

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Peter Herman

**POMEN STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA ZA NADALJNI
RAZVOJ JAVNEGA ZAVODA – PRIMER ŠPORTNEGA ZAVODA
RAVNE NA KOROŠKEM**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Peter Herman

Mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

**POMEN STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA ZA NADALJNI
RAZVOJ JAVNEGA ZAVODA – PRIMER ŠPORTNEGA ZAVODA
RAVNE NA KOROŠKEM**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

Zahvala

Zahvaljujem se mentorici dr. Zinki Kolarič za nasvete in strokovno pomoč.

Posebna zahvala gre mojim staršem, bratu in puncu za materialno in moralno podporo med študijem.

Pomen strateškega načrtovanja za nadaljnji razvoj javnega zavoda- primer Športnega zavoda Ravne na Koroškem

V diplomski nalogi obravnavam pomen in koristnost vpeljevanja procesa strateškega načrtovanja v neprofitno organizacijo oz. v Športni zavod Ravne na Koroškem. V ta namen najprej predstavljam teoretične koncepte neprofitnih organizacij, preko katerih je možno spoznati načine njihovega delovanja, značilnosti ter smisel njihovega obstoja. Kot enega izmed tipov teh organizacij, predstavljam javne zavode in njihove glavne statusne značilnosti. Kot glavni vir podatkov pri tem uporabljam Zakon o zavodih, ki javnim zavodom predstavlja najširši institucionalni okvir njihovega delovanja. Spoznanje njihovih temeljnih lastnosti, mi kasneje omogoča lažjo implementacijo strateškega načrtovanja v izbrani javni zavod. V osrednjem delu obravnavam koncept strateškega načrtovanja, kateremu dodajam koristi ter razloge za njihovo uvedbo. Ob tem predstavljam tudi 8-stopenjski model strateškega načrtovanja, ki ga je posebej za javne, neprofitne organizacije razvil John M. Bryson. Brysonov model strateškega načrtovanja nato vpeljujem v Športni zavod Ravne na Koroškem, saj me je zanimalo, ali lahko aplikacija strateškega načrtovanja, omogoča oblikovanje prednostnih smeri njegovega razvoja. Omenjeno hipotezo v zaključku tudi potrdim, saj navajam lastne predloge in rešitve za odpravo obstoječih problemov, s katerimi se Športni zavod Ravne na Koroškem sooča.

Ključne besede: neprofitne organizacije, javni zavodi, strateško načrtovanje.

The significance of strategic planning for public institution's further development- Case study: Športni zavod Ravne na Koroškem

In my diploma paper I discuss significance and usefulness of initiating the process of strategic planning in to the nonprofit organization, i.e. Športni zavod Ravne na Koroškem. First, I represent theoretic concepts of nonprofit organizations that enables the recognition of their operative modes, characteristics and their signification of existence. As one of the type of nonprofit organizations, I represent public institutions and their basic status characteristics. My main information source is Zakon o zavodih, because it represents the widest institutional's frame of institution's operations. The recognition of their basic characteristics also allows me easier implementation of strategic planning in the chosen public institution. In the central part, I discuss the concept of strategic planning and its initiating reasons and benefits. By this, I introduce 8 grade model of strategic planning for public, nonprofit organizations, designed by John M. Bryson. In conclusion, I initiate Bryson's model of strategic planning in to the Športni zavod Ravne na Koroškem, because I examine if the application of the strategic planning, can enable formation of prerogative directions of his development. In the end, I confirm my hypothesis as I allege my own suggestions and solutions to abolish existing problems that Športni zavod Ravne na Koroškem has to encounter with.

Key words: nonprofit organizations, public institutions, strategic planning.

