

Strategické plánování

Jak zpracovat strategický plán organizace

Institut komunitního rozvoje



ČESKÁ 
SPORITELNA

Edukana

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1. Strategické plánování | 2 |
| 1.1. Hlavní přínos strategického plánování | 2 |
| 1.2. Základní kroky a nástroje..... | 3 |
| 1.3. Proces strategického a programového řízení NNO | 5 |
| 1.3.1. SWOT analýza NNO | 5 |
| 1.3.2. Výběr problémových okruhů a formulace strategických cílů | 7 |
| 1.3.3. Kritické faktory úspěchu | 9 |
| 2. Partnerství | 11 |
| 2.1. Charakteristiky partnerství | 11 |
| 2.2. Výhody a úskalí partnerství | 11 |
| 3. Příprava strategie..... | 13 |
| Krok č. 1 Mise a Vize organizace | 13 |
| Krok č. 2 Analýza | 14 |
| Krok č. 3 Zpracování SWOT analýzy | 14 |
| Krok č. 4 Zpracování opatření | 18 |
| Krok č. 5 Akční plán | 18 |
| Krok č. 6 Monitoring a adaptace | 19 |
| Doplňující informace | 20 |

1. Strategické plánování

Strategické plánování představuje systematické řízení jakékoliv organizace, podniku, obce či regionů. Zaměřuje se na to, aby subjekt mobilizoval a co nejefektivněji využíval všechny vlastní zdroje a včas a správně reagoval na změny v okolním prostředí.

Strategie představuje ucelenou sadu standardních, prakticky ověřených kroků a nástrojů k řízení změn a zároveň i samotný proces řízení těchto změn. Zahrnuje přesné určení žádoucího směru změn, stanovení přesného postupu jejich zavedení a průběžné sledování a vyhodnocování jejich průběhu a výsledků.

Strategický plán je možné chápat jako dohodu o dalším využití současných možných zdrojů a nalezení společného programu, který chceme ve vzájemné spolupráci postupně uskutečnit. Není přitom tak důležité, jakým způsobem se k doporučeným krokům dostaneme, jakou metodu strategického plánování zvolíme, ale mnohem důležitější je společná vůle prosazovat postupné kroky, které povedou ke zlepšení celkové situace.

1.1. Hlavní přínos strategického plánování

- pomáhá si jasně uvědomit žádoucí směry dlouhodobého vývoje a soustřeďuje veškeré úsilí a zdroje na řešení klíčových problémů,
- ukazuje, jak se nejlépe připravit na budoucí vývoj vnějších podmínek, jak minimalizovat negativní dopad hrozeb a maximálně zužitkovat příležitosti, jež se mohou v budoucnosti objevit,
- vytváří objektivní základ pro rozhodování o prioritách,
- řeší problémy dlouhodobě a komplexně,
- umožňují optimálně využívat zjevné i skryté lidské a finanční zdroje.

Strategický plán je dokument, který by měl splňovat následující kritéria: dlouhodobost (zpracován min. na období 4 let), systematicčnost (mapuje všechny odvětví a obory), selektivnost (definování priorit, které se dále rozpracují), provázanost (mezi opatřeními a dotčenými cílovými skupinami), soustavnost (není to rigidní dokument, je nutné ho prověřovat a modifikovat), otevřenost (směrem k potřebám a námětům občanů) a reálnost.

Strategické plánování je systematické řízení jakékoliv organizace (např. instituce, podniku nebo města či regionu), zaměřené na to, aby dlouhodobě naplňovala svůj hlavní účel či smysl. Jeho výhody oproti jiným plánovacím metodám spočívají v tom, že strategický plán je dlouhodobý a komplexní, optimalizuje zacházení s lidskými a finančními zdroji, vede ke konsensu uvnitř organizace, není organizaci „vnucen“ zvenčí ani jejím nejužším vedením, ale je výsledkem práce širokého okruhu jejích představitelů, neodvozuje dlouhodobé cíle od stávající podoby organizace, ale naopak od dlouhodobých cílů odvozuje její žádoucí podobu, neomezuje se jen na plánování budoucí podoby a cílů organizace, ale zahrnuje i reakce na budoucí vývoj vnějšího prostředí.

Strategické plánování představuje ucelenou sadu standardních, prakticky ověřených kroků a nástrojů řízení dlouhodobých změn a zároveň i samotný proces řízení těchto změn. Je založeno na logickém postupu vedoucím od ujasnění smyslu a cílů změn, přes analýzu současného stavu, především možností a omezení, k návrhu optimálního způsobu jak ze současného stavu dospět k stanoveným cílům a ústícím v realizaci navrženého způsobu a průběžném sledování a vyhodnocování souladu reálného vývoje s vývojem požadovaným.

