



Javna ustanova Regionalna
RAZVOJNA AGENCIJA
KARLOVAČKE ŽUPANIJE

Public institution Regional development agency of Karlovac county

MODUL 3.

STRATEŠKO PLANIRANJE

- osnova za EU projekte 2021. – 2027.

TEMA 2: Sastavni dijelovi strateškog dokumenta – 1. dio



SADRŽAJ IZLAGANJA

1. UVOD - ZAŠTO STRATEŠKO PLANIRANJE?
2. STRATEŠKO PLANIRANJE U JEDINICAMA LOKALNE I PODRUČNE (REGIONALNE) SAMOUPRAVE
3. PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA
4. SASTAVNI DIJELOVI STRATEŠKOG DOKUMENTA

1. UVOD - ZAŠTO STRATEŠKO PLANIRANJE?



Operativni program
**KONKURENTNOST
I KOHEZIJA**

Projekt je sufinancirala Europska unija
iz Europskog fonda za regionalni
razvoj



Europska unija
Zajedno do fondova EU



ZAŠTO STRATEŠKO PLANIRANJE?

- „*The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence. It is to act with yesterday's logic.*” – Peter F. Drucker (otac modernog managementa)



ZAŠTO STRATEŠKO PLANIRANJE?

„VUCA WORLD” – „VUCA SVIJET”

- Akronim engleskih riječi:



Volatility (promjenjivost)



Uncertainty (nesigurnost)



Complexity (složenost)



Ambiguity (neodređenost)

- Pojam je prva koristila američka vojska željeći opisati okolnosti i karakteristike tadašnjeg svijeta koje su se javile kao posljedica Hladnog rata

ZAŠTO STRATEŠKO PLANIRANJE?

- Svakodnevicu obilježavaju VELIKE PROMJENE => VELIKI UTJECAJ NA SVE SFERE LJUDSKOG ŽIVOTA
- **Najnoviji primjer – COVID-19**
- VOLATILNOST – veliki porast u četiri dimenzije promjena – tip, brzina, volumen i razmjor
- NESIGURNOST – posljedica volatilnosti; nemogućnost predviđanja budućih događaja zbog manjka relevantnih informacija
- SLOŽENOST – nejasna veza između uzroka i posljedica
- NEODREĐENOST – nedostatak preciznosti i postojanje višestrukih značenja
- Današnji (VUCA) svijet okruženje je koje se brzo mijenja, turbulentno je i prilično nepredvidljivo
- **Potrebno je brzo donošenje odluka, brzo učenje, inovativnost te dobra interakcija timova i međuinstitucionalna suradnja**

2. STRATEŠKO PLANIRANJE U JEDINICAMA LOKALNE I PODRUČNE (REGIONALNE) SAMOUPRAVE



Operativni program
**KONKURENTNOST
I KOHEZIJA**

Projekt je sufinancirala Europska unija
iz Europskog fonda za regionalni
razvoj



Europska unija
Zajedno do fondova EU



VAŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA ZA JEDINICE LOKALNE I PODRUČNE (REGIONALNE) SAMOUPRAVE

- Nužnost ne samo zbog planiranja investicija i korištenja sredstava iz EU fondova, već i zbog uključanja svih dionika te kontinuiteta planiranja
- **Uključenje dionika** – važno zbog dobivanja spoznaje o svakodnevnim problemima te što je potrebno kako bi napredovali
- **Kontinuitet planiranja** – važno zbog određivanja smjera razvoja koji se temelji na idejama koje svoje osnove nalaze u dugogodišnjem planiranju



- **Strateško planiranje bazira se na ljudima, vještinama i komunikaciji**

NAJVAŽNIJI STRATEŠKI DOKUMENTI ZA EU FONDOVE

EU RAZINA

- Europa 2020

NACIONALNA RAZINA

- Sporazum o partnerstvu 2014. – 2020.

PROGRAMIRANJE

- Operativni programi:
 1. Operativni program „Konkurentnost i kohezija” (OPKK)
 2. Operativni program „Učinkoviti ljudski potencijali” (OPULJP)
 3. Program ruralnog razvoja RH
 4. Operativni program za pomorstvo i ribarstvo

AKTI STRATEŠKOG PLANIRANJA OD ZNAČAJA ZA JLP(R)S

- Planovi razvoja jedinica područne (regionalne) samouprave
- Planovi razvoja jedinica lokalne samouprave
- Provedbeni programi jedinica područne (regionalne) samouprave
- Provedbeni programi jedinica lokalne samouprave

ŠTO (NE) ZNAČI IMATI „STRATEGIJU“?

