

ÚVOD DO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ PRO POSKYTOVATELE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Mgr. TEREZA PELCLOVÁ



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ÚVOD DO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ PRO POSKYTOVATELE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Mgr. TEREZA PELCLOVÁ



ČPKP



OBSAH

1. PROČ VZNIKLA TATO PUBLIKACE?	4
2. NA CO NÁM JE STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	6
3. PŘÍPRAVA NA STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	9
4. STRUKTURA STRATEGICKÉHO PLÁNU/POMOCNÉ OTÁZKY	15
4.1 POSLÁNÍ	15
4.2 ANALYTICKÁ ČÁST	16
4.2.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	16
4.2.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	18
4.3 VIZE	19
4.4 STANOVENÍ DLOUHODOBÝCH A KRÁTKODOBÝCH CÍLŮ	20
5. PROGRAMSKOMENTÁŘEM	22
6. STRATEGICKÝ PLÁN JAKO DOKUMENT	32
7. HODNOCENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	33
PŘÍLOHA Č. 1	
FORMULÁŘ STRATEGICKÉHO PLÁNU	33
POUŽITÁ LITERATURA	42



1. PROČ VZNIKLA TATO PUBLIKACE?

Na rozdíl od zavádění standardů kvality je strategické plánování věcí zcela dobrovolnou a záleží na dané organizaci, zda se do něj pustí, či ho bude ignorovat. Publikace, kterou držíte v ruce, vznikla v rámci projektu „Individuální vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti zavádění standardů kvality, strategického plánování a profesní kvalifikace“. Díky tomuto projektu jsme měli možnost řídit strategické plánování u třinácti poskytovatelů sociálních služeb v Plzeňském a Jihočeském kraji. Pouze tři ze zapojených organizací měly předchozí zkušenosti se strategickým plánováním, u ostatních se jednalo o první zkušenost.

Při přípravě jsme vycházeli z metodiky Projektového a strategického plánování pro neziskové organizace,¹ a ze zkušeností se strategickým plánováním u různorodého typu organizací. Metodiku vedení strategického plánu jsme upravili po třech absolvovaných strategických plánech. U všech zúčastněných poskytovatelů sociálních služeb jsme společně hodnotili proces tvorby strategického plánu a u čtyřech jsme následně provedli i vyhodnocení změn, které strategické plánování přineslo organizaci přibližně po roce od strategického plánování.

Nabízíme proto poskytovatelům sociálních služeb stručného průvodce strategickým plánováním včetně metodiky dvoudenního pracovního workshopu.

I když jsme byli často konfrontováni s názorem, že současná doba je v oblasti poskytování sociálních služeb velmi nepřehledná a nevyzpytatelná, a proto nemá význam strategicky plánovat, jsme přesvědčeni o opaku.

„Význam strategického plánování roste, chce-li organizace pružně reagovat na neočekávané i očekávané změny v jejím vnějším prostředí.“² Organizace, které chtějí poskytovat kvalitní sociální službu se již neobejdou bez kvalitního strategického řízení, jehož je strategické plánování nezbytným počátkem. Vzhledem k sociodemografickým prognózám bude stoupat význam poskytovatelů sociálních služeb a zvláště u pobytových služeb poskytovaných seniorům bude pravděpodobně růst i konkurence.

1 Kažmierski, T., Pelcl, P.: *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*, CpkP 2003.

2 Šýkorová, J., *Metodika strategického plánování v procesu transformace pobytových sociálních služeb*, o.s. INSTAND 2012, s. 5.

✘ „Nemálo organizací se domnívá, že formální plánování nepotřebuje. Především malé a střední organizace (zejména neziskového sektoru) jsou vesměs přesvědčeny, že formální plánování se pro ně nehodí a navíc na něj nemají ani čas. Manažeři těchto organizací zapomínají na známý slogan: **„Nedokážete-li plánovat, plánujete svůj neúspěch.“** Formalizované plánování může přinést mnoho užitečného, a to pro všechny druhy organizací, ať jsou velké nebo malé, ziskové či neziskové. Plánování napomáhá manažerům organizace systematicky uvažovat o minulosti, přítomnosti i budoucnosti.”³

Velmi si proto vážíme všech třinácti poskytovatelů sociálních služeb, kteří s námi prošli strategickým plánováním. Doufáme, že se stane užitečným pomocníkem i pro další poskytovatele sociálních služeb.

Tato publikace se věnuje dvěma hlavním tématům:

První část této publikace se zabývá přípravou organizace (v tomto případě poskytovatele sociálních služeb) na strategické plánování a vysvětlením základních pojmů strategického plánování.

Druhá část představuje podrobně program dvoudenního workshopu k strategickému plánování (jednání, semináře), který jsme s poskytovateli sociálních služeb absolvovali.

3 Molek, J.: *Řízení organizací sociálních služeb vybrané problémy*, VÚPSV, v.v.i. Praha 2011, s. 79.

2. NA CO NÁM JE STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Pokud si jako poskytovatelé sociálních služeb kladete otázky ohledně budoucího směřování vaší organizace a jste dostatečně připraveni na změny, které v budoucnosti můžete očekávat, potom se nabízí strategické plánování jako vhodná metoda.

Očekávání poskytovatelů sociálních služeb od strategického plánování, s kterými jsme spolupracovali, jsou velmi obdobná.

Na chvíli se zastavit a popřemýšlet, jestli se ubíráme správným směrem.

Seznámit nové členy týmu s chodem organizace a zapojit je do procesu plánování.

Seznámit se s nápady ostatních.

Porozumět strategickému plánování a následně umět strategické plánování používat v praxi.

Očekáváme, že díky strategickému plánování získáme efektivní nástroj pro řízení a vedení organizace.

Budeme umět stanovit a současně také vyhodnotit cíle organizace.

Jsou služby komplexní?

Kam chceme směřovat v rámci poskytování služeb?

Jak zajistit dostatečné finanční zázemí?

Získat nezávislý náhled (pohled z venku) na fungování a chod organizace.

Pomoci pochopit jednotlivým pracovníkům jejich roli v týmu a jejich přínos pro organizaci.

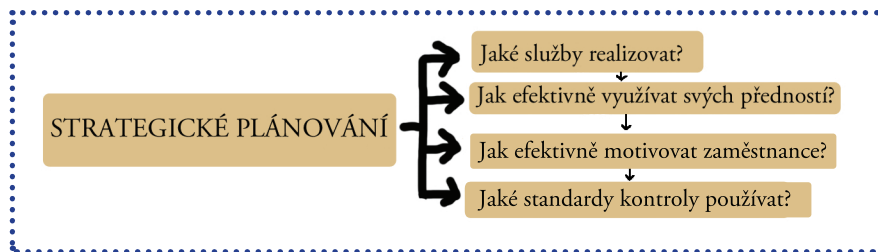
Pomoci najít a zaměřit se na eliminaci krizových bodů v týmu.

Vytvořit si dlouhodobý plán a vizi práce v budoucnu (kam se chceme ubírat, jak a co je k tomu třeba udělat).

Duševní hygiena pracovníků (vyjádření názoru a námětů či připomínek k práci).

Strategické plánování můžeme chápat jako „prvotní zásah“ v organizaci, která se tzv. rozhodla nefungovat ze „dne na den“, ale mít jasně naplánovaný výhled do budoucna, včetně kroků, jak toho dosáhnout.

„Strategické plánování musí logicky předcházet veškerým manažerským funkcím v dotyčné organizaci a napomáhat zodpovědět následující otázky:



Hlavním přínosem úspěšně zvládnutého strategického plánování vaší organizace pak bude získání silnější strategické pozice, než je ta současná, a to v určeném časovém horizontu.”⁴

„Strategické plánování se obvykle „nasazuje“ jako nástroj dlouhodobě neřešených problémů uvnitř organizace. Tahle technika ovšem není příliš úspěšným hasičem. Strategické plánování je pouze jedním z komponentů strategického řízení organizace. A předpokladem, aby navržený postup byl funkční, je, že alespoň základní strategické řízení je v organizaci zastoupeno – ať už v osobě jednotlivce (ne nutně ředitele) nebo skupiny lidí, kteří si organizaci „berou za svou“.”⁵

„Strategické plánování nám pomáhá třídit si vlastní myšlenky a sdílet je s ostatními. Mělo by pomoci budovat širší povědomí o cílech organizace mezi jejími pracovníky, je především nástrojem intenzivní interní komunikace, než čímkoli jiným.

Strategické plánování je především příležitostí vytrhnout se z každodenní rutiny a povídat si o minulosti, budoucnosti, přítomnosti. A potom navrhnout kroky a nová pravidla, jak bude organizace fungovat. Kroky i pravidla pak musíme navrhnout tak, aby je bylo možno realizovat. Je např. nepravděpodobné, že ředitel bude schopen udělat většinu naplánovaných úkolů, když už teď pracuje 12 hodin denně, a to přestože je ve skutečnosti jediným detailně informovaným člověkem o tom, jak organizace funguje.

