

# PRIROČNIK ZA STRATEŠKO NAČRTOVANJE

*Tistemu, ki ne ve kam pluje,  
vsak veter ustreza!  
(Seneka - starejši)*

Oktober 2008

Krajši priročnik za proces strateškega načrtovanja v manjših nepridobitnih organizacijah

*Stevan Stavrevič, univ. dipl. ek., specialist za reševanje problemov razvoja  
MIZOS d.n.o., Ljubljana*

Ta krajši prispevek je lahko priročnik in pripomoček oblikovan kot pomoč vodstvu in osebju manjših organizacij civilne družbe<sup>1</sup> za pripravo strateškega načrta in jim lahko pomaga h krepitvi in podpori lastnih organizacijskih dosežkov ter k uresničitvi njihovega poslanstva.

<sup>1</sup> NVO-ji, sindikati, zbornice, poklicna združenja, gospodarska interesna združenja, verske skupnosti ipd. v nadaljnjem besedilu OCD.

## ***I. Uvod - Strateško načrtovanje v manjših organizacijah civilne družbe***

Obseg dela se pri OCD stalno krepi medtem, ko ostali procesi naraščajo bolj počasi. Nič več, če sploh kot včasih nepridobitne organizacije lahko računajo in pridobivajo svoje finančne vire samodejno s strani radodarnih darovalcev, niti si lahko več predstavljajo da bodo za svoje delo imele na razpolago ducate sposobnih prostovoljcev. Vedno bolj, podporne organizacije in celo posamezni darovalci hočejo videti dokaze, da bodo njihova darila skrbno uporabljena. Kot pomemben del dokaznega gradiva pogosto zahtevajo strateški načrt kot zapisan dokument. Torej, kaj je strateški načrt in kako lahko ga organizacija sama pripravi? *Ta kratek priročnik je oblikovan kot pomoč strokovnem vodstvu in osebju manjših nepridobitnih organizacij, da same izdelajo strateški načrt, ki jim lahko pomaga h krepitvi lastnih sposobnosti ter je lahko v podporo njihovim prihodnjim dosežkom.*

Ker nikoli ni dovolj časa za poglobljeno in sistematično analiziranje za vztrajno povečevanje učinkovitosti je potrebno prvič oblikovati strateški načrt s skrajšanim postopkom in v malih korakih.

Ta priročnik vsebuje nekatere možne spodbudne korake in postopke, ki jih vse OCD lahko uporabijo da same uspešno izpeljejo celoten proces. Potrebovali boste *udoben prostor* z mizami in stoli ter dovolj prostora, da bi se naokoli gibali. Enako lahko pomaga, če je soba taka da ima dovolj prostega *stenskega prostora*, ki se lahko uporablja za lepljenje listkov papirja, ki bodo prihajali kot rezultat procesa strateškega načrtovanja. Priskrbeti je treba vsaj eno zložljivo stojalo ali projekcijsko platno, pilot označevalec teksta za pisanje na velikih listih papirja, samolepilni trak, pisalne bloke za zabeležke ter je treba dobro ošilit svinčnike (enega za vsako osebo).

## ***II. Kaj je strateško načrtovanje?***

Večina nas ve, da je načrtovanje prijem gledanja v prihodnost ter odločanje o tem kaj

bo organizacija počela v prihodnosti. *Strateško načrtovanje* je ustvarjalen napor za pripravo odločitev in dejanj, ki pojasnjuje in definira kaj organizacija je, kaj počne in zakaj to dela. (Bryson, 1995). Oboje, strateško in dolgoročno načrtovanje načeloma pokrivata več let. Vendar strateško načrtovanje zahteva od organizacije da se vpraša *kaj je?* ter da pogleda v okolje v katerem deluje. Strateško načrtovanje pomaga organizaciji da osredotoči svojo pozornost na odločilne vzroke in posledice, rezultate, sporna vprašanja in izzive kar pomaga vodstvu organizacije odločiti se o tem kaj bo delalo glede teh vprašanj in izzivov.

Vsaka organizacija začne z malim ali je začela z malimi koraki. Ustanovitelji neke OCD poznajo ali bi morali poznati svoje cilje, poslanstvo in imeti definirano vizijo. Ta metoda zahteva aktivno sodelovanje, zato naj sta pisalni blok in pribor vedno pri roki. Vse zapiske boste potrebovali kasneje za oblikovanje vaše postavitve ciljev.

V tej metodi ni nič teoretičnega, vsi vprašalniki in delovni listi so iz prakse in so za prakso. Vendar pa metoda zahteva po drugi strani stalno »delo« vseh udeležencev. Na koncu tega procesa vsi morate biti sposobni zapisati cilje svoje organizacije brez kakršnega koli zavlačevanja - *in to vsi iste*.

Skratka, kot rezultat procesa strateškega načrtovanja, organizacija bo imela bolj jasno zamisel do tega kaj je, kaj dela in s kakšnimi izzivi se sooča. Če bo sledila načrt se bo lahko veselila večjega učinka in boljše odzivnosti do in s strani okolja v katerem dela.

### *III. Kdo je lahko vključen?*

Vsaka organizacija se mora previdno odločiti kdo je treba in je lahko vključen v proces strateškega načrtovanja.

