



**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:

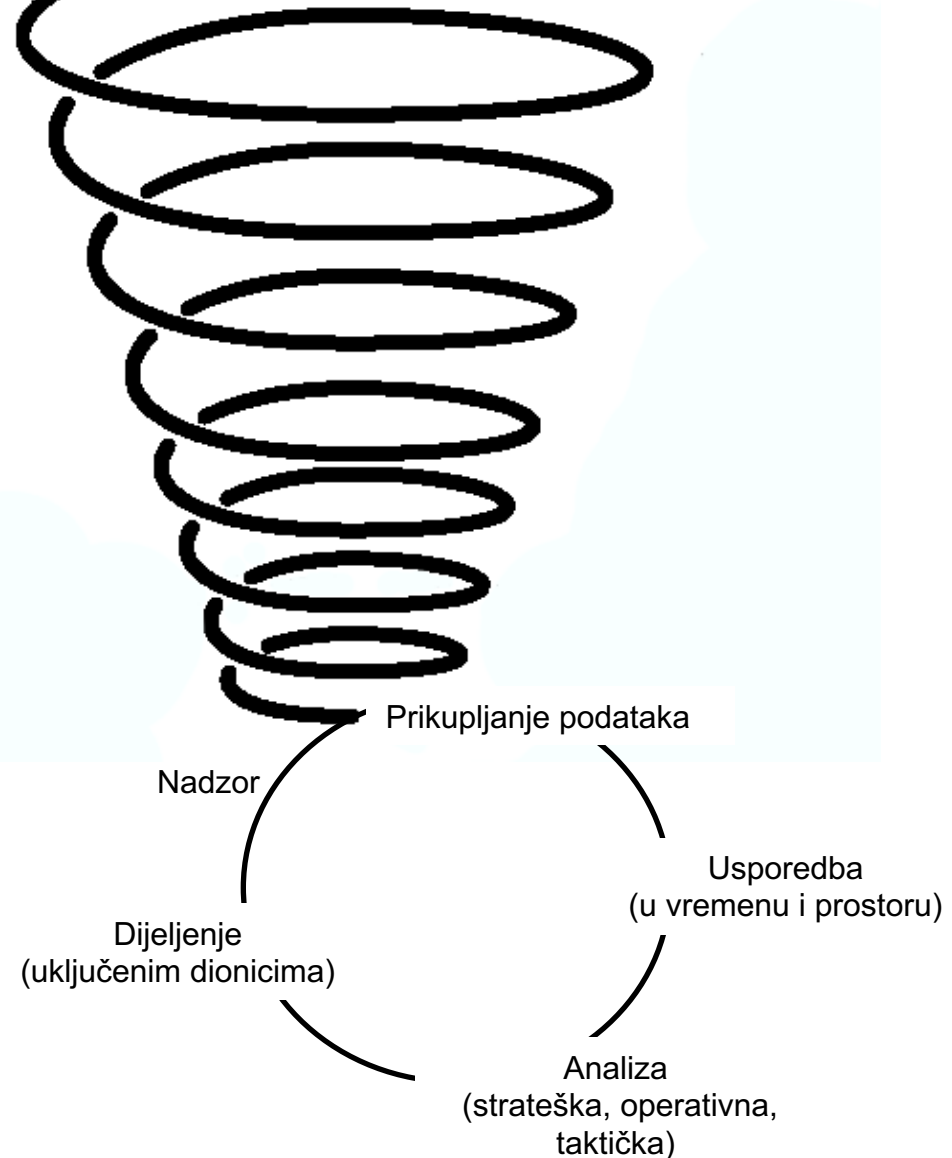
ALTERNATIVNE ČINJENICE: nedosljedni skupovi činjenica s uvjerljivim dokazima za alternativne mogućnosti (posebice u pravu)

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

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Iniciranje i sporazum o strateškom planu,

funkcija stratega budućnosti je sagledati kada je došlo vrijeme za pokretanje aktivnosti strateškog planiranja zbog primjerice preuzimanja novih uloga, nedostataka u provedbi predhodne strategije, potrebe strateških promjena uvjetovanih potrebama zainteresiranih dionika...Ovdje valja sagledati trenutnu situaciju, prošle aktivnosti i pravce budućeg razvoja..Kako je (Hammel) *grlo uvijek na vrhu boce*, ne treba uvijek očekivati da će iniciranje doći od onih od kojih se to očekuje, može doći od zaposlenika s *revolucionarnim idejama* koje teba podržati.

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Identifikacija mandata organizacije,

povezana je s usvojenim politikama, formalnim organizacijskim ustrojem i zakonskim aktima..

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Definiranje misije i sistema vrijednosti,

prepoznavanje socijalnih i političkih potreba koje organizacija ispunjava, a za koje ima mandat, čime opravdava svoje postojanje. Proces strateškog planiranja može početi iz bilo koje faze, neki puta je to baš definiranje misije, pri čemu se moraju uvažiti interesi svih zainteresiranih dionika koji izražavaju svoj interes za organizaciju, njene resurse, aktivnosti.

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Procjena eksternog i internog okruženja,

učestalo (ali ne nužno) je to SWOT analiza kojom se sagledavaju vlastite prednosti i nedostaci ali i mogućnosti i prepreke koje dolaze iz okruženja

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Identifikacija pitanja od strateškog značenja,

u pisanome obliku definirati na koje to problem organizacija može pozitivno odgovoriti, zašto su baš ovi problem izazovni organizaciji te koje su posljedice rješavanja problema

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Formuliranje strategija i planova upravljanja problemima,

koju Bryson vidi kao kombinaciju ciljeva, politika, programa, aktivnosti, odluka
i alokacije resursa

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Revizija i promjena strategije i plana,

nekada formulirana strategija nadilazi granice onoga tko ju je izradio zbog čega može postojati potreba revizije onih članica na koje se odnosi, primjerice kod obnove područja pogođenih potresom, kod kontrole pandemije, kod zbrinjavanja otpada... Nakon revizije slijedi formalno usvajanje od strane zvaničnih organa (lokalne zajednice, resornog ministarstva i sl).

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Kreiranje uspješne vizije,

brojne organizacije nisu u stanju definirati svoju viziju dok ne prođu nekoliko faza strateškog planiranja. Događa se to jer viziju još uvijek doživljavaju kao “izmaštanu”, a ne realno ostvrivu sliku budućnosti.

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Planiranje uspješne implementacije,

mora sadržavati: jasno definirane uloge i odgovornosti, definirane ciljeve i očekivane ishode, obveze, vremensko planiranje, distribuciju resursa, kontinuirani nadzor i promjene ukoliko je to potrebno, definirane procedure provjere odgovornosti.

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Redizajn strategije i strateškog plana,

strateško planiranje je ciklične naravi, to je process koji podliježe stalnoj usporedbi planiranog i ostvarenoga što znači da potrebu uvođenja novih faza, novih dionika, novih propisa ...

BRYSONOVE FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Brysonove faze **strateškog planiranja nisu linearene već su ciklične naravi**. Ako ste došli u organizaciju koja već ima strateški plan, a strateški ste menadžer, svakako ćete uvažiti ono što postoji ili bar dio toga. Akcija se može pokrenuti u bilo kojem trenutku.

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.

Refleksija

Kako biste dizajnirali proces strateškog planiranja za Vašu organizaciju (za trenutno nezaposlene: lokalnu samoupravu)?

Navedene faze nisu linearne niti numerirane kako ne bi izazivale zabunu, slobodno ih razmjestite po vlastitom promišljanju.

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

Definiranje misije i sistema vrijednosti

Procjena eksternog i internog okruženja

Revizija i promjene strategije i plana

Identifikacija pitanja od strateškog značaja

Identifikacija mandata organizacije

Redizajn strategije i strateškog plana

Hvala

