slabosti slažemo (nedostatak kadrova i odraslih voditelja, kratko zadržavanje i malobrojnost dobne skupine iznad 15 godina, niska kvaliteta programskog rada itd.), nije postignuto ujednačeno viđenje uzroka i rješenja poteškoća. Otuda je i rad na strateškim dokumentima često odgađan i nije se stiglo do



cjelovitih analiza. Zato je potrebno sagledati prvenstveno pozitivne trendove koji daju rezultat da bi se postupno gradilo i zajednički put na bolje.

- Zbog **slabe kadrovske ekipiranosti** i u samim udrugama, te preopterećenosti pojedinaca koji nose rad udruga, teško se ostvaruje koordinacija. Osnovni sustavi upravljanja postoje, i uz njihovo ekipiranje može ih se dograđivati. No, potvrđuje se kako programski i metodski potencijali organizacije, pa čak i dosegnuti resursi, prvenstveno zapinju zbog kadrovske neekipiranosti. Postojeći kadrovski-volonterski potencijali, koji u usporedbi sa sličnim organizacijama i nisu tako mali, neophodno iziskuju nisku razinu **profesionalne podrške** kako bi ih se rasteretilo i dovelo u poziciju optimalnog učinka s obzirom na nove okolnosti preuzetosti poslovnim i drugim obvezama.
- Znatniji problem jest **ne primjena samog programa**, već površno pabirčenje po njemu pri čemu se gubi njegova izvorna atraktivnost. U tome i cijeli Skautski pokret zastranjuje, odričući se na taj način jednog izvornog i autohtonog patenta prepoznatog od osnivača BP-a.
- Kao izražena slabost pojavljuje se **neprepoznavanje novih društvenih i životnih okolnosti** u odnosu na dugotrajnu prethodnu tradiciju – tržište slobodnog vremena djece i mladih, na kojem se prvenstveno kvalitetnim radom osiguravaju temeljne potpore, optimalna članarina, potpora roditelja i dobro osmišljeni i provedeni projekti.
- Tu sigurno spada i **komunikacija s roditeljima** koji su glavni “kupci” našeg “proizvoda” u interesu svoje djece. Češća i kvalitetnija prezentacija naših aktivnosti i ciljeva, direktno roditeljima, ali i javnosti u kojoj su širi potencijalni korisnici i podržavatelji našeg programa, još je daleko od potrebne razine.

Unutarnja slabost, koju bi mogli nazvati strukturnom neprilagođenošću, zasigurno je i **nivo programskog rada s generacijom omladinske dobi**, tj. kategorijom članova Istraživača (16-20 godina). U tom dijelu naši programi nisu nikada bili na odgovarajući način postavljeni i prvenstveni oslonac je bio na “grupi koja se druži”. To nikada nije moglo potpuno zadovoljiti prirodne potrebe te dobne skupine koja se ulaskom u adolescenciju bitno mijenja u poređenju s mlađim dobnim skupinama i zahtjeva daleko produbljeniji i doživljajiniji program preko kojeg će moći uistinu osjetiti svoj osobni napredak u znanju i vještini koje im organizacija može pružiti. Kako je ta dobna skupina ujedno i vitalno važna u skautskoj metodi rada “mladih s mladima” kroz vršenje operativnih funkcija organizacije (vođenje patrola/jata, družina, akcija i sl.), cijeli se sustav urušava i u dijelu rada s mlađim kategorijama članstva, a dodatno opterećenje pada na odrasle voditelje. Premda je program i sustav rada konačno definiran i u SIH-u, njegova implementacija i podizanje potrebnih uvjeta još su daleko od potrebnog (programski instruktori, literatura, razrađene akcije tipa transverzala, ekspedicija, strukovnih tečajeva i obuke itd.), a svakom novom upravljačkom grupom kreće se u suštinske promjene zanemarujući prethodno napravljeno.

Osim u dijelu kadrovske jačanja na razini odraslih voditelja, neophodno je jačati i stalno **obrazovanje svih nivoa programskih voditelja**. Iako se obrazovanje mlađih voditelja provodi redovno (vođe patrola i jata), obrazovanje za više voditeljske funkcije je veoma sporadično (vođe družina, načelnici, instruktori, a osobito programski instruktori). Dijelom je to odraz i nesistematčnosti u proradi programa, što ostavlja dojam kako sustavni i stupnjeviti rad na programu nije ni nužan.

Mogućnosti SSZ-a:

U društvenom okruženju u kojem živimo i djelujemo, unatoč višegodišnjem djelovanju recesije i ekonomskoj stagnaciji, ipak prevladava pozitivan i podržavajući stav prema svim segmentima života mladih ljudi. Uobličava se, unatoč poteškoćama i političkoj prevrtljivosti, i kroz temeljne instance u Republici Hrvatskoj. Možemo s ponosom istaknuti kako su, u prethodnoj strategiji djelovanja za mlade, u velikoj mjeri bili uvaženi prijedlozi i stavovi izviđačke organizacije kao jedne od masovnijih i iskusnijih na tom polju. Nažalost, u novoj strategiji to se ponovno birokratski relativiziralo.

Ulazak Hrvatske u **Europsku uniju i pristupni fondovi** koji se sada otvaraju, dodatna su velika šansa i za našu organizaciju. Jednim dijelom je to zbog političkog i zakonodavnog prepoznavanja civilnog sektora i volonterskog društvenog rada, osobito s djecom i mladima, a drugim dijelom je to zbog značajnih



sredstava koja su na raspolaganju nositeljima osmišljenih i suvislih razvojnih projekata na svim područjima.

Razvoj **civilnog sektora** ima i nadalje u Hrvatskoj pozitivan trend, i bez obzira o vrsti udruge, on u cjelini ipak stvara pozitivnu atmosferu i blok otpora prema mentalitetu lobističke podrške “etabliranim organizacijama” i skupinama.

Reforme koje se događaju u sustavu obrazovanja, poglavito **reformi obrazovanja**, od velikog su značenja za udruge poput naše, jer se očekuje uvođenje jedne nove metode i modela odgojno-obrazovnog rada s djecom pri čemu se neformalni oblici izuzetno dobro podudaraju sa zvaničnim sustavom obrazovanja. Dodatni poticaj je da je 2014. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta izdalo Savezu izviđača Hrvatske suglasnost za provođenje programa *Izviđački put izazova* u odgojno-obrazovnim ustanovama, kao i za dokument *Temeljne osobine izviđačkog pokreta*. Pozitivno stručno mišljenje o tome dala je i Agencija za odgoj i obrazovanje.

Dovršenje i unapređenje naših kapaciteta za rad s djecom u prirodi strateški je i neiscrpn resurs kako za kvalitetne aktivnosti s našim članstvom, tako i redovnu suradnju sa skautskom organizacijom u Hrvatskoj, ali i iz cijele Europe. Sve više se nameću i otvaraju mogućnosti raznih aktivnosti s djecom nečlanovima SSZ-a. Ovaj SSZ je u višegodišnjoj praksi već potvrdio svoje izvanredne potencijale: programske, methodske, kadrovske i materijalne u tom području (“škole u prirodi”, logorovanja za učenike, stručna natjecanja itd.).

Sve izraženiji trendovi **“povratka prirodi”**, koji su razumljivi i sve neophodniji u modernom, urbaniziranom načinu življenja, izuzetno idu na ruku organizacijama poput naše. Organizacijsko iskustvo, programi i resursi koje posjedujemo, gotov su početni kapital kao dopunska djelatnost u našem radu, a u svrhu materijalne podrške temeljnim zadaćama u radu s djecom.

U našim razvojnim i konsolidacijskim nastojanjima, premda smo mi tek lokalna zajednica udruga, **djelovanje SIH-a** kao nacionalne krovne asocijacije i **WOSM-a** kao Europske i svjetske institucije od ugleda i utjecaja, mogu biti od znatne pomoći u ostvarivanju naših ciljeva.

Bez obzira na trendove moderne tehnološke ovisnosti i pasivnosti među mladima, dobro osmišljeni **programi života u prirodi** koje nudi naša organizacija, uvijek su privlačni jer predstavljaju stvarni doživljaj, izazov i avanturu u okviru vršnjačke skupine, a bez frustrirajućih imperativa rezultata kakvi se mladima nameću u većini drugih organizacija.

Prijetnje SSZ-u:

Spora ekonomska stabilizacija i višegodišnja recesija Hrvatske i njenog gospodarstva, još uvijek je prijetnja u pogledu mogućih finansijskih i materijalnih ograničenja u našem razvoju. Trend rasta zaduženja i “življenja na dug”, još uvijek velika stopa nezaposlenosti, prijete sigurnosti širokih slojeva ljudi, pa prioritete u potrošnji okreću ka najnužnijoj egzistenciji.

Politička paušalnost u podršci civilnom sektoru, osobito neformalnom odgoju još uvijek je izražena prijetnja radu svih udruga, jer, i ako nije u pitanju neprihvatljiva legislativa (dijelom i zbog europskog utjecaja), u pitanju su uvijek spore i nekonzistentne primjene usvojenog i propisanog.

Utjecaj lobija na društvene prioritete i potporu još uvijek je neprihvatljivo naglašen u Hrvatskoj. To je dugotrajno stvaran mentalni sklop po kojem se osobna korist i promocija uskih krugova društva svrstava uz najrazvikanije i medijski najprisutnije društvene djelatnosti (nogomet, estrada i sl.), uz licemjerna objašnjenja o “nacionalnom brendu”, “promociji” itd. Naravno, uz društvena sredstva.

Slaba pristupačnost institucija u Hrvatskoj je još uvijek izraženo stanje. Vrlo teško se mijenja odnos javnih službi od “vlasti nad građanima” u “servis građana”. To otežava realizaciju i naših projekata i traži veoma dugo vrijeme i upornost u realizaciji željenog i mogućeg.

Promjene u stilu života mladih značajna su prijetnja u realizaciji naših ciljeva. Postojeći trendovi potrošačkog mentaliteta i zabave stvaraju zazor prema djelatnostima koje traže vlastitu kreativnost i samo-razvojni napor. Osim toga, ukupni medijski milje postavlja iskrivljenu sliku vrijednosti života, znatno drugačiju od one kojoj mi težimo i koja je za život čovjeka objektivno potrebna.



Prostor djelovanja izviđačke organizacije (SSZ-a) – vanškolski rad i slobodno vrijeme djece i mladih, zadnjih godina je sve napućeniji velikom ponudom **novonastalih udruga**. Bilo da je riječ o zabavno-rekreacijskim udrugama, ili ekološkim, tehničkim, kulturnjačkim itd., uz prije spominjanu “kućnu zabavu” koju djeca također uvelike upražnjavaju, mnoštvo je sadržaja koji se mladima nude. To vrlo često uzrokuje površnost olakog biranja među njima, ali i brzu zasićenost sadržajima. Osim toga, najveći dio spomenutih udruga, za ralikom od SSZ-a, znatno je uže programski specijaliziran što im olakšava djelovanje. S druge strane, većina tih udruga, nastalih već u okolnostima tržišnog gospodarstva, brzo se prilagodila i njegovim postulatima, pa je bez opterećenja prihvatila model profesionalnog angažmana, veće kvalitete, ali i skuplje članarine.

Osobito naglašen trend kod djece i mladih je **uključivanje u sportska društva**, ali koja su u privilegiranoj poziciji s obzirom na zakonsku reguliranost i obilna državna i lokalna sredstva potpore. S druge strane u njima je prenaplašen rezultatski moment zbog kojeg se treninzi protežu na cijeli tjedan (pa i više puta dnevno), što onemogućuje djeci neku dodatnu društvenu aktivnost, ali je i sociološki vrlo upitno.

Ozbiljna prijetnja našem djelovanju jest i stalni **odljev kadrova**. Uvelike je to iz prije spominjanih razloga programskog nezadržavanja članstva omladinske dobi, ali znatnim dijelom je to i zbog odlaska na studije izvan Splita, te povoljnim financijskim angažmanima na drugim stranama, izvan naše organizacije, pa često i u sličnim mladeškim organizacijama.

5. Izrada strategije

Izrada strategije započinje korištenjem rezultata SWOT analize i to tako da se nastoje iskoristiti «**snage**», ublažiti ili ukloniti «**slabosti**», iskoristiti «**moćnosti**» i izbjeći «**prijetnje**».