1.2. Základní kroky a nástroje

- formulace MISE (hlavního smyslu zpracování strategického plánu rozvoje NNO, města, obce nebo mikroregionu);
- SWOT ANALÝZA (zhodnocení vlastních předpokladů a vnějších faktorů subjektu pro rozvoj);
- vymezení STRATEGICKÝCH OBLASTÍ (oblastí, které mají klíčový význam pro rozvoj NNO);
- formulace VIZE (žádoucího cílového stavu, společně sdílené představy o tom, jak má město v budoucnosti ve vymezených strategických oblastech vypadat);
- stanovení STRATEGICKÝCH ZÁMĚRŮ (klíčových požadovaných tendencí vývoje NNO v jednotlivých strategických oblastech, zhodnocení důležitosti jednotlivých záměrů a popis jejich vzájemných vztahů);
- zpracování AKČNÍCH PLÁNŮ (stanovení konkrétních dílčích cílů pro realizaci jednotlivých strategických záměrů a z nich vyplývajících úkolů, stanovení priorit cílů a úkolů, plán realizace úkolů zahrnující termíny zahájení a ukončení, odpovědnosti a podmínky nutné pro jejich splnění);
- založení MONITORINGU (vytvoření systému sledování a vyhodnocování průběhu a výsledků realizace strategického plánu).
- REALIZACE akčních plánů (provádění praktických opatření).
- MONITORING (sledování a vyhodnocování průběhu realizace strategického plánu).
- ADAPTACE (úprava strategického plánu v závislosti na průběhu a výsledcích realizace, na vývoji situace v NNO, městě, obci nebo mikroregionu a na změnách ve vnějším prostředí).
- Všechny činnosti v rámci zpracování strategického plánu rozvoje NNO, města, obce nebo mikroregionu je nutné zajistit tak, aby probíhaly ve správnou dobu a koordinovaně s dalšími činnostmi. Vzhledem k velkému rozsahu a k dlouhodobému charakteru většiny těchto činností z toho vyplývá nezbytnost vytvořit pružnou, ale přesně definovanou organizační a řídicí strukturu procesu strategického plánování a zabezpečit jak její personální obsazení, tak materiální a technické zázemí.
- Primárními výstupy strategického plánování jsou tzv. strategické dokumenty, které obsahují základní orientaci rozvoje území a strategii rozvoje v jednotlivých oblastech včetně konkrétních postupů.

- Strategické plánování má pro NNO ještě další přínos. Pomůže uvědomit si jasně žádoucí směry jeho vývoje a soustředit veškeré úsilí a zdroje na řešení klíčových problémů. Ukáže, jak se připravit na budoucí vývoj vnějších podmínek a minimalizovat negativní dopad hrozeb a maximálně zužitkovat příležitosti, jež se mohou v budoucnosti objevit. Vytvoří objektivní základ pro rozhodování o prioritách.
- Při vhodném způsobu zveřejňování vytváří strategické plánování novou, poměrně efektivní platformu komunikace s veřejností a zainteresování občanů na veřejném dění. Působí tak jako prostředek posilování lokální demokracie.

Hlavním cílem zpracování strategického plánu rozvoje NNO je navrhnout pro stanovené období strategického plánu promyšlenou množinu opatření na podporu ekonomického a sociálního rozvoje NNO realizovatelnou dostupnými finančními zdroji (včetně zdrojů EU) pro toto období. Strategický plán však není pouze podpůrným programem pro vybrané projekty finanční povahy, nýbrž zahrnuje rovněž směry rozvoje a odpovídající opatření nefinanční povahy, jako jsou politiky, nástroje, organizační úkoly, politická podpora (lobbying) apod.

Strategický plán rozvoje NNO má:

- být základním dokumentem pro stanovování dalších strategií – fundraisingová strategie, marketingová strategie,
- pomáhat mobilizovat místní kapacitu organizace pro cíleně orientovaný ekonomický a sociální rozvoj NNO, jakož i pro absorbování možné finanční podpory z fondů na národní úrovni a na úrovni EU,
- čerpat ze znalostí pracovníků,
- stanovit prioritní potřeby rozvoje NNO a příslušné finanční potřeby pro jejich realizaci,
- umožňovat pracovníkům a členům NNO podílet se na rozvoji organizace.

Vazba na jiné strategické a programové dokumenty

Při přípravě strategického plánu NNO je nezbytné analyzovat také další strategické a programové dokumenty na úrovni obce, města, mikroregionu, kraje. Návaznost na tyto dokumenty, provázanost zajistí minimální odchylky od reality daného plánu organizace a tím také schopnost realizace jednotlivých cílů a opatření.

Obsahový rámec strategického plánování NNO

Obecnou specifikaci rozvojových aktivit NNO lze stanovit dekompozicí do šesti oblastí:

- řízení NNO,
- ekonomika včetně financování,
- lidské zdroje,
- infrastruktura,
- marketing včetně PR.

1.3. Proces strategického a programového řízení NNO

Proces strategického a programového řízení NNO není jednorázový akt, nýbrž v důsledku měnícího se prostředí jak na makroúrovni, tak na regionální a municipální úrovni, představuje výsledek obširného iteračního a cyklického procesu programování a změn. Přitom je možno rozlišit následující fáze tohoto procesu:

- analýza situace a vývojových trendů jak uvnitř organizace, tak navenek,
- stanovení strategické vize a strategických směrů,
- formulace rozvojové strategie,
- transformace strategie do opatření, aktivit a klíčových projektů,
- určení rozpočtu požadovaného pro realizaci strategie,
- implementace strategie,
- monitorování a hodnocení realizace,
- zpětný návrat na příslušnou fázi procesu podle výsledku hodnocení,
- opakování části nebo celého procesu (cykličnost).

1.3.1. SWOT analýza NNO

SWOT analýza (Strong points, Weak points, Opportunities, Threats) je standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných a slabých stránek zkoumaného objektu a jeho možných příležitostí a ohrožení. Akcentováním silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení.