- \* ***Vodja - nosilec procesa načrtovanja.*** To je ponavadi ključni član: upravnega odbora, nadzornega sveta ali izvršni direktor. Ta oseba mora biti nekdo, ki verjame v proces strateškega načrtovanja in bo pomagal ohraniti potek procesa na pravih tirih. Temu ni treba biti strokovnjak za strateško načrtovanje ampak mora biti nekdo, ki je spoštovan s strani uprave in osebja organizacije.
- \* ***Zapisovalec načrta.*** Nekdo v ustrezen zapis mora sestaviti zapiske o tem kaj se je skupina za načrtovanje odločila. Ta oseba zapisuje beležke v času srečanj in jih uporabi za pripravo načrta, pogosto v obliki več osnutkov in jih poda na oceno projektni skupini. Pisanje načrta vendar ni samo več kot preprosto sestavljanje zapiskov s pripravljalnih sestankov. Zapisovalec načrta mora tudi vstaviti opcije in načrtovati naslednje logične korake v osnutke pri vsakem koraku procesa načrtovanja.
- \* ***Pospeševalec procesa načrtovanja.*** Ta oseba je lahko iz ali zunaj same organizacije, čeprav to vlogo lahko prevzame kateri od članov upravnega odbora. Osnovna odgovornost pospeševalca je da skrbi za zapiske s sestankov ter skrbi za to da bi skupina zasledovala načrtovane tire.
- \* ***Skupina za načrtovanje.*** Člani skupine za načrtovanje so tisti, ki so najbolj direktno vključeni v reševanje spornih vprašanj in izzivov, ki se nanašajo na prihodnost organizacije. To je lahko celoten upravni odbor ter izvršni direktor. Lahko je tudi katera od komisij odbora skupaj s izvršnim direktorjem. Ključno osebje zaposlenih je tudi lahko vključeno v proces načrtovanja. Lahko se pač vključijo in predstavniki odjemalcev, ki jim organizacija služi ter drugi zainteresirani deležniki. Pomembno si je zapomniti, da je potrebno poskrbeti

- da so vključeni tisti, ki resnično predstavljajo organizacijo in so spoštovani s strani vodstva ali organov organizacije.
- \* **Upravni odbor ali skupščina.** Upravni odbor ali skupščina bosta na koncu sprejela načrt in ga bosta iz dneva v dan uporabljala pri poslovnih odločitvah ter konkretnih dejanjih. Če celoten upravni odbor ni neposredno vključen v proces načrtovanja je treba načrt na koncu potrditi in sprejeti ter med časom njegove priprave biti redno obveščan o napredkih in izsledkih. Proces razvoja strateškega načrta je posebna priložnost za vključitev upravnega odbora ter sprejetje njegove bolj aktivne vloge pri oblikovanju prihodnosti.
  - \* **Zaposleno osebje.** Člani organizacije, posebej izvršni direktor, imajo znanja in informacije katere je treba posneti in izkoristiti med procesom načrtovanja. Čeprav bodo oni tisti, ki bodo izvajalci in nosilci izvajanja načrta dan za dnem, jih je treba obveščati ter, če lahko vključiti v proces načrtovanja. Večje organizacije redno se zanašajo na predstavnike zaposlenega osebja, dokler manjše organizacije v proces lahko kot člana skupine vključijo samo izvršnega direktorja.
  - \* **Odjemalci.** Tisti, ki uporabljajo in imajo korist od storitev organizacije so občasno vključeni v proces načrtovanja. Vsaka organizacija naredi lastno izbiro o tem ali bo v proces načrtovanja vključila odjemalce ali se bo in na kateri način s njimi posvetovala.

#### **IV. Začnite s procesom!**

Vsaka organizacija sama za sebe mora odločiti kateri je ta pravi čas za pripravo strateškega načrta. ... **Organizacija je lahko v dobrih časih... ali slabih časih... lahko je komaj ustanovljena... ima ali nima zapisano poslanstvo... itn.**

Pogosto je lažje opisati kateri čas ni ta pravi kot kateri je. Na primer, ko streha na stavbi prepušča organizacija jo mora prenoviti in ne začeti s procesom strateškega načrtovanja. Organizacija treba rešiti svoj težak položaj po možnosti delujoč učinkovito in strateški ter potem začeti z načrtovanjem. Nekaj takega manj pomembnega kot je težava da »streha prepušča« vendar je običajno treba ukrepati brez odlaganja rešitve je priložnost da organizacija začne s strateškim načrtovanjem. Nekateri organizacije opazijo izgubo pomembnih virov financiranja ali nasprotno, priložnost za pridobitev novih virov financiranja, to je konkretna spodbuda za pripravo načrta. Druge organizacije prepoznajo, da se njihovi odjemalci spreminjajo ter zaradi tega bi že morali biti pripravljeni na te spremembe itn. Za nepridobitne organizacije obstaja veliko razlogov za začetek procesa strateškega načrtovanja.

Potem, ko se odloči da bo začela s strateškim načrtovanjem, organizacija mora zasledovati naslednje začetne korake:

- \* **Zapišite v seznam dejansko stanje, ki zaznamuje organizacijo.** Ni treba da je to popoln seznam, niti je potrebno da je popolnoma urejen. Kakorkoli spoznajte se z nekaterimi pomembnimi informacijami o organizaciji, ker vam bo to veliko pomagalo pri spraševanju le teh, ki bodo vključeni v procese priprave načrta.
- \* **Odločite se kdaj bi načrt moral biti sprejet s strani uprave.** Razvoj in načrtovanje procesa vam bo odvzelo nekaj tednov celo nekaj mesecev. Uprava treba določiti prihodnje sestanke tako, da bo to ciljni datum za potrditev načrta.