1) Iskoristi SNAGE

Tradicija – iskoristiti za dublju samospoznaju, ali i za promidžbu organizacije, sve pozitivno u ovom vanškolskom odgojnom pokretu, njegove civilizacijske domete i sl. U tome je izuzetna pomoć Monografije skautizma-izviđaštva u Splitu, objavljena 2011.

Iskustvo vođenja, znanja i organiziranja rada – naročita prednost ove organizacije uvijek je bila dobra organiziranost i organizacijski sustav u kojeg se uklapaju naši stariji i mlađi voditelji. To je prednost koja uključuje veliki broj nositelja rada što širi naše mogućnosti, ali voditeljsko i organizacijsko znanje koristiti i kao mogućnost dohodovne osnove za financijsku samodostatnost kroz projekte i dio naših aktivnosti sa korisnicima izvan organizacije (vođenje kampova za druge organizacije, pružanje usluga “izviđačkih znanja” na tržištu slobodnog vremena...). To postaje važna podrška provođenju zahtjevnijih temeljnih aktivnosti s redovnim članstvom.



Znanja i vještine – unutar našeg programa veoma su privlačna djeci i mladima, uz odgovarajuću kvalitetu u njihovoj primjeni. To naročito postaje važno u vremenima izvjesnog “urbanog omekšavanja” današnjih mladih generacija da bi se kroz atraktivne programe radilo na njihovom svestranom razvoju. Uz određeno stupnjevit napredovanje u tim programima, posebno je potrebno razviti najprivlačniji (ali i najzahtjevniji) dio sadržaja po znanjima i vještinama, onaj za omladinsku dob članstva, tj. za izviđače Istraživače, kroz prave istraživačke projekte (ekspedicije, istraživanja, istraživačka putovanja i sl.). Značajni bi tome trebao pridonijeti i IPI – novi program SIH-a, koji se od 2015. počinje uvoditi u redovni rad jedinica.

Razrađeni programi i metode rada – znatna su prednost naše organizacije. To se osobito odnosi na naše metode rada koje, zapravo, postaju i okosnica zvaničnog obrazovanja (učenje kroz praktični rad, timski rad, uključivanje pojedinca itd.) Svestrani skautski program kvalitetna je osnovica za potpuni razvoj tjelesnih, intelektualnih, emocionalnih, socijalnih i duhovnih potencijala djece i mladih. Stoga je izuzetno važno sistematizirati programski rad, dovesti ga u funkciju stupnjevitog razvoja djeteta i omogućiti mu istinsku dubinu svladavanja tog programa jer u njemu leži i privlačnost organizacije za mladu osobu.

Entuzijazam i navika skromnosti – su suštinske prednosti koje su uvijek proizlazile iz duha i prakse ove organizacije. Temeljna aktivnost Skautizma – život grupe u prirodi”, baš na toj rudimentalnoj razini, u skromnosti uvjeta koje pruža priroda, motivira kreativne sposobnosti mlade osobe, njegovu upućenost na timski rad, međuovisnost, jednakost i pravičnost kao bazične crte karaktera. I taj element oskudnosti se mijenja u modernom vremenu, ali u modelu boravka u prirodi kojeg njeguje ova organizacija naglasak je uvijek na vlastitim snagama i znanju nad svim mogućim tehnološkim rješenjima vremena u kojem živimo. Sam ambijent kreativnosti potiče i entuzijazam kod svakog pojedinca. Prevedeno na praktični život to znači s mnogo skromnijim sredstvima napraviti mnogo više, i za pojedinca i za organizaciju. To potvrđuje naša bogata tradicija, možda najbolje ilustrirana kroz dugogodišnji volonterski rad brđana, kojeg je konkretan rezultat bogatstvo izgrađenih domova SSZ-a.

Identifikacija s organizacijom – kroz sustav kreativnog i ravnopravnog sudjelovanja, članstvo je uvijek razvijalo jednu nesvakidašnju identifikaciju s organizacijom. Zato je uobičajeno reći kako je izviđaštvo – stil života. Najčešća vanjska identifikacija organizacije jest odora članova. Na tome definitivno treba poraditi kako bi se naš unificirani izgled i jednakost u pojavnosti približio modernijim kriterijima, ali i praktičnosti redovnog rada prioritetno ostvarenog u prirodi. Identifikaciju s organizacijom nose i mnogi već odrasli ljudi kroz neizbrisive dojmove i iskustvo stečeno u njoj. To je također element kojeg organizacija treba iskoristiti u svom lobiranju za bolju poziciju i uvjete rada.

Izviđački principi – dobar je osnov za odgojni rad među mladima, osobito zato što je to kodeks ponašanja prihvaćen među samim mladim članstvom kao vršnjačkom grupom, a ne nametan od odraslih voditelja. Na taj način, takve odgojne vrijednosti imaju za cilj odgoj djece i mladih da izrastu u ostvarene pojedince i korisne članove zajednice. To je, također, i važna okosnica za obraćanje roditeljima našeg članstva u njihovom prepoznavanju vrijednosti organizacije za njihovu djecu.

2) Ublaži ili ukloni SLABOSTI

“Slabosti” u izradi strategije SSZ-a treba **ublažiti ili ukloniti**

Zajednička vizija – potrebno je stvoriti zajedničku viziju koja će mobilizirati sve snage u SSZ-u prema zajedničkim temeljnim ciljevima, od čega na kraju treba proizaći prosperitet za svaku udrugu i SSZ kao cjelinu. Ta vizija mora sadržavati elemente proizašle iz novih okolnosti djelovanja organizacije, osobito tržišno postavljanje koje traži kvalitetu rada.

Strategija – mora obuhvatiti sve realne pretpostavke srednjeročnog planiranja, sa konkretno razrađenim prioritetima iza kojih se svrstavaju naše zajedničke snage.

Veze SSZ i udruge – pretpostavlja osnaženje koordinacije i odgovornog zajedničkog djelovanja u istom cilju. Potrebno je otkloniti slabosti površnog i parcijalnog sudjelovanja u zajedničkom djelovanju jer o njemu ovisi prosperitet svake udruge pojedinačno i SSZ-a. Kadrovskim ojačavanjem moguće je prevladati ovu slabost. Najkonkretniji i najefikasniji put bio bi jačanje operativnih tijela SSZ-a (Načelnstvo, Tim...)



Način upravljanja – koji se sada iskazuje kao nedostatan, pogotovu u odnosu na razvijene resurse, potrebno je izdići do nivoa znatne podjele zaduženja i što veće stručno usmjerenje. Osobito je potrebno razdijeliti stručno-programске zadatke od zadataka vođenja gospodarske djelatnosti i općeg upravljanja organizacijom. U tom smislu potrebno je izgraditi ili dopuniti sustave upravljanja, ali i sustave programskog rada koji će garantirati veću kvalitetu i stručno napredovanje članstva.

Kadrovski potencijali / profesionalni oslonac u radu – to je naročito važan segment jer o njemu ovisi i programski rad sa članovima, ali i optimalno vođenje razvijene materijalne osnove SSZ-a. U uvjetima izuzetne zauzetosti odraslih volonterskih kadrova, kao bitna pretpostavka nameće se izvjesna profesionalizacija kadrova koji bi tako postali operativni oslonac u angažmanu volontera. Istovremeno bi osigurali daljnje razvijanje naših materijalnih i finansijskih potencijala važnih za samodostatnost u radu organizacije. Kod mlađih operativnih kadrova stalno podizati nivo obučenosti, kako u općim pedagoško-organizacijskim znanjima, tako i u programskoj stručnosti (npr programski instruktori) koja je preduvjet ozbiljnijeg zadovoljavanja interesa mlađih članova.

Znati kako – podrazumijeva usavršiti sustave našeg programskog rada koji je sada izrazito sporadičan i paušalan. Programski rad (kako je to uostalom i predviđeno temeljnim dokumentima organizacije) treba podići do razine redovitog i uzlaznog usavršavanja u kojem su sve aktivnosti povezane u logičnu i kontinuiranu cjelinu iza koje je uočljivo napredovanje svakog pojedinog člana u godišnjem ciklusu. Tu posebno treba izmijeniti improvizacije nižih operativnih kadrova, kako u planiranju, tako i u provođenju aktivnosti. U svemu daleko veću ulogu trebaju igrati zajednički stručni potencijali (programski instruktori, instruktori, zahtjevnije programске akcije, obuke, tečajevi). Istovremeno se osposobiti za uvjete djelovanja koje nosi suvremeno okruženje – tržišni nastup prema korisnicima, animiranje roditelja, projektno financiranje itd.

Sporo prihvaćanje promjena i novog – Je značajna slabost organizacije, dijelom nastala i zbog dugotrajne tradicije i uhdanosti postojećeg. Najbolji način izmjene jest zorno prikazivanje nove prakse koja donosi bolje rezultate. U toliko je i ovaj Strateški plan kao zajednička osnova djelovanja važan prvi iskorak. Istovremeno treba izbjegavati praksu stalnog „kretanja iz početka“, pri čemu se nekritički odbacuje sve prethodno, pa i ono što je dobro funkcioniralo.

Komunikacija s roditeljima – je osnov prihvaćanja ozbiljne uloge u radu s djecom, jer sve njihove aktivnosti financiraju prvenstveno roditelji, oni podižu motivaciju djece, oni trebaju biti uvjereni kako je rad ove organizacije koristan za njihovo dijete. Uz to roditelji su uvijek bili potencijalna lobirajuća podrška, te izvor novih potpomažućih pa i voditeljskih kadrova.

Prezentacija organizacije u javnosti – sada je uglavnom slaba i sporadična. Dijelom je to posljedica i naše nenametljivosti, zatim marginalnosti ne-senzacionalističkih aktivnosti u medijima i dugotrajnom marginalnom društvenom ulogom organizacije. Potvrđuje se, međutim, da kvalitetne aktivnosti za širi krug djece, osobito sa školama i za širu društvenu zajednicu, uvelike podižu pozitivnu sliku u javnosti. Uz vlastite osmišljene promotivne aktivnosti (u što spada skautski časopis, video filmovi, monografija, web itd.), te uz znatno povećanje opće kvalitete rada, u kraćem razdoblju ova slabost može biti prevladana.

Kratko zadržavanje članova iznad 14 godina – je dugotrajna strukturna slabost organizacije. Potencijalna rješenja su ostvarena usvajanjem cjelovitog programa za dobnu skupinu Istraživača, ali je sada prioritet njegova djelotvorna primjena. Uspješnim ostvarivanjem upravo ovog dijela programa (ekspedicije, transverzale, programski tečajevi, projekti, strukovna natjecanja...) bitno se može mijenjati slaba vanjska predodžba o našem radu. Istovremeno, ta dobná skupina je bitni oslonac u programskom radu s mlađim kategorijama članstva i izvor dobrih operativnih, te kasnije i rukovodećih kadrova.

Osposobljavanje voditelja – je posao koji se kontinuirano radi i za njega odvajaju sredstva, ali je neophodno podići opću razinu rada kako bi se mlađim operativnim kadrovima osigurala sustavna podrška i nakon njihove osnovne naobrazbe. Tu također spada i osposobljavanje starijih programskih kadrova koji vode zahtjevnije programe i mentoriraju rad mlađih voditelja (instruktori, programski instruktori, menadžment, voditelji projekata i većih akcija itd.)

3) Iskoristi MOGUĆNOSTI

Nacionalni program djelovanja za mlade – je bila konačno utvrđena, i od najviših vlasti u Hrvatskoj potvrđena Strategija kojom se želi pomoći afirmacija interesa grupacije mlađih u Hrvatskoj, a s tim u vezi



i potpora svih programa koji su tome namijenjeni. Dugotrajnim zalaganjem iz naše organizacije, uspjeli smo postići da se u tom dokumentu izriječom spominju elementi koji idu u prilog djelovanju izviđačke organizacije.