Jakkoliv se tato metoda zdá jednoduchou, už při prvním pokusu o její aplikaci narazíme na řadu překážek a zjistíme, že už jen první dva předpoklady – totiž výstižná formulace a objektivita – se naplňují velice obtížně. Většina problémů se velice těžko „vtěsnává“ do jednoduchých formulací, které hrozí nebezpečím schematizace.

Nezbytná objektivita zase naráží na psychologické bariéry, protože pojmenování vlastních předností může působit jako sebechvála a zveřejněním slabin se přiznává vlastní nedostatečnost.

Vnitřní analýza – silné a slabé stránky

Posouzení vnitřní situace NNO a jejích příčin zaujímá ve strategickém plánu klíčovou roli.

Vnitřní analýza má dvojí účel:

- stanovit možnosti a potenciál NNO,
- identifikovat vnitřní silné a slabé stránky.



Silné stránky zahrnují jakékoliv komparativní a konkurenční výhody NNO pro jakékoliv typy rozvojových aktivit. Slabé stránky jsou veškeré faktory, které limitují nebo ohrožují tyto aktivity. Některá podstatná témata při zkoumání silných a slabých stránek:

- klíčové činnosti organizace,
- úspěšnost klíčových aktivit,
- cílové skupiny,
- lidské zdroje,
- infrastruktura,
- řízení organizace,
- ekonomika,
- propagace a reklama – marketing.

Vnější analýza – příležitosti a ohrožení

Je důležité porozumět příležitostem a ohrožením vnějšího prostředí. Mnoho vnějších vlivů nebude moci NNO ovlivnit, avšak jejich pravděpodobné účinky na místní ekonomiku jsou důležité při tvorbě strategického plánu. Některé podstatné faktory, které je třeba brát v úvahu:

- legislativa a její změny,
- ekonomické změny na národní a mezinárodní úrovni,
- sociální a politické změny,
- demografické změny.

Důležitým aspektem vnější analýzy je posouzení, které okolnosti a tendence jsou pro NNO důležité a jakou vyžadují reakci:

- vztah ke kraji,
- pozitivní nebo negativní dopad ekonomických či strukturálních změn,
- možnost konstruktivní reakce NNO.

Využití SWOT analýzy

- Pro identifikaci problémových okruhů, resp. zpřesnění na počátku procesu definovaných rámcových problémových okruhů.
- Jako základ pro zaměření celého strategického plánu NNO.
- Jako základ pro formulaci strategických cílů a následně priorit, opatření a rozvojových aktivit.



Vize NNO a globální cíl

Dobře formulovaná vize NNO a k ní adekvátně stanovený globální cíl mohou velmi významně ovlivnit další postup prací na strategickém plánu a do značné míry ovlivnit i jeho celkový výsledek.

Vize NNO by měla být celostním pohledem na organizaci. V sevřené formě by měla charakterizovat výchozí situaci NNO a kam se chce NNO v horizontu strategického plánu dostat (co jsme a čím chceme být).

1.3.2. Výběr problémových okruhů a formulace strategických cílů

Výběr problémových okruhů a formulaci strategických cílů je třeba považovat za nejvýznamnější fázi prací, rozhodující o kvalitě a upotřebitelnosti vypracovávaného strategického plánu NNO.

Nyní je třeba identifikovat problémové okruhy, na něž bude další proces tvorby strategického plánu rozvoje NNO zaměřen.

Výběr problémových okruhů

Neexistuje žádný „nejlepší“ způsob, jak dojít k výběru problémových okruhů. Vyžaduje to rozsáhlou, věcně argumentovanou diskusi v pracovních skupinách, jejímž odrazovým můstkem jsou všechny dílčí dokumenty vypracované v předcházejících fázích prací na strategickém plánu. Zásadní názorové rozdíly musí být sbližovány v průběhu diskuze a u každého vyvstalého problému musí být hledán konsenzus.

Zhotovitel SP musí být nápomocen při dosažení konsenzu a při udržování tempa diskuze (diskuzi je nutno v přiměřeném čase ukončit). Měl by se podařit určit jen nevelký počet strategických problémových okruhů rozvoje, protože čím užší bude zaměření, tím snazší (lépe řečeno méně obtížná) bude realizace strategického plánu. Je tedy nutno *určit takové problémové okruhy, v nichž je NNO schopna dosáhnout prostřednictvím dostupných lidských a finančních zdrojů zlepšení.*

Typické problémové okruhy rozvoje

Typickými okruhy, které jsou zpravidla identifikovány a řešeny v NNO jako hlavní články jejich strategií, jsou:

- Image organizace (marketingová strategie),
- Lidské zdroje (vzdělávání, smlouvy, zaměstnávání na dobu určitou, dobrovolnictví),
- Ekonomika (daně, účetnictví, získávání finančních prostředků, fundraisingová strategie).

Vazba mezi strategickými cíli a SWOT analýzou

Již na této úrovni, tj. formulaci strategických cílů, by měla být rámcově prověřována vazba mezi cíli a SWOT analýzou:

- Cíle by měly využívat identifikované silné stránky NNO.
- Cíle by měly eliminovat identifikované slabé stránky NNO.
- Cíle by měly využívat identifikované příležitosti rozvoje NNO.
- Cíle by měly reagovat na identifikovaná ohrožení rozvoje NNO.