- \* **Poleg tega vzemite si nekaj časa za načrtovanje samega procesa.** Člani upravnega odbora ter zaposleno osebje, ki bo vključeno v proces načrtovanja morajo si priskrbeti čas za proces načrtovanja. To lahko zahteva nekaj ur v tednu v času treh ali štirih tednov ali lahko zahteva posamezen dan ali celo vikend. Zapisovalec načrta bo seveda porabil veliko več časa kot ostali dokler bo pripravil dokumenta, ki opisujejo sklepe narejene na sestankih. Svetujemo, da skupni časovni okvir od začetka procesa načrtovanja do sprejetja načrta za male organizacije se ne sme raztegniti na več kot tri mesece. *(Kot pripomoček predlagamo Priloga 2. Projektni načrt)*
- \* **Odločite ali bo pospeševalec koristen.** Nekatere organizacije ugotovijo, da posameznik, ki ni jasno vključen v redno zaposlitev v organizaciji lahko pomaga pri njihovem procesu načrtovanja.
- \* **Odločite se kdo bo in kako vključen v načrtovanje.** Poglejte stran pp. 2-3 za predloge in opis njihovih vlog.
- \* **Poiščite ustrezen prostor za sestanke.** Pogosto je uporabno, da izberete prostor, ki je drugačen od standardnih lokacij, ker različno okolje lahko pomaga članom skupine da izstopijo od običajnih vzorcev dela in obnašanja. Prostor je treba biti udoben in biti ustrezen svojemu namenu, vključujoč table in ostale pripomočke za udeležence za pisanje ter sobo v kateri bi udeleženci lahko hodili okoli. Imejte v glavi možnost, da jih preskrbite s prigrizki, pijačami ter z hrano. Nekatere organizacije uporabljajo velike liste papirja da zabeležijo ideje tako imejte takšen prostor, primeren je tisti, ki omogoča prenašanje listov papirja (uporabljajte lepilni trak ali buciko) na steno.

## V. Koraki v procesu strateškega načrtovanja

Naslednji osnutek korakov je treba razumeti samo kot predlog. Vsaka organizacija se sama treba odločiti o tem kaj bo delala in kaj ne bo delala. Prej tako predlagana metoda vključuje zaključek vsakega koraka ter približno potreben časovni okvir za izvajanje.

### V.1. Korak 1.: Presoja poslanstva (približno potreben čas: 30 - 45 minut)

Skoraj vsaka organizacija dandanes ima lastno izjavo o poslanstvu. Koristno je občasno pregledati izjavo o poslanstvu in je spremeniti, če je to potrebno. Poslanstvo organizacije je njen razlog za obstoj, njen smisel ali njena socialna utemeljenost za dejanje. Komaj navesti poslanstvo organizacije ni zadosti. Razjasniti smisel organizacije pomaga izločiti večji del nepotrebnih spopadov ter pomaga usmerjati razpravo in delovanje.

**Predlagan prijem.** Prej kot se začne sestanek zapišite izjavo o poslanstvu na pisalni blok. Zalepite papir na steno ali stojalo tako da ga vsi vidijo. Vprašajte nekoga iz skupine da na glas prebere poslanstvo. Poudarite (podčrtajte) besede ali besedne zveze in jih po tem obkrožite. Nato razpravljajte o vsemi vprašanji, ki so naštetja spodaj ter strnite odgovore posebej na vsaki list papirja. Ponavadi je najboljšje, da to naredite z udeležbo cele skupine.

Klasičen proces načrtovanja se začne s zapisovanjem izjave o poslanstvu organizacije. Priporočamo namesto tega, da člani skupine za načrtovanje enostavno začnejo z pregledom izjave o poslanstvu, vključujoč naslednja vprašanja katera jim bodo pomagala da bolj razumejo poslanstvo organizacije:

- \* **Kdo smo?** Če se organizacija pelje po cesti navzdol in vas nekdo vpraša: Kdo je to? Kaj mu boste odgovorili? Naredite razliko med tem kaj je in kaj počne.
- \* Nasploh, spoznajte se tem **kaj so osnovni socialni, družbeni in drugi razlogi** zaradi katerih organizacija obstaja ter kateri so osnovni socialni, družbeni ter politični problemi s katerimi se organizacija srečuje? To je osnovna socialna utemeljenost za obstoj organizacije.
- \* **Kaj nasploh organizacija naredi da spozna**, sprejme in kako odgovori na te potrebe ali probleme? Kako jih organizacija spozna in se odloči kaj bo naredila?
- \* **Kdo so ključni deležniki<sup>2</sup>** organizacije in kako smo jim odgovorni? Kako ugotavljamo kaj oni res želijo od organizacije?
- \* **Kakšna je filozofija organizacije**, katere so njene vrednote in njena kultura?
- \* **Kaj naredi organizacijo edinstveno ali posebno?**; ali Katere so konkurenčne prednosti organizacije?

<sup>1</sup> Deležniki so ljudje ali druge organizacije od katerih smo odvisni ali so nam pomembni. Oni so ljudje in organizacije, ki vzdržujejo vašo organizacijo opravičljivo. Tukaj štejemo, na primer, financerje, lastnike stavbe tiste, ki volijo člane upravnega odbora, odjemalce ali njihove predstavnike, zaposleno osebje itn.

## V.2. Korak 2.: Organizacijska pooblastila (približno potreben čas: 15 -30 minut)

Formalna pooblastila so tista, ki jih terjajo finančne ali pooblaščene skupine. Če ta pooblastila niso zadovoljena, organizacija se lahko sooči z resnimi težavami vključujoč (morda) insolventnost za poslovanje. Neuradna pooblastila so tista pričakovanja, ki lahko ostanejo zamolčana (neizrečena). Pogosto so pričakovanja odjemalcev ali osebja neuradna in naravna. Pooblastila zajemajo oboje teh reči ter se od organizacije zahteva da to naredi, prav tako se od nje zahteva da to ne naredi. Preprosta pot za to ugotovitev je zastaviti si vprašanje - Kaj se od nas pričakuje da bomo naredili in kdo to od nas zahteva? Še eno preprosto vprašanje lahko zastavimo o neuradnih pooblastilih - Kako bomo izvedeli kaj od nas deležniki pričakujejo?

**Predlagan prijem.** Zalepite veliki list papirja na steno. Zagotovite, da vodja skupine zastavi vprašanje: »Kaj se od nas pričakuje, da moramo narediti?« ter na kratko pojasni pojem pooblastil. Čez nekaj minut zapišite nekaj »genialnih idej« in pooblastil, ki vam jih je posredovala skupina. Po končanem postopku zbiranja idej naj skupina preveri začetni seznam ter poudari tista, ki so formalna pooblastila s črko »F« ter tista, ki so neuradna s črko »N«. Zagotovite, da skupina še enkrat preveri seznam ter prepozna kdo so in katera so tista skupna pooblastila na obe strani. V nadaljevanju na kratko naredite presojo izjave o poslanstvu, da bi preverili ali seznam pooblastil predlaga katere koli spremembe. Ali obstajajo katera koli pričakovanja, ki niso na pravi način zapisana v izjavi o poslanstvu? Ne zapravljajte čas, da bi ponovno zapisali poslanstvo ampak zadolžite nekoga iz skupine, da zapiše možna odstopanja.

## V.3. Korak 3.: »Nazaj k prihodnosti« (približno potreben čas: 45 - 60 minut)

Pri navadnem načrtovanju ponavadi presojamo prihodnost kakorkoli, preteklost organizacije je vir podatkov o tem kar je za njo učinkovito in kaj ni. Pričakuje se in je zelo uporabno za člane skupine za načrtovanje pogledati v preteklost in sicer nekaj let nazaj. Na primer, če je načrtovano obdobje 5 let v prihodnosti potem pogledajte nazaj v preteklih 5 let.

**Predlagan prijem.** Zlepите na steno štiri

2002	2004	2005	2006	2007
------	------	------	------	------

velika lista papirja skupaj. Narišite ravno črto vodoravno čez sredino zlepljenih listov. Na vrhu zapišite leta (npr. 2003, 2004, 2005, 2006, 2007). Razdelite vsakem članu skupine manjši blok ter svinčnik. Zagotovite, da pospeševalec ali vodja poda navodila skupini, da premisli o »viških« ali »minimumih« organizacije, ki jih lahko zasledijo v preteklih 5 letih. Zagotovite, da vsaki deležnik molče zapiše vsaki pomemben dogodek ali incident na poseben listek. Preverite in zlepite vsak listek spodaj leta na kateri se nanaša.



Čez nekaj minut pisanja naj vodja opozori člane skupine naj zlepijo svoje beležke na ustrezno mesto nad in pod črto. »Viške« nad črto, »minimume« pod črto. Lepljenje beležk nad in pod črto namigujejo samo kako so visoko »viški« ali kako nizko so »minimumi«.

Ko člani skupine končajo nalogo poskrbite, da preverijo zapiske. Ponavadi jih vodja na glas prebere ter jih mogoče vpraša za pojasnila.

Spodbudite razgovor o izsledkih ter iščite primerne teme med njimi. Na posebnem velikem listu papirja zaznamujte teme. One lahko vsebujejo raven financiranja (doseganje subvencij ali njihovo izgubo) prihod ali odhod pomembnega vodje, uspešno ali neuspešno vodenje težav itn.

Zastavitev naslednjih vprašanj vam lahko pomaga osvetliti nekaj spornih vprašanj:

- \* **Katere priložnosti organizacija ima?** Kako se odziva na te priložnosti (izkorišča svoje prednosti, ni sposobna izkoristiti te prednosti, presliši jih)?
- \* **Katere nevarnosti so grozile organizaciji v tem času?** (Katere so uspešno premagane, katere neuspešno in katere jih je preslišala)?
- \* **Na katere prednosti** se organizacija lahko **zanaša** pri reševanju groženj ali izkoriščanju priložnosti?
- \* **Katere slabosti** je organizacija imela reševanja groženj ter izkoriščanju priložnosti? Kaj organizacija storila glede tega?

**V.4. Korak 4.:** »Zamislite si prihodnost« (približno potreben čas 15 - 45 minut)

Pri tem koraku je zelo koristno na kratko pogledati v prihodnost organizacije. To je vaja, ki zahteva veliko domišljije in ustvarjalnosti in ne nujno praktičnih idej. Vendar pogosto te vaje prinašajo zelo dobre in inovativne ideje za prihodnost organizacije, vključujoč nekatere, ki se zdijo najbolj nore.

**Predlagan prijem.** Naj vodja skupine vpraša vsakega člana skupine naj si zamisli prijatelja, ki je bil globoko vpleten v organizacijo vendar je iz nje izstopil ter z njo izgubil kontakt. Kakorkoli, pet let kasneje ta prijatelj mu pošilja pismo in ga sprašuje o stanju v organizaciji. Član skupine naj odpiše svojemu prijatelju in opiše stanje v organizaciji do najmanjših podrobnosti. Član skupine naj opiše dejavnosti in programe, odjemalce, finance organizacije, zaposlene ter vodstvene delavce. Skratka, naj vsaki

član skupine opiše kaj se dogaja v organizaciji. Naj bo vsak član skupine poseben kot je to le možno in naj to zapiše v blok, ampak jim ne dovolite da se med seboj pogovarjajo in dogovarjajo. Porabite za to okoli 10 minut.

Potem jih razdelite v skupine od po tri do pet članov, zberite jih okoli stojala - table ali velikih listov papirja skupaj z beležkami, ki so jih naredili ter skicirajte pisma prijatelju, ki so jih naredili. Naj člani skupine zapišejo svojo razlago in pripombe ter med seboj opravijo razpravo. Mogoče bodo hoteli narediti seznam skupnih ugotovitev na vsakem velikem kosu papirja, poskušajte dognati tiste ideje, ki so posebne ali posebej zanimive. Porabite za ta korak 10 - 15 minut v malih skupinah.