Ovdje je važno istaknuti kako se u novoj Nacionalnoj strategiji izviđačka organizacija zapravo i ne spominje, a ponovno se iz birokratskih „visina“ sve svodi na amorfnu i neživotnu obrazlaganja neučinkovitih želja, uglavnom u dijelu mobilnosti i rekreacije. To uvelike ukazuje na to da ova organizacija kod javnosti i institucija i nema percepciju „obrazovne“ unatoč potencijalnoj vrijednosti naših programa. Upravo iz razloga navedenih na više mjesta ranije kako se nivo ozbiljnosti rada na našim programima uvelike izgubio i to ostaje bitno mjesto i obveza i mogućnosti naših usmjerenja u budućnosti, osobito od strane SIH-a.

Priključenje EU i fondovi – je značajna mogućnost mobilnosti za naše članstvo u pogledu razmjene i uključivanja, ali i u pogledu korištenja fondova za razvoj organizacije, a Republika Hrvatska je ušla u EU.

Razvoj civilnog sektora – jedno je od važnih opredjeljenja u Hrvatskoj koje obuhvaća i našu organizaciju. Istina, implementacija ne ide tako brzo u navikama administrativnog aparata, ali snažna inicijativa je baš naša mogućnost.

Razvijanje sustava vanškolskog obrazovanja – je možda najveći potencijal u otvorenim mogućnostima za naš SSZ i organizaciju u cjelini. Spora reforma školstva u pogledu metoda i obrazovnih standarda morat će se mijenjati do nivoa koji može pružiti izuzetnu mogućnost afirmacije naših programa i metoda djelovanja. To već na najbolji mogući način u ovom SSZ-u dokazujemo kroz višegodišnje projekte “škola u prirodi” u našem Skautskom centru Fužine (7-dnevna logorovanja) i u domu Kreševo brdo (jednodnevni izleti), uz odlične ocjene učitelja, izvanrednu prihvaćenost od djece i roditelja, a u najvećoj mjeri financirano baš od roditelja i kroz projekte.

Trendovi “povratka prirodi” – također su velika mogućnost za našu organizaciju. Uz naše iskustvo, organiziranost i izgrađene resurse taj trend je ogromni potencijal za djecu i mlade, ali i za odrasle korisnike naših modificiranih programa. Naravno, za odrasle u dohodovnom smislu radi mogućnosti financijskog održanja naših resursa. Kada je riječ o mladima, onda taj suštinski “povratak prirodi” treba u programskom smislu iskoristiti i obogatiti da to ne bude tek jedna u nizu “zabavnih igara”, već istinsko učenje duha prirode i svih onih elementarnih relacija koje čovjek nosi upravo iz svojih početaka življenja u prirodi, sa prirodom i od prirode. Upravo su to one duhovne, karakterne i fizičke kvalitete u kojima izviđačka organizacija može biti najbolja dopuna institucijskom obrazovanju i odgoju. Ali to onda ne smije biti puka isprazna rekreacija.

Podrška WOSMa – važna je mogućnost pred našom organizacijom jer je riječ o milijunima organizirane mladeži okupljene oko istih načela i uz iste ideje. To je ambijent za mnoge naše međunarodne aktivnosti, razmjenu i učenje. Ujedno, to je i ogromno tržište za naše, već sada odlično korištene resurse od strane europskih skauta. Mogućnost je to i za zajedničko korištenje određenih fondova u kojima je baš naša programska osnova lakše prepoznatljiva i s više izgleda.

Privlačnost programa djeci i mladima – je osnovno polazište u našem strateškom planiranju, jer je u cijeloj dugoj tradiciji, unatoč svim nesnalaženjima, neprilagođavanju i propustima, potvrđena ta privlačnost našim mladim članovima. Međutim, nužno je inzistirati i istrajavati u kvalitetnom radu na tim programima, kako se ne bi stvorio kontra-efekt, da se oni brojni koji nam se priključuju ne bi od nas otklonili razočarani, baš zbog naše površnosti u programskom radu. Puki rekreacijski pristup treba odbaciti.

4) Izbjegni PRIJETNJE

Kroz izradu Strateškog plana SSZ-a potrebno je izbjeći prijetnje navedene u SWOT analizi.

Spora ekonomska stabilizacija društva – i dalje će znatno otežavati naš materijalni i financijski položaj. To će se i dalje osjećati kroz nedovoljnu sustavnu potporu društva, kroz težu dostupnost javnim fondovima, te kroz minimalniju potporu našim projektima, ali i kroz skućenost roditeljskih mogućnosti da prate aktivnosti svoje djece u našoj organizaciji. Upravo iz tih razloga, kako je u dosadašnjoj uspješnoj praksi i potvrđeno, kvalitetnim radom na projektima ostvaruje se ugled i spremnost i društva i roditelja da ulože u naš rad a u interesu svoje djece. S druge strane takvi samostalni projekti kroz naše



programske potencijale i resurse najbolji su način prevladavanja ove prijetnje kroz ostvarenu financijsku i materijalnu samodostatnost.

Politička paušalnost podrške civilnom društvu – još uvijek se osjeća, unatoč kvalitetnim nacionalnim i lokalnim dokumentima usmjerenim ovakvom radu. Sporost u mijenjanju navika, u proceduri, u tumačenju, prebacivanje nadležnosti i odgovornosti, još uvijek je svakodnevnica u našoj relaciji s društvom. U ovo ulazi i stalno mijenjanje propisa, komplicirane procedure i uvođenje novih administrativnih obveza amaterskim udrugama, a bez puno smisla. Naša upornost, ustrajnost, kvalitetan rad i vidljivi rezultati na programskom području u kojem djelujemo, najbolji je odgovor i prevladavanje takovog stanja.

Utjecaj lobija na društvene trendove – izraženi je problem naše sredine. Nema tih načela i dostignuća u civilnom sektoru koja još uvijek mogu nadmašiti uskogrudne interese, napr. lobija u vrhunskom sportu, oko čega kao da je cijela politika unisona. Zakoni koji se donose, “oprosti dugova” i sl., još uvijek su nedosežni za glavninu sektora civilnog društva. Naša racionalnost u korištenju onoga što dobijemo kao vanjsku podršku, naša prvenstvena okrenutost vlastitim snagama i stvorenim potencijalima, za sada su jedini odgovor na takovo stanje, jer je tu u pitanju unutarnja vitalnost koja se ne da poljuljati ni u najoskudnijim situacijama.

Veliki broj nezaposlenih i potrebitih – ometa nesmetano odvijanje naših aktivnosti koje su za roditelje financijski zahtjevne (oprema, akcije, logorovanja itd.). Pri tome se javlja neprihvatljiva selekcija onih “koji nemaju” jer su roditelji u težoj socijalnoj poziciji zbog gubitka posla ili slabih primanja. Izviđačka organizacija je uvijek imala razvijen socijalni osjećaj unutar svojih redova. Ne samo u pogledu jedinstvenosti svih bez obzira na imovno stanje, već i u pogledu pomoći oskudnim članovima. To i dalje mora biti važno načelo, ustrajna pomoć, snižavanje takse, pomoć udruge, družine i patrole svojim pripadnicima koji su uskraćeni u financijskim ili materijalnim mogućnostima. Usprkos navedenom, treba odbaciti uvriježeno stanovište kako naše aktivnosti trebaju biti što jeftinije, jer je to u pravilu bilo ostvarivano na štetu kvalitete i ozbiljnosti samih aktivnosti. Baš za kvalitetni programski rad roditelji, kao glavni financijeri, biti će spremni platiti potrebnu cijenu, a strukturni financijeri (fondovi, projekti...) inzistirat će na ozbiljnosti i kvaliteti prije nego na jeftinoći. Zato je jeftinoća naših usluga i programa ponajprije alibi za površnost i nezahtjevnost u vlastitom nagažiranju i sposobnosti. I pored toga, s obzirom na modele našeg rada, organiziranost i uhodanost, mi i dalje možemo cijenom naših usluga biti izuzetno konkurentni i dostupni.

Slaba pristupačnost institucija – ostaje “prijetnja” u našem djelovanju, zbog poslovične sporosti, netransparentnosti i teške dostupnosti nadležnih službi iz područja našeg djelovanja. Uspješno stvarani renome, ozbiljnost u provođenju preuzetog i u općem djelovanju, najbolji su put u prevladavanju te poteškoće. To je potvrđeno u mnogim primjerima dosadašnjih uspješno provedenih projekata i aktivnosti.

Promjene u stilu života mladih – vrlo ozbiljna je prijetnja u radu ove organizacije koja postavlja visoke ciljeve pozitivnog utjecaja na svoje mlade članove. Najteže prijetnje uopće u društvu, upravo su loši trendovi stvoreni među mladima uz obilnu pomoć konzumerskog sustava vrijednosti i globalne utrke u neselektivnoj zaradi. Alkohol, droga, nezainteresiranost, zabava pod svaku cijenu, rastrošnost, ovisnost o tehničkim komunikacijskim sustavima itd., takvi su trendovi koji stoje kao prijetnja u našem radu. Ustrajna obrana vrijednosti na kojima Skautizam počiva, ipak je moguća kada se ona ukorporira u opću sliku organizacije. Jer mladi će prihvatiti norme ponašanja koje vrijede u njihovom neposrednom okruženju, u ovom slučaju unutar izviđačke organizacije. No, pri tome, iz razloga linije manjeg otpora, sama organizacija ne smije pomagati upravo one neželjene i površne trendove. Nasuprot tome, dobro proveden, izazovan program u aktivnostima, osobito boravak u prirodi, najbolji su put. Ozbiljnost tog programa, koji će omogućiti mladoj osobi da kroz njega prepozna vlastito napredovanje, vrijednost, samopotvrđivanje i doživljaj, naš su jedini mogući odgovor.

Ekspanzija malih udruga i radionica – znatna su prijetnja našem radu u već uspostavljenom tržištu slobodnog vremena mladih. Osobito iz razloga što mnoge među tim udrugama ne postavljaju vrijednosne ciljeve kao Skautizam, već im je prioritet zarada na jednostavniji način, a to znači banalnom prodajom privremene zabave. No, od te brojne “konkurencije” treba dosta toga i naučiti po pitanju kvalitete, ozbiljnosti i modela rada. Dapače, to treba biti dodatni poticaj i pouka da uvidimo vlastite propuste. Oni se prvenstveno odnose na kvalitetu programa koju sada pružamo, slabo ekipirani i površni. Ono što je najvidljivije u modelu rada najvećeg dijela (bolje rečeno svih) tih novih udruga i radionica jest oslonac na neki vid profesionalnog rada koji jamči ozbiljnost i kvalitetu ponuđenog pred roditeljima i društvom.



Odljev kadrova – opterećuje našu organizaciju i već je djelomično pojašnjen. Dijelom zbog odlaska na studije izvan matične sredine, ali velikim dijelom i zbog neispunjenih očekivanja unutar naše organizacije ponajprije prije iznesenim površnostima u ostvarivanju programskih sadržaja, to je možda i najveća prijetnja našim težnjama. Uvelike i zbog toga što je važan činitelj u našem metodu “rad mladih s mladima”. Motiviranje kadrova i vlastitim doživljavanjem programa umjesto da “samo služe” u vođenju djece, vlastitim stručnim napredovanjem, nagrađivanje trajnog požrtvovanja kroz smanjene troškove na akcijama, njihov oslonac i snažna potpora kroz dio profesionalnog kadra, moguće su rješenje. Naravno, u tome su i opće društvene mjere potpore volonterskom radu veoma važne.

.....

Kreirajući našu strategiju već smo krenuli od **ZAJEDNIČKE VIZIJE**.

Da se podsjetimo, Vizija izviđačke organizacije Splita je:

Postati još šire prihvaćena organizacija među mladima koja pridonosi zdravom odrastanju mlade osobe u duhovnom i tjelesnom pogledu, otkrivanjem, istraživanjem i doživljavanjem svijeta, osobito kroz život u prirodi.

Postojeći nesrazmjer između vizije i stvarnosti zahtjeva razrješenje ponajprije strukturnih nedostataka: jači rad na stručnom dijelu programa same organizacije znači transformaciju organizacije kroz duboke i korjenite promjene.