KAZALO

1. UVOD.....	7
1.1 Predmet proučevanja.....	7
1.2 Hipoteze.....	7
1.3 Metodologija.....	8
1.4 Struktura.....	8
2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE	10
2.1 Definicija.....	10
2.2 Primerjava neprofitnih in profitnih organizacij	11
2.3 Vrste neprofitnih organizacij	14
2.4 Splošni družbeni interes v neprofitnih organizacijah.....	15
3. JAVNI ZAVODI	18
3.1 Zavodi kot neprofitne organizacije	18
3.1.1 Definicija zavodov	18
3.1.2 Vrste zavodov	19
3.2 Statusne značilnosti javnih zavodov	20
3.2.1 Ustanovitev javnih zavodov.....	20
3.2.2 Dejavnost javnih zavodov-opravljanje javnih negospodarskih služb.....	21
3.2.3 Organi javnih zavodov	22
3.2.4 Organizacija javnih zavodov.....	24
3.2.5 Financiranje javnih zavodov	25
3.2.6 Prenehanje javnih zavodov	26
3.3 Število javnih zavodov v Sloveniji	27
4. PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA	29
4.1 Strateško načrtovanje v funkciji strateškega menedžmenta.....	29
4.1.1 Strateški menedžment	29
4.1.2 Strateško načrtovanje	30
4.1.3 Razlogi za uvedbo strateškega načrtovanja	32
4.1.4 Koristi strateškega načrtovanja	33
4.2 Model strateškega načrtovanja po John M. Brysonu	34
4.2.1 Korak 1: Začetni dogovor o procesu strateškega načrtovanja	36
4.2.2 Korak 2: Opredelitev pooblastil.....	38
4.2.3 Korak 3: Določanje poslanstva	38
4.2.4 Korak 4: Ocenjevanje zunanjega okolja	40
4.2.5 Korak 5: Ocenjevanje notranjega okolja.....	41
4.2.5.1 Uspešnost poslovanja.....	41
4.2.5.2 Sedanja strategija	41
4.2.5.3 Viri	42
4.2.5.4 SWOT analiza.....	42
4.2.6 Korak 6: Opredelitev strateških zadev	43
4.2.7 Korak 7: Oblikovanje strategije.....	45
4.2.7.1 Strategija	45
4.2.7.2 Strateški načrt.....	47
4.2.8 Korak 8: Snovanje vizije prihodnosti	48

5. PRIMER STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA V ŠPORTNEM ZAVODU RAVNE NA KOROŠKEM	51
5.1 Predstavitev Športnega zavoda Ravne na Koroškem.....	51
5.1.1 Lokacija.....	51
5.1.2 Naloge.....	52
5.2 Strateško načrtovanje v Športnem zavodu Ravne.....	54
5.2.1 Začetni dogovor o procesu strateškega načrtovanja	54
5.2.2 Opredelitev pooblastil.....	54
5.2.3 Določanje poslanstva	55
5.2.4 Ocenjevanje zunanjega okolja	56
5.2.4.1 Silnice in trendi	56
5.2.4.2 Klienti, plačniki.....	58
5.2.4.3 Analiza konkurence in partnerskih organizacij.....	59
5.2.5 Ocenjevanje notranjega okolja.....	59
5.2.5.1 Viri Športnega zavoda Ravne	60
5.2.5.2 SWOT analiza.....	64
5.2.6 Opredelitev strateških zadev	65
5.2.7 Oblikovanje strategij.....	66
5.2.8 Vizija uspeha.....	68
6. ZAKLJUČEK.....	70
7. VIRI IN LITERATURA.....	72

1. UVOD

1.1 Predmet proučevanja

Uspešno obvladovanje sprememb današnjega časa je sposobnost tistih organizacij, ki se z nenehno spremenljivim okoljem znajo učinkovito spopadati. V ta namen organizacije iščejo načine s katerimi lahko sistematično zmanjšujejo vpliv negotovosti, ki jih okolje prinaša ter obenem izboljšujejo organizacijske sposobnosti. Eden izmed načinov, ki to omogoča je uporaba strateškega načrtovanja.