Naj potem vodja skupine izkoristi »glavni« list papirja ter vpraša prvo skupino naj prebere svojo prvo ugotovitev. Naj potem vse skupine naredijo isto. Potem naj vodja skupine na »glavnem« listu papirja zapiše seznam skupnih idej. Ter naj gre okoli prostora na podoben način. Na koncu je treba narediti seznam idej, ki so skupne, največ dve ali tri od vsake skupine.

Potem naj vodja skupine poda 5 do 8 kosov lepljivih papirjev vsakemu članu skupine. Naj potem vsi člani skupine glasujejo o ugotovitvah, ki so jim najbolj všeč ter položijo listke papirja zraven teh za katere glasujejo. Volijo lahko na »glavnem« listu papirja ob točkah, ki so ostale na izvirnem listku. Točke, ki so dobile največ glasov so postale najbolj pomembne za skupino katere je treba premisliti, ko začnete z načrtovanjem.

**V.5. Korak 5.:** »SWOT analiza« (približno potreben čas: 60 - 120 minut; Ta korak vendar lahko traja precej dlje odvisno od globine (temeljnosti) analize.

»SWOT« analiza ukvarja se s prednostmi, slabostmi, priložnostmi ter grožnjami. To je ključni del strateškega načrtovanja, ker pregleda samo organizacijo ter njeno zunanje in prihodnje okolje.

**Prednosti in slabosti** nanašajo se na samo organizacijo - one so podobne premoženju ter obveznostim organizacije. **Priložnosti in grožnje** so zunaj organizacije in/ali se nanašajo na prihodnost.

#### Smernice za prevetritev možganov

- \* poskusite na hitro pridobiti čim več idej;
- \* potegnite - povzročite ali vzporejajte jih z drugimi idejami;
- \* ne kritizirajte niti s ustnimi;
- \* ne komentirajte ni z govornico telesa;
- \* ne zagovarjajte se in ne pojasnjujte;
- \* imejte v mislih, da ni slabe ideje;

**Predlagana metodologija.** Ena od možnih uporabnih metod, da na hitro pridobite nove ideje in informacije je prevetritev možganov. Vodja skupine naj poudari, da »prevetritev možganov« ne pomeni razsodbe, to bo prišlo na vrsto kasneje. Udeleženci naj se samo pogovorijo (govorijo) to kar imajo v mislih, predlagajo nekaj kaj je mogoče kdo drug prej povedal. Kasneje bo dovolj časa da odstranite nekatere ideje, ki so dvojne in so celo neumne. Če je skupina majhna (10 - 12 članov) to se lahko naredi pravočasno pri vsakem koraku (prednosti, slabosti potem pa priložnosti in na koncu grožnje).

Naj rezultate vodja zapiše na velikem listu papirja. Če je skupina velika (več kot 12 ljudi), razdelite skupino na štiri manjše. Podajte vsaki skupini veliki list papirja ter na njem zapišite ime skupine.

Pripišite vsako pomembno podrobnost SWOT analize (npr. skupina 1. dela na prednostih itn...). Dajte članom skupine za vsako točko približno 15 minut da zapišejo svoje ideje. Naj potem vodja naznani, da se skupine zavrtijo na naslednjo točko. Tako se bo skupina 1. ukvarjala s slabostmi, skupina 2. s priložnostmi itn. Dajte vsaki skupini dodatnih 5 minut časa da doda ali spremeni tisto kaj je že prejšnja skupina zapisala na njihovih listkih. Dovolite jim naj porabijo 5 minut dela na vsakem listu papirja. Potem jih ponovno zavrtite vse dokler ne opravijo nalogo na vsaki postavki SWOT analize.

Potem, ko bodo zapisane vse postavke SWOT analize, omogočite skupinam popolno diskusijo, podajte več razlag, pojasnite jih itn. Naj eden od udeležencev v tem hipu pozorno zapiše podatke, ki so rezultati tega dela skupnega procesa.

Na koncu naj vsaki član skupine dobi 12 nalepk, po tri za vsako postavko: prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje. Naj vsaki udeleženec z nalepko glasuje za tri najbolj pomembne ali najbolj resne postavke. V času glasovanja naj skupine nadaljujejo z razpravo. Možno je in dobrodošlo, da bodo potrebne dodatne razlage in informacije, vključujoč dodatne raziskave, da bi se popolnoma razumele vse posebne prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje. Naj ena ali več oseb opravi potrebne raziskave izven sestanka ter izvide prinese nazaj za prihodnjo razpravo. Te raziskave lahko zajamejo raziskovanje mnenj ter vprašanja za deležnike organizacije.

**V.6. Korak 6.:** Načrtovanje rezultatov - posledic (približno potreben čas: 30 - 60 minut)

Za vsako organizacijo je zelo pomembno da na samem začetku procesa načrtovanja naštejete nekaj spornih vprašanj, ki jih je treba rešiti (korak 3.). Na tem mestu procesa načrtovanja, skupina za načrtovanje bo združila podatke iz prejšnjih korakov načrtovanja ter jih vzporejala s predhodnimi ugotovitvami ali temami, ki so bile prepoznane na samem začetku. To bo oblikovalo izhodišča za razvoj posebnih (ožjih) korakov ter nalog za izvedbo načrta.