Smyslem strategického plánování je umožnit lidem pokud možno strukturovaně uvažovat o tom, co organizace chce, čeho je a čeho

4 Vostrowský, V., Štůsek, J.: *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostí společnosti*, Agnes 2008, s. 15.

5 Kažmierski, Pelcl, s. 31.

není schopná a to po tak dlouhou dobu jakou si vymezíme. Strategické plánování je příležitost, jak se rozhodovat o tom, co já osobně podniknu, a příležitost mluvit o svých záměrech s dalšími lidmi, kteří v organizaci pracují.

Účelem není mít plán, účelem je vědět, co chci udělat, proč to chci udělat, a potom to také udělat. A to všechno navíc postupně podřizovat měnící se realitě života. Účelem strategického plánování je napomoci strategickému řízení. Je nástrojem, jak znovu definovat, kdo a jak vlastně v organizaci rozhoduje, a upravit procesy tak, aby vyhovovaly všem zúčastněným. Je nástrojem, který umožňuje rozdělit úkoly tak, aby mohly být provedeny a dosáhlo se vytyčených cílů.

Jako demokratický proces slouží strategické plánování k tomu, aby lidé, kteří skutečně hýbou organizací, naplánovali, kam se bude ubírat, a ostatní se plánování účastnili natolik, nakolik mají detailní informace o chodu organizace. Strategické plánování je tak mimo jiné i nástroj přenosu informací uvnitř organizace a nástroj budování všeobecně sdíleného povědomí o cílech a hodnotách. Tím se podstatně zvyšuje naděje, že alespoň část plánu bude realizována, protože už od počátku je hluboce zvnitřněn pracovníky organizace. Podmínkou je ovšem dobré vedení procesu.“⁶

6 Kažmierski, Pelch, s. 31. - 32.

3. PŘÍPRAVA NA STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Vycházíme z toho, že pro strategický plán organizace je vhodným modelem společná práce, nikoliv práce jednotlivce, který připraví strategický plán „od stolu“. V této publikaci proto představujeme modelové setkání pracovního jednání (workshopu) k strategickému plánování, kterým může organizace nastartovat strategické řízení.

Příprava programu je individuální dle potřeb jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb. Struktura strategického plánu – nejdříve je část analytická, potom část strategická – zůstává stejná. Na základě úvodních rozhovorů mezi facilitátorem/konzultantem strategického plánování a vedením organizace jsme navrhovali program. Důležité samozřejmě bylo i to, kolik času chce organizace strategickému plánování věnovat. Jako zcela minimální byly pro pracovní setkání stanoveny dva pracovní dny.

„Kvalita pracovního setkání (workshopu) ke strategickému plánu závisí na třech faktorech:

- a. na kvalitě lidí, kteří ho tvoří,
- b. na množství investované energie,
- c. na způsobu řízení.⁷

✚ Kdo se má účastnit strategického plánování?

Pokud vedení organizace ví, proč chce strategické plánování a co od něj může očekávat, je na řadě s tímto rozhodnutím seznámit ostatní pracovníky. Je samozřejmé, že v malých organizacích se plánování účastní všichni. V případě směnných provozů došlo k naplánování programu tak, aby se pracovníci prostrídali a mohli se alespoň části programu zúčastnit.

K řízení strategického plánování je samozřejmě vhodný omezený počet osob (do 15 u velkých organizací, většinou bylo 8 až 10 účastníků). Pokud se organizace rozhodne, že strategického plánování se bude účastnit více osob, je třeba počítat s tím, že bude v programu postupovat pomaleji a samozřejmě i cesta k jednoznačným výstupům bude trnitější.

„Všichni členové pracovního týmu – tj. účastníci workshopu – by měli být s organizací velmi těsně spjatí, ideálně v pracovním vztahu. Měli by mít na dalším fungování organizace intenzivní zájem a zároveň by měli nést za

7 Kaźmierski, Pelc, s. 33.

podobu organizace alespoň částečnou odpovědnost.“⁸

V případě, že se jednalo o velké organizace (například Domovy s pečovatelskou službou, které mají od šedesáti zaměstnanců výš), připravovali jsme výběr pracovníků s vedením organizace. Většinou se jednalo o:

- a. vedoucí jednotlivých úseků,
- b. zástupce sociálních pracovníků/pracovnic,
- c. psychologa/psycholožku.

Individuálně jsme potom diskutovali o účasti např. dobrovolníků nebo zástupců klientské organizace. Rozhodně je důležité, aby u větších organizací nekopírovala skupina, která strategicky plánuje porady, vedení. Zajímavé je, pokud se tam přimíchají „cizorodé prvky“, které přinesou jiný pohled na věc.

Pokud se vám nepovede zajistit účast dobrovolníků nebo podpůrných pracovníků na celé setkání, zkuste to alespoň na první den. Jsou to většinou velmi cenné informace, které se od nich dozvíte. Dbejte také na to, aby se programu strategického plánování účastnily všechny názorové skupiny, včetně zaměstnanců, kteří jsou známí svojí kritičností. Je samozřejmě pohodlnější názorového oponenta ze setkání vyloučit, ale ochudíte se o „tzv. „d'áblova advokáta“, jehož úkolem je kriticky zpochybňovat vývoje ostatních členů, aby tak bylo zabráněno nežádoucí tendenci „lakování situace na růžovo“.“⁹

Díky přítomnosti externího facilitátora získáte minimálně možnost otevřené konfrontace.

Při výběru lidí do pracovního týmu ke strategickému plánování myslte i na to, že se bude rozhodovat o budoucím směřování organizace, a že se můžou naplánovat změny v organizační struktuře. Proto je samozřejmě vhodné, aby se ti co formálně dle stanov rozhodují o organizaci, pracovního jednání také účastnili. Velmi demotivující by bylo, pokud organizace věnuje čas zpracování plánu na tříleté období a poté jsou závěry skupinové debaty shozeny ze stolu rozhodnutím formálního orgánu, který se strategického plánování nezúčastnil.

⁸ Kažmierski, Pelcl, s. 33.

⁹ Vostrovskej, Štůsek, s. 88.

✘ Kolik času potřebujeme na strategické plánování?

Pro poskytovatele sociálních služeb zvlášť ve směnném provozu bylo komplikované najít dva dny společného volna pro všechny účastníky. Řešili jsme to i systémem plánování na jeden den a v časovém odstupu další den. I tento systém odstupu lze využít, zvláště pokud se ukáže první den jako velmi konfliktní. Samozřejmě je potřeba počítat s tím, že i samotné dopracování strategického plánu a následně jeho představení ostatním zabere minimálně jeden den.

U žádné ze zúčastněných organizací se nám nepodařilo, aby vycestovala mimo svoji domovskou základnu. Z časových a finančních důvodů se setkání vždy konalo na základně organizace. Přesto i z našich vlastních zkušeností můžeme doporučit, aby se setkání konalo mimo místo, kde organizace sídlí. V případě výjezdu je samozřejmostí dobrá dopravní dostupnost, aby bylo možné zvát si hosty na jednotlivé body setkání.

✘ Způsob řízení strategického plánu

Dopad strategického plánování se zvětšuje v případě externího vedení. Pokud organizace trpí obvyklými neduhy, které se týkají řízení, je určité vhodné najít externího facilitátora, který má s vedením obdobných procesů prokazatelné zkušenosti. To samé se dá doporučit i poskytovatelům sociálních služeb, kteří budou plánovat poprvé. Ale organizace se samozřejmě musí sama naučit nastavit si systém, jak bude se strategickým plánem dále pracovat. Asi největší chybou by bylo investovanou energii a čas zcela zahodit, například tím, že se plán ani nedopracuje.

„Doporučujeme, pokud to finance jen trochu dovolí, najmout si pro vedení procesu externího facilitátora, který má doložitelné zkušenosti s vedením strategického plánování nebo vedením obdobných procesů. A to i v případě, že máme uvnitř vlastní organizace lidi, kteří rozhodně jsou schopni takový proces řídit. Během strategického plánování se totiž často otevírají palčivé otázky fungování organizace, mění se způsoby dosavadní práce, vyhodnocuje se efektivita některých dosavadních postupů, jak organizace funguje ať už z hlediska realizace projektů, kvality poskytovaných služeb nebo přehlednosti finančního řízení. Hodnotí se úspěch jednotlivých programů organizace a navrhuje se, jakým způsobem by měly být dále rozvíjeny nebo postupně utlumovány. Všechny tyto otázky jsou velmi citlivé a debata o nich má obrovskou tendenci točit se v kruhu nebo vyvolávat

konflikty mezi pracovníky organizace apod.

Účast facilitátora, který má zkušenosti jak s vedením podobných procesů v oblasti sociálních služeb, tak všeobecný přehled o neziskovém sektoru, je často nezbytnou podmínkou pro dosažení alespoň minimálních výstupů úsilí investovaného celou organizací do strategického plánování. Špatně vybraný facilitátor, tedy ten, kdo strání jedné názorové platformě, není zvyklý řídit konfliktní debaty nebo prostě nemá dostatečné profesní či lidské zkušenosti, může být naopak jednou z příčin nedostatečných výstupů úsilí vynaloženého na zpracování strategického plánu. Vinou nedostatečných výstupů potom roste v organizaci frustrace a vzniká dojem, že „tahle organizace vlastně nejde řídit“. To může vyústit až v přesvědčení, že strategické řízení organizace jako celek je vlastně zbytečností a plýtváním lidskými a finančními zdroji.