V diplomski nalogi bom proučeval proces strateškega načrtovanja v neprofitnih organizacijah oz. v javnih zavodih, ki morajo kljub nenehnemu reševanju sprotih problemov, namenjati dovolj pozornosti identifikaciji strateško pomembnih zadev, ki lahko odločilno vplivajo na njihov nadaljnji razvoj. Z vpeljavo enega izmed modelov strateškega načrtovanja v Športni zavod Ravne na Koroškem bom skušal dokazati smiselnost ter primernost omenjenega procesa za izboljšanje in jasnejšo usmerjanje prihodnjega delovanja javnega zavoda. Implementacija bo potekala po kriterijih in posameznih fazah izbranega strateškega načrtovanja, preko katerih bom lahko razvil in podal lastne predloge za izboljšanje stanja v Športnem zavodu Ravne na Koroškem.

1.2 Hipoteze

Zastavil sem si naslednji raziskovalni hipotezi:

- **Proces strateškega načrtovanja je sprejemljiv in uporaben tudi za neprofitne organizacije.**
- **Vpeljava strateškega načrtovanja v Športni zavod Ravne na Koroškem bi bila koristna, saj bi omogočila oblikovanje prednostnih smeri njegovega prihodnjega razvoja.**

1.3 Metodologija

V diplomskem delu bom uporabil metodo dedukcije, s pomočjo katere bom najprej analiziral in interpretiral primarne ter sekundarne vire. Z omenjenimi viri bom spoznal tako zakonske kot tudi teoretične okvire, predmeta mojega proučevanja. V nadaljevanju se bom osredotočil na praktični del diplomske naloge, kjer bom obravnaval študijo primera. Pri tem bom uporabil analizo primarnih virov, tj. dokumentacijo Športnega zavoda Ravne na Koroškem ter podatke, pridobljene s pomočjo intervjuja z direktorjem omenjenega športnega zavoda. Intervju bo strukturiran s polzaprtimi vprašanji, saj bo omogočal intervjuvancu prosto odgovarjanje ter podajanje mnenj.

1.4 Struktura

V prvem poglavju diplomske naloge bodo predstavljeni predmet proučevanja, hipotezi, uporabljena metodologija ter struktura diplomske naloge.

V drugem poglavju bom predstavil neprofitne organizacije. Poiskal bom definicijo neprofitnih organizacij, njihove značilnosti predstavil skozi primerjavo s profitnimi organizacijami, predstavil vrste neprofitnih organizacij ter smisel njihovega obstoja.

V tretjem poglavju bom obravnaval javne zavode kot ene izmed tipov neprofitnih organizacij. Kot okvir tega poglavja mi bo služil Zakon o zavodih, saj ta obravnava njihova glavna statusna vprašanja. Nato bom predstavil tudi tabelo javnih zavodov, preko katere bom prikazal število javnih zavodov v Sloveniji glede na področja opravljanja javnih služb.

Četrto poglavje je namenjeno procesu strateškega načrtovanja. V prvem podpoglavju ga bom predstavil kot proces v funkciji strateškega menedžmenta ter navedel njegove razloge za uvedbo v neprofitne organizacije in koristi, ki jih prinaša. V drugem podpoglavju sledi predstavitev modela strateškega načrtovanja, ki ga je oblikoval John M. Bryson in je posebej namenjen javnim, neprofitnim organizacijam. Omenjen model je

sestavljeno iz 8-ih faz oz. korakov, vsako izmed njih pa bom predstavil na način, ki bo vključeval tudi spoznanja in teorijo nekaterih drugih avtorjev.

Peto poglavje je namenjeno študiji primera oz. aplikaciji strateškega načrtovanja v Športnem zavodu Ravne na Koroškem. Na samem začetku bom predstavil športni zavod, v nadaljevanju pa bom na osnovi spoznanih teoretskih predpostavk iz petega poglavja, vpeljal strateško načrtovanje v omenjeno športno organizacijo. Vsak korak Brysonovega modela strateškega načrtovanja, bom povezal z dejanskim stanjem v Športnem zavodu Ravne na Koroškem, ob tem pa navajal lastna mnenja in predloge za odpravo pomanjkljivosti.

V šestem poglavju bom podal sklepne ugotovitve ter preverjal zastavljene hipoteze.

V sedmem poglavju pa sledi navedba literature in virov, ki sem jih pri izdelavi diplomske naloge potreboval.

2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

2.1 Definicija

Poimenovanje neprofitnih organizacij temelji na pojmu neprofitnosti oz. neprofitnega delovanja, prav opredeljevanje tega delovanja pa zna včasih biti dokaj zapleteno. Mnogi avtorji se pri opredeljevanju le-tega poslužujejo primerjav s profitnim delovanjem oz. s profitnostjo, saj na ta način lažje opredelijo kaj te organizacije niso, s tem pa se na nek način izognejo natančnemu definiranju neprofitnih organizacij. Na ta problem definiranja opozarja tudi Anheier, ko pravi, da »neprofitnost sicer nakazuje, da te organizacije primarno ne obstajajo zaradi proizvajanja profita za njihove lastnike, vendar pa včasih ustvarjajo profit na račun večjih letnih prihodkov od odhodkov« (Anheier 2005: 39). Samo poimenovanje in dejansko delovanje neprofitnih organizacij sta si torej nekako kontradiktorni, zato si Young glede namenov delovanja neprofitnih organizacij zastavlja takšno vprašanje: »Če ne za profit, za kaj?« (Young v Anheier 2005: 39). Kljub temu, da po samem konceptu »neprofitnosti«, neprofitne organizacije ne bi smele proizvajati dobička, pa ga v končni fazi za svoje delovanje vendarle morajo. Glede poslovanja zato Žnidaršičeva pravi, da bistvo neprofitnih organizacij nikakor ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem delovanju oziroma poslovanju, ampak je njihovo bistvo v tem, da ga ne smejo izplačevati lastnikom ali svojim udeležencem (glej Žnidaršič 1996: 11).

Definicije, ki opredeljujejo neprofitne organizacije na način, ki ne vključujejo primerjav s profitnimi organizacijami so zelo maloštevilne, a po mojem mnenju za definiranje neprofitnih organizacij primernejše. Ena izmed takšnih je definicija, ki jo podaja Rus:

Neprofitne oz. nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti, ali pa za dvig te kvalitete storitev (Rus v Možina et al. 1994: 959).

Kljub temu, da sem se v sami definiciji skušal izogniti primerjavi neprofitnih in profitnih organizacij, pa bom v nadaljevanju skozi njuno primerjavo opozarjal na razlike med njima. Njuna primerjava bo omogočala lažjo ponazoritev razlik med njima, s tem pa boljše razumevanje pomena neprofitnih organizacij.

2.2 Primerjava neprofitnih in profitnih organizacij

Trunk in Tavčar (1998: 2) za neprofitne kot tudi za vse organizacije pravita, da so:

- instrumenti (sredstvo, pripomoček, orodje) za doseganje smotrov ustanovitelja oz. lastnikov;
- ciljna združba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov;
- srečevališče interesov udeležencev - vseh tistih, ki imajo pomembne interese v stanju in delovanju organizacije.

Žnidaršičeva izpostavlja različne cilje obeh organizacij in pravi:

Vsaka organizacija opravlja svojo dejavnost z določenimi cilji in prav temeljni cilj poslovanja posamezne organizacije so tisto, kar omogoča razlikovanje organizacij ter delitev le-teh na podjetja oz. gospodarske družbe, katerih temeljni cilj poslovanja je profit in neprofitne organizacije, katerih cilj delovanja ni vedno ali izključno pridobitna dejavnost. Zanje ne moremo trditi, da so gospodarske oz. pridobitne organizacije (Žnidaršič 1996: 9).

Neprofitne in profitne organizacije je možno razlikovati tudi po smotrih oz. temeljnih ciljnih, ki izhajajo iz zelenih koristi:

- Smotri profitne organizacije (podjetja) so pridobitni in praviloma merljivi v denarju: primerna donosnost vloženega kapitala in dolgoročna rast premoženja lastnikov (vrednost njihovih deležev v podjetju).
- Smotri neprofitne organizacije so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju: koristi lastnikov oz. ustanoviteljev so lahko materialne ali nematerialne, neposredne ali posredne (Trunk in Tavčar 1998: 2).

Med obema vrstama organizacij obstajajo jasne razlike, ki se kažejo predvsem v temeljnih ciljih poslovanja. Te bi lahko opredelili kot glavne kriterije razločevanja med obema organizacijama, a vendar nekateri avtorji poleg teh, uporabljajo še druge načine razlikovanja. Meggison predstavlja tabelo, ki zajema 5 področij, po katerih je obe vrsti organizacij tudi možno razlikovati (glej tabelo 2.2.1):

Tabela 2.2.1: Razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami

Področje	Pridobitne organizacije	Nepridobitne organizacije
Merila uspešnosti	Dobiček	Količina in kakovost storitev za uporabnike.
Strategije	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Predračuni	Instrument načrtovanja in obvladovanja.	Predvsem instrument obvladovanja.
Materialno nagrajevanje	Plača in nagrada za vse zaposlene.	Osebni dohodki so nadzorovani in omejevani. Prostovoljski sodelavci so neplačani ali plačani pod tržno vrednostjo dela.
Izbiranje vršnih menedžerjev	Ponavadi na osnovi izkušenj in zmožnosti za menedžment.	Pogosto ne na osnovi usposobljenosti za poslovanje (po ozkih, strokovnih, političnih, interesnih ipd. sodilih).

Vir: Meggison (v Trunk in Tavčar 1998: 9).

Merilo uspešnosti oz. temeljni namen poslovanja je najpogostejši način diferenciacije obeh organizacij, ki pa se mu s podrobnejšim razčlenjevanjem organizacijskih značilnosti pridružujejo številni drugi vidiki razlikovanja. V tej nalogi izpostavljam zgolj enostaven način primerjave razlik, ki ga navaja Meggison, saj popolnoma zadostuje mojemu namenu tega podpoglavja, tj. razlikovanju med profitnimi in neprofitnimi organizacijami.

Trunk in Tavčar (1998: 7) predstavljata shemo, kjer lahko značilnosti obeh organizacij povežemo s konkretnimi primeri ter vidimo njihove pravnoorganizacijske oblike (glej tabelo 2.2.2).

Tabela 2.2.2: Neprofitne in profitne organizacije v skladu z našo statusno-pravno ureditvijo

Neprofitne organizacije	Profitne organizacije
JAVNE ORGANIZACIJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države. • Organi lokalnih skupnosti. • Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd. • Javni gospodarski zavodi: Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma ipd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Javno podjetje.
NA POL JAVNE ORGANIZACIJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Gospodarske zbornice • Obrtne zbornice 	<ul style="list-style-type: none"> • Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala • Zasebna podjetja s koncesijo
ZASEBNE ORGANIZACIJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Zavodi • Zadruga • Gospodarske interesna združenja • Politične stranke • Društva • Ustanove • Verske skupnosti • Sindikati • Poklicna združenja • Dobrodelne organizacije • Organizacije potrošnikov 	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetja • Samostojni podjetniki • Gospodarske družbe: <ul style="list-style-type: none"> -osebne -kapitalske • Povezane družbe • Banke • Zavarovalnice

Vir: Trunk in Tavčar (1998: 7).

Neprofitne in profitne organizacije so razvrščene glede na ustanovitelja. Javne organizacije so ustanovljene s strani države oz. lokalne skupnosti, zasebne s strani pravnih in fizičnih oseb, medtem, ko pri na pol javnih organizacijah gre za sodelovanje med zasebnim in javnim sektorjem.

2.3 Vrste neprofitnih organizacij

Pojem neprofitne organizacije zajema dve temeljni vrsti organizacije:

- Javne neprofitne organizacije – to so s strani javnih avtoritet ustanovljene organizacije, ki služijo javnemu interesu.
- Zasebne neprofitne organizacije – to so s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb ustanovljene organizacije, ki lahko služijo tako javnemu kot tudi skupnemu interesu (Kolarič et al. 2002: 14).

Schwarz predstavlja še bolj razčlenjeno razvrstitev, ki ob zasebnih in javnih oz. državnih neprofitnih organizacijah omenja še napol državne (glej tabelo 2.3.1):

Tabela 2.3.1: Razvrstitev neprofitnih organizacij

Skupine NPO	Smotri in naloge	Vrste in tipi
Državne neprofitne organizacije		
Izvajalci javnih služb	Opravljajo po demokratični poti določene javne dejavnosti (na državni, občinski itd. ravni).	<ul style="list-style-type: none"> • Javna uprava • Javna podjetja in zavodi: <ul style="list-style-type: none"> ➤ promet, pošta, energetika telekomunikacije; ➤ bolnišnice, domovi, ustanove; ➤ šole, univerze; ➤ muzeji gledališča, knjižnice.
Napol državne organizacije		
Samoupravne institucije javnega prava	Opravljajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi; članstvo v njih je obvezno; deloma izvajajo dejavnosti po lastni pobudi	<ul style="list-style-type: none"> • Zbornice: <ul style="list-style-type: none"> ➤ gospodarske; ➤ obrtne; ➤ nameščenske. • Socialni skladi
Zasebne neprofitne organizacije		
Neprofitne organizacije na področju gospodarstva	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov	<ul style="list-style-type: none"> • Poslovna združenja; • Organizacija delojemalcev; • Poklicna združenja; • Organizacija potrošnikov; • Zadruga (»podjetja« članov)
Družbeno kulturne neprofitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih ipd.	<ul style="list-style-type: none"> • Športna društva; • Društva za dejavnosti v prostem času;

	potreb članov	<ul style="list-style-type: none"> • Cerkev, sekte; • Zasebni klubi; • Spiritistični krožki
Politične neprofitne organizacije	Opravlja skupne dejavnosti za obdelovanje in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednot	<ul style="list-style-type: none"> • Politične stranke; • Organizacija za varovanje domovine, narave, okolje; • Politično usmerjena združenja in društva; • Organizirane državljanske pobude;
Socialne neprofitne organizacije	Opravlja dobrodelne in podpirne dejavnosti na področju zdravstva in socialne pomoči potrebne skupine prebivalstva - dobrodelnost, dejavnost v občo korist, socialno skrbstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem • Dobrodelne institucije; • Organizacije za pomoč pri razvoju; • Skupine za socialno samopomoč

Vir: Schwarz (v Trunk in Tavčar 1998: 6).

Zgoraj prikazana razvrstitev temelji na kriteriju ustanovitelja organizacije oz. kdo je neprofitno organizacijo ustanovil. Na tej podlagi se znotraj vseh treh vrst organizacij, oblikujejo njihove značilne skupine ter smotri in naloge, ki jih le-te opravljajo. Kljub različnim smotrom, pa je za vse organizacije značilno zadovoljevanje **splošnega družbenega interesa**¹, ki ga predstavljam v naslednjem podpoglavju.

2.4 Splošni družbeni interes v neprofitnih organizacijah

Po Kolaričevi (glej Kolarič et al. 2002: 10-13, glej Kolarič v Jelovac et al. 2002: 29-32) je smisel obstoja neprofitnih organizacij delovanje v splošnem družbenem interesu oz. delovanje v splošno družbeno korist. Dejavnosti splošnega družbenega interesa po demokratičnem načelu lahko udejanja država, ki kot javna avtoriteta na lokalni, regionalni, nacionalni ter nadnacionalni ravni sledi javnemu interesu, lahko pa jih udejanjajo tudi državljani, ki sledijo skupnemu interesu. Izid delovanja države je javno dobro, ki je dostopno vsem pod enakimi pogoji, izid delovanja državljanov pa skupno dobro (glej sliko 2.4.1).

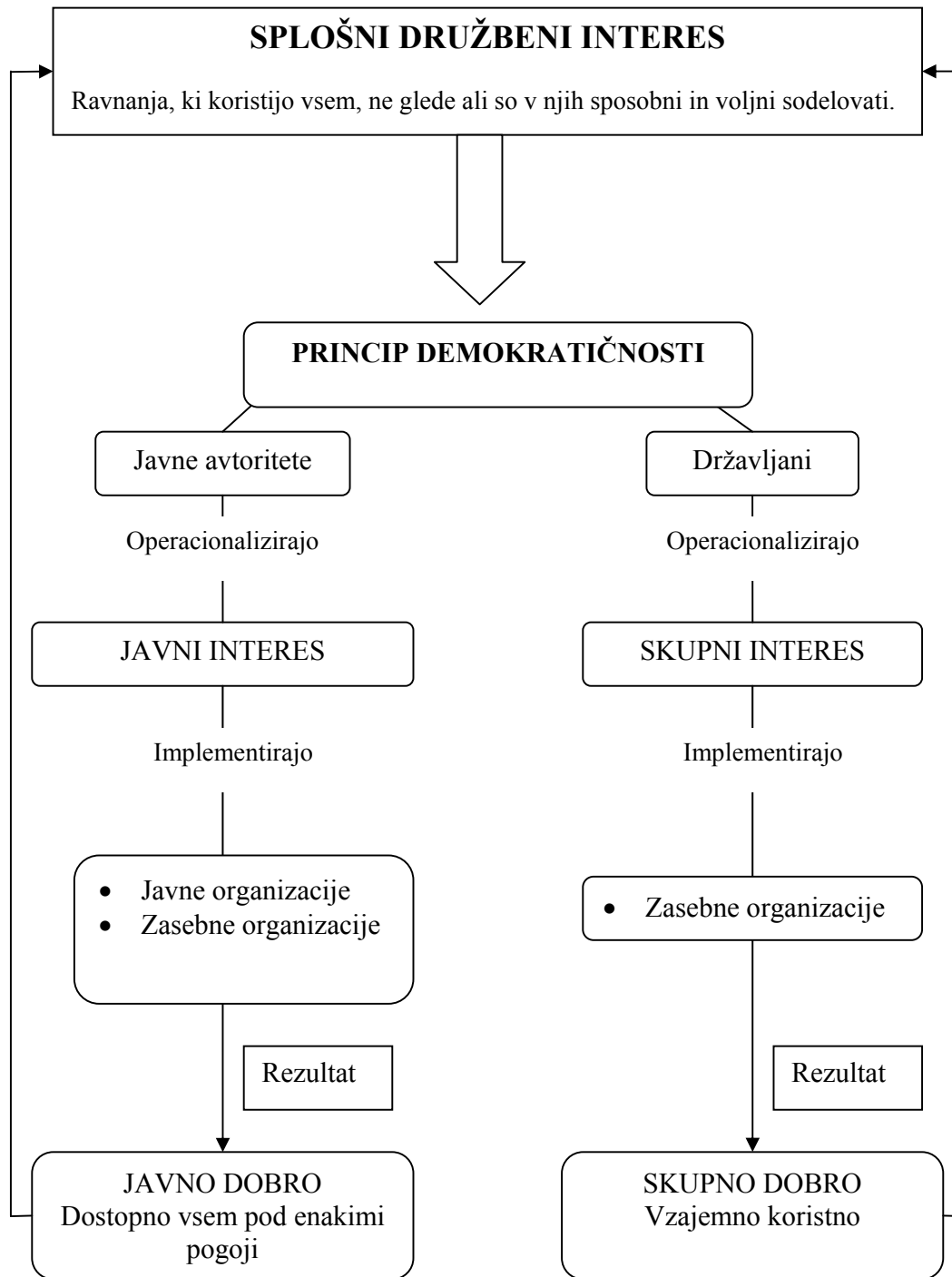
¹ Splošni družbeni interes predstavljajo tista dejanja, katerih rezultati (dobrine, storitve) koristijo vsem, ne glede na to ali so sposobni in voljni pri njih sodelovati ali ne (Monnier in Thiry v Kolarič et al. 2002: 10).

Javno dobro je določeno z javnimi akti (zakoni, odloki) in je vsem dostopno pod enakimi pogoji, npr. vodni viri, viri energije kot tudi kulturne, zdravstvene, izobraževalne, varstvene storitve. Javne avtoritete pri tem ne le definirajo ravnanja in cilje, ki so v javnem interesu, ampak te tudi izvajajo. Javno dobro tako zagotavljajo z ustanavljanjem javnih organizacij (javne šole, javni vrtci, javna podjetja), »naročajo« uresničevanje teh ciljev preko zasebnih organizacij s katerimi sklepajo koncesijske pogodbe ali pa zasebnim organizacijam nudijo davčne olajšave in druge ugodnosti.

Skupno dobro lahko udeležujejo tudi državljani skozi vzajemno dejavnost skupnega interesa. Državljeni imajo legitimno možnost, da v kolikor so jim s strani javnih avtoritet interesi prezrti, sami »operacionalizirajo« svoje skupne interese skozi splošni družbeni interes. V ta namen se povezujejo v npr. skupine za samopomoč, plesna društva ali stanovanjske zadrage, ki jim omogočajo najprej uresničevanje skupnega interesa, hkrati pa dajo svoj prispevek k splošnemu družbenemu interesu.

Splošni družbeni interes je tako operacionaliziran kot skupek javnega in skupnega interesa, ki ga kot cilj svojega obstoja in delovanja zadovoljujejo neprofitne organizacije. Javni interes uresničujejo skozi svoje delovanje javnih (ustanavljajo jih javne avtoritete) in zasebnih (ustanavljajo jih zasebne fizične in pravne osebe) neprofitnih organizacij, medtem, ko skupni interes uresničujejo le zasebne neprofitne organizacije.

Slika 2.4.1: Neprofitne organizacije pri zagotavljanju splošnega družbenega interesa



Vir: Kolarič et al. (2002: 13).

3. JAVNI ZAVODI

V tem poglavju kot enega izmed tipov neprofitnih organizacij predstavljam zavode oz. javne zavode kot jih ureja Zakon o zavodih². Le-ta je bil sprejet marca leta 1991 z namenom ureditve področij dejavnosti, ki niso gospodarske, temveč neprofitne. Zakon o zavodih tem organizacijam predstavlja najširši institucionalni okvir, saj ureja njihova glavna statusna vprašanja.

3.1 Zavodi kot neprofitne organizacije

3.1.1 Definicija zavodov

Zavodi so pri nas najbolj tipična in pogosta oblika opravljanja neprofitnih dejavnosti. Bistven element značilen za zavod je njegova načelna neprofitnost, to pa na splošno kot za vse neprofitne organizacije ne pomeni, da ne bi smeli poslovati z dobičkom. Vsaka organizacija želi najprej pokriti stroške poslovanja in v tem se zavod ne razlikuje od ostalih. Če zavod dejavnost korektno opravlja ne glede na stopnjo dