

The background of the slide is a photograph of a lush green field with tall grass and small white flowers. In the upper right, there is a bright sky with soft, out-of-focus clouds. A large, white, rounded rectangular box is positioned on the left side of the image, containing the title text in a bold, yellow, sans-serif font.

STRATEŠKO PLANIRANJE ZA ORGANIZACIJE JAVNOG I NEPROFITNOG SEKTORA

STRATEŠKO PLANIRANJE

- Kao **operativna strategija u realizaciji vizije**
- Kao **instrument politike i menadžmenta** u svim sektorima društva utemeljen na čvrstoj namjeri i realističnim očekivanjima (npr. Napoleon, Aleksandar Veliki – zapamćeni su po doprinosu strateškom planiranju i realizaciji planova)

DEFINICIJA

Međunarodna asocijacija lokalnih menadžera
ICMA:

Strateško planiranje je pozicioniranje organizacije i zajednice za uvjete i okruženje predviđeno u budućnosti.

Kod strateškog planiranja nije naglasak na instrumentalizaciji ciljeva, već na procesu **stvaranja vlastite budućnosti.**

STRATEŠKO PROMIŠLJANJE OBUHVAĆA:

1. Izradu strateške vizije (što je odredište i fokus)
2. Utvrđivanje ciljeva (pretvaranje vizije u ishode)
3. Izradu strategije s ciljem postizanja željenih ishoda na način koji je izabrao menadžment
4. Efikasno i učinkovito implementiranje strategije
5. Vrednovanje učinaka i iniciranje korekcija u viziji, ciljevima, strategiji pa i provedbi u skladu s trenutnim stanjem (uprave, tvrtke), promjenom uvjeta, novim idejama i prilikama

Strateško planiranje je pozicioniranje organizacije i zajednice u kompleksnom okruženju i neizvjesnoj budućnosti.

Preduvjeti dobrog strateškog planiranja su:

- Sagledati jasnoću iz kaosa
- Uočiti razliku između vođenja i upravljanja

Današnje organizacije trebaju vođe + osobekoje prepoznaju pravi put, daju energiju i inspiraciju

NEKI MODELI STRATEŠKOG PLANIRANJA

Koncept prilagodljivog planiranja

Model LENS

BRYSONOV model

1. Koncept prilagodljivog planiranja

Obilježja današnjeg podatkovnog i informativnog prostora:

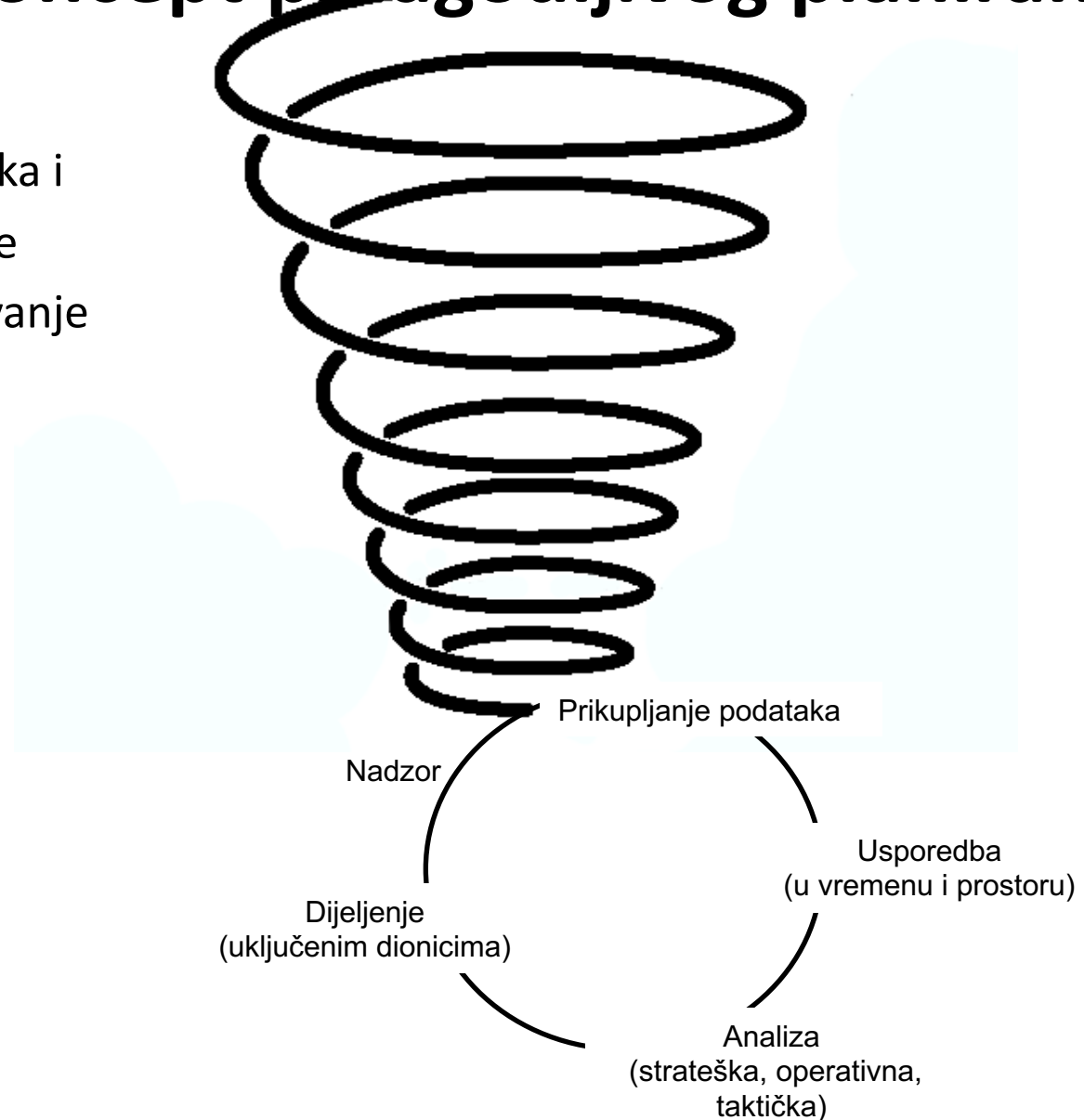
ALTERNATIVNE ČINJENICE: nedosljedni skupovi činjenica s uvjerljivim dokazima za alternativne mogućnosti (posebice u pravu)

LAŽNE (OBMANJUJUĆE) VIJESTI: npr. internetske stranice koje namjerno objavljuju lažne informacije, obmane, propagande pod tvrdnjom da su istinite (npr. Macron)

POST-ISTINE: oblikovanje javnog mnijenja pobuđivanjem emocija i osobnih uvjerenja. Lako je probrati podatke kojima se dolazi do željenog zaključka

1. Koncept prilagodljivog planiranja

Pretvaranje podataka i
informacija u znanje
za strateško odlučivanje



1. Koncept prilagodljivog planiranja

- Proces, a ne struktura
- Izvršitelji politika i menadžeri sami ga i donose i provode
- Temelji se na (ne)poznavanju budućnosti...

POZNATA – IZVJESNA BUDUĆNOST

Npr. zagađenje okoliša, rast broja umirovljenika, povećanje životne dobi, rast broja visokoobrazovnih osoba, opadanje nataliteta...

Praćena je **obveznim planiranjem**

Imamo li dobro obvezno planiranje:

- Znamo li što sa zagađivačem karlovačkih rijeka i šuma?
- Je li nam jasna „mirovinska” reforma?
- Kakve su nam upisne kvote na fakultetima?
- ..a što kada nam se rodi treće, četvrto dijete?

DJELOMIČNO POZNATA BUDUĆNOST

Relativno izvjesna do neizvjesna budućnost –
npr. razdoblja suša i poplava, strukturne
promjene u gospodarstvu, mjere porezne
politike i sl.

Praćena je planiranjem nepredvidivih situacija
po principu ŠTO-AKO (nastupi određeni
događaj)

Jesu li vreće s pijeskom dobar primjer
nepredvidivih situacija?

NEIZVJESNA BUDUĆNOST

BUDUĆNOST KOJU JE NEMOGUĆE PREDVIDJETI

Npr. tehnološki razvoj s čijim posljedicama ne računamo, političke krize i sl.

Praćeno je odgovornim planiranjem.

Odgovorno planiranje omogućuje uočavanje i posve suptilnih promjena i priprema organizaciju i zajednicu za odgovorno i fleksibilno ponašanje (primjeri: prošek, teran, sjeme, dalmatinski pršut, kulen i sl. u vrijeme neposredno pred ulazak u EU ili zaštita nacionalnih i prirodnih parkova danas...).

P.Senge: ... najveća prijetnja našem opstanku, kako organizacije tako i društva, ne potiče od iznenadnih događaja već od sporih, postupnih procesa.

REFLEKSIJA

Prepoznajte u svojoj radnoj i životnoj sredini neke oblike prilagodljivog planiranja i opišite ih.

2. Model LENS

(**L**eadership **E**ffectiveness and **N**ew **S**trategies)

- Model učinkovitog rukovođenja i nove strategije kombinira:
 - Vještine izgradnje timova
 - Vještine procesa odlučivanja
- Rješavanje problema unutar same organizacije pri čemu je provedba rješenja često vremenski kraća od vremena angažiranog za planiranje rješenja)

Koraci LENS modela

- Praktična vizija (npr. budućnost grada u idućih 5 godina)
- Identificiranje ključnih proturječja, prepreka, njihova kategorizacija, priprema podataka o istima (npr. nedostatak zaposlenika odgovarajućeg obrazovanja, nejasni mandati u donošenju i provođenju odluka, organizacijski, financijski i sl. problemi)
- Strateški prijedlozi (najčešće brainstorm) o učinkovitom rješavanju ključnih prepreka, organizacija njihovih rješavanja i plan budućih aktivnosti

Koraci LENS modela

- Taktički plan gdje se predloženim budućim aktivnostima određuje prioritet, dodaju im se eventualno potrebne specifične aktivnosti, objedinjuje ono što je slično
- Fokusirane aktivnosti gdje se cijeli prethodni proces pretvara u obvezujući pisani oblik u kojem se: daje ime projektu, pojašnjava njegova svrha, pojašnjava očekivana korist od aktivnosti koje će se poduzeti, navode se sudionici u projektu (po mogućnosti što detaljnije) kao i rizik od neuspjeha u implementaciji

3. BRYSONOV model

Bryson, John M.: Strategic Planning for Public and Non-profit Organisations

- Strateško planiranje sadrži koncepte , procedure i instrumente koji pomažu u strateškom promišljanju i djelovanju na organiziran, kreativan i produktivan način.

VIZIJA – STRATEGIJE- STRATEŠKO PLANIRANJE

Bryson, John M.: Strategic Planning for Public and Non-profit Organisations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers, 1988.

BRYSONOV model

- Strateško planiranje je proces:
 - **Participativan** (u planiranju sudjeluju oni koji moraju donositi odluke)
 - **Interaktivan** (povratna veza između onoga kako treba biti i onoga kako je)
 - **Integrativan** (povezuje u oba smjera, odozdo prema gore i odozgo prema dolje, promišljanja o tome tko, što i kako raditi)
 - **Iterativan** uvažava stalne promjene koje postoje u sustavu (npr. odlazak važnog zaposlenika) i okruženju i prilagođava se svemu razvojnem, što znači da niti jedan plan ne može dugo trajati u nepromijenjenom obliku

ZADATAK

U realnom vremenu i prostoru, ovu smo zadaću radili na satu i u grupama, gdje bi se u obilju pozitivne energije razvijala zanimljiva rješenja strategijskog planiranja po Brysonovim fazama. Vi ćete raditi individualno i strategijske faze koje su nasumično napisane poredati i povezati u cjeloviti strategijski plan, onako kako se Vama čini najsmislenijim. Važno je imati u vidu da se radi o procesu i svako malo se podsjećati prethodno navedenih osobina ovoga modela.

Kod idućeg predavanja, pokazat ćemo Vam kako je to autor osmislio.

Faze strateškog planiranja

Kreiranje uspješne vizije

Iniciranje i sporazum o strateškom planu

Formuliranje strategije i planova

Planiranje uspješne implementacije

Revizija i promjene strategije i plana

Identifikacija pitanja od strateškog značaja

Identifikacija mandata organizacije

Redizajn strategije i strateškog plana

Definiranje misije i sistema vrijednosti

Procjena eksternog i internog okruženja

Hvala