Na temelju dosadašnjih analiza (PEST i SWOT), te zajedničke vizije, pristupa se izradi strategije koju je potrebno definirati dvojako:

Bazična strategija – usmjerena na temeljne aktivnosti SSZ-a

Podržavajuća strategija – usmjerena na aktivnosti koje osiguravaju održivost i razvoj organizacije

5.1. BAZIČNA STRATEGIJA:

5.1.1. Korak 1. – Određivanje ciljnih grupa i vrijednosnih propozicija

A) Naša primarna ciljna grupa su: poletarci, izviđači i istraživači

Kako je vizija SSZ-a «zdravo odrastanje mladih članova u duhovnom i tjelesnom pogledu» onda upravo djelovanjem na te mlade članove (od polatarca do istraživača) možemo ostvariti viziju, jer su to osobe u formiranju svoje osobnosti, svog karaktera.

Vrijednosna propozicija tj. podrazumijevajuća obveza organizacije prema našoj primarnoj ciljnoj grupi može se iskazati kao:

- **neformalni odgoj i obrazovanje**
- **duhovni/osobni razvoj**
- **usvajanje vještina za život i snalaženje u prirodi**



Navedeni elementi su temelj našeg rada i naši prioriteti.. Praksa potvrđuje da se izdvajanjem više od pet vrijednosnih propozicija gube jasno izdvojeni prioriteti organizacije, pa stvaranje i implementacija strategije dolaze u pitanje.

Promišljanje vrijednosnih propozicija za primarnu ciljnu grupu (poletarce, izviđače i istraživače):

ODGOJ = OSOBNI RAZVOJ

Odgaj = usvajanje pozitivnih vrednota

Razvoj uma = nov način razmišljanja i interakcija

Razvoj sposobnosti = konceptualne, reflektivne konverzacije, aspiracije

Razvoj karaktera

Temelj svega predstavlja UČENJE (posebno izraženo kroz život i snalaženje u prirodi).

B) Naša sekundarna ciljna grupa su: brđani (odrasli potpomažući članovi)

Vrijednosna propozicija za ovu ciljnu grupu može se iskazati kao:

- **osmišljavanje života pomaganjem odrastanja djece i mladih**
- **društveni život u duhu Skautizma**
- **putovanja, istraživanja i aktivna veza s prirodom**

5.1.2. Korak 2. – Inovacije

Svaka se strategija (i organizacija) u osnovi razlikuje od neke druge. naročito to vrijedi za skautsku-izviđačku organizaciju sa svojim izvornim i originalnim programom i metodama. To znači da u stvaranju strategije moramo obratiti pozornost na naše specifičnosti, prednosti i nedostatke s obzirom na druge organizacije i iskoristiti ih na optimalan način. Te specifičnosti mogu se sistematizirati kroz 10 elemenata:

- **osnove za diferencijaciju**
- **ključne kompetencije**
- **strateška imovina**
- **ključni procesi**
- **konfiguracija**
- **informacije i uvidi o ciljnoj grupi**
- **pridobijanje članstva**
- **dinamika odnosa**
- **snabdjevači**
- **strateški partneri**



Za svaki od ovih elemenata valja analizirati sadašnje stanje, te naglasiti što treba razviti u budućnosti kako bi se pojedini elementi još više razvili.

Za ciljnu grupu A - poletarci, izviđači i istraživači

1) Osnove za diferencijaciju

Osnove za diferencijaciju su obilježja koja izdvajaju našu organizaciju od drugih.

Metoda rada

Rad u malim grupama

Uključenje pojedinca ("face-to face" za razliku od razreda back-to-back)

Učenje kroz praktični rad

Aktivno sudjelovanje svih članova u izvođenju programa

Potrebno je unaprijediti sustavni napredak u programskim cjelinama, aktivno sudjelovanje svih članova u aktivnostima, i to u provođenju osnovnog programa, u odabiru i evaluaciji aktivnosti posebno onih iz posebnog programa (vještine, vještarsva, specijalnosti).

Kako je **metoda rada** jedna od temeljnih osnova za diferencijaciju naše organizacije u odnosu na druge, potrebno ju je sustavno razvijati i unapređivati (edukacije, teorijski razvoj, iskustva...). Mogućnost predstavlja metoda učeće organizacije – razvoj refleksivne konverzacije, aspiracije (stvaranje individualnih i zajedničkih vizija) i sposobnost konceptualizacije kompleksnih problema (sistemski način razmišljanja). Napomena: za kvalitetno provođenje naše metode rada nužni su stariji voditelji i instruktori

Vanjska obilježja: odora, marama, zajednička obilježja, simboli, zastave

Izviđačka odora jest secifičnost naše organizacije, ali s obzirom na njeno izvorno pojavljivanje u jednom mnogo starijem vremenu kada je vojnička jednoobraznost bila prihvatljivija među mladim ljudima, potrebno je promišljati o njenom osuvremenjivanju.

2) Ključne kompetencije

Ključne kompetencije su **znanja** koja posjeduje izviđačka organizacija Splita i koja su bitna za naše članove, a drugi ih ne znaju.

Razrađeni programi rada i znatna uhodanost u radu s članovima

Organizacijsko iskustvo za veće i manje akcije

Znanje o prirodi, opremljenost i pripremljenost za dugotrajniji boravak u prirodi

Potrebno je razvijati navedene ključne kompetencije, ali osobito sustav prorade programa. Također, akcije planirati i provoditi kao planski i osmišljeni nastavak prorade programa. Ozbiljno razviti i uključiti u redovni program složene ekspedicijske, istraživačke akcije za starije dobne skupine (istraživači i brđani).

3) Strateška imovina



SSZ je u ovom dijelu osigurao znatne i možda presudno važne resurse za vlastiti razvoj i ostvarenje strateškog plana. To su:

Prostor SSZ-a u Slavićevoj 39

Skautski centar "Rakov jarak" u Fužinama s kapacitetom od 50-ak mjesta u čvrstim objektima i oko 50 mjesta za logorovanje uz svu infrastrukturu i opremu.

Dom Kreševo brdo (u blizini Šestanovca) kao čvrsti objekt s mogućnošću smještaja 40-ak osoba u domu i 40-ak osoba u dvorištu pod šatorima, te glavnom infrastrukturom i opremom.

Znatna oprema za programski rad s članovima: didaktička sredstva, alati, kamp i kuhinjska oprema za boravak više od 400 sudionika istovremeno, prijevozna sredstva (kombi i osobno auto).

Znatna tehnička i računalna oprema za osnovni i prateći rad.

Presudna važnost mogućnosti ostvarenja naših vizija i ciljeva izraženih u ovom SP biti će upravo optimalno stavljanje u funkciju svih naših resursa navedenih ovdje. Prvo iz razloga njenog ušćivanja u programskoj funkciji koju ima, a drugo njen daljnji razvoj i ostvarivanje prihoda za temeljni rad organizacije.

4) Ključni procesi

Ključni procesi su aktivnosti kojima naše znanje i stratešku imovinu stavljamo u funkciju članova, djece i mladih uopće.

Redovni programski rad na višoj i kvalitetnijoj razini (sastanci, kraće akcije, obuke, programski tečajevi itd.)

Sustavno planiranje i koordiniranje programa i aktivnosti

Organiziranje višednevnog boravka u prirodi (izleti, bivaci, logorovanja, transverzale, ekspedicije, stručna natjecanja)

Osposobljavanje voditelja

Kontaktiranje s državnim institucijama kroz projektne programe

Kontaktiranje sa SIH-om i WOSM-om

Međunarodne aktivnosti i razmjena

Stabiliziranje i konsolidacija rada udruga u SSZ-u

Optimalizacija rada ureda i timova SSZ-a kao pokretača i servisa organizacije

5) Konfiguracija

Konfiguracija je proces usaglašavanja osnova za diferencijaciju, ključnih kompetencija, strateške imovine i ključnih procesa u funkciji realizacije bazične strategije.

Kroz temeljnu metodu rada izviđačke organizacije – rad u malim grupama (patrolama i jatima) izrazito ozbiljniji pristup treba imati sustavni rad na programu. Tu se mora prevladati sporadičnost i paušalnost prepuštena mlađim operativnim voditeljima, uz njihovu uključenost. Prvenstveno kroz sistematično planiranje za sve dobne skupine unutar udruge, podržano i nadzirano od strane kompetentnijih programskih voditelja (instruktora, vođa družina, programskih instruktora i načelnika, a svakako i timova i načelstva SSZ-a). Taj vrlo zahtjevni zadatak koji traži i veoma obilno vrijeme angažiranja "izviđačkih trenera" potrebno je na odgovarajući način kompenzirati jer prelazi moguću razinu angažiranja volontera.



Praktično ostvarivanje i prorada programa kroz terenske akcije i aktivnosti treba biti slijed stupnjevano ostvarenog programa na pripremnim sastancima. Pri tome je potrebno sinhronizirano koristiti raspoložive kadrovske potencijale i resurse SSZ-a, jer ni jedna udruga samostalno ne može u potpunosti zadovoljiti sve programske potrebe članova na optimalan način. Zato u tom dijelu do izražaja dolazi sinhronizacija i koordinacija preko SSZ-a, djelovanjem načelstva SSZ-a i programskih tijela instruktora. U tu svrhu je potrebno revitalizirati programska predavanja, obuke, tečajeve, u prostoru i na terenu. Radi podrške ovako zahtjevnom obliku rada treba pristupiti uz kontinuirano projektno prikupljanje sredstava, a korištenje resursa SSZ-a prilagoditi uz najmanje moguće troškove. Najmanje jednom godišnje treba organizirati stručne obuke, tečajeve, transverzale i ekspedicije za odgovarajuće dobne skupine članstva. Radi pojačanja doživljajne komponente programskog rada, kao svojevrsne nagrade i poticaja, trebaju se stimulirati vanjske akcije na nivou SIH-a, kao i međunarodne akcije WOSM-a.

Važan segment u ostvarivanju ovako zahtjevnog pomaka u kvalitetnom programskom radu jest optimalni servis SSZ-a. Ponajprije kroz osobu načelnika za program SSZ-a u nekom vidu profesionalnog angažmana. Zajedno s timom načelnika udruga ostvarile bi se bitne pretpostavke za uspješnu koordinaciju ovog ključnog segmenta. Time bi se stvorio i osnovni tim za ostvarenje dodatnih programa i projekata s djecom ne-članovima organizacije.

6) Informacije i uvidi o ciljnoj grupi

Na koji način prikupljamo podatke o ciljnoj grupi ove strategije (poletraci, izviđači, istraživači) ?

Na temelju znanstvene i stručne literature stvoreni su okviri za rad po dobnim skupinama u koje su ugrađena obilježja ciljne grupe. Temeljni dokument u ovom dijelu jesu **Osnove za rad SIH-a**.

Na seminarima i tečajevima voditelji stječu znanja o potrebama djece i mladih.

Kroz rad načelstva (operativno tijelo), timova udruga i SSZ-a, te kroz direktan i indirektan nadzor tijela rukovođenja (uprave udruga i SSZ-a, starješine družina i udruga).

Operativni voditelji patrola i jata u izravnom kontaktu s članovima dobivaju određene informacije npr. o interesu pojedinih dobnih skupina i sl.

7) Pridobijanje članstva

Postoji više uhodanih metoda pridobijanja članova među kojima su najčešće:

Obilazak škola – posjet razredu, video-projekcija, promotivni logor, plakati, medijska prezentacija...

Dovođenje novih članova od strane sadašnjih članova, što je najbolji model ukoliko je postojeći rad kvalitetan i zadovoljava interese postojećih članova i njihovih roditelja.

Upisom djece koja prolaze vanjske projekte SSZ-a (izleti i logorovanja “škole u prirodi”, rad “izletničkih družina” pri školama).

Najvažniji element u pridobijanju (i zadržavanju članstva) je kvaliteta postojećeg rada, ali i obučeni i kontinuirano stručno podržavan operativni voditeljski kadar. Nezaobilazni faktor su svakako i odrasli mentori (starješine družina).

8) Dinamika odnosa

Potrebno je zaustaviti značajne gubitke članova koja se događaju na prijelazu iz jedne u drugu dobnu skupinu. Naročito kod prijelaza iz mlađe dobne skupine u skupinu “istraživača”. Tu je već istaknuta potreba bitnog unapređenja kvalitetne prorade programa i njegove doživljajne komponente na akcijama



(natjecanja, transverzale, ekspedicije, programski tečajevi i obuke). Za taj dio presudno je važno dodatno osposobljavati programske instruktore.

Stvaranje infrastrukture provedbe zahtjevnijeg programa (osobito "Izazova") kroz obuku programskih instruktora, precizno planiranje i stimuliranje te vrste akcija i sl.

Programska i planska koordinacija među udrugama kroz SSZ, kojoj su upravna tijela i operativni timovi udruga i SSZ-a valjani servis.

9) Snabdjevači

Roditelji članova kroz članarinu i dodatne usluge

EU fondovi i institucije RH kroz projektne aktivnosti

Domovi i centri SSZ-a kroz timove za održavanje i servisne usluge ovih resursa

Donatori i sponzori

Snabdjevači opremom

Projekti za školsku djecu, ne-članove organizacije

10) Strateški partneri

Potrebno je identificirati strateške partnere i odgovoriti na pitanja:

Kako razvijati odnose sa njima ?

Kako ih uključiti u konfiguraciju tj. proces usaglašavanja osnova za diferencijaciju, ključnih kompetencija, strateške imovine i ključnih procesa u funkciji realizacije bazične strategije ?

Roditelji članova – su prvi strateški partner s obzirom da su oni najzainteresiraniji za kvalitetan napredak svoje djece kroz naš programski rad. Odnosi s roditeljima se ostvaruju prvenstveno kroz redovne roditeljske sastanke prije svake veće akcije/aktivnosti, te najmanje jednom godišnje kroz rad Savjeta udruge i Skupštinu. Roditelji se mogu uključivati u rad organizacije, postupno od tehničkih pomagača na većim akcijama do vodećih kadrova organizacije.

Ustanove i institucije – kroz partnerske odnose u vidu projektnih aktivnosti, pri čemu se kvalitetnom aplikacijom, provedbom i izvještavanjem stječe suštinsko povjerenje i podrška.

Druge organizacije i udruge – koje se bave sličnim programima, a svojim kadrovskim i materijalnim potencijalima, ili članstvom, mogu obogatiti i optimalizirati naše temeljne programske aktivnosti. Ovaj vid partnerstva posebno se može koristiti za povremeni rad s djecom i drugima koji nisu članovi naše organizacije, npr Centar za socijalnu skrb, Dom za djecu bez roditelja, HGSS, DUZS.

Za ciljnu grupu B – mlade i starije brđane

1) Osnove za diferencijaciju

Osnove za diferencijaciju su obilježja koja izdvajaju našu organizaciju od drugih.

Metoda rada

Rad u Klubovima brđana

Timski rad kroz podjelu zadataka i aktivno sudjelovanje članova

Demokratsko odlučivanje i rukovođenje



Volonterska potpora mladim članovima i udrugama
Aktivnosti na vlastitom programu

Potrebno je konsolidirati rad klubova mladih i starijih brđana u svim udrugama, uz mogući primjer modela djelovanja Kluba brđana "Duje" koji djeluje kao jedinstveni KB starijih brđana pri SSZ-u.

Vanjska obilježja: odora, marama, zajednička obilježja, simboli, zastave

Propisana izviđačka odora ostaje obilježje i ove dobne skupine članova, ali je potrebno razmisliti o dopunskim i dodatnim dijelovima (jakne, majice, kape i sl.) koje bi karakterizirale ovu posebnu dobnu skupinu u organizaciji.

2) Ključne kompetencije

Ključne kompetencije su znanja koja posjeduje izviđačka organizacija Splita, njeni odrasli članovi i uhodani sustav djelovanja.

Temeljni program organizacije specifično primjenjiv za ovu dobnu skupinu uz svestrane mogućnosti dopunjavanja prema interesu skupine, sve uz naglašenu doživljajnu komponentu putovanja i života u prirodi, predavanja...

Organizacijsko, profesionalno i životno iskustvo za veće i manje akcije, te potpora radu mladih članova. Sposobnost i pripremljenost za dugotrajniji boravak u prirodi i na zahtjevnijim akcijama i putovanjima. Suradnja s odraslim članovima skautskog pokreta iz drugih zemalja.

Potrebno je planirati akcije i aktivnosti kako se ne bi kosile s osnovnim potrebama rada mladih članova.

3) Strateška imovina

SSZ je u ovom dijelu osigurao znatne i možda presudno važne resurse za vlastiti razvoj i ostvarenje strateškog plana. To su:

Prostor SSZ-a u Slavićevoj 39 - 136 m²

Skautski centar "Rakov jarak" u Fužinama s kapacitetom od 50-ak mjesta u čvrstim objektima i oko 50 mjesta za logorovanje uz svu infrastrukturu i opremu, na površini od 10000 m².

Dom Kreševo brdo (u blizini Šestanovca) kao čvrsti objekt s mogućnošću smještaja 40-ak osoba u domu i 40-ak osoba pod šatorima, te glavnom infrastrukturom i opremom.

Znatna oprema za programski rad s članovima: didaktička sredstva, alati, kamp i kuhinjska oprema za boravak više od 400 sudionika istovremeno.

Znatna tehnička i računalna oprema za osnovni i prateći rad.

Prijevozna sredstva SSZ-a (kombi i osobno auto)

Važna uloga upravo ove dobne skupine (kako je to bilo i do sada) jest održavanje i razvoj postojećih resursa kroz izražene profesionalne kompetencije brđana, njihove društvene i poslovne veze.



4) Ključni procesi

Ključni procesi su aktivnosti kojima naše znanje i stratešku imovinu stavljamo u funkciju članova, djece i mladih uopće.

Redovna okupljanja brđana s radom na vlastitim sadržajima i podupirući rad s mladim članovima (obuke, tečajevi, priprema i provođenje važnijih akcija i aktivnosti)

Sustavno planiranje i koordiniranje programa i aktivnosti

Organiziranje istraživačkih putovanja i višednevnog boravka u prirodi

Osposobljavanje brđana za funkcije voditelja u organizaciji (vođenje udruge, voditelji višednevnih aktivnosti, kreatori projekata, instruktori i programski instruktori)

Kontaktiranje s državnim institucijama kroz projektne programe

Kontaktiranje sa SIH-om i WOSM-om kroz osobna poznanstva i funkcije

Međunarodne aktivnosti i razmjena

Podrška stabiliziranju i konsolidaciji rada udruga u SSZ-u

5) Konfiguracija

Konfiguracija je proces usaglašavanja osnova za diferencijaciju, ključnih kompetencija, strateške imovine i ključnih procesa u funkciji realizacije bazične strategije.

Kroz redovna okupljanja brđana u svojim Klubovima ostvarivati sadržaje iz svih interesnih područja odraslih (kultura, društvo, priroda, istraživanje, aktivna rekreacija i zabava).

Iskustvom stečenim u organizaciji, ali i životnim iskustvom odraslih osoba aktivno pomagati rad udruga, rad mladih članova u njihovom programskom radu, te pozitivnim primjerom doprinositi odgoju i izgradnji karaktera mladih.

Praktičnim aktivnostima brđana (izleti, putovanja, ekspedicije, radne aktivnosti, zabavne aktivnosti) upotpunjavati životne sadržaje odraslih u svrhu veće kvalitete življenja, ali i potrebe za društvenim aktivnostima i komunikacijom naročito izraženom kod urbanog stanovništva. Sve uvijek suštinski povezano s duhom i načelnima izviđačke organizacije.

Svojim praktičnim aktivnostima, naročito onim radnim i potpornim u financijskom i materijalnom pogledu za cijelu organizaciju, brđani ostvaruju važnu podupiruću ulogu za svoju organizaciju i njene resurse u prirodi i gradu.

U svojim međunarodnim aktivnostima i razmjenama uz zadovoljavanje važnog doživljanog sadržaja djelovanja Klubova, ostvarivati promidžbu i potporu suradnji mladih članova.

6) Informacije i uvidi o ciljnoj grupi

Na koji način prikupljamo podatke o ovoj ciljnoj grupi iz strategije (brđani) ?

Na temelju stvorenih okvira za rad svih dobnih skupina članstva u temeljnom dokumentu **Osnove za rad SIH-a**.

Kroz redovne izvještajne skupštine Klubova i rad brđana u tijelima i stručnim komisijama SSZ-a.

Kroz podatke pri registriranju članova.



7) Pridobijanje članstva

Uhodani načini uključenja ovih članova su najčešće:

Njihovo zadržavanje u organizaciji kroz duže životno radzoblje, prerastanjem dobnih skupina mlađih članova. Isto tako i povratak nekadašnjih članova u odrasloj životnoj dobi.

Pristupanje novih članova preko prijatelja u postojećim Klubovima.

Pristupanjem roditelja članova koji se preko svoje djece uključuju u aktivan rad organizacije.

8) Dinamika odnosa

Potrebno je zaustaviti gubitke odraslih članova koji se događaju: kod mlađih brđana na prijelazu iz srednje škole na studije u drugu sredinu, a kod starijih brđana zasnutkom obitelji ili prevelikim poslovnim obvezama.

Stvarati uvjete za povremeno okupljanje brđana na njihova druženja kako bi, u njima dragom okruženju iz njihove mladosti, mogli ispunjavati svoje društvene potrebe za druženjem i komunikacijom, ali pri tome i važnu potpurnu ulogu odraslih u organizaciji.

Animirati ih za stručno vođenje dijelova programa mlađih članova koji su im posebno bliski (programski instruktori).

Uključivati ih u sve važnije projekte organizacije, gdje mogu zadovoljiti vlastitu potrebu za kreativnim društvenim volonterskim angažmanom, ali i znatno pomoći organizaciji.

Jače propagirati naše mogućnosti za tu dobnu skupinu, animirati ih, naročito bivše članove i roditelje, prikazati im puninu mogućnosti kroz brđanski aktivitet u organizaciji.

9) Snabdjevači

Sami odrasli članovi kroz članarinu i dodatne usluge

Radne aktivnosti i prigodne manifestacije (plesovi, tombule...)

Fondovi i institucije kroz projektne aktivnosti

Vlastite akcije u našim domovima koje mogu biti i za širu populaciju

Donatori i sponzori

10) Strateški partneri

Poslovni prijatelji brđana – s obzirom da je riječ o odrasloj populaciji, uglavnom zaposlenoj, s raširenim poslovnim i prijateljskim vezama, velika je mogućnost dobivanja podrške i suradnje iz tih izvora.

Ustanove i institucije – kroz podršku i vođenje projektne aktivnosti (uglavnom za mlađe članove).

Strane skautske brđanske udruge – s kojima brđani održavaju prijateljske odnose i koje se može angažirati za podršku vlastitim međunarodnim aktivnostima i projektima, ali i međunarodnim aktivnostima mlađih članova.

5.2. PODRŽAVAJUĆA STRATEGIJA:



Cilj podržavajuće strategije je osigurati održivost ili dodatnu materijalno-financijsku potporu organizaciji.

U radu s članstvom organizacija treba nastojati pokrivati osnovne troškove ili cijenu koštanja naših aktivnosti i hladnog pogona. Međutim, kako nastojanja i potrebe za unapređenjem rada (kroz veći angažman kadrova, naprednija sredstva i uvjete rada) povećavaju i troškove koji padaju na teret redovnim članovima, SSZ treba nastojati u području svog djelovanja ostvariti dopunske djelatnosti kojima može pomoći u podmirivanju dijela troškova osnovne djelatnosti. Često puta će to biti veće i optimalnije korištenje naših domova i prostora u vrijeme kada ih ne koriste naši članovi. Tako se i tim kapacitetima povećava učinkovitost i smanjuju im se fiksni troškovi po jedinici korištenja. Prije navedenim iskustvima i znanjima, te odgovarajućom opremom, SSZ i njegove udruge imaju mogućnost proširiti broj korisnika naših aktivnosti, čime se također doprinosi smanjenju troškova koji bi inače padali na samo članstvo. Dvije su izgledne grupacije naših mogućih vanjskih korisnika: djeca i mladi, te odrasla populacija građana.

Djeca i mladi - ponajprije su učenici Osnovnih škola. SSZ je i u dosadašnjem radu već razvio niz aktivnosti za djecu ne-članove u kojima se potvrdio kvalitetom i originalnošću svojstvenoj baš našem programu i modelu rada.