Pro řešení takových otázek je velmi přínosné mít k dispozici facilitátora, který není spjat s žádnou z názorových platform uvnitř organizace a přitom zároveň zná kontext neziskového sektoru a samozřejmě i poskytovatelů sociálních služeb. Kvalitní facilitátor je vybaven základními dovednostmi facilitátora a je znalý i technik strategického plánování.

Nezaujatost toho, kdo řídí diskuzi, je často podmínkou dosažení alespoň nějakých výstupů a předpokladem pro vyhnutí se frustraci z debat, které neberou konce, natož aby docházely k závěrům.

Předpoklady kvalitního facilitátora pro strategické plánování:

X Umění naslouchat

Schopnost skutečně naslouchat názorům jiných lidí a pochopit jejich stanovisko je nesmírně obtížná dovednost. Umění naslouchat často souvisí s nezávislostí facilitátora nebo s jeho neochotou prezentovat vlastní názor na řešení problému. Pouze facilitátor, který nestrání ani jedné straně sporu, je schopen kvalitně naslouchat argumentům všech aktérů debat.

X Umění formulovat závěry a odhadnout stav mysli skupiny

Vychází z umění naslouchat a přidává kvalitu vlastních artikulací schopností facilitátora. Schopnost formulovat závěry a shrnutí komplikovaných úvah do lapidárních tvrzení usnadňuje proces plánování. Odhadnout správný okamžik pro formulaci závěru, kdy je otázka dostatečně rozdiskutována, závisí na jeho schopnosti odhadnout skupinový stav mysli.

Odvaha navrhnout kompromisy přijatelné pro všechny zúčastněné. Pro konsenzus je obvykle nezbytným předpokladem dobře formulovaný kompromis. Kompromis ovšem není bez obsahu, prázdným „Tady někde uprostřed se sejdem. Vy obětujete kousek a my taky kousek. Vždyť se přece dohodneme.“ Kompromis vytváří novou kvalitu, která je založena na syntéze dvou nebo více protikladných názorů.

✘ **Charisma a schopnost budit důvěru**

Pokud facilitátor není dostatečně silnou osobností schopnou udržet pozornost a respekt stejně (nebo více) inteligentních lidí, pravděpodobně nebude schopen řídit strategické plánování, jehož se obvykle účastní ti nejkvalitnější pracovníci organizace. Schopnost budit důvěru obvykle vychází z nabytých zkušeností. Úloha facilitátora při strategickém plánování se pohybuje na hranici mezi moderátorem diskuze a konzultantem poskytujícím rady při řízení organizace.

✘ **Otevřenost, čestnost a smysl pro etiku diskuze a demokracii**

Strategické plánování je veskrze demokratický proces a jako takový závisí na osobních kvalitách lidí, kteří se jej účastní. Každý pokus o manipulaci s některými názory nebo o jejich pokřivení v zájmu „vyšších“ principů nebo cílů se v procesu vrací v podobě pokřivených výstupů a v nemožnosti plán realizovat tak, jak byl navržen, což opět vede k frustraci zúčastněných.

✘ **Smysl pro humor a sebeironii**

Schopnost použít svoji vlastní osobu jako zdroj (nebo terč) humoru pomáhá facilitátorovi ve všech výše uvedených dovednostech. Vyžaduje to ovšem velkou dávku sebevědomí a absenci arogance. Naprosto nepřipustné je používat jako terč vlastního humoru některého z účastníků.

Během strategického plánování se zásadně rozhoduje konsenzem všech zúčastněných. Všichni účastníci plánování musí být schopni akceptovat přijaté závěry a respektovat jejich naplňování. Pokud některý z účastníků nemůže přijaté závěry přijmout, má právo jednotlivé konkrétní rozhodnutí zablokovat. Pokud se jedná o naprosto zásadní otázku, bez jejíhož vyřešení nelze v procesu plánování pokračovat, mělo by být plánování přerušeno. Potom by v této konkrétní otázce mělo být zahájeno vyjednávání mezi jednotlivými názory za pomoci standardních technik řízení konfliktů. O sporné otázce poté rozhodne formálním způsobem příslušný orgán podle stanov organizace.

Jaké má facilitátor úkoly při strategickém plánování organizace?

V případě, že je externí:

- » dohodnout s organizací rozsah svého zapojení (kontrakt) a požádat o kontaktní osobu pro strategické plánování zevnitř organizace;
- » dohodnout se s odpovědnou osobou na termínu, logistice a programu workshopu;
- » zpracovat písemnou informaci o cíli, programu a harmonogramu strategického plánování jako celku;
- » před prvním plánováním sebrat základní data o organizaci a nastudovat je (možno použít i polostrukturované přípravné rozhovory, případně zadat členům plánovacího týmu zpracování vstupních informací písemně);
- » řídit všechna jednání ke strategickému plánování a v případě, že je to obsahem kontraktu, zpracovat písemně i všechny výstupy;
- » dohlížet na kvalitu zápisu a ostatních zpracovaných materiálů jako výstupů workshopu;
- » dopracovat výstupy (pokud je předmětem dohody mezi facilitátorem a organizací).¹⁰

Úkolem konzultantů je provázet organizaci strategickým plánováním, ale je samozřejmé, že rozhodovací pravomoci zůstávají vedení organizace, stejně jako odpovědnost za proces strategického plánování a následného uvedení strategického plánu do běžného provozu organizace.

10 Kažmierski, Pelcl, s. 29. - 30.

4. STRUKTURA STRATEGICKÉHO PLÁNU/POMOCNÉ OTÁZKY

Vysvětlujeme zde hlavní „uzlové body“, na kterých je postaveno strategické plánování – poslání, vize, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů. Strategické plánování je nepřetržitý proces. Začíná stanovením nebo revizí poslání organizace, pokračuje analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě analýz je stanovena vize. A poté jsou naplánovány dlouhodobé a krátkodobé cíle, díky nimž vizi uskutečníme.

4.1 POSLÁNÍ

Je výchozím bodem strategického plánování, od kterého se odvíjí stanovení vize, dlouhodobých i krátkodobých cílů. Stále je ještě možné se setkat s organizacemi, které mají stanovené poslání velmi obecně – např. poskytování kvalitních sociálních služeb. Případně velmi dobře vědí, komu, proč a jaké sociální služby chtějí poskytovat, ale nemají to písemně deklarované. Poslání si můžeme představit jako základní kámen dané organizace. Je to prvotní důvod, proč byla organizace založena. Poslání je konkrétní a věcné, motivující pro zaměstnance a srozumitelné pro klienty. „Neexistují žádná „správná“ poslání a pouhá formulace poslání, která zahrnuje nepřeborné množství možností, může být nekonfliktní nebo politicky výhodná, ale nepřispívá k vytyčení jasné cesty. Mnoho uměleckých organizací se ve skutečnosti zabývá svým posláním až tehdy, když se dostanou do finanční tísně a jsou nuceny šetřit. Diskuze týkající se toho, co v tuto chvíli ponechat a co zrušit, je skutečným praktickým cvičením formulace poslání.“¹¹

Dle našich zkušeností se tak vždy po několika letech funkční organizace věnují diskuzi o poslání, zda je stále platné a pro všechny pracovníky srozumitelné.

Definice optimálně stanoveného poslání plzeňského občanského sdružení Ledovec například zní:

„Ledovec nabízí lidem s duševním onemocněním a/nebo mentálním handicapem z plzeňského regionu podporu a pomoc při udržování a zlepšování kvality jejich života ve společnosti.“¹²

11 Kaiser, M., M.: *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*, Divadelní ústav 2009, s. 21.

12 Převzato z veřejného závazku občanského sdružení Ledovec na www.ledovec.cz

A k tomu komentář jejich ředitele¹³ ohledně vydefinování poslání v roce 2007 : „... na nás opravdu působilo blahodárně. Byl jsem brožně pyšný jednak na to, že ji máme, a jednak na to, že mi to prakticky pomáhalo se rozhodovat. Jo to známe, to jsme my, tak tohle dělat nebudeme a tohle dělat budeme.“

Pokud do jednání k strategickému plánu zařadíte bod věnovaný poslání, je třeba počítat se značnou časovou dotací. Bez jasně daného poslání je strategický plán pouhým výčtem nahodilých cílů.

4.2 ANALYTICKÁ ČÁST

„Každá organizace (velká nebo malá, zisková či nezisková), vyvíjející své aktivity v tom, či onom oboru, žije ve dvou světech. Jedním z nich je vlastní organizace (vnitřní prostředí) a druhým pak všechno to, co ji obklopuje (vnější prostředí).“¹⁴

4.2.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

K analýze vnitřního prostředí organizace se nejčastěji používá tzv. **SWOT analýza**. Analýza silných stránek (Strength), slabých stránek (Weakness), příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threats). „Je to poněkud „chlupatá“ metoda, ale lepšího zatím nic vymyšleno nebylo.“¹⁵

„Silné a slabé stránky jsou popisem vnitřního stavu organizace. **Příležitosti a ohrožení** jsou vnějšími faktory, které však také mohou být výsledkem působení organizace ve vnějším světě; mají spíše vazbu na budoucnost, ačkoli musí být reálné už v době plánování.

Silné stránky (přednosti) jsou pozitivní vnitřní podmínky, které organizaci zvýhodňují. Organizační předností je její jasná kompetence, fungující vnitřní procesy a metodické postupy, týmy vzdělaných a kompetentních pracovníků, fungující komunikační strategie, využívání dobrých technologií včetně rychlého přenosu nových poznatků z oboru, zajištění financování, kvalitní finanční rozvahy a dostatečné zdroje.

Slabé stránky (nedostatky) jsou negativní vnitřní podmínky, které naopak organizaci znevýhodňují – absence nezbytných zdrojů, formálně vytvořené, ale nefungující metodické postupy, a jen škrtnout formálně zavedené procesy, morálně zastaralé technologie, pracovníci

¹³ Mgr. et Mgr. Martin Fojtíček

¹⁴ Molek, s. 56.

¹⁵ Anonymní hodnocení účastníka strategického plánování

s neodpovídajícími schopnostmi.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé zamýšlenému rozvoji organizace. Jsou to např. změny v zákonech, rostoucí počet uživatelů/zákazníků – příkladně pro službu zaměřenou na podporu dospělých lidí je příležitostí stále se zvyšující počet dětí s mentálním postižením, které vyrůstají v rodině. Příležitosti posuzujete především z hlediska dlouhodobého vývoje vlivu prostředí na organizaci.

Ohrožení (hrozby) jsou současné nebo budoucí podmínky prostředí, které jsou nepříznivé budoucímu rozvoji organizace. Mohou sem patřit opět např. legislativní změny, nedostatečné zdroje financí nebo pracovníků, nedostupnost dalšího vzdělávání apod.”¹⁶

❓ U silných stránek mohou pomoci následující otázky:

Na co jste pyšní?

Co se vám povedlo?

V čem vás mohou ostatní následovat?

V čem jste nejlepší?

❓ U slabých stránek se nabízí otázky:

V čem vaše organizace, nabízené služby pokulhávají?

S čím nejste úplně spokojeni?

Na co se zapomíná?

Co vám v práci způsobuje problémy apod.

❓ U příležitostí se můžete ptát:

Je pro vás příležitostí rozšíření služby, nabídka nových služeb?

Rozšíření nebo naopak zúžení cílové skupiny?

Nová spolupráce?

Využití nějaké vzdělávací nabídky?

U zjištění hrozeb se nejčastěji nabízí otázky:

Jaké připravované legislativní změny vás mohou ohrozit?

Jaké změny ve financování ohrožují existenci vaší organizace?

I když postupujeme systémem nejdříve silné a slabé stránky a potom příležitosti a ohrožení, neznamená to, že by jejich definování bylo méně významné. Občas se proto doporučuje postupovat takzvanou TOWS analýzou, kdy se nejdříve definují ohrožení, příležitosti a potom silné a slabé stránky. Na kvalitě provedené SWOT závisí úspěch celého

¹⁶ Molek, s. 56.

plánování. Pokud v rámci tvorby SWOT nejsou popsány všechny klíčové faktory, které ovlivňují současný stav organizace, nemohou být v dalších krocích navrženy správné cíle a postupové kroky. Pokud organizace otevřeně nepojmenuje problémy, které ji trápí, tak potom není možné přistoupit k jejich řešení. Stejný problém nastane, pokud organizace definuje pouze ta ohrožení, která jsou v souladu se silnými stránkami organizace. Vnitřní analýzu organizace není možné přeskočit, i když samozřejmě hodnocení této části může být i takovéto:

„...nebyl to nijak senzační výstup, všechny pojmenované problémy jsme znali, jen jsme je nyní dokázali lépe vidět – v celé jejich šíři...“¹⁷

Při hodnocení strategického plánu např. po roce je samozřejmě zajímavé projít si minulou SWOT analýzu a vyhodnotit si, zda se vám povedlo odstranit některé slabé stránky, zda se objevily nové silné stránky, zda jste využili popsaných příležitostí a vyvarovali jste se ohrožení. Zároveň i z vlastní zkušenosti můžeme říct, že některé slabé stránky jsou v některých organizacích velmi setrvalé a jejich odstranění je dlouhodobou záležitostí.

4.2.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Vnitřní prostředí organizace můžeme mít relativně pod kontrolou a je v naší moci ho měnit. Vnější prostředí je proměnlivé a to zvláště v prostředí poskytovatelů sociálních služeb. Ale i přes proměnlivost je důležité zkusit se vnějším prostředím zabývat, protože žádná organizace nefunguje ve vzduchoprázdnu. Existují různé postupy, jakým způsobem se zabývat vnějším prostředím dané organizace. Samozřejmě, že tyto analýzy je potřeba připravit jako podklad před samotným strategickým plánováním. Může to být tzv. níže naznačená **STEP analýza**. „Stanovení základních premis dalšího rozvoje neziskové organizace vychází se souboru vnějších vlivů, někdy nazývaných jako **STEP faktory**.“¹⁸ (**Sociální, Technologické, Ekonomické a Politické faktory**).

Poskytovatelé sociálních služeb jsou většinou velmi dobře obeznámeni s politickým prostředím, ve kterém se pohybují. Existenční nutností je mít

17 Anonymní hodnocení z pohledu účastníka strategického plánování

18 Vostrovský, Štůsek, s. 28.

znalost sociální politiky státu, krajského úřadu, města nebo obce. K tomu se přidává obeznámenost s komunitním plánováním sociálních služeb, buď z pohledu účastníka, nebo – pokud v dané oblasti komunitní plánování sociálních služeb neprobíhá – mít představu o procesu v okolním prostředí. Důležité je věnovat se i demografickým trendům, které se týkají naší cílové skupiny, ekonomické situaci regionu, ve kterém působíme a změnám ve způsobech trávení volného času. Pozornost věnujeme i kulturnímu prostředí, ve kterém se pohybujeme a změnám ve vyznávaných kulturních hodnotách. Tyto informace jsou pro nás klíčové, pokud například chceme začít nové služby nebo stávající služby přesunout do jiného regionu. Musíme si potom klást otázky, zda bude stejná poptávka po sociálně aktivizačních službách pro seniory v regionu stejná, jako byla v hlavním městě.

Pro společnou práci se nabízí udělat **si analýzu konkurence a zmapovat zájmové skupiny**. Tzv. Porterův¹⁹ model pěti sil rozděluje účastníky odvětví do následujících pěti klíčových kategorií:

- a. **Srovnatelné společnosti** (obdobné společnosti, které nabízejí stejnou úroveň produktu nebo služby).
- b. **Nováčci** (nově na trhu, mohou se stát postupně srovnatelnými společnostmi).
- c. **Alternativní produkty** (například pokud poskytují poradenství, může se stát takovou alternativou poradenství přes internet, v tom případě část mých klientů odejde a bude využívat tohoto typu poradenství).
- d. **Zákazníci** (klienti).
- e. **Vnější prostředí** (požadavky vnějšího prostředí).

Každá z těchto pěti skupin účastníků vytváří ve společnosti napětí, čím větší napětí, tím je daný obor přitažlivější a můžeme předpokládat větší konkurenci.

4.3 VIZE

Po analytické části strategického plánování nastává čas se přesunout k vizionářské části – stanovení vize pro naši organizaci. Správná vize se stane jakýmsi motorem organizace, pro všechny pracovníky je srozumitelná a motivující. Dlouhodobé i krátkodobé cíle vycházejí ze stanovené vize.

19 *Vypracoval Michael Porter z Harvard Business School (1980).*

„... stanovení vize nás nakoplo do další práce, vzájemně jsme si odsouhlasili, co a jak chceme dále dělat.“

„Naplánovali jsme postupné ukončení dlouhodobě problémového projektu, to bylo osvobozující...“

„Po dlouhém váhání bylo konečně jasné řečeno – nebudeme se rozšiřovat.“

„... pocitově se změnila atmosféra v organizaci ohledně směřování.“²⁰

Vizi je potřeba si stanovit především v těchto oblastech:

- » v nabízených službách,
- » velikosti a působnosti organizace,
- » stylu práce a řízení,
- » ve způsobu financování.

 K stanovení vize nám mohou pomoci následující otázky:

Jakou chceme být organizací za tři roky?

Kolik chceme mít zaměstnanců, dobrovolníků?

Jakou chceme mít organizační strukturu?

Jaké služby budeme nabízet a v jaké kvalitě?

Budeme zavádět některé služby nové?

Zrušíme některé služby stávající?

Zavedeme služby doplňkové?

Jaká poskytovaná služba pro nás bude klíčová?

Jaká bude naše regionální působnost? Stávající?

Jak budeme pokračovat v naší mezinárodní spolupráci? Rozšiřovat?

Co tím chceme dosáhnout?

Jakou chceme strukturu financování za tři roky?

Na které nové zdroje se zaměříme?

4.4 STANOVENÍ DLOUHODOBÝCH A KRÁTKODOBÝCH CÍLŮ

„... najednou se odhalilo, kolik je práce za jedním rozhodnutím, kolik postupných kroků je třeba udělat.“²¹

Pokud máme zpracovanou analýzu včetně stanovení prioritních tvrzení,

20 Z anonymních hodnocení účastníků / účastnic strategického plánování

21 Z anonymního hodnocení účastníka / účastnice strategického plánování

víte, jaká je vize a poslání organizace, nastává asi nejúpornější, ale naprosto nezbytná část strategického plánování. Naplánovat si dlouhodobé cíle nebo také strategické směry obsahující krátkodobé cíle a z toho vyplývající jednotlivé úkoly.

Dlouhodobými cíli mohou být například:

- » Rozšířit stávající službu do regionu XY a zvýšit tak nárůst klientů od 10 % ročně.
- » Zpracovat fundraisingovou kampaň s cílem otevřít novou službu v roce 2016.
- » Zpracovat a realizovat PR strategii s cílem stát se třetím nejcitovanějším poskytovatelem sociálních služeb v kraji XZ.
- » Tyto dlouhodobé cíle je potřeba „rozsekat“ na menší tzv. krátkodobé cíle a jednotlivé úkoly.

„Mají-li být cíle efektivní, je nezbytné mít při jejich formulaci na paměti, že tyto musejí být:

- » **měřitelné** (co nelze změřit, lze jen obtížně hodnotit),
- » **časově definované** (co má být do kdy hotovo),
- » **reálné** (je rozdíl mezi tím „kam se lze dostat“ a „kam by bylo krásné se dostat“),
- » **vzájemně kompatibilní a hierarchicky uspořádané** (ne všechny cíle jsou stejně významné).

Stěžejní je zejména „realnost“, neboť cíle, jež jsou pouhými „holuby na střeše“, mohou nejen nemotivovat zaměstnance organizace, ale v okamžiku jejich neplnění vyvolat i nevoli zájmových skupin spojených s organizací.“²²

²² Molek, s. 71.

5. PROGRAM S KOMENTÁŘEM

„Každá skupina pracuje jinak. Nepokoušíme se proto dělit jednotlivé bloky nebo cvičení přesně do hodin. Minimální penzum práce je stanoveno pro den a indikativně je stanovena doba trvání jednotlivých bloků.

Za absolutní minimum je třeba považovat dvoudenní workshop. Pokud nemají všichni předpokládaní účastníci čas na nejméně dvoudenní jednání, je třeba buď najít jiný termín, nebo změnit skladbu účastníků.

Tato struktura programu byla prověřena mnoha workshopy strategického plánování, a proto je realistické očekávat, že lze všechny body stihnout během dvou dnů. Samozřejmě, že takto postavený program je modelovým příkladem. Vycházeli jsme z toho, že zúčastnění poskytovatelé sociálních služeb chtěli strategicky plánovat během dvou pracovních dnů. Ale jsou to velmi náročné dny jak pro účastníky, tak i pro facilitátora.

Nepředpokládáme, že by tento model byl přejímán dogmaticky. Upravili jsme ho například vzhledem k tomu, že spolupracující poskytovatelé si posílání organizace nastavovali během práce se standardy kvality.

Z časových důvodů je i vynechána vnější analýza pracovního prostředí organizace.

	Blok	Komentář
1. den		
0	Představení, očekávání od workshopu, pravidla workshopu (cca 30 min)	Zahájení. Pokud už má organizace zpracován strategický plán z minulosti, slouží úvodní blok k jeho připomenutí, shrnutí a zhodnocení.
1.	Lidé v organizaci (cca 1 hod)	Úvodní „rozehřívací“ blok. Mapuje, kdo je v místnosti a proč je tady. Pomáhá facilitátorovi vytvořit bezpečné prostředí pro otevřenou debatu. Možno vynechat nebo nahradit stručným shrnutím historie organizace od „pamětníka“.

2.	SWOT analýza (cca 2 hod)	Technika mapující současný stav organizace. Definuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.
3.	Shrnutí analýz (cca 30 min až 1 hod)	Na základě pozdějších cvičení doplnění SWOT, vážené bodování SWOT a definování prioritních oblastí pro akci. Strukturováno do oblastí: a. Řízení organizace b. Programová skladba/nabízené služby c. Lidské a materiální kapacity d. PR a vnější vztahy
4.	Vize organizace (cca 1 hod)	Nalezení formulace definující podobu organizace ve střednědobém horizontu. Pokrývá následující oblasti: e. Programová skladba/nabízené služby f. Styl práce a řízení g. Velikost a působnost h. Financování
5.	Definování směrů strategického rozvoje organizace (cca 1 hod)	Směry rozvoje nebo také strategie jsou definovány na základě kroků, které posunou organizaci z bodu A („Shrnutí analýz“) do bodu B („Vize“). Pod jedním názvem určují souhrn jednotlivých, vzájemně provázaných akcí, které naplňují definovaný cíl v dané oblasti.

2. den		
1.	Stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů pro strategické směry rozvoje (cca 2 hod)	Každá strategie („směr“) má definovaný alespoň jeden měřitelný globální cíl a několik – max. 5 dílčích, krátkodobých cílů rozdělených na kroky. Debatu v plénu je zde možné rozdělit do menších skupin podle jednotlivých směrů zpracovávaných samostatně a prezentovaných v plénu.
2.	Zpracování akčního plánu – kroky k naplnění krátkodobých cílů nejméně pro 1. rok realizace (cca 5 hod)	Plán bude na půl až jeden a půl roku podle potřeby nebo rozhodnutí účastníků. Cílem této části je definovat konkrétní akce/úkoly v prioritních oblastech. Pokud to bude možné, výstupem by měla být řada úkolů s termíny provedení a odpovědnými osobami, případně nová pravidla fungování organizace.
3.	Kontrola a aktualizace strategického plánu (cca 2 hod)	Definování mechanismu strategického řízení organizace, kdo bude odpovědný, jak se bude plán vyhodnocovat a aktualizovat, aby se organizace rozvíjela harmonicky. Výstupem by měla být závazná pravidla pro organizaci nebo aktualizace pravidel stávajících.
4.	Vyhodnocení setkání ke strategickému plánování (cca 1 hod)	

Popis pro zpracování jednotlivých bloků

✂ Lidé organizace

Úvodní blok. Pomáhá účastníkům workshopu uvědomit si svoji pozici v organizaci a vyslechnout si sebehodnocení ostatních. Nastavuje v praxi odsouhlasená pravidla workshopu, především rovnost v diskuzi a otevřenost hodnocení a názorů. Pokud plánování řídí externí facilitátor, úvodní blok mu pomůže podrobněji poznat účastníky, odhadnout stav organizace, v němž se nachází, a nenásilně ustavit princip vlastní autority při plánování.

❓ Účastníci odpovídají například na tyto otázky:

Jak dlouho v organizaci pracuji a jak dlouho ještě budu?

V čem je organizace mimořádná, v čem pokulhává?

Kde chci být za 1 rok já jako pracovník organizace?

Použitá technika: Kolečko. Probíhá od služebně nejmladších ke služebně nejstarším.

✂ SWOT

Každý oddíl se píše jinou barvou:

silné stránky – **modrá**,

slabé stránky – **červená**,

příležitosti – **zelená**,

ohrožení – **černá**.

Barva pro oddíl se zachovává i v dalších postupových krocích.

Použitá technika: Brainstorming čistý

Pravidla brainstormingu:

- Každý si říká, co chce, a všechno je dobře.
- Všechno se zapíše a o ničem se nediskutuje.
- Až je papír úplně plný, budeme o věci diskutovat a hodnotit ji.
- Papír musí být skutečně úplně plný, aby bylo později z čeho vybírat. Nejpoužitelnější tvrzení vznikají obvykle v druhé vlně nápadů. (Průměrný počet pro silné a slabé stránky je 35–50 tvrzení, příležitosti a ohrožení bývá okolo 20.)

Na kvalitě provedené SWOT životně závisí úspěch celého plánování.

Pokud v rámci tvorby SWOT nejsou popsány všechny klíčové faktory, které ovlivňují současný stav organizace, nemohou být v dalších krocích

navrženy správné cíle a postupové kroky.

✂ Shrnutí analýz organizace

Stanovení priorit SWOT

Na každém papíře je napsáno číslo (o něco více než $\frac{1}{3}$ celkového počtu tvrzení). Číslo indikuje počet bodů, které může každý účastník přidělit na každém papíře se SWOT. Pokud je tedy na papíře se slabými stránkami např. 60 tvrzení, každý z účastníků má právo a povinnost distribuovat např. 23 bodů.

Vybraná tvrzení jsou přepsána do čtyř oddílů na jeden papír.

Oddíly:

- Programová skladba
- Řízení organizace
- Lidé a vybavení
- PR & vnější vztahy

Při prepisování je zachovávána barva jednotlivých oddílů SWOT.

Z každého oddílu SWOT je vybráno cca 6 tvrzení, která měla největší podporu. Facilitátor se snaží postihnout ta tvrzení, která si jsou obsahově blízká, a pokud by se spojila do jednoho bodu, postoupila by mezi prioritní.

Fundraising nemá zvláštní oddíl. Na případnou otázku je třeba odpovědět, že fundraising protíná všechny 4 oddíly. Vybraná prioritní tvrzení SWOT jsou doplněna z dalších dvou analýz o nejzávažnější výstupy, pokud už nejsou obsaženy ve vybraných tvrzeních SWOT.

Matrice shrnutí analýz

Programy Nové školicí programy (příležitost)	Řízení organizace Nedokonalá struktura řízení Charismatický ředitel
Lidé a vybavení Ohrožení – odchod klíčových lidí	PR a vnější vztahy Příležitost – zahájit spolupráci s místní univerzitou

fundraising

Po rozřídění facilitátor slovně shrne současnou podobu organizace. V tomto okamžiku workshopu přichází **první uvědomění a první „aha“ reflex!** Je zpracován první ze tří důležitých papírů! Účastníci si obvykle právě v tomto místě uvědomí závažnost plánování a také skutečnost, že všechna tvrzení ze shrnutí už znali předem, ale neměli je takto strukturovaná. Uvědomí si tak zároveň jeden ze základních principů strategického plánování.

Závažnost shrnutí analýz je náležitě facilitátorem prezentována. V zásadě by navrhované kroky strategického plánu měly reagovat na všechna tvrzení přepsaná do „Shrnutí analýz“.

✘ Vize organizace

Každý z účastníků si zvlášť na papír napíše, jaká je jeho vlastní vize v následujících oblastech:

- » programy organizace (co má středisko dělat, co už dělá a má rozvíjet, jaké má programy),
- » velikost organizace (malá a profesionální vs. mnoho dobrovolníků vs. velká konzultační agentura apod.),
- » financování (granty od soukromých dárců, stát a veřejné rozpočty, samofinancování/podnikání),
- » styl práce (komunita, přísně hierarchizovaná firma).

Na samostatnou práci je vyčleněno max. 20 min.



Příklad tabulky vize organizace

Programy /činnost Program 1 Program 2 Program 3	Styl práce a řízení Plně profesionální organizace minimálně využívající dobrovolnickou práci. Jasně definované odpovědnosti pracovníků na jednotlivých pozicích, stanoven kariérní řád a způsob finanční i nefinanční motivace pracovníků.
Financování v % Samofinancování Granty nadací (ČR i zahraniční) EU Státní Město a kraj Sponzoři Drobní přispěvatelé Členské příspěvky	Velikost a působnost 14 místně a finančně oddělených poboček v každém kraji. Mezinárodní aktivity.

Po ukončení jsou výsledky samostatné práce postupně prezentovány jednotlivými účastníky v pořadí od služebně nejmladších ke služebně nejstarším. Velmi měkkou formou - za neustálého ujišťování, zda tohle je opravdu společný konsenzus - je postupně na papír zaznamenána vize ve všech oddílech.

Vize stanovená v rámci tohoto bloku se považuje za dlouhodobý strategický cíl organizace. Jednotlivé aktivity (vnitřní projekty) a návrh úpravy pravidel fungování organizace proto musí bezprostředně směřovat k navržené a schválené vizi.

Je zpracován **druhý ze tří nejdůležitějších papírů** v rámci strategického plánování a tato skutečnost je účastníkům prezentována.

X Definování strategických směrů rozvoje organizace

Určit strategické směry rozvoje organizace je pravděpodobně nejobtížnějším krokem celého strategického plánování. Logika by velela stanovit názvy strategických směrů, v jejich rámci stanovit cíle a ty potom rozpracovat do jednotlivých kroků, aby bylo dosaženo cíle. Pro lidský mozek je ovšem tahle cesta uskutečnitelná jenom obtížně. Proto zde nejdříve navrhujeme jednotlivé konkrétní kroky, jak se posunout z papíru

„Shrnutí analýz“ na papír „Vize“, a takto navržené kroky se potom snažíme integrovat do širších celků – strategických směrů.

Použitá technika: brainstorming, laso

Papíry „Shrnutí analýz“ a „Vize“ jsou vylepeny vedle sebe a je položena otázka: „Co všechno musíme udělat, abychom se dostali z bodu A do bodu B?“ Všechny návrhy jsou zaznamenány pod sebe a na zvláštní list papíru číslovány. Brainstorming je ukončen, když už návrhy nepadají (bývá jich kolem 30). Potom se hledají návrhy, které spolu souvisejí, a podřazují se pod strategické směry, které jsou označeny A, B, C atd. Obvyklý počet je 4–6 strategických směrů, může jich být ovšem i méně. Pokud je jich více než 8, musí dojít k další integraci, neboť realizace strategického plánu by nebyla říditelná.

Na závěr se metodou obdobnou váženému bodování priorit stanoví pořadí, podle něhož budou jednotlivé směry dále rozpracovávány.

✘ Zpracování akčního plánu

Cílem posledního (a nejdelšího) bloku je zajistit naprosto konkrétní výstupy z workshopu. Všechny předchozí úkony sloužily pouze jako kvalitní příprava pro závěrečný blok. V tomto bloku se rovněž ukazuje, co jsme řekli na začátku, že složení lidí by mělo být takové, aby neměli zábrany jakkoli zásadně měnit organizaci, pokud se to ukáže jako účelné.

Akční plán obsahuje:

- » schválená nová **pravidla** fungování organizace – uvedena do zápisu,
- » **úkoly** rozdělené mezi přítomné (případně nepřítomné) pracovníky organizace. Každý úkol obsahuje odpovědnou osobu a termín dokončení.

Od tohoto okamžiku je formálně veden zápis některým ze členů plánovacího týmu. Postupně jsou projednávány jednotlivé strategické směry. Jako základ diskuze slouží kroky navržené v předchozím bloku.

Každý strategický směr by měl mít následující strukturu:

- a. celkový cíl,
- b. dílčí cíle,
- c. kroky v rámci jednotlivých dílčích cílů.

Úkoly nebo pravidla, které lze rozhodnout (nebo dohodnout) na místě, jsou vyřešeny konsenzem a výsledky zaznamenány do zápisu. Je proto

nutné dbát na pokud možno reprezentativní skladbu účastníků workshopu, aby byli schopni závažná rozhodnutí vůbec přijímat.

V ideálním případě reagují strategické směry nějakým způsobem na všechny 4 oddíly fungování organizace popsané ve „Shrnutí analýz“. Strategický plán by měl využít silné stránky organizace k naplnění příležitostí a eliminaci hrozeb a zároveň navrhnout opatření k potlačení nebo kompenzaci slabých stránek organizace.

Diskuze je řízena zpočátku měkce. Pokud nejsou účastníci schopni se držet jednoho tématu a držet určitou posloupnost diskuze, facilitátor opět začne zaznamenávat výstupy na flipchart a pevněji řídit diskuzi. Je velmi důležité sledovat čas a navrhnout přestávky.

Facilitátor se v tomto bodě workshopu často posouvá do role konzultanta v otázkách mechanismů rozhodování v organizaci, finančního řízení, fundraisingu. Záleží pouze na jeho vlastní úvaze, do jaké míry bude v rámci procesu ochoten roli konzultanta hrát. Předchozí body sloužily i jemu jako nástroj poznání organizace, a proto se může drobného konzultantství odvážit.

Pro zpracování akčního plánu se použije formulář strategického plánu (příloha 1). Schválená pravidla fungování organizace se buď doplní do organizačního řádu, nebo se zaznamenávají zvlášť.

Pokud to umožňuje počet účastníků a zároveň je k tomu vůle, lze jednání rozdělit do pracovních skupin, které zpracovávají jednotlivé směry, a po skončení samostatné práce jsou výstupy prezentovány v plénu.

X Implementace strategického plánu

Každý strategický plán musí mít „otce“ nebo „matku“, musí být zpracována tabulka úkolů a stanoveno, jak se bude vyhodnocovat realizace. Ideální postup je navrhnout objektivně ověřitelné indikátory dle metodiky Logframe pro jednotlivé dílčí a celkové cíle strategických směrů.

Strategický plán je „živý dokument“. V žádném případě by neměl být realizován mechanicky. Vždy je nutné posuzovat, zda stanovené cíle a kroky byly navrženy realisticky. Vždy pracujeme s omezeným množstvím informací a vycházíme z předpokladů, které se později mohou ukázat jako nepravdivé.

Každý strategický plán by měl mít rozpočet. Obvykle není kalkulována

práce, protože ta je součástí běžných povinností. Pokud ovšem organizace vytvoří plán vyžadující enormní nasazení jednoho nebo dvou lidí na jeho realizaci, musí rovněž zajistit zdroje pro financování jejich činnosti. Rozpočet realizace strategického plánu je nezbytné schválit zvlášť standardním způsobem rozhodování v organizaci.“²³



23 Kaźmierski, Pelcl, s. 37. - 45. (zkráceno)

6. STRATEGICKÝ PLÁN JAKO DOKUMENT

Stejně důležité jako sejít se ke strategickému plánování, připravit program a následně dosáhnout shody ve strategii organizace, je důležité strategický plán zaznamenat v srozumitelné podobě a po dopracování ho sdílet s ostatními pracovníky organizace.

Často je to moment, na kterém ztroskotají mnohé smělé vize. Plán tak zůstane nepřečten nebo nedopracován. Proto je třeba určit odpovědnou osobu za dopracování celého plánu, případně za dopracování jednotlivých kapitol. Setkání v týmu a strategické plánování je velmi strhující a lidé se často nechají unést vizionářskou atmosférou k příslibu nereálných úkolů. S odstupem několika dní doporučujeme se opět společně nebo v menší skupině setkat a navržené termíny a indikátory s „chladnou hlavou“ upravit.

Návrh možného formuláře strategického plánu předkládáme v příloze č. 1. Důležité je, aby zápis byl srozumitelný i po půl roce od setkání. K dopracování patří i návrh rozpočtu. Zároveň je důležité stanovit si jednu osobu jako hlavního стратега organizace. „Jednu osobu, která bude dlouhodobě monitorovat, zda se plán plní, a zároveň přemýšlet, zda jsou kroky tam obsažené ještě relevantní.“²⁴ Stratéga organizace nemusí být nutně shodný s ředitelem/ředitelkou. Ale bez této, ať už formální nebo neformální pozice, „nepřežije“ strategický plán ani půl rok.



24 Kaźmierski, Pelc, s. 49.

7. HODNOCENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

Pokud jsme zpracovali strategický plán na tříleté nebo delší období, osvědčilo se udělat si i tzv. akční plány na kratší časové úseky – půlroční až roční, které jsou ve větší míře podrobnější než celý strategický plán.

Alespoň dvakrát ročně je potřeba se potom scházet na celodenním setkání a hodnotit postup strategického plánu – porovnávat naplánované aktivity se skutečností a ptát se po příčinách odchylky. Po uplynutí platnosti strategického plánu je samozřejmě načase se opět pustit do celého procesu od začátku. Pokud jednou naskočíte do vlaku strategického plánování, je třeba počítat s tím, že dvoudenním setkáním k tvorbě strategického plánu to rozhodně nekončí, ale začíná.

PŘÍLOHA Č. 1

STRATEGICKÝ PLÁN POSKYTOVATELE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

na období od do:

Zpracoval (jméno příjmení, pozice):

I. Úvod

- a. Popis, jak probíhala tvorba plánu rozvoje; seznam členů pracovní skupiny a jejich pozic uvnitř organizace; kontakt na facilitátora a kontakt na zpracovatele písemného výstupu.
- b. Ustanovení o naplňování, monitorování a hodnocení realizace plánu.

II. Analytická část

1. SWOT – Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

1. Silné stránky	2. Slabé stránky
• Kvalitně postavený program sociálně aktivizační služby pro seniory • Spokojení klienti • Charismatický ředitel • Nadšení a kreativní pracovníci • První ročník charitativního bálu • Skvělá sekretářka • Dobrá poloha pro kancelář • ...a dalších přibližně padesát tvrzení	• Nedostatečné administrativní řízení • Nejsou kontrolovány výstupy • Chaotické vedené porad • Fluktuace sociálních pracovníků • Nedostatečně propagovány sociálně aktivizační služby • Jednotliví pracovníci si neumí plánovat vlastní práci • ...a dalších padesát tvrzení
3. Příležitosti	4. Hrozby
• Roste nám cílová skupina • Nové školicí programy • Zahájit spolupráci s místní univerzitou a nabízet praxe pro studenty • Získat patrona • Využít nové uzávěrky Nadace XY • Stát se členem pracovní skupiny při MPSV • Sociální firma • Další spolupráce s organizací ABC na projektu AA • ...a další	• Nevyužívání příspěvku na péči na sociální služby • Odchod klíčových lidí • Odchod zástupkyně ředitele • Vypovězení pravidelné roční smlouvy od klíčového donora • Vyhoření sociálních pracovníků • ...a další

Pozn.: Jedná se samozřejmě o fiktivní SWOT poskytovatele sociálních služeb.

2. Analýza pracovního prostředí organizace, partneři a konkurenti

Aplikace metody analýza zainteresovaných skupin (stakeholder analysis)

Skupina	Zájmy	Vliv skupiny (+/-)	Priorita skupiny (1 – 5)
Primární zainteresované skupiny			
Klienti	- Pomoc v nouzi - Kvalitní vzdělávací program	(+/-)	1
Sekundární zainteresované skupiny			
Město	- Naplňování vzdělávací koncepce města - Nekonfliktní spolupráce	(+)	2

3. Shrnutí analýzy

Matrice shrnutí analýz (příklad shrnutí u fiktivní organizace)

Programy (poskytované služby) Roste nám cílová skupina Nové školicí programy Zájem o vzdělávací kurzy Kvalitně postavení program sociálně aktivizační služby pro seniory Spokojení klienti Nevyužívání příspěvku na péči na sociální služby	Řízení organizace Charismatický ředitel Nedostatečné administrativní řízení Nejsou kontrolovány výstupy Chaotické vedené porad Fluktuace sociálních pracovníků
fundraising	
Lidi a vybavení Odchod klíčových lidí Nadšení a kreativní pracovníci	PR a vnější vztahy Zahájit spolupráci s místní univerzitou a nabízet praxe pro studenty Získat patrona První ročník charitativního bálu Nedostatečně propagovány sociálně aktivizační služby



III. Víze rozvoje

Příklad tabulky víze organizace

Programy/činnost Služba 1 Služba 2 Služba 3 Zavedení doplňkové činnosti	Styl práce a řízení Plně profesionální organizace minimálně využívající dobrovolnickou práci Jasně definované odpovědnosti pracovníků na jednotlivých pozicích, stanoven kariérní řád a způsob finanční i nefinanční motivace pracovníků
Financování v % Samofinancování MPSV Granty nadací (ČR i zahraniční) EU Město Krajský úřad Sponzoři Drobní přispěvatelé DMS Členské příspěvky	Velikost a působnost Působíme především v regionu XY Celorepubliková působnost Mezinárodní aktivity

Pozn.: Víze je strukturována do matrice. Víze je popis, jak organizace vypadá na konci realizace strategického plánu. V tabulce opět víze fiktivní organizace.

IV. Popis jednotlivých strategických směrů a definování

Dlouhodobých cílů v rámci strategických směrů a podmínek jejich realizace

Název: **Strategický směr A**

Garant strategického směru: jméno, pozice

Cíle:

Cíl A.1 XXX Cíl A.2 XXX

Stručný popis: Proč byl tento směr přijat, jaké jsou předpoklady úspěšné realizace, jak přispívá k dlouhodobé udržitelnosti organizace, jaké jsou klíčové aspekty úspěšné realizace směru, co bude třeba učinit a proč.

V. Rozpracování dlouhodobých cílů do konkrétních kroků

Stanovte kroky k realizaci jednotlivých cílů.

Strategický směr A			
Cíl A.1			
Popis kroků	Odpovědný	Termín	Předpoklady realizace
Krok A.1.1			
Krok A.1.2			
Krok A.1.3			
Cíl A.2			
Popis kroků	Odpovědný	Termín	Předpoklady realizace
Krok A.2.1			
Krok A.2.2			
Krok A.2.3			
Strategický směr B			
Cíl B.1			
Popis kroků	Odpovědný	Termín	Předpoklady realizace
Krok B.1.1			
Krok B.1.2			
Krok B.1.3			
Cíl B.2			
Popis kroků	Odpovědný	Termín	Předpoklady realizace
Krok 2.2.1			
Krok 2.2.2			
Krok 2.2.3			

VI. Tabulka úkolů

Úkol	I.	I.	III	IV.	V	VI.	VII.	VIII	IX.	X	XI	XII
XXX – krok A.1.2	PP											
XXX – krok A.1.3				TT								
XXX – krok A.1.2	PP	PP										
XXX – krok A.1.3						OJ						
XXX – krok A.1.2	PP											
XXX – krok A.1.3				KT	KT	KT	KT					
XXX – krok A.1.2	PP											
XXX – krok A.1.3												

Pozn.: Tabulka úkolů slouží k přehledu jednotlivých úkolů, aby bylo zřejmé, zda jsou distribuovány rovnoměrně. Pokud je v jednom měsíci jeden člověk (monogram) odpovědný za více než dva úkoly, je pravděpodobné, že je nebude schopen realizovat v nejvyšší kvalitě.

VII. Hodnocení úspěšnosti

Popis způsobu hodnocení a kritérií úspěšnosti realizace strategického plánu. V ideálním případě jsou zde pro jednotlivé strategické směry stanoveny objektivně ověřitelné indikátory, které měří míru jeho naplnění. Zároveň je určeno, kdo a jakým způsobem sbírá a vyhodnocuje data a jak jsou na jejich základě přijímána další rozhodnutí. Způsob hodnocení a přijímání rozhodnutí by měl být pokud možno jednoduchý.²⁵

Aktualizace akčního plánu

V závěru workshopu je naplánováno datum příštího strategického jednání a určen pravidelný rytmus takových strategických setkání. Malá organizace by se měla takto setkávat na nejméně 1 celý den alespoň 2x ročně. V rámci strategického jednání pokud možno nejsou řešeny operativní otázky realizace projektů nebo provozní záležitosti, pokud už nepřerostly v tak závažný problém, že ohrožují samotné fungování organizace.

²⁵ Kaźmierski, Pelc: s. 37. - 45

Každé další strategické setkání vyhodnocuje, jak byly provedeny úkoly z minulého setkání a zda jejich uskutečnění splnilo požadovaný účel.

Každé jednání se soustředí na všechny čtyři okruhy udržitelné organizace:

- a. řízení organizace,
- b. programová skladba,
- c. lidské a materiální kapacity,
- d. PR a vnější vztahy.

Fundraising a finanční zdraví je projednáváno samostatně jako pátý okruh prolínající se všemi předchozími.

Všechny dokumenty jsou přepsány z flipchartových papírů do elektronické podoby a zaslány facilitátorovi k ověření (pokud nezpracovával zápis sám). Zápis z workshopu na formuláři dle přílohy 1 se tak stane základním strategickým dokumentem organizace.



POUŽITÁ LITERATURA

Kažmierski, T., Pelcl, P.: Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace, REC ČR a CpKP 2003.

Vostrovský, V., Štůsek, J.: Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti, Agnes 2008.

Molek, J.: Řízení organizací sociálních služeb vybrané problémy, VÚPSV, v.v.i. Praha 2011.

Sýkorová, J.: Metodika strategického plánování v procesu transformace pobytových sociálních služeb, o.s. INSTAND 2012.

Kaiser, M., M.: Strategické plánování v umění: Praktický průvodce, Divadelní ústav 2009.

DALŠÍ LITERATURA O STRATEGICKÉM PLÁNOVÁNÍ:

Bárta, J.: Strategické plánování pro neziskové organizace, Praha, Nadace rozvoje občanské společnosti 1997.

Drucker, P., F.: Řízení neziskových organizací, Praxe a principy, Praha, Management Press 1994.

Vostrovský, V.: Metody a nástroje strategického plánování v neziskových organizacích, Praha 2002.

Janoušková, K. (editor): Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách, sborník studijních textů pro metodiky sociální prevence a sociální kurátory pověřené koordinační činností, Ostrava 2007.

Johan o.s.: Vyrží kultura (bez)plánování, zkušenosti ze strategického plánování o.s. Johan, Johan 2013.



INDIVIDUÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Publikace vznikla jako výstup projektu *Individuální vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti zavádění standardů kvality, strategického plánování a profesní kvalifikace*, jehož záměrem byla podpora kvality sociálních služeb a stability organizací poskytujících sociální služby. Jednalo se především o organizace, které působí mimo centra Plzeňského a Jihočeského kraje, a podpora se týkala zavádění standardů kvality sociálních služeb, strategického plánování a zvyšování profesní kvalifikace zaměstnanců.

Vzdělávání v oblasti zavádění standardů kvality bylo realizováno ve třech vzájemně provázaných částech:

- » vstupní audit identifikující problematické standardy;
- » individuální vzdělávání zaměřené na jejich naplňování a případné doplnění stávajících postupů a dokumentů a definování klíčových oblastí pro úspěšné zavedení vybraných standardů kvality;
- » cvičná inspekce zaměřená na ověření dosažených změn.

Vzdělávání v oblasti strategického plánování směřovalo k nastavení dlouhodobé udržitelnosti organizací a jejich efektivního řízení, a to na základě strategie, která vycházela z podrobné analýzy aktuálního stavu a z hodnot, poslání a vize rozvoje jednotlivých organizací. Dlouhodobé plánování je, obzvláště v prostředí stále se vyvíjejících vnějších podmínek, pro poskytovatele sociálních služeb velice důležité. Umožní dobře nastavit základní pravidla fungování v kontextu naplňování dlouhodobých cílů a stabilizace organizace. Zároveň napomáhá zahrnout do každodenní praxe i nové činnosti vedoucí k řešení stávajících problémů a podporující zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb.

Na projektu spolupracovalo Centrum pro komunitní práci západní Čechy s Centrem pro komunitní práci jižní Čechy.

Realizace projektu probíhala v období leden 2012 až únor 2013 a byla podpořena z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Příjemce dotace

CpKP západní Čechy
Americká 29
301 38 Plzeň
tel./fax: (+420) 377 329 558
e-mail: zapadni.cechy@cpkp.cz

Partner

CpKP jižní Čechy
Dvořákova 21
37001 České Budějovice
tel./fax: (+420) 386 360 544
e-mail: jizni.cechy@cpkp.cz

Konzultační tým pro standardy kvality sociálních služeb:

Ing. Bc. Štěpánka Syrovátková
Mgr. Bc. Ladislava Vopatová
Mgr. Tereza Eberlová
Mgr. Tomáš Chovanec

Konzultační tým pro strategické plánování:

Mgr. Tereza Pelclová
Mgr. Tomáš Svoboda

CENTRUM PRO KOMUNITNÍ PRÁCI

Centrum pro komunitní práci (CpKP) je nezisková organizace, která poskytuje služby všem zájemcům z veřejné správy, občanských organizací a soukromého sektoru v následujících oblastech:

- **Účast veřejnosti a občanských organizací na rozvoji obcí, měst a krajů**

Navrhujeme a realizujeme programy účasti veřejnosti v investičním plánování a rozhodování.

Jedná se například o zapojení veřejnosti do plánování a navrhování veřejných prostranství, do přípravy regenerace panelových sídlišť, do přípravy strategických, rozvojových nebo komunikačních koncepcí (např. koncepce nakládání s odpady, generely zeleně atd.) nebo také do přípravy dopravních staveb či jiných investic. V rámci těchto programů organizujeme diskuse s veřejností, interaktivní výstavy, ankety, sociologické průzkumy, zajišťujeme vedení pracovních setkání s občany. Od roku 2008 používáme metodu Future City Game vyvinutou organizací British Council, CLES a URBIS v rámci projektu Kreativní města, která představuje nový kreativní přístup v komunitním plánování. Pořádáme vzdělávací programy v oblasti zapojování veřejnosti pro pracovníky veřejné správy.

- **Místní udržitelný rozvoj**

Poskytujeme konzultační služby při přípravě projektů zaměřených na místní sociálně ekonomický rozvoj při respektování principů ochrany životního prostředí. Zpracováváme a aktualizujeme rozvojové strategie mikroregionů, místních akčních skupin, měst a krajů. Asistujeme při přípravě místních rozvojových projektů a aktivit zaměřených na znevýhodněné skupiny obyvatel. Pracujeme ve vzájemné spolupráci s místními partnery (veřejnou správou, podnikateli a NNO), což umožňuje co nejvíce přizpůsobit projekty místním podmínkám.

- **Sociální integrace**

Provádíme analýzy v sociální oblasti (potřeba sociálních služeb, bezbariérovost objektů, území atd.), zajišťujeme metodickou podporu i realizaci komunitního plánování sociálních služeb (tvorba, aktualizace a evaluace plánů sociálních služeb). Nabízíme metodickou podporu a poradenství při zavádění standardů kvality sociálních služeb a vzdělávání poskytovatelů, zadavatelů a uživatelů sociálních služeb.

- **Regionální politika Evropské unie a regionální rozvoj ČR**

Prosazujeme principy partnerství a transparentního rozhodování v regionální politice Evropské unie. V Česku prosazujeme konzultace a zapojení veřejnosti a NNO při přípravě a využívání Strukturálních fondů. Účastníme se diskuzí o podobě regionální politiky, zprostředkováváme informace ostatním NNO v ČR a připravujeme společná doporučení a postupy. Naše zkušenosti přenášíme do ostatních kandidátských a členských zemí EU.

- **Vzdělávání, podpora a posilování nestátních neziskových organizací**

Podporujeme a vzděláváme členy občanských a neziskových organizací na všech úrovních.

Pracujeme s dobrovolníky, organizujeme semináře a vzdělávací kurzy s cílem posílit neziskový sektor. Podporujeme mezioborové setkávání a spolupráci neziskových organizací.

Podrobnější informace naleznete na internetových stránkách www.cpkp.cz.



ÚVOD DO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ PRO POSKYTOVATELE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Autor: Mgr. Tereza Pelclová

Odborná spolupráce: Mgr. Tomáš Svoboda

Grafická úprava, sazba a ilustrace: Lukáš Ballý, Markéta Stará

Vydavatel: Centrum pro komunitní práci

Tisk: Tiskárna PWprint, Teplice

Vydání: První, náklad 500 výtisků, 2013

© Centrum pro komunitní práci

Projekt „**Individuální vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti zavádění standardů kvality, strategického plánování a profesní kvalifikace**“ je podpořen z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ISBN 978-80-87809-01-3



ISBN 978-80-87809-01-3