Navrhování priorit, opatření a rozvojových aktivit

Tato fáze představuje vyvrcholení procesu sestavení strategického plánu NNO. Jde o naplnění formulovaných strategických cílů, tj. nalezení cest, jakými budou formulované cíle dosaženy.

Priority

Priority je přednostní směr řešení pro dosahování příslušného strategického cíle. Ke každému strategickému cíli pro problémový okruh bude existovat zpravidla více než jedna priority. Časový horizont jejich trvání může být různý, ale vždy v rámci časového úseku, pro který se strategický plán NNO připravuje.

Opatření a rozvojové aktivity

Opatření je způsob k naplnění příslušné priority. Pro každou prioritu bude existovat zpravidla více opatření. Opatření musí být realistické a dosažitelné. Lidské, finanční a institucionální zdroje, potřebné k dosažení, musí být k dispozici nebo alespoň identifikovatelné. Některé zdroje lze nalézt v rámci NNO. Jiné lze získat od institucí na krajské či národní úrovni nebo soukromého sektoru, případně na úrovni EU (strukturální fondy) nebo pravděpodobněji kombinací všech výše uvedených.

Při stanovení opatření a rozvojových aktivit je nutno udržet adekvátní rozlišovací úroveň. U každého opatření by měly být zvažovány tyto faktory:

- náklady,
- personální potřeby,
- instituce odpovědné za realizaci,
- časový rámec,
- dopad,
- právní důsledky.

Jakmile jsou odsouhlasena opatření, je nutno navrhnout **rozvojové aktivity**, což jsou konkrétní aktivity, které určují, jak se jednotlivá opatření budou naplňovat. Ke každému opatření bývá zpravidla přiřazena řada rozvojových aktivit. Následně musí být proveden výběr těch nejdůležitějších. Selekce bývá obtížná, přesto musí být přísná a důsledná.

Zásady pro finanční alokaci zdrojů pro strategický plán

Jednou z klíčových otázek pro finanční plánování je schopnost NNO v průběhu akčního plánu zajistit vlastní zdroje, resp. regionálně alokované zdroje z krajského, státního či soukromého sektoru, případně vlastní činností.

Zdrojová kapacita je závislá zejména na těchto faktorech:

- adekvátnost opatření ve vztahu k disponibilním zdrojům (zejména těch, která vyžadují spolufinancování ze soukromého sektoru);
- přesměrovatelnost disponibilních zdrojů;
- kapacita organizovat realizaci opatření;
- připravenost konkrétních projektů z hlediska jejich realizace.

Rozložení finančních prostředků na celý průběh akčního plánu bude proto muset brát v úvahu víceleté plánování a řízení rozpočtů.

Rozsah finanční alokace zdrojů

Finanční alokace zdrojů bude provedena pro všechna opatření SP, jejichž aktivity NNO realizuje.

1.3.3. Kritické faktory úspěchu

Kritické faktory úspěchu KFÚ (Critical Success Factors - CSF) jsou pro každý subjekt omezeny počtem oblastí, ve kterých výsledek, pokud je uspokojující, zajistí úspěšnou činnost organizace v konkurenčním prostředí. Jinými slovy to jsou klíčové oblasti, kde musí všechno fungovat správně, aby organizace splnila svá předsevzetí a záměry. Kritické faktory úspěchu vyplývají z výsledků skupinového rozboru dominantních vlivů.

Hlavní charakteristiky KFÚ:

- jsou realizovatelné,
- jsou ovlivnitelné,
- jsou měřitelné,
- vyzývají k aktivitě,
- jsou navzájem nezávislé,
- jsou v souladu s posláním.



K popisu metody KFÚ lze identifikovat těchto pět základních aktivit:

- definujte rámec/oblast,
- sesbírejte data,
- analyzujte data,
- odvoďte KFÚ,
- analyzujte KFÚ.

Praktickým příkladem použití KFÚ je **metoda PQM (Process Quality Management)**, která byla původně vyvinuta firmou IBM v návaznosti na metodu BSP (Business System Planning) a její úspěšnost lze doložit tím, že byla aplikována v mnoha organizacích v západní Evropě i ostatních průmyslově vyspělých zemích světa. Svůj pohled zaměřuje zejména na identifikování poslání, cílů a faktorů úspěchu jako celku a podnikových procesů.

Hlavní cíle metody PQM lze stručně popsat takto:

- identifikovat klíčové procesy nutné pro úspěch organizace,
- zhodnotit úroveň jejich dosavadního plánování,
- stanovit jejich prioritu.



2. Partnerství

V této kapitole popíšeme principy partnerství, jejich charakteristiku, rizika, výhody a nevýhody partnerství.

Partnerství

Partnerství je pro činnost neziskových organizací velmi důležité. Je zcela nezbytné vytvořit si svou databázi partnerů, se kterými v rámci svých aktivit musíme tzv. počítat. Může se jednat o regionální či místní instituce, další neziskové organizace, podnikatelské subjekty (např. grafické studio, média apod.).