To su prvenstveno tzv. **“škole u prirodi”**, bilo kao jednodnevni izleti, bilo kao višednevna logorovanja. Upravo u tom vidu do punog izražaja dolaze naši domovi u prirodi koje smo mukotrpno izgrađivali u najvećoj mjeri vlastitim radom i sredstvima.

Odrasli korisnici – mogu biti organizirane grupe ili pojedinci koji će koristiti naše uređene prostore u prirodi, ili će koristiti našu punu uslugu kompletne organizacije izazovnog boravka u prirodi kao što su “izgradnja tima”, istraživački boravak u prirodi i sl.

Važan dio u ovoj dopunskoj strategiji jesu i korisnici naših prostora, među kojima su prvenstveno strani skauti. U ovom segmentu izuzetne mogućnosti ima naša planirana izgradnja Skautskog doma u Splitu, koji bi u svojoj polivalentnoj funkciji osiguravao optimalni rad s članovima, ali i organizirani smještaj stranih skauta i omladinskih grupa u ljetnim terminima kada su naši članovi na logorovanjima i raspustu.

6. Implementacija strategije

Implementacija strategije posljednji je, ali ujedno i prvi korak plana strateškog upravljanja u SSZ-u. Na temelju učinjenih analiza potrebno je definirati strateške ciljeve, a zatim planove za 5, 3 i 1 godinu.

1. Određivanje strateških ciljeva
2. Definiranje standardnih operativnih struktura
3. Pospješivanje organizacijskih promjena
4. Osiguranje financijske održivosti - Budžetiranje
5. Usklađivanje podržavajućih sistema

Ovaj prijedlog u nastavku će odrediti 3 skupine strateških ciljeva za koje je potom neophodno izraditi operativne, kontigentne planove.



6.1. ODREĐIVANJE STRATEŠKIH CILJEVA:

metodologija: "Balanced Score Card" (Sustav uravnoteženih ciljeva)

- **Povećanje kvalitete rada s članstvom radi ostvarenja odgojne uloge**
- **Konsolidacija udruga**
- **Materijalno i kadrovsko jačanje u svrhu omogućavanja realizacije ciljeva**

U tablicama koje slijede definirani su ciljevi, a započeto je i određivanje ključnih pokazatelja učinka, ciljnih veličina, akcijskih inicijativa, te rizika. (Ovo je dio posla koji se treba obaviti razmjenom iskustava, uključivanjem instruktora i voditelja.)

- **Povećanje kvalitete rada s članovima**
 1. **Rad na programu**
 2. **Popuna članstva**
 3. **Doživljajna komponenta aktivnosti**
 4. **Osposobljavanje programskih kadrova**
 5. **Stjecanje novog ugleda među mladima i u društvu**

Rad na programu

Dobna skupina	Poletarci	Izviđači	Istraživači	Brdani
Ključni pokazatelji učinka	% članova koji su svladali letove (godišnji formular – anketa)	% članova koji su svladali listove (godišnji formular – anketa)	% članova koji su svladali izazove (godišnji formular – anketa)	
Ciljna veličina	Po 1 "let" godišnje + vještine	Po 1 "list" godišnje + vještinstva	3 "izazova" u 4 godine + specijalnosti	1-2 akcije za mlade + podrška, tečajevi i obuke
Aksijske inicijative	1. Napraviti programski godišnjak rada 2. Napraviti godišnji plan zajedničkih aktivnosti	1. Napraviti programski godišnjak rada 2. Napraviti godišnji plan zajedničkih aktivnosti	1. Napraviti programski godišnjak rada 2. Napraviti godišnji plan zajedničkih aktivnosti	Godišnji plan vlastitih aktivnosti Godišnji plan podrške akcijama mlađih članova
Rizici	Fluktuacija kadrova, Neusklađenost među udrugama			



Popuna članstva

Dobna skupina	Poletarci	Izviđači	Istraživači	Brđani
Ključni pokazatelji učinka	Stalno praćenje optimalnog broja osnovnih radnih jedinica i udruga	Stalno praćenje optimalnog broja osnovnih radnih jedinica i udruga	Stalno praćenje optimalnog broja osnovnih radnih jedinica i udruga	Dopuna starim članovima i roditeljima
Ciljna veličina	6 i više udruga (odreda) sa svim dobnim skupinama članstva, od 50 članova na više			
Akcijske inicijative	Pomoći popunu upisnim akcijama ponajprije u školama s kojima se provodi program "škole u prirodi"	Pomoći popunu upisnim akcijama ponajprije u školama s kojima se provodi program "škole u prirodi"	Primarno zadržavanje stalnih članova; manja popuna novim članovima srednjoškolicima	Pokazne akcije, druženja, susreti brđana, brđanski plesovi,
Rizici	Redovno otpadanje novoupisanih, Neispunjavanje očekivanja novih članova		Odlazak na studije u drugu sredinu Odlazak iz org. U druge progr. aktiv	Preveliki angažman na poslu, obiteljske obveze

Doživljajna komponenta aktivnosti

Dobna skupina	Poletarci	Izviđači	Istraživači	Brđani
Ključni pokazatelji učinka	Veći broj izleta i manjih akcija, priredbi, kolonija	Veći broj izleta, bivaka i manjih akcija, natjecanja, svestrane aktivn., logorovanje	Obuke, programski tečajevi, natjecanja, transverzale, ekspedicije, međun. akcije	Sadržajna druženja, susreti brđana, kulturne aktiv., ekspedicije, međunarodne akcije
Ciljna veličina	18-20 sastanaka, 4-5 izleta, 2 susreta, priredbe	18-20 sastanaka, 4-5 izleta, 1-2 bivaka, 1-2 izlučno natjecanje, akcije iz drugih programs. sadržaja	18-20 sastanaka, 4-5 izleta, 2 bivaka, transverzala -ekspedicija, 1-2 progr. obuke, projekti, program. natjecanja	2 akcije za mlađe, 1 ekspedicija, ples, kulturno-zabav. aktivnosti redovne
Akcijske inicijative		1 obvezno izlučno natjecanje za sve članove	3-4 obuke ili program. tečaja, obvezna transverzala	
Rizici	Zauzetost kadrova, nedostatak sredstava, neobučenost programskih kadrova			



Osposobljavanje programskih kadrova

Dobna skupina	Poletarci	Izviđači	Istraživači	Brđani
Ključni pokazatelji učinka	Godišnje praćenje broja jata i njihovih voditelja	Godišnje praćenje broja patrola-družina i njihovih voditelja	Godišnje praćenje broja klubova istraživača i njihovih voditelja	Godišnje praćenje broja načelnika udruga
Ciljna veličina	Najmanje po 1 jato pri svakoj udruzi (15-ak poletaraca) – minimum 6-10 voditelja u SSZ	Najmanje po 1 družina sa po 2 patrola (izviđači-planinke) pri svakoj udruzi (20-ak izviđača) – minimum 12 voditelja u SSZ	Najmanje po 1 klub istraživ. sa 10-15 čl. (izviđači-planinke) pri svakoj udruzi – minimum 6 voditelja, plus progr. Instruktori u SSZ	Za svaku udruhu (6) + načelnik SSZ-a, obučeni kroz instr. tečajeva SIH-a
Akcijske inicijative	Redovno održavanje tečajeva za predvodnike jata poletaraca	Redovno održavanje tečajeva za vođe patrola i vođe družina izviđača	Uključivanje u “šumsku školu” SIH-a za obuku starijih voditelja (istraživača)	Kroz tečajeva SIH-a obuka načelnika i programskih instruktora, te voditelja višednevnih aktivnosti i projekata
Rizici	Odlazak obučanih voditelja; nedostatak vođa i starješ. družina	Odlazak obučanih voditelja; nedostatak vođa i starješ. družina	Odlazak na studije i u druge organizacije	Odlazak na studije, nedostatak stimulacije

Stjecanje novog ugleda među mladima i u društvu

Dobna skupina	Poletarci	Izviđači	Istraživači	Brđani
Ključni pokazatelji učinka	Produženje zadržavanja u org., Povećan interes roditelja, škola i medija	Produženje zadržavanja u org., Povećan interes roditelja, škola i medija	Produženje zadržavanja u org., Povećan interes za akcije i projekte	Priključenje i novih odraslih; angažman u vođenju i projektima
Ciljna veličina	Minimalno održavanje postojećeg broja uz nastojanje povećanja 5-10% godišnje	Minimalno održavanje postojećeg broja uz nastojanje povećanja 5-10% godišnje	Minimalno: održavanje postojećeg broja na nivou SSZ	Održavanje postojećeg broja klubova i formiranje u udrugama bez klubova brđana



Akcijske inicijative	-Prilagođene radne odore -Letak (brošura) za roditelje	-Prilagođene radne odore -Letak (brošura) za roditelje	-Prilagođene radne odore -Letak (brošura) za članove -Jačanje specijalistič. napredovanja	Uključivanje roditelja u rad organizacije Formiranje stručnih timova Tim za rad na projektima
Rizici	Konkurencija na tržištu slobodnog vremena. Cijena opreme i aktivnosti	Konkurencija na tržištu slobodnog vremena. Cijena opreme i aktivnosti	Konkurencija trž. slob vremena. Sve jače generacijske devijacije. Slabosti u radu programa	-Zatvorenost sustava

- **Konsolidacija udruga**

1. **Jačanje upravnih tijela**
2. **Jačanje ključnih programskih kadrova**
3. **Sređenje programskog rada**
4. **Sređenje poslovanja**

KONSOLIDACIJA	Jačanje upravnih tijela	Jačanje ključ. programskih kadrova	Sređenje programskog rada	Sređenje poslovanja
Ključni pokazatelji učinka	Novo osobe uključene u rad uprava; rad savjeta Novi stručni timovi	Veća aktivnost, Kvalitetniji rad, Zadržavanje članstva	Redovito, ali kraći intervali, svladavanje programa; godišnji pregledi svladanosti	Kadrovska ekipiranost Operativni i financ. godišnji izvještaji i planovi
Ciljna veličina	Uprave popunjene s više odgovornih osoba, Formirani savjeti i komisije i timovi	-Osposobljeni i stimulirani načelnici, -Starješine družina i programski instruktori, timovi SSZ-a	Redovno svladavanje stupnjeva Pokrivenost svih dijelova programa Brojnije praktične aktivnosti	-Sređene evidencije, zapisnici, -Uredno blagajničko poslovanje -Sređena oprema



Akcijske inicijative	-Pozivanje nekadašnjih članova, -Pozivi i razgovori s roditeljima -Uključenje učitelja -Stručne obuke	-Instruktorski tečaj u SSZu -Iznalaženje mogućnosti stimuliranja rada načelnika	-Godišnji programski kalendar -Konsolidacija rada načelstva udruga i SSZa Instruktorski timovi	-Zajedničko rješavanje blagajničkog poslovanja -Obnova nagrada za naj-jedinicu -Poticaji za rad
Rizici	Nestalnost motivacije Poslovna zauzetost	Mala početna osnova i dužina procesa, dostatnost sredstava	-Prezauzetost termina, opredjeljenje: program/ rekreacija	

- **Materijalno i kadrovsko jačanje u svrhu omogućavanja realizacije ciljeva**
 1. **Realno dovršenje uređenja SC Fužine i doma Kreševo brdo radi optimalne mogućnosti njihovog korištenja**
 2. **Povećanje iskorištenosti naših prostornih resursa radi programskog unapređenja rada i ostvarivanja prihoda od istih**
 3. **Projekcija Izviđačkog doma Split kao važne buduće okosnice kvalitete rada i ostvarenja dohodovne funkcije**
 4. **Kadrovsko ekipiranje radi mogućnosti ostvarivanja ciljeva i razvoja organizacije**
 5. **Materijalno ekipiranje SSZ-a i udruga opremom i didaktičkim sredstvima za programski rad**

Dovršenje uređenja SC Fužine, doma Kreševo brdo i sjedišta SSZ-a

	SC Fužine I faza	SC Fužine II faza	Dom Kreševo brdo	Sjedište SSZ-a
Ključni pokazatelji učinka	Analiza tempa uređenja i financijskih pokazatelja	Dovršenje razrade planske dokumentacije	Analiza tempa uređenja i financijskih pokazatelja	Analiza stanja uređenosti i financijskih pokazatelja