- NE ZNAČI imati dokument s nazivom „Strategija“, „Plan razvoja“, „Program“
- ZNAČI odraditi ispravan posao s jasno određenim procesom strateškog planiranja:
- Izbjegavati masovnost raznih akata strateškog planiranja (posljedica je mali utjecaj akta strateškog planiranja)
- Izbjegavati normativnost i preskriptivnost (posljedica je gubljenje na značaju)
- **Bazirati se na analitiku u pogledu podataka i dubinske analize informacija**

KAKO SE OSTVARUJE STRATEŠKO PLANIRANJE

- Strateško planiranje ostvaruje se **donošanjem i provedbom višegodišnjih planskih dokumenata**

SVRHA DONOŠENJA AKTA STRATEŠKOG PLANIRANJA:

- Utvrđivanje sadašnjeg stanja
- Usuglašena vizija razvoja
- Usmjerenost na ključne razvojne teme
- Optimalna alokacija resursa
- Olakšano komuniciranje razvojnih ciljeva
- Mjerenje napretka i ocjena uspjeha

NAČELA STRATEŠKOG PLANIRANJA

- Načelo **točnosti i cjelovitosti**
- Načelo **učinkovitosti i djelotvornosti**
- Načelo **odgovornosti i usmjerenosti na rezultat**
- Načelo **održivosti**
- Načelo **partnerstva**
- Načelo **transparentnosti**

3. PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA



Operativni program
**KONKURENTNOST
I KOHEZIJA**

Projekt je sufinancirala Europska unija
iz Europskog fonda za regionalni
razvoj



Europska unija
Zajedno do fondova EU



PROCES IZRADE AKTA STRATEŠKOG PLANIRANJA



Proces uključuje:

- Analizu
- Planiranje
- Provedbu
- Praćenje i evaluaciju

AKTIVNOSTI NUŽNE ZA PRIPREMU IZRADE AKTA STRATEŠKOG PLANIRANJA

1. **FORMALNE** - donošenje odluke o izradi dokumenta
2. **ORGANIZACIJSKE** - uspostava tima za izradu
3. **UKLJUČIVANJE DIONIKA** - formiranje partnerskog vijeća (ŽRS) i radnih skupina

VAŽNOST PARTICIPATIVNOG PRISTUPA PLANIRANJU

Participativni pristup planiranju podrazumijeva:



- mobilizaciju dionika i ciljnih skupina lokalne zajednice
- njihovu angažiranost u procesima utvrđivanja potreba, formuliranja prioriteta i zajedničkog upravljanja razvojnim intervencijama

UČINCI PARTICIPATIVNOG PRISTUPA

- Dionici izgrađuju **posvećenost** prema dokumentu
- Dionici u proces donose svoja saznanja i **stručnost** o području u kojem rade (ciljevi, mjere i aktivnosti postaju primjereniji)
- Povećava se **efikasnost** procesa
- Povećava se **opravdanost** i **transparentnost** u odlukama i procesu njihovog donošenja
- Razvija se društveni kapital i **kultura planiranja** kao temelj održivog razvoja i efikasnog i konkurentnog lokalnog gospodarstva



ANALIZA DIONIKA

- Jednostavan analitički proces
- Analiza dionika služi za identificiranje dionika, njihovih interesa i potreba te analiziranje njihovih međusobnih odnosa, kapaciteta te načina kako ih uključiti u dokument
- Dionici su sve one grupe i/ili pojedinci koje mogu imati utjecaj na akt strateškog planiranja ili on utječe na njih, pozitivno ili negativno
- Omogućuje prepoznavanje dionika, njihovih interesa, ograničenja i mogućih mjera s kojima možemo osigurati bolju potporu strateškom dokumentu odnosno smanjiti rizike u izradi i provedbi

ULOGA DIONIKA U PROCESU STRATEŠKOG PLANIRANJA

- Sudjelovanje u Partnerstvu
- Sudjelovanje u radnim skupinama
- Prikupljanje informacija i podataka
- Provedba
- Izvještavanje

Strategic planning



IZRADA AKATA STRATEŠKOG PLANIRANJA

Koraci nakon odobrenja prijedloga za pokretanje izrade:

- Uspostava radne skupine za izradu akta strateškog planiranja
- Definiranje vremenskog okvira i ključnih elemenata te procesa izrade akata strateškog planiranja
- Izrada strategije savjetovanja
- Definiranje razvojnih izazova i razvojnih potencijala (analiza stanja + SWOT Analiza)
- Definiranje razvojnih smjerova, strateških ciljeva i/ili posebnih ciljeva
- Odabir pokazatelja uspješnosti
- Izrada fiskalne procjene
- Izrada komunikacijske strategije i akcijskoga plana

1. KORAK - USPOSTAVA RADNE SKUPINE

- Prvi korak u izradi akta strateškog planiranja
- Primjenjuje se **načelo partnerstva**
- Uspostavlja je nositelj izrade akta strateškog planiranja

Priprema:

- Opis djelovanja – uloge i odgovornosti članova tima
- Strategija savjetovanja
- Plan rada – ključne zadaće, rezultati, vremenski rokovi

USPOSTAVA RADNE SKUPINE

- Dionici se grupiraju prema sektorima koje predstavljaju
- Učinkoviti rad ostvaruje se u grupi od max. 15 - 20 osoba
- Velika radna skupina – podjela u podskupine prema pojedinim razvojnim temama unutar sektora/područja

Strategic planning



2. KORAK DEFINIRANJE VREMENSKOG OKVIRA I SADRŽAJA

- Vremenski okvir trajanja akta strateškog planiranja
- Sažeti opis VIZIJE kojom se definira željeni smjer
- Plan izrade akta strateškog planiranja

3. KORAK - IZRADA STRATEGIJE SAVJETOVANJA

- Strategija savjetovanja s dionicima i javnošću je **OBVEZNA**
- DEFINIRA:
 1. Ključne skupine dionika s kojima se treba savjetovati
 2. Metode za prikupljanje mišljenja široke javnosti
 3. Ciljeve, ključna pitanja i oblik/način savjetovanja
 4. Vrstu foruma i/ili mehanizma savjetovanja koji će se koristiti
 5. Plan savjetovanja na lokalnoj i regionalnoj razini

4. KORAK DEFINIRANJE RAZVOJNIH IZAZOVA I POTENCIJALA – ANALIZA STANJA

- ANALIZA STANJA obuhvaća ocjenu vanjskog i unutarnjeg okruženja primjenom standardnih alata strateškog planiranja kao što su:
 1. SWOT analiza
 2. PESTLE analiza
- Zbog ubrzanih i konstantnih promjena globalnog okruženja potrebno je uzeti u obzir ključne globalne razvojne izazove i razvojne potencijale koji se odnose na tematska područja

5. KORAK DEFINIRANJE RAZVOJNIH SMJEROVA, STRATEŠKIH CILJEVA I/ILI POSEBNIH CILJEVA

- LOGIČKI OKVIR – definira razvojni smjer i strateške ciljeve
- RAZVOJNI SMJER – hijerarhijski najviši element strateškog okvira koji predstavlja osnovni okvir razvoja
- STRATEŠKI CILJEVI – definirani su u NRS-u, sektorskim strategijama i višesektorskim strategijama; dugoročni su te srednjoročni ciljevi
- KLJUČNA PODRUČJA INTERVENCIJA – osnova za definiranje posebnih ciljeva u nacionalnim planovima i planovima razvoja jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave
- POSEBNI CILJEVI – definirani su u nacionalnim planovima i regionalnim i lokalnim planovima razvoja; ostvaruju strateške ciljeve iz nadređenih strategija i poveznice su s programima u proračunu (državnom ili JLP(R)S)

6. KORAK IZRADA FISKALNE PROCJENE UČINKA

- Fiskalna procjena – obvezna
- Uključuje:
 1. Ulazne parametre – ulazni parametri aktivnosti i projekata kojima se podržava provedba neke mjere, a za koje je potrebno osigurati sredstva
 2. Procjene ulaznih parametara – koji je procijenjeni jedinični trošak svakog ključnog ulaznog parametra
 3. Određivanje redoslijeda – slijed radnji koji vodi do pune provedbe a utječe na rashode u razdoblju od 4 godine
 4. Sažetak troškova – ukupni godišnji troškovi svake od mjera po fiskalnim tromjesečjima
 5. Proračunski status – mogu li procijenjeni troškovi biti pokriveni tekućim proračunom tijela?
 6. Izvori financiranja – hoće li ukupni troškovi ili neki njihov dio biti pokriveni iz alternativnih izvora (npr. iz fondova EU)? Ako da, koliki udio?

FISKALNI SAŽETAK je sažetak procijenjenih troškova i dio je akta strateškog planiranja

7. KORAK - ODABIR POKAZATELJA USPJEŠNOSTI

- Pokazatelji učinka omogućuju praćenje, izvješćivanje i vrednovanje uspješnosti
- Pri izradi dugoročnih i srednjoročnih akata strateškog planiranja pokazatelji učinka moraju biti odabrani iz Biblioteke pokazatelja
- Pri izradi provedbenih programa tijela državne uprave i JLP(R)S odabiru pokazatelje rezultata koji omogućuju praćenje, izvješćivanje i vrednovanje uspješnosti u provedbi utvrđene mjere, projekta i aktivnosti
- Za sve mjere potrebno je odabrati jedan ili dva pokazatelja rezultata