**Predlagan prijem.** Pri četrtem koraku »zamislite si prihodnost« skupina za načrtovanje je premišljevala o prihodnosti ter izbirala katere so najbolj pomembne izbire na voljo in jih je treba pretehtati. Še enkrat, uporabljajoč papir na stojalu, naštejete teme, ki so napisane pod črto v »zamislite si prihodnost« seznamu. Potem pregledajte rezultate SWOT analize, da bi ugotovili najbolj pomembne priložnosti in prednosti. Zapišite jih na velikem listu papirja. S tega zornega kota, nekatere teme iz SWOT analize ter »zamislite si prihodnost« seznama se zdijo mogoče precej enostavne. Te enostavne postavke je treba združiti v posamezne točke kjerkoli je to možno. V poteku razprave med člani grupe, naj skupina za načrtovanje izbere ali sprejme 10 postavk ali tem. Kakorkoli to ni zamrznjena ali magična številka in vsaka skupina mora sama določiti ali se teme med seboj jasno razlikujejo ali so preširoko zastavljene. Nekatera od naslednjih vprašanj je treba skupina sama sebi zastaviti:

- \* Ali je vsaka postavka ali tema skladna s poslanstvom organizacije? Če ni, pomeni da je treba spremeniti poslanstvo ali ga je treba nanovo in bolje formulirati?

- \* Ali so teme skladne med seboj? Lahko se zdi jasno, da organizacija noče predlagati na primer razširjenje in krčenje istih programov v istem času, temveč je lažje spustiti (pregledati) ta nasprotja.
- \* Ali se gradivo in teme zadosti med seboj razlikujejo, da jih je enostavno razporediti? Na primer, ali so prostorske možnosti ali prostor s katerim organizacija razpolaga v nasprotju z pričakovanjem osebja organizacije. Mogoče so med seboj povezane (več osebja zahteva več prostora), ampak gradivo (teme) je treba naštetih posebej. One so in se bodo med seboj povezale kasneje med procesom načrtovanja.
- \* Ali karkoli manjka? Nasprotno ali je česa preveč? Pogosto je skupina za načrtovanje ujeta v past nujnih sprememb, zaradi tega spregledajo priložnost, da bi zaznali širšo sliko ali se odzivajo preveč okroglasto ali preveč ohlapno. *Predlagan način je samo preveritev ali smo kaj spustili ter, da še enkrat pregledamo vse korake, ki smo jih prej naredili pri procesu načrtovanja, vključujoč sporna vprašanja, ki izvirajo zunaj organizacije. Podobno, skupina za načrtovanje lahko zaželi da bi preverila, skupaj z upravnim odborom ali so na tej točki vse pomembne zadeve vključene.*
- \* Ali vsi razumejo gradivo? Način, da bi to preverili je da vprašamo vključene posameznike da na hitro razložijo vsako temo z lastnimi besedami.

**V.7. Korak 7.:** Postavitev korakov in časovnega okvirja (približno potreben čas: 60 - 120 minut ali več)

2009	2010	2011	2012	2013

**Predlagan prijem.** Uporabite že razvite in dokončan korake, zapišite vse na posebna stojala in liste papirja. Naj potem člani skupine za načrtovanje »prevetrijmo možgane« glede ključnih korakov ali vsebin vsake teme. Naj pospeševalec ali vodja skupine spodaj zapiše zaključke. Kot primer, če organizacija ugotovi da poslovni prostori ne ustrezajo potrebam in je tema za načrtovanje prenova prostora, mogoče je spodoben korak raziskava nakupa novega prostora in ne najem več prostora in je v tem primeru potrebna analiza izkoriščenosti in velikosti prostora.

Pri nekaterih ugotovitvah so potrebni novi razmisleki mogoče taki, ki so med seboj popolnoma nasprotni. To vse je zaenkrat v redu ker so to vprašanja, ki jih bomo rešili pri naslednjih korakih. Ta korak je preprosto zasnovan, da bi določil manjši logičen okvir.

Potem, zalepite nekaj večjih listov papirja skupaj ter narišite navpične črte na njim, da razdelite leta v prihodnosti. (npr. 2009, 2010, 2011, 2012, 2013). Označite leta na vrhu velikega lista. Postavite seznam načrtovanih tem skupaj s osnovnimi komponentami, poleg tega velikega lista tako da ga lahko vidijo vsi člani skupine.

Naj posamezniki skupine za načrtovanje uporabe veliki samolepilni blok za zabeležke ter zapišejo elemente na posamezne listke. Potem molče naj začnejo lepiti listke na veliki kos papirja poleg leta v katerem je posamezni dogodek ali korak bil končan ali rešen. Na primer, če organizacija potrebuje več prostora člani tima lahko na listku papirja zapišejo »narediti analizo potreb po prostoru« in ga zalepijo v steber spodaj leta 2009. Drug lahko zapiše isto ampak ugotovitev zalepi v steber za leto 2010. Naj udeleženci razvijejo dodatne korake ter jih zalepijo na velikem listu papirja. Ko enkrat skupina upočasni tempo lepljenja naj jih vodja spodbudi in začne razpravo o tem kaj je zalepljeno na velikem listu.

Na tem mestu proces lahko postane do neke mere neurejen in bi člani skupine za načrtovanje lahko začutili potrebo, da se prosto sprehajajo naokoli, pišejo po velikem listu, lepijo več samolepilnih listkov, predstavljajo jih naokoli itn.