Ciljna veličina	U slijedeće 2-3 godine dovršiti glavne radove uređenja	U slijedeće 2 godine dovršiti potrebnu dokumentaciju za gradnju	U slijedeće 2-3 godine dovršiti glavne radove uređenja Konačno rješenje statusa Doma	Obaviti manje zahvate opremanja i održavanja prostora
Akcijske inicijative	-Detaljni plan radova i procjena sredstava -Analiza komisije za domove SSZ-a Projektno/građevinska dokumentacija	-Sređenje dokument. idejnog rješenja -Ishođenje građev. dozvole -Razrada modela financiranja	-Detaljni plan radova i procjena sredstava -Analiza komisije za domove SSZ-a - Legalizacija objekta	Uvid u neophodne potrebe; procjena vrijednosti
Rizici	Potreba podizanja kvalitete starih radova	Oduljenje dokumentacijske procedure	Teškoće s tijelima Županije oko sredst. i sa OŠ oko statusa	Drugi prioriteti; pad vrijednosti nekretnina

Optimalizacija iskorištenosti resursa SSZ-a

	SC Fužine	Dom Kreševo brdo	Sjedište SSZ-a
Ključni pokazatelji učinka	-Godišnji pregled korištenja -Financijski pokazatelji	-Godišnji pregled korištenja -Financijski pokazatelji	-Godišnji pregled korištenja -Financijski pokazatelji
Ciljna veličina	-Podići broj dana iskorištenosti, posebno izvan ljetne sezone, -Povećati vlastito programsko korištenje	-Podići broj dana iskorištenosti, posebno izvan ljetne sezone, -Povećati vlastito programsko korištenje	-Povećati vlastito programsko korištenje
Akcijske inicijative	Unaprijediti i proširiti oglašavanje, Redovite programske akcije Povećanje vlastitih projekata s nečlanovima	-Letak na engleskom -Redovite programske akcije -Povećanje vlastitih projekata s nečlanovima Domar stalni	-Ispitivanje tržišta nekretnina za buduće projekcije novog doma
Rizici	Tempo dovrš. infrastruk. za zimsko korištenje	Mogućnost centr. Grijanja Status upravljanja Slaba štíćenost	



Projekcija Izviđačkog doma Split

	Ključni pokazatelji učinka	Ciljna veličina	Akcijske inicijative	Rizici
Izviđački dom Split	-Usuglašavanje oko prostornih rješenja -Podrška gradskih struktura Čvrste odluke Gradske uprave	-U slijedeće 2 godine dovršiti idejnu dokumentaciju -Postaviti financijsku konstrukciju	-Izrada idejnog rješenja s optimalnim prostornim planom -Započeti kontakte s fondacijama	-Teško međusobno usuglašavanje udruga SSZ -Administrativni zastoji -Invest. potencijali

Kadrovsko ekipiranje

	Ključni pokazatelji učinka	Ciljna veličina	Akcijske inicijative	Rizici
SSZ	-Kvantificiranje obima posla i zadataka -Broj aktivnosti i projekata	-Jedan vid profesionalnog angažmana načelnika SSZ-a i stručnog tima	-Detaljan pregled mogućih izvora sred -Projekti -Kadrovski opis profila i opis poslova	-Nedostatak sredstava -Nedostatak kandidata
Udruge	-Kvantificiranje obima posla i zadataka -Broj aktivnosti i projekata	-Jedan vid profesionalnog angažmana načelnika udruga	-Detaljan pregled mogućih izvora sred -Projekti -Kadrovski opis profila i opis poslova	-Nedostatak sredstava -Nedostatak kandidata
Zajednički poslovi	-Kvantificiranje obima posla i zadataka	-Jedan vid profesionalnog angažmana blagajnika SSZ-a i udruga	-Detaljan pregled mogućih izvora sred. -Kadrovski opis profila i opis poslova	-Nedostatak sredstava -Nedostatak kandidata

Materijalno ekipiranje opremom i didaktičkim sredstvima za programski rad

	Ključni pokazatelji učinka	Ciljna veličina	Akcijske inicijative	Rizici



Centri i domovi	-Inventurno stanje opreme	-Zadovoljenje svih programskih potreba s obzirom na uvjete i mogućnosti domova i Centra (kuhinja, kanui, busole...)	Lista prioritete opreme za programski rad	-Nedostatak sredstava
Udruge	-Inventurno stanje opreme	Postići optimalni standard za boravak u prirodi i programski rad	-Lista prioritete opreme za programski rad -Mogućnost uzajamne pomoći	-Nedomaćinsko korištenje opreme -Nedostatak sredstava
Zajednički poslovi u SSZ-u	-Inventurno stanje opreme	Opremom omogućiti zajedničke poslove i aktivnosti	Lista prioritete opreme za administrativni i programski rad	-Nedostatak sredstava

6.2. DEFINIRANJE STANDARDNIH OPERATIVNIH STRUKTURA:

1. Programska, odgojno-obrazovna struktura

S obzirom na ključnu **skautsku metodu** – rad u malim vršnjačkim skupinama, **patrola** i **jato** ostaju temeljne operativne (radne-programske) jedinice. One se združuju u više oblike preko **družina/posada** koje su za mlađe članove u pravilu jednospolne, a obuhvaćaju najmanje dvije patrola i jata. Uz **klubove izviđača istraživača** i **klubove brđana** tako nastaje **odred (ili skautski klub)** kao odgojna zajednica djece i odraslih koja obuhvaća sve generacije (što je bitno i za odgojno djelovanje ali i za osnovnu egzistenciju udruge).

Radi provođenja i servisiranja temeljnog programskog rada i njemu odgovarajuće strukture, definirana su još i tijela: **starješina, vođa i uprava družine i načelnik i načelstvo odreda**.

Ova standardna operativna struktura definirana je i "Osnovama za rad" Saveza izviđača Hrvatske.

U **oblicima rada** uz redovne aktivnosti temeljnih radnih jedinica predviđeni su i dodatni, ispomažući oblici djelovanja u ostvarivanju programa kao što su **družinski/posadni sastanak** na kojem se prorađuju složenije i teme od zajedničke važnosti, te praktične aktivnosti: izleti, višednevne aktivnosti, logorovanja, zimovanja, natjecanja ...

Uz ovaj oblik provediv unutar same udruge – odreda, važno je definirati potpomažući zajednički servis među udruzama koji se ponajbolje provodi programskim servisom SSZ-a i to kroz: **programske obuke, voditeljske i stručne tečajeve, zajedničke akcije i natjecanja**. To nisu segmenti standardne strukture već podupirući oblici koji optimaliziraju korištenje stručnih kadrova, materijalnih sredstava i resursa, financija itd. Oni su i u prethodnim razdobljima potvrdili svoju korisnu funkciju. Za operativno provođenje ovog dijela rada na programu u funkciji je: **načelstvo SSZ-a, stručni timovi, komisije**.

Odred / udruga – programska struktura

	Patrola		Jato		Družina		Klub istr/brđ.		Odred	
	Min	Opt.	Min	Opt.	Min	Opt.	Min	Opt.	Min	Opt.



Broj jedinica	1	2	1	2	2	4	1+1		-	-
Broj članova	8	12	12	18	16-24	24-36	10+6	20+12	36	92
Voditelj	VP		VJ		VD		VK		Načelnik	
Nadzor/pomoć	-		-		Starješina		Starješina/inst ruktorktor		Starješina	
Tijela	-		-		Uprava druž.		Uprava kluba		Načelstvo	

Splitski skautski zbor – programska struktura

	Patrola		Jato		Družina		Klub istr/brđ.		Odred	
	Min	Opt.	Min	Opt.	Min	Opt.	Min	Opt.	Min	Opt.
Broj jedinica	6	12	6	12	12	24	6+6	6+6	6	...
Broj članova	8	12	12	18	16-24	24-36	10+6	20+12	46x6	92x..
Koordinacija	-		-		Komisija		Komisija		Načelnstvo SSZ-a, timovi	
Uključ. osobe	-		-		Starj. / vođe		Vođe + Instr.		Načelnici odreda	
Odgovor. osoba	-		-		Predsj. komis.		Predsj. komis.		Načel. SSZa	

2. Upravna, organizacijska struktura

Upravna struktura naših udruga kao i SSZ-a polazno je definirana Zakonom o udrugama u RH koji predviđa potrebu odgovornog vođenja i odlučivanja udruženih građana kao punoljetnih osoba s pravnom sposobnošću. To je dio koji treba poštivati u svim segmentima poslovanja naših udruga koji podliježu Zakonskim rješenjima. Tim je polazištima prilagođen i naš Satut.

S druge strane, svrha postojanja našeg "udruženja građana" jest odgojno-obrazovni rad s djecom i mladima u čemu je Skautizam vrlo specifičan jer u svojoj odgojnoj metodi predviđa aktivno sudjelovanje mladih članova u radu udruge. Zato je u našim upravnim rješenjima potrebno imati dvojak pristup koji će zadovoljiti odgojno-obrazovne potrebe i metode, a s druge strane osigurati poštivanje zakonitosti, odgovornost u upravljanju materijalnim i financijskim resursima, ali i odgovornost prema roditeljima naših malodobnih članova.

Upravo na tom području dolazi do najčešćeg preklapanja kompetencija i funkcija, što treba urediti. To prvenstveno znači odvajanje **poslovnih upravnih funkcija upravljanja** od programsko-operativnih funkcija. U prvoj skupini upravnih funkcija nema alternative sudjelovanju samo punoljetnih, poslovno odgovornih osoba. To s druge strane ne znači da ne treba voditi računa i o kontinuiranom uvođenju mladih-punoljetnika u funkcije i odgovornosti.

Dok je onaj programsko-operativni dio rukovođenja uglavnom reguliran našim izviđačkim Osnovama i Pravilnicima, ovaj drugi dio treba prilagoditi optimaliziranju poslovnog upravljanja organizacijom.



SSZ	Sastav-struktura	Djelokrug i zadaci	Odgovornost subordinacija	Napomene
Sabor SSZ-a	Punoljetni predstavnici svih udruga prema brojnosti	Okupljanje najmanje 1 put godišnje; Usvajanje svih najvažnijih akata, izvještaja i planova.	Najviše tijelo, odgovorno samo prema Statutu i Zakonima RH	Definicije u Statutu
Predsjedničko vijeće	-Predsjednici svih udruženih odreda. -Kordinator 1 među njima na određenov vrijeme (1 godina)	-Praćenje i usmjeravanje odgojno-obrazovnih zadataka i aktivnosti	Odgovorni Saboru SSZ-a i Zakonskim uredbama s područja rada s djecom	Regulirati Statutom
Upravni odbor	-Izabrani predstavnici sa stručnim kompetencijama -Predsjednik izabran od Sabora na mandat	-Financijsko poslov. -Domovi i resursi -Pravna regulativa	Odgovorni Saboru i Nadzornom odboru	Regulirati Statutom
Nadzorni odbor	3 punoljetna člana izabrana od Sabora	Nadzor nad materijalno-financijskim poslovanjem i zakonitošću rada	Odgovorni Saboru	Definicije u Statutu
Tijela i komisije	Predloženi predstavnici udruga i mogući vanjski suradnici	-Komisija za domove -Odbor za izgradnju Doma Split -Komisija za nagrade itd.	Odgovorni Upravnom odboru i predsjedniku	Regulirati Pravilnikom
Savjet SSZ-a	Predloženi predstavnici udruga i mogući vanjski suradnici	Savjetodavni poslovi po svim pitanjima, lobiranje i predstavljanje	-	-
Zaposlenici	-Tajnik SSZ-a -Načelnik SSZ-a -Kordinator projekata (ugovorno povezani načelnici udruga)	Prema opisu poslova i zadataka	Odgovorni NO, predsjedniku i Upravnom odboru, te Predsjedničkom vijeću	Regulirati Statutom i Pravilnicima



6.3. POSPJEŠIVANJE ORGANIZACIJSKIH PROMJENA:

Pospješivanje organizacijskih promjena podrazumijeva prilagodbu organizacijske strukture ostvarenju usvojenih strateških ciljeva. Temeljni ustroj izviđačke organizacije uspostavljen u mjesnoj udruzi – odredu se ne mijenja jer je on postavljen temeljem dugog uspješnog iskustva organizacije i metoda u odgojnom rad s djecom i mladima, a prema vršnjačkim skupinama, od patrole/jata, preko družine i kluba do odreda.

Ono gdje treba provesti organizacijske promjene jest već istaknuti model rukovođenja u SSZ-u, ali i inoviranje kadrova u samim udrugama.

Te potrebe možemo sistematizirati u sljedećim točkama:

- **Rukovodna i programska tijela udruga**
- **Rukovodna tijela SSZ-a**

	Ključni pokazatelji učinka	Ciljna veličina	Akcijske inicijative	Rizici
Rukovodna tijela udruga	Konsolidacija udruga po članstvu, zakonskim i zajedničkim obvezama, te po materij. financijskom stanju	-Popunjenost uprava, - Formiranje savjeta, --Redovni sastanci tijela -Uredna dokument. -Financijska samoodrživost	-Polugodišnji program rada tijela -Uključenje roditelja i starih članova -Popuna zaduženja -Projekti	Nedostatak kadrova



Program. tijela udruga	-Popunjenost svih kategorija članova, -Svladanost programa -Broj aktivnosti	-Redovni sastanci načelstva -Rad uprava družina -Popunjenost progr. dužnosti	-Programski planovi rada (1, ½, ¼ godine) -Knjiga akcija -Evidencija članova -Evidencija napretka članova - Evidencija volontera	Nedostatak kadrova
Rukovodna tijela SSZ-a	-Ostvareni godišnji programi, -Postojanje i djelovanje tijela	-Rad upravnog odbora -Rad koordinacije delegata udruga -Rad poslovnih komisija i savjeta -Rad N.O.-a	-Statutarne prilagodbe -Formiranje upravnog (poslovnog odbora) -Popuna poslovnih komisija	
Uslužna tijela SSZ-a	-Ostvareni programi zajedničkih aktivnosti -Djelovanje načelstva -Djelovanje instruktora	-Koordinirani programski rad udruga -Zajedničke akcije, tečajevi, obuke	-Praćenje programskog sudjelovanja udruga -Formiranje timova SSZ-a	

6.4. OSIGURANJE FINACIJSKE ODRŽIVOSTI – BUDŽETIRANJE:

Na sadašnjem nivou rada organizacije iskazuje se bitna razlika u financijskim prihodima između SSZ-a i udruga. Prvenstveni razlog je stvorena imovina u SSZ-u koja je dovedena u funkciju stvaranja prihoda. Sustavnih prihoda od institucija nema ni jedna ni druga strana, osim što po već dugotrajnoj praksi Grad Split dodjeljuje redovna godišnja sredstva iz kojih se plaća tajnik SSZ-a. No, ni to nije stalna proračunska kategorija, već praksa koja traje i koja novim zakonskim rješenjima može doći u pitanje. Uz prihode od imovine, sve značajnije stavke postaju projektne aktivnosti i aktivnosti poput "škola u prirodi" za djecu ne-članove. Ipak, treba ustanoviti da je to moguće ponajprije zahvaljujući profesionalnom radu uposlenika, uz podršku grupe odraslih volontera.

S druge strane, udruge nemaju nikakovu sustavnu financijsku potporu osim članarine članova i olakšanje troškova za pojedine aktivnosti koje financira SSZ.

I ovo naše iskustvo znakovito ukazuje na ključnu ulogu imovine, ali i profesionalnog oslonca i pokretača aktivnosti i projekata. Zato se u okviru ovog Strateškog plana kadrovi ukazuju kao ključna poluga daljnjeg razvoja, kako u pogledu podizanja nivoa kvalitete rada, tako i u pogledu kapaciteta stvaranja potrebnih prihoda.

Dobre polazne okolnosti za našu organizaciju su, u ovom dijelu, što je u dužem razdoblju vođena politika ulaganja u resurse za rad s djecom u prirodi, koji su znatno uvećali naše prihode, a dolaze do nivoa moguće podrške potrebnim ulaganjima u druge prioritetne ciljeve. S druge strane, treba računati na ulaganja u amortizaciju i uređenje tih resursa.

Uza sve to, jedan od najvažnijih izvora prihoda u današnje vrijeme, svakako su projektne aktivnosti. To se potvrđuje skoro bez izuzetaka za cijeli sektor civilnog društva. No, za ralikom od drugih, s manjim stažem postojanja i daleko manjom tradicijom, pogled na ova pitanja unutar naše organizacije uvelike je opterećen zaziranjem od profesionalnog rada, premda se po svim primjerima uspješnog funkcioniranja i financiranja među udrugama potvrđuje da je baš kadrovski moment pri tome od presudne važnosti.



FINANCIRANJE	Ključni pokazatelji učinka	Ciljna veličina	Akcijske inicijative	Rizici
Stabilni – izgledni izvori prihoda SSZ	-Stanje bilance prihoda/rashoda za 5 god. (dotacija grada, najam prostora i domova)	-Pokrivanje 1,5 btto plaće uposlenika -Pokrivanje ½ btto plaće načelnika SSZ	-Prihodi od lokalne i regionalne samouprave -Prihodi iz projekata -Preraspodjela dijela prihoda od najma	
Prihodi od članova udruga	-Iznos godišnje članarine -Prosječne takse za akcije	-Pokrivanje režijskih troškova udruga -Pokrivanje dijela troškova voditelja na akcijama -Pokrivanje dijela troškova načelnika udruga	-Optimalizacija članarina -Racionaliziranje troškova akcija -Optimalizacija takse akcija -Optimalizacija cijene korištenja naših resursa	
Prihodi od projektnih aktivnosti SSZ i udruga	-Pregled prihoda/rashoda od projektnih aktivnosti za 3-5 godina	-Pokrivanje još dijela btto plaće načelnika SSZ -Pokrivanje dijela troškova načelnika udruga	-Intezivno praćenje i prijavljivanje projektnih aktivnosti SSZ-a -Program zakladi civilnog društva RH -Projektne aktivnosti udruga	
Prihodi od vanjskih aktivnosti	-Pregled prihoda od “škola u prirodi” i drugih vanjskih dohodovnih aktivnosti, donacija itd.	Pokrivanje ½ btto plaće načelnika SSZ-a -Pokrivanje dijela troškova načelnika udruga	-Intezivno širenje vanjskih aktivnosti i SSZ-a i udruga -Partnerstvo s drugim udrugama na ovim aktivnostima	
Dugoročnije predvidivi prihodi	Analiza mogućih prihoda/rashoda završenih resursa (SCF, dom Split, dom Kreševo)	-Pokrivanje troškova šireg kruga profesionalnih uposlenika	-Završenje arhitekt. i financijskih idejnih rješenja SCF II i doma Split	

6.5. USKLADIVANJE PODRŽAVAJUĆIH SISTEMA:

Mada je dio vanjskih, podržavajućih sistema već naveden u točki 6.4 o budžetiranju, potrebno je posebno razraditi ovaj dio. Glavni cilj organizacije našeg grada, kao i ovog Strateškog plana neprijeporno



ostaje vanškolski obrazovno-odgojni rad s djecom i mladima, na temeljima Skautskog pokreta i u skladu s metodama koje su bitni dio tog formirajućeg procesa mladih. Ipak, u okolnostima neminovne potrebe osiguranja dostatnih sredstava za ozbiljan i kvalitetan rad s djecom, a koji je preduvjet da se uopće govori o odgoju i obrazovanju, neophodno je razviti modele prihodovanja sredstava preko djelatnosti u kojoj se inače nalazimo, ali kao povremene uslužne servise “znanja i resursa” koje neosporno posjedujemo.

I pored moguće širine poslovnih djelatnosti koje pruža naš Statut, te aktivnosti prvenstveno će se odnositi na rad s djecom i mladima u van-školskim programima.

Naše iskustvo na ovom području seže dosta unatrag, u 1993. kada se nekoliko naših jedinica uključilo u humanitarni projekt “Grad sunca” - logorovanja za djecu žrtve rata koje je organizacijski vodio Bojan Bošnjak iz “Izviđačke družbe” Zagreb. U tom projektu je naš klub “Brodosplit” ostao više godina. No, naš prvi samostalni, od strane institucija sufinancirani projekt za djecu, je bilo logorovanje za djecu Srednje Bosne 1996. godine u Fužinama. Rezultati su bili odlični. Nakon toga je SSZ ostvario veći broj projekata, u suradnji s više institucija, OESC-eom, Ministarstvom obrazovanja i Ministarstvom socijalne skrbi RH, Gradom Splitom, Centrom za socijalnu skrb Splita itd. Sve uspješno. Od 1999. godine već je uhodano projektno logorovanje za školsku djecu u našem SC Fužine, a u domu Kreševo brdo na jednodnevnim izletima škole u prirodi u prosjeku sudjeluje 500-tinjak djece godišnje. Ta pozitivna iskustva treba priširiti i na naše udruge.

Uz ove osnovne aktivnosti moguće je iznaći još dosta aktivnosti koje mogu financirati institucije i fondacije kroz projekte, ali i roditelji direktno. Naravno, za ovu drugu aktivnost potrebno je poštivati zakonsku regulativu i porezni sustav.

6.6. MOGUĆE PODRŽAVAJUĆE AKTIVNOSTI:

- **Jednodnevni izleti “škole u prirodi”:** Razrađeni programi i satnice; stečena reputacija (SSZ u splitskim i županijskim Osnovnim školama); povoljni uvjeti u domu Kreševo kroz proljeće i ranu jesen; potrebno 5-7 voditelja & tehničkih lica; otežavajuće uključenje mlađih kadrova zbog školskih obveza preko tjedna; mogućnost proširenja uključenih kadrova iz pedagoških škola i drugih udruga;
- **Logorovanja za djecu “Zdravi grad”:** Razrađeni programi i satnice; stečena reputacija (SSZ u splitskim Osnovnim školama, Gradu Splitu i Centru za soc. skrb); povoljni uvjeti u SC Fužine nakon završetka škole kroz 1-2 smjene, ali moguće i duže; potrebno 8-10 voditelja & tehničkih lica; ograničenje za operativne kadrove vlastita logorovanja udruga; mogućnost proširenja uključenih kadrova iz pedagoških škola i drugih udruga;
- **Novi kapaciteti SC Fužine:** Mogućnost proširenja kapaciteta višeg standarda boravka; nove sanitarije, a naročito novi dom koji podiže standard i proširuje sezonu; moguć puni programski servis;
- **Ljetno korištenje doma Kreševo brdo:** Mogućnost i potreba proširenja korištenja doma Kreševo brdo na ljetnu sezonu, s obzirom na neveliku udaljenost od mora, uz vlastiti prijevoz; osobito od strane skauta iz drugih zemalja; povoljna okolnost završetak autoceste do Šestanovca; jače oglašavanje; priprema terena za šatorski smještaj;
- **Izviđački dom Split:** Ključni resurs za vlastiti kvalitetniji rad, ali i za hostelski smještaj skauta i mladih u polivalentnim kapacitetima; pitanje vremenske izvedivosti u odnosu na termin ovog Strateškog plana;
- **Prirodnjački turizam za odrasle:** Posebno u SC Fužine kroz programe od 3-7 dana; temeljeno na skautskim specijalnostima boravka u prirodi: upoznavanje prirode, hodanje, istraživanje, ljekovito bilje, natjecanja i igre, duhovnost, rekreacija, logorske vatre; potreban ozbiljan tim voditelja i dobar marketing;
- **“Građenje tima” za ciljne skupine:** Programski i smještajni servis firmama u programu “Team buildinga”; sadržaji koji su nam poznati i podudarni našem programu i metodama; povoljni uvjeti u SC Fužine (već korišteni od drugih agencija u ovu svrhu); potreban ozbiljan tim voditelja;



- **Povremeni zabavni i rekreativni programi – radionice:** Korištenje slobodnih prostornih kapaciteta za organizaciju proslave rođendana, programske radionice i sl.; izviđačke predstave, plesovi, maskenbali za širi krug djece (kao i za vlastite članove);

Uz navedeno, moguće i šire aktivnosti udruga, zajednički i samostalno. S obzirom na zahtjevnost i profesionalnost ovih tržišnih programa, preporučuje se zajednički, koordinirani istup.