2.1. Charakteristiky partnerství

- Partneři mají společný cíl = partneři něco společně budují.
- Partneři mají společný zájem = partneři spolu chtějí pracovat.
- Partneři si chtějí a mohou vyměňovat zkušenosti = partneři profitují ze vzájemné spolupráce.
- Partneři pracují v rámci neformální spolupráce = partneři spolupracují nad rámec vytčených pravidel.
- Partneři mají rovná práva.
- Partneři si navzájem důvěřují.
- Partneři mají společnou zodpovědnost = partneři se navzájem jistí.

2.2. Výhody a úskalí partnerství

Partnerství se vyznačuje mnoha výhodami, ale také úskalími. Nicméně utváření Partnerství je stále více důležité pro udržitelnost organizace a navazování trvalých vazeb.

Výhody partnerství

Hlavní výhodou Partnerství je synergický efekt, jímž se dosahují vyšší výkony při realizaci jednotlivých dílčích aktivit, sdílení dobrých i špatných zkušeností a zohlednění vzájemných potřeb všech partnerů.

- Snížení nákladů organizace
- Zvýšení pravděpodobnosti udržitelnosti organizace
- PR
- Spolupráce při evaluaci činnosti organizace
- Možné rozšíření aktivit organizace
- Vícezdrojové financování



Úskalí partnerství

- Spoléhání se na práci partnera.
- Vypovězení partnerské smlouvy.
- V případě projektového partnerství složitější administrace.
- Ukončení partnerství z různých důvodů (např. ukončení činnosti partnera) a tím nutnost vyhledat jinou alternativu.

Proč partnerství

Bez partnerství se v rámci činnosti neziskových organizací neobejdeme. Vytváření si sítě partnerů (a to nejen projektových) je jedním z velmi důležitých faktorů udržitelnosti organizace.

Příklad

IKOR se v roce 2007 dostal do problematické finanční situace. Měl v realizaci tři projekty, podpořené z EU a to v podobném čase. Podávaly se tedy průběžné zprávy také cca ve stejném období. Kontrola zpráv trvá jeden měsíc. Následné doplnění zpráv dva měsíce. Nebyly finanční prostředky ani na účtu poskytovatele dotace. Půl roku jsme neměli finanční prostředky na mzdy.

Dlouhodobý partner jednu z pracovníků zapojil do svého vzdělávacího programu tak, že si vydělala na svůj plat v organizaci, byť nebyla kmenovým pracovníkem partnerské organizace. Přestože v současné době už je spolupráce omezena na jeden den v týdnu a z finančního hlediska ji nepotřebujeme, partnerům se neříká Ne ve chvíli, kdy oni vám pomohli ve složité situaci.

Kdyby se takto partner nenabídl (a udělal to jen proto, že s námi byla dobrá zkušenost z předchozích aktivit), museli bychom jednoho zaměstnance propustit.

Doporučení:

- Vytvořte si svou databanku možných partnerů.
- Uzavřete neformální i formální partnerství (prosím, nepleťme si tuto činnost se sponzoringem).
- Pravidelně se se svými partnery scházejte, společně diskutujte a plánujte aktivity.
- Využijte zkušeností partnera.
- Předávejte své zkušenosti partnerovi.

3. Příprava strategie

Stručné shrnutí zpracování strategického plánu organizace.

1. Analýza
 - a. Jaké okruhy budeme prostřednictvím SP řešit;
 - b. Jaké máme vstupní informace;
 - c. Jaké máme spolupracovníky, partnery;
 - d. Jaké máme další zdroje (materiál, lidé, technika, znalosti);
 - e. SWOT analýza – doporučujeme vedení zvenčí, podmínka – přítomni všichni, kdož budou v pracovních skupinách;
 - f. Shrnutí výstupů SWOT do jednotlivých oblastí.
2. Stanovení priorit, návrh opatření
 - a. Rozpracování opatření, stanovení limitů, zodpovědností;
 - b. Zpracování akčního plánu;
 - c. Zpracování fundraisingového plánu (v případě, že bude prioritní financování);
 - d. Zpracování marketingového plánu (v případě, že bude prioritní PR organizace);
3. Zpracování, představení plánu na společném setkání;
4. Schválení plánu vedením organizace, správní radou apod.;
5. Vystavení základních bodů SP na internetu;
6. Realizace jednotlivých priorit a opatření;
7. Vyhodnocování realizace plánu – cca po 1 roce.

Krok č. 1 Mise a Vize organizace

Formulace MISE organizace

Mise organizace je u neziskových organizací v podstatě jednoduchou záležitostí. Víme, proč jsme vznikli, víme, pro koho naše činnosti vykonáváme. Je zřejmé, že tvorba mise nebude pro NNO složitá.

Poslání neboli Mise říká jednoduše, proč organizace existuje a co dělá. Nastihuje zásadní, jedinečný účel organizace, a to stručným popsáním **co** organizace dělá a **pro koho** to dělá. Někdy také zahrnuje popis, **jak** bude organizace dosahovat svého účelu existence, aby její poslání bylo unikátní a odlišovalo je od ostatních podobných organizací.

Formulace VIZE organizace

Vize shrnuje to, čím chce organizace být, popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci. Je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů.

Krok č. 2 Analýza

V úvodu je zapotřebí udělat si v organizaci inventuru. Zjistit tedy, zda organizace funguje s výhledem do budoucna. Jaké jsou systémy řízení. Jaké zdroje organizace má. S jakými partnery může počítat. Jaký majetek máme. Jaké projekty realizujeme a realizovat chceme.

Stejně tak, jako ve fundraisingu a marketingu, můžeme rovněž využít tzv. Ansoffovu matici.

| CÍLOVÉ SKUPINY | STRATEGIE | |
|----------------|--|--|
| | STÁVAJÍCÍ AKTIVITY | NOVÉ AKTIVITY |
| STÁVAJÍCÍ | <p>Pokračování bezpečná oblast, rozšíření stávajících aktivit pro stávající cílovou skupinu</p> | <p>Rozvoj nové aktivity pro stávající cílovou skupinu</p> |
| NOVÉ | <p>Rozvoj rozšíření stávajících aktivit pro nové cílové skupiny</p> | <p>Diverzifikace nebezpečná oblast, nové aktivity pro novou cílovou skupinu</p> |

Z této matice nám vyplyne, co vlastně chceme. Zůstat u stejných klientů, cílové skupiny, nebo se rozšířit. Chceme rozvoj organizace, nebo realizovat stejné aktivity pro stejnou cílovou skupinu. Toto rozhodnutí velmi úzce souvisí s fundraisingovými a marketingovými aktivitami. S Ansoffovou maticí se budeme potkávat i v těchto tématech.

Krok č. 3 Zpracování SWOT analýzy

SWOT analýzu zpracovávají ve většině případů (u organizací do 30 zaměstnanců, pracovníků), všichni společně. Je to proces, který nejen ukáže vedení, jak jednotliví zaměstnanci či spolupracovníci celou organizaci vnímají, jak vidí řízení, spolupráci s ostatními, schopnost flexibilně reagovat na nové podmínky a podněty.

Zpracování SWOT má svá pravidla. Ve většině případů se používá metoda brainstormingu, kdy vedoucí/facilitátor pomáhá formulovat základní myšlenky všech zúčastněných.

Protože se jedná o velmi interaktivní práci, je vhodné přizpůsobit tomu i prostředí.

- připravte vhodné uspořádání prostoru,
- definujte jasně úkol a запиšte jej na tabuli,
- dohodněte se, kdo bude proces facilitovat – ve většině případů není vhodné, aby to byl člověk z organizace (zaujetí pro věc).

Pravidla (filosofie) brainstormingu:

- jsou přijímány všechny návrhy (i nekonvenční),
- jde o kvantitu, ne kvalitu návrhů,
- hodnotit návrhy není dovoleno,
- návrhy jsou společné vlastnictví a mohou se spojovat, kombinovat.

Po skončení brainstormingu nechte skupinu diskutovat nad jednotlivými tématy. Ptejte se, zda je tam skutečně vše, co tam patří. Můžete v této chvíli zrušit, vyškrtnout některé témata.



Pozor. Zatímco u brainstormingu mají právo všichni říkat, co chtějí a nikdo do toho nevstupuje, u diskuze a následném vyškrtávání či spojování témat musí buď souhlasit všichni (konsenzus), nebo vyškrtnutí může navrhnout ten, kdo téma uvedl a je to jeho právo.

Stejné pravidlo patří u spojování témat neboli LASA.

LASO

Technika pro spojování podobných a eliminaci stejných nápadů, námětů a návrhů. Použité náměty se zakroužkují a na nový papír se napíše přeformulace. Po skončení lasa máme k dispozici několik jasně formulovaných námětů.

N/3

Varianta hlasovacích metod, jejímž cílem je snížit počet námětů na třetinu. Každý z účastníků má možnost označit určitý počet námětů a puntíky nebo lístečky stanovit jejich pořadí. Před touto metodou je lepší použít Laso.

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|--|
| <p>Dobré vzájemné vztahy Potřebné aktivity Zázemí Finanční zázemí Společný cíl Síť partnerů</p> | <p>Vzájemné vztahy Nedostatečný marketing Malá propagace Roztříštěnost aktivit Příliš mnoho projektů Špatné prostory Drahé prostory Vysoké režijní náklady Nedostatečná profesionalita pracovníků Chybí odměňování za práci navíc Chybí vzdělávání Práce s lidskými zdroji</p> |
| PŘÍLEŽITOSTI | OHROŽENÍ |
| <p>Nové zdroje z EU Noví partneři Nové zdroje financování Ekonomická situace Legislativa</p> | <p>Nedostatek finančních prostředků Kontroly na projekty Ztráta finančních prostředků Ekonomická situace Legislativa</p> |

Z uvedeného příkladu je zřejmé, že některé věci se nám budou objevovat jak v silných, tak ve slabých stránkách. Je to zcela přirozené. Např. dobré vzájemné vztahy mohou vést ke klientelismu a upřednostňování některých před jinými, stejně tak, jako se mnohem hůře vytýkají chyby kamarádům. Stejně tak je vidět, že některá témata spolu velmi úzce souvisí. Je proto zapotřebí je spojit a dát jim jednotný název.

Technické zajištění:

- dataprojektor,
- plátno – bílá zeď,
- notebook,
- občerstvení,
- flipchart,
- fixy,
- dostatek papírů,
- lepy,
- hodiny,
- místnost odpovídající počtu účastníků,
- upravená místnost pro typ jednání.



Personální zajištění:

- moderátor /facilitátor/,
- zapisovatel /musí umět pást všemi deseti a pracovat v Microsoft Word/,
- asistent – zajišťuje občerstvení před jednáním, pomáhá s mikrofony a technikou.

Průběh:

- představení všech,
- představení tématu, metod práce,
- základní info pro zajištění stejné informační úrovně /metody a principy práce ve skupině/,
- neustálá kontrola nastavení skupiny,
- generování nápadů, námětů, případně shrnování diskuze /vedení pracovních skupin/.

Doporučení:

- Zapisovat přímo do notebooku – viditelné pro všechny, jednoduše zpracovatelné.
- Nezapomenout na „dobré klima“ – vstřícnost, dobré a vlídné zacházení, občerstvení, vzduch, přestávky.
- Zakažte si používat **Já a Takže**.

Jakmile proběhne LASO, vyberte z navržených témat ta, která jsou pro organizaci nejpodstatnější a to v každém sektoru. Je pravděpodobné, že budete mít více slabých stránek a minimum příležitostí a ohrožení, ale to je normální.

Nyní máte zpracovány tzv. priority.

Ukázková SWOT je na celou činnost organizace, vy se ale můžete dohodnout, že budete řešit pouze jednu oblast – např. lidské zdroje, marketing, fundraising. Postupy jsou vždy naprosto totožné.

Celý proces zpracování SWOT analýzy a následného zvolení priorit může trvat od 3 do 5 hodin.

Někdy se, jako podpůrná aktivita, zpracovává také **PEST analýza**, která monitoruje vnější vlivy na organizaci a její vývoj.

| | |
|---|------------|
| P | politika |
| E | ekonomika |
| S | společnost |
| T | technika |

Tedy jak politické vlivy mohou ovlivnit fungování organizace, její rozvoj. Jak na činnost organizace a jednotlivé její pracovníky působí ekonomika. Jaká je nálada ve společnosti, jaké jsou společenské vlivy na činnost organizace. Jak technika a technický vývoj může ovlivnit organizaci či ji již ovlivňuje.

Krok č. 4 Zpracování opatření

Z jednotlivých priorit, které vzešly ze SWOT analýzy, budeme vytvářet - opět společně s týmem, ale už nemusí být tak široký (např. bez externích spolupracovníků, dobrovolníků apod.) – opatření, neboli Co budeme dělat.

Vycházíme především ze slabých stránek s podporou stránek silných.

U našeho příkladu:

Nedostatečná profesionalita a Lidské zdroje – společné téma Nedostatečná práce s lidskými zdroji. Převedeno do pozitivna – Zlepšení práce s lidskými zdroji.

Mezi opatřeními by pak bylo:

1. Analýza potřeb pracovníků v oblasti dalšího vzdělávání
2. Analýza vzdělávacích možností v regionu
3. Zajištění dalšího vzdělávání pro pracovníky
4. Pravidelná evaluace pracovníků

Krok č. 5 Akční plán

V prioritách a opatřeních jsou více či méně obecné proklamace. Je zapotřebí jim dát tvar, smysl, pravidla, limity, termíny a zodpovědnosti. To vše řeší akční plán.

Příklad:

PRIORITA S4

Zajištění bezbariérových přístupů

➤ **Zjištění vlastnických vztahů u veřejných budov**

Termín: od března do června 2009

Zodpovědnost: koordinátor KP

➤ **Iniciace vedení města na zajištění komunikace s vlastníky budov a pozemků**

Termín: zahájení duben, ukončení listopad

Zodpovědnost: koordinátor KP

➤ **Využití zpracované analýzy**

Termín: březen 2009

Zodpovědnost: Domov Odry



➤ **Zpracovat analýzu nejvíce potřebných míst i ve městě Fulnek**

Termín: březen – duben 2009
Zodpovědnost: o. s. Klub Zvoneček, Základní škola Komenského, odbor dopravy
Finanční náklad: 20.000,- Kč

➤ **Medializace zjištění bezbariérovosti**

Termín: březen – duben 2009
Zodpovědnost: koordinátor KP

Krok č. 6 Monitoring a adaptace

Sebelepší plán může tzv. usnout. Je zapotřebí nejen provádět pravidelnou aktualizaci akčního plánu a následně strategického plánu, ale průběžně monitorovat celý strategický plán. Jinými slovy – co se podařilo, co se nepodařilo, jaké podmínky se změnily tak, že bude zapotřebí změnit i strategické cíle či termíny v akčním plánu apod.

Na monitoring se velmi často zapomíná a je to chyba.

Každá nezisková organizace se vyvíjí v prostoru a čase a je zapotřebí i plán přizpůsobovat současné situaci.

Závěr

Strategické plánování je poměrně složitý proces, pokud jej vidíme takto v písemné formě. Na druhou stranu, a to již ve chvíli realizace přípravných kroků, zjistíme, že se jedná o nástroj, který minimálně napomůže organizaci „orientovat se sama v sobě“.

I kdybyste neprošli dalšími kroky až do tvorby akčního plánu, už jen SWOT analýza může pomoci.

Doplňující informace

58
4.5.2013

Doplňující informace pro plánování

- **Brainstorming**
- Brainstorming je skupinová technika, vyvinutá za účelem zvýšení tvořivosti skupiny.
- Při brainstormingu je každý člen skupiny podněcován k tomu, aby nabídl co nejvíce myšlenek a nápadů, včetně „ulítlých“ idejí. Většinou se všechny nápady zapíše na tabuli nebo velký kus papíru. Hodnocení jednotlivých idejí začne až potom, když už nikdo není schopen dodat další nápady.
- Z toho důvodu se brainstorming po určité době – přestávce – opakuje a nastává druhá vlna. V první vlně se ve většině případů vystřílí tzv. prázdné náboje a druhá vlna bývá již konkrétnější a smysluplnější. Na brainstorming musí tedy být vyčleněno dostatek času.
- Použití: Většinou se používá při hledání námětů, problémových oblastí a často je prvním stupněm zpracovávání strategického plánu

1
4.5.2013

Pravidla brainstormingu

- Všechny nápady jsou o.k.
- Nápady se nehodnotí skupinou
- Stavějte na nápadech jiných

Výhody a nevýhody

- Výhody brainstormingu
- Pomáhá skupinám prorazit přes zužovaná řešení a nacházet tak tvořivější řešení. Zvyšuje počet vygenerovaných řešení. Vytváří psychologicky bezpečné prostředí, ve kterém se lidé cítí svobodně vyjádřit se, bez strachu z hodnocení a odsouzení jejich idejí.
- Nevýhody brainstormingu
- Někteří lidé – a paradoxně právě úředníci, kteří většinou nejsou schopni se pohybovat „mimo zákon“ – mohou reagovat při brainstormingu tak, že nejsou schopni se otevřít /především jsou-li účastní vedoucí spolu s řadovými referenty/ nebo naopak berou brainstorming pouze jako zábavnou hru. Často generuje tolik řešení, že jen zkušený facilitátor dokáže ve spolupráci se skupinou vybrat relevantní.

Základní pravidla pro diskuzi ve skupině

- je dohodnut časový limit
- zjistit, zda každá má čas na celé setkání – ne-li, kdy musí odejít
- jsou určeny cíle setkání, očekávané výstupy a body programu s přibližným časovým limitem
- je určen vedoucí setkání nebo facilitátor a zapisovatel
- mluví vždy jen jeden člověk
- časový limit se respektuje a na jeden vstup pro člověka je
- každý se zúčastňuje stejnou měrou, nikdo nedominuje
- je v pořádku, jestliže někdo nesouhlasí
- Pořadí diskutujících je určeno podle toho, jak se přihlásí do diskuze

Facilitace skupinového řešení problémů

- Kromě hlasování nebo klasické diskuze je možno při skupinovém řešení problémů použít množství metod, které pomáhají zefektivnit průběh jednání, překonat krizové momenty a lépe využít potenciál skupiny.
- divergentní metody – rozšíření oblasti zkoumání, tvorba různorodých možností, přístupů a směrů řešení
- konvergentní metody – hodnocení myšlenek a výběr nejvhodnějších variant řešení problému
- kombinované metody – obsahují v sobě prvky konvergentních a divergentních postupů

Facilitátor a moderátor

- Moderátor i facilitátor pomáhají procesu. Rozdíl je však zásadní. Moderátor pouze uděluje slovo, hlídá čas, udržování diskuze v intencích tématu.
- Role facilitátora je mnohem složitější:
- Má konečnou zodpovědnost za přípravu a za vedení procesu.
- Uvádí smysl a proces setkání,
- představuje hosty a ostatní účastníky,
- v diskuzi je v přímém kontaktu s účastníky setkání,

Facilitátor a moderátor

- o strukturuje proces,
- o formuluje zápis,
- o ve zlomových momentech rozhoduje, jak se bude proces ubírat dále,
- o sumarizuje výstupy ze setkání.

Co se očekává od facilitátora

- o je primárně orientovaný na potřeby skupiny a účastníků, ne na své
- o pomáhá vzájemnému porozumění členů ve skupině
- o je opravdu nestranný
- o připraví – spoluvytváří – strukturu procesu, který potom vede
- o přetváří očekávání účastníků na body diskuze, které je možno řešit
- o je pružný ve struktuře procesu i ve stylu práce
- o je primárně orientovaný na způsob, jakým se vede setkání
- o hlídá konfliktní a krizové situace
- o neřeší, pomáhá skupině vyřešit problémy

Co se očekává od facilitátora

- krouží sezení
- dává otevřené a cílené otázky účastníkům
- vytváří společný zápis ze setkání
- povzbuzuje a reguluje skupinu v její práci
- je vyrovnaný, klidný, neutrální
- zvládá útoky nebo pochybnosti na jeho osobu a práci facilitátorů
- pojmenovává a hlídá pravidla komunikace a fungování skupiny dohodnutých s účastníky

Facilitátor

- Získává souhlas o pravidlech diskuze
- Získává souhlas o žádaných výsledcích a bodech programu
- Identifikuje účel setkání a očekávané výstupy
- Udržuje pořádek v diskusi
- Navrhne procesuální cesty jak postupovat na poradě a ověřuje si, je-li s nimi souhlas
- Naslouchá nápadům jiných, v diskusi nedominuje
- Udržuje diskusi u tématu a dbá, aby u něj zůstala
- Zabezpečuje, aby měl každý možnost aktivní účasti
- Hlídá čas a to, aby se informace zaznamenávaly

Zdroje

(KETTINGER, W. J.; TENG, J. T. C.; GUHA, S. *Business process change*, 1997)

www.kr-moravskoslezsky.cz, on-line