Naravnajte obravnavo na žarišča, če so koraki zapisani po pravem vrstnem redu (npr. nekdo se mogoče ni pripravil preseliti v novo stavbo preden se ne podpiše pogodba o najemu) in ko zadeva ni dokončana v razpoložljivem času. Prav tako naj člani skupine poudarijo vmesne korake (to lahko naredite z manjšimi listki papirja<sup>3</sup>) kar je lahko pri tem koraku zelo pomembno. Nekatere skupine lahko uporabijo označevalce ter narišejo črte med posameznimi listki in dodajo nove razlage za posamezne ugotovitve (prepričajte se, da se označevalci ne razlivajo po steni). Nekatere točke skupina mora obvezno zajeti:

- \* Ali so osnovni koraki »prav« urejeni?
- \* Ali so zaključni datumi dosegljivi?
- \* Ali so vsa odločilna izhodišča in vmesni koraki naštet?
- \* Kakšne so povezave med tematikami ter med njimi in glavnimi deli? Potegnite črto med temami, če je temu potrebno.
- \* Kako bomo izvedeli kdaj bodo ti cilji doseženi? Kaj bo odločilno pri tem, če bomo uspešni?
- \* Katere so slabosti in grožnje, ki pomembno vplivajo na sposobnost organizacije da dokonča vse korake? Kako jih je treba obravnavati in ali so potrebni dodatni koraki v primeru da lahko zagotovimo da bo organizacija dosegla zastavljene cilje.
- \* Kateri viri (npr. čas, osebje, nadarjenost in denar) so potrebni, da bi dosegli vse podrobnosti ali korake? Ali so ti viri trenutno na razpolago v sami organizaciji ali jih je treba pridobiti? Ali jih je treba prej pridobiti ter jim potem določiti ustrezno mesto na velikem kosu papirja?

Večinoma se ljudje spoznajo na celoto ciljev ter na smotre. Kaj nastane na tej razvojni stopnji in pri tej obravnavi je vsekakor nabor ciljev (tem) ter smotrov (koraki ali sestavni deli znotraj vsake teme). Postavitev ciljev je zelo pomembna posebej, če so ti delovno naravnani ter časovno omejeni. Organizacija mora biti sposobna meriti svoj uspeh (ter razumeti neuspeh) ter popolnoma jasno ugotoviti kaj je treba narediti, kdaj in kdo. To je, potemtakem zelo pomemben sestavni del načrta.

Kakorkoli, verjetno bo več zastavljenih ciljev v zgodnjih letih časa načrtovanja kot v kasnejših letih. To je v redu in, ko se organizacija začne premikati skozi cikel načrtovanja, bodo to dodani cilji, ki jih je treba doseči v prihodnjih letih.

<sup>3</sup>če je možno, preskrbite različno obarvane papirje za vsako tematsko področje. Druga možnost, označite vodoravno črto na velikem listu papirja da bi ločili tematske korake ali sestavne dele ene od drugih.

**V.8. Korak 8.:** Zberite vse skupaj - napišite načrt (približno potrebe čas: 20 - 60 ur)

Avtor (zapisovalec) načrta bo zelo skrbno in pozorno pripravljaj zapiske pri celotnem poteku postopka, vključujoč pripravo vmesnih poročil med posameznimi sejami. Zapisovalec načrta sedaj treba sestaviti podatke v povezano listino (spis), ki odraža ključne odločitve skupine za načrtovanje ter omogoči organizaciji premik naprej k realizaciji.

**Predlagan prijem.** Zapisovalec načrta lahko zaželi, da bi začel z osnutkom in, da pripravi poročilo o tem kateri je znesek porabljenih minut vsake seje ali srečanja skupine za načrtovanje. Zapisovalec načrta bi vendar, poleg tega moral k načrtu dodati poročilo o tem kaj se je dejansko dogajalo. Poleg tega bi v načrt moral dodati in umestiti nekatere ideje (pomisleke) ter pojasnitve. Predlagamo naslednji osnutek za končni načrt:

- \* **Poslanstvo organizacije.** Ta del lahko vključuje smotrne razlage, jedrnate obrazložitve tega kaj poslanstvo dela posebnega ali priskrbi organizaciji konkurenčne prednosti.
- \* **Pooblastila organizacije in njeni deležniki.**
- \* **Povzetek SWOT analize.**
- \* **Vizijo uspeha in prihodnosti.** Ta del lahko vsebuje opis ključnih ugotovitev skupine za načrtovanje pri » zamislite si prihodnost« koraku. Zapisovalec načrta lahko zaželi, da nekoliko spremeni nekatere dele s seznama ter mu mora biti popolnoma jasno kako bo organizacija prepoznala ali se mu je to posrečilo.
- \* **Strateške rešitve, smotri in cilji.** Ta del načrta bo vsebina načrta ker bo znotraj tega treba naštetih vse načrtovane ugotovitve (teme) sedaj prepoznane kot strateški izhodi ter smotre in cilje, ki so povezani s tem.
- \* **Finančne posledice načrta.**
- \* **Časovni prijem** za ocenjevanje in posodabljanje načrta.

**V.9. Korak 9.:** Ocenjevanje in popraviljanje (revidiranje) poslanstva (približno potreben čas: 30 - 60 minut)

Zgodaj v procesu načrtovanja, skupina za načrtovanje bo ocenila in preverila izjavo o poslanstvu. Pri tej kasnejši stopnji procesa načrtovanja je zelo pomembno še enkrat oceniti izjavo o poslanstvu ter je po potrebi prilagoditi kako bi odsevala nov načrt ter želje organizacije.

Včasih je izjava o poslanstvu preozko naravnana, ker bi proces strateškega načrtovanja lahko identificiral področja bolj širše, in/ali nasprotno, izjava o poslanstvu bi lahko bila premedla (nejasna) ter bi je bilo treba bolj natančno določiti.

Ko bo enkrat organizacija imela osnutek načrta, zelo koristno je v mislih oceniti poslanstvo. Če so postavke v načrtu zunaj sprejetega poslanstva bodisi poslanstvo ali načrt potrebujeta revizijo. Odvisno od zmožnostih zapisovalca načrta, lahko predlaga nekatere spremembe besedila kot osnutek za revidiranje poslanstva.

**Predlagan prijem.** Zalepite originalno izjavo o poslanstvu organizacije (iz prvega koraka) tako da jo člani skupine enostavno vidijo. Ponovno in glasno preberite

poslanstvo, poudarite tiste besede ali besedne zveze, ki ste jih prepoznali v prejšnjih korakih in so vam pritegnile vprašanja, pomisleke ali posebno pozornost.

Potem ocenite načrtovane teme (npr. strateške posledice). Ali obstaja povezava med njimi ter izjavi o poslanstvu. Uporabljač označevalno pisalo dodajte ali izbršite postavke iz poslanstva ali iz strateških posledic. Veliko več listov papirja boste potrebovali da bi natančno predstavili rezultate te razprave.

Enkrat, ko bo skupina za načrtovanje pripravila predlagane spremembe poslanstva organizacije upravni odbor mora ponovno sprejeti novo izjavo o poslanstvu.

**V.10. Korak 10.:** Sprejemanje (potrjevanje) načrta (približno potreben čas: 30 - 45 minut)

Skupina za načrtovanje in zapisovalec načrta bodo morali večkrat pretehtati osnutek načrta prej kot ga bodo kot zaključni načrt podali upravnemu odboru na potrditev. Kot posebno točko dnevnega reda načrt bo treba uradno predstaviti odboru za potrditev ter sprejem. Idealno bi bilo, če bi odbor pred sejo dobil in prebral načrt toda pogosto je koristno preskrbeti beseden pregled vsebin načrta

**V.11. Korak 11.:** Preverjanje napredka načrta (približno potreben čas: 15 - 30 minut)

Ko enkrat odbor potrdi načrt, potrebno je tudi načrtovati preverjanje napredka pri doseganju zastavljenih ciljev in smotrov. Tovrstne nadzorne (kontrolne) točke bi se morale dogajati na rednih sejah odbora morda enkrat v treh mesecih. Čas za preverjanje je zelo odvisen od narave ciljev ampak redno preverjanje dosežkov bi moralo biti zelo pomemben del dela odbora.

## **VI. Zaključite proces načrtovanja**

Kot je zelo pomembno uradno začeti s procesom načrtovanja pomembno ga je tudi in končati. V nekaterih primerih čeprav, učinkovito načrtovanje se nikoli ne konča ker je potrebno da se kot redni del procesa dela občasno revidira ter posodablja. Kljub temu zagovornici procesa načrtovanja morajo poskrbeti da se proces načrtovanja uspešno konča ter da se organizacija uspešno premakne v fazo izvajanja načrta.

### **Priloge: Delovni listi in vprašalniki**

#### **Priloga 1.**

#### **PROJEKTI PLAN ZA PRIPRAVO STRATEŠKEGA NAČRTA 2008 - © MIZOS**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	<i>Končni termin:</i>
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	
<b>OPIS PROJEKTA:</b>													

<i>Kdo opravi?</i>	<i>Kaj?</i>	<i>Merljivi rezultat?</i>	<i>Do?</i>

Cilj tega koraka je da, za vsako odločilno dejanje izdelamo projektni načrt, ki vsebuje odgovore na štiri vprašanja: **KDO?** bo **KAJ?** do **KDAJ?** in s katerim **MERLJIVIM REZULTATOM** naredil, da bo proces potekal nemoteno ter vse mogoče ovire zmanjšane ali odstranjene?

Delo v skupini je dejavnik mnogih organizacij v 2000- tih letih in eden izmed temeljnih pogojev za uspeh v prihodnosti. Zato se v organizaciji vedno pogosteje pojavlja skupinsko določanje ciljev. V tem primeru govorimo o projektnih skupinah (v projektni skupini prevzame vsak član delne naloge, ki prispevajo k doseganju skupnih ciljev).

**V prvi vrsti** se nahajajo predalčki s 52 koledarskih tednov. V vsakem tednu, ko se mora doseči en delni cilj ali opraviti delna naloga se predalček prekriža z enojno poševno črto ( / ). Če je potrebno v istem tednu doseči več delnih ciljev, se poveča število poševnih črt - na dve poševni črti ( // ). V kolikor smo dosegli en delni cilj lahko poševno črto prekrižamo ( X ). Če sta v predalčku dve poševni črti, ju lahko prekrižamo šele takrat, ko dosežemo vse delne cilje, zastavljene za ta teden.

**V naslednjo vrstico** se vpiše naslov projekta, če je vodja projekta že znan je potrebno vpisati njegovo ime in telefonsko številko.

**Z desne strani razpredelnice**, na koncu te vrstice je rezerviran predalček za končni termin projekta. Priporočljivo je, da se termin v tem predalčku označi z drugo barvo.

V naslednjih vrsticah je potrebno razjasniti, kdo kaj opravi s katerim merljivim rezultatom in do kdaj. Iz tega je razvidno, da se zastavljajo operativni cilji (termin, merljivi rezultat).

Pri opisovanju nalog se je potrebno izogibati kratkih definicij s uporabo samostalnikov. Opis naloge ne sme glasiti: (naročanje sobe, ampak naročanje sobe v potrebnem številu). Samo na tak način dosežemo potrebno jasnost.

Merljiv rezultat. Prejeto potrdilo hotela o naročilu sob - **OK**, » Klical sem v hotel, ni problema! Imajo dovolj prostih sob! **NE**

V nadaljevanju, če je to potrebno, prikazuje se kombinacija s časovnim mrežnim planom.

*Prirejeno po metodologiji Jan W. Lyddon, Ph.D., Western Michigan University*