8. KORAK - IZRADA AKCIJSKOG PLANA

- Akcijski plan izrađuje se za srednjoročne akte strateškog planiranja
- Za razdoblje 2-3 godine koje je moguće povezati s proračunom
- Sadržaj Akcijskog plana:
 1. Posebni ciljevi
 2. Pokazatelji ishoda s početnim i ciljanim vrijednostima po godinama provedbe
 3. Popis mjera za provedbu posebnih ciljeva
 4. Opis aktivnosti i projekata s ključnim točkama ostvarenja, rokovima i nositeljima
 5. Procjena fiskalnog učinka mjera, aktivnosti i projekata za razdoblje provedbe akcijskog plana

9. KORAK - IZRADA KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE I KOMUNIKACIJSKOG AKCIJSKOG PLANA

- **KOMUNIKACIJSKA** strategija omogućuje vidljivost postupka planiranja javnih politika



- Komunikacijska strategija i komunikacijski akcijski plan donose se u roku od 90 dana od dana odluke o izradi akta strateškog planiranja

SADRŽAJ KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

- Smjernice u izradi komunikacijske strategije
- Strateški okvir i koncepti komunikacije
- Komunikacijska područja djelovanja
- Ciljevi
- Opći cilj **Nacionalne razvojne strategije**
- Komunikacijski ciljevi
- Ciljne skupine (ključne javnosti)
- Ključne poruke
- Komunikacijski kanali
- Način vrednovanja uspješnosti komunikacijske strategije

4. SASTAVNI DIJELOVI STRATEŠKOG DOKUMENTA



SADRŽAJ AKTA STRATEŠKOG PLANIRANJA

Primjer **PLANA RAZVOJA**

1. Srednjoročna VIZIJA razvoja
2. Opis srednjoročnih razvojnih POTREBA i razvojnih POTENCIJALA
3. Opis PRIORITETA u srednjoročnom razdoblju
4. POSEBNI CILJEVI
5. Popis ključnih pokazatelja ishoda (iz Biblioteke pokazatelja) i ciljanih vrijednosti pokazatelja
6. Terminski plan provedbe projekata od značaja za lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu
7. Indikativni financijski plan s prikazom financijskih pretpostavki za provedbu opsebnih ciljeva i projekata od značaja za lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu
8. Usklađenost s nacionalnom razvojnom strategijom, sektorskim i višesektorskim strategijama te dokumentima prostornog uređenja
9. Okvir za praćenje i vrednovanje
10. Komunikacijska strategija i komunikacijski akcijski plan
11. Akcijski plan za provedbu plana razvoja

Dodatci:

- Sažetak rezultata prethodnog vrednovanja
- Sažetak provedenog postupka savjetovanja s javnošću

FAZE U IZRADI

Faze u izradi ujedno su i sastavni dio strateškog dokumenta

- analiza stanja
- SWOT analiza / PESTLE analiza
- definiranje razvojnih potencijala i potreba
- utvrđivanje vizije, ciljeva, prioriteta i mjera
- definiranje provedbe
- odabir strateških razvojnih projekata
- praćenje provedbe

VISION



Operativni program
**KONKURENTNOST
I KOHEZIJA**

Projekt je sufinancirala Europska unija
iz Europskog fonda za regionalni
razvoj



Europska unija
Zajedno do fondova EU



IZJAVA O VIZIJI

- Inspirativna izjava koja definira smjer u kojem se želimo razvijati
- Kratka i sažeta misao
- Predstavlja sliku željene budućnosti
- Odgovara na pitanja:
 - Kamo/u kojem smjeru želimo ići?
 - Kakvi želimo biti?

UTVRĐIVANJE VIZIJE

Mogući pristup u definiranju vizije:

- Definiranje prijedloga vizije zajedno s radnim skupinama ili
- Temeljem više prethodno definiranih prijedloga od strane izrađivača strateškog dokumenta
- Finalno usuglašavanje i odabir razvojne vizije

U sljedećem dijelu edukacije...

Sastavni dijelovi strateškog dokumenta – 2.dio

- Analiza stanja
- SWOT analiza
- TOWS matrica
- PESTLE analiza
- Razvojni smjer i razvojni ciljevi
- Mjere
- Pokazatelji učinka



www.ra-kazup.hr

JAVNA USTANOVA REGIONALNA RAZVOJNA
AGENCIJA KARLOVAČKE ŽUPANIJE

Ulica Jurja Haulika 14, 47000 Karlovac
Hrvatska / Croatia

info@ra-kazup.hr
+385 47 61 28 00

Hvala na pozornosti!

Martina Dvoržak
martina.dvorzak@ra-kazup.hr
Datum održavanja webinara:
17.09.2020.

Sljedeća tema

Naziv webinara: **Sastavni dijelovi strateškog dokumenta - 2. dio**

Ime i prezime predavača: Martina Dvoržak

Datum održavanja: **22.09.2020.**

Vrijeme održavanja: **12:30 – 13:30 sati**

„Organizacija seminara je sufinancirana u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija, iz Europskog fonda za regionalni razvoj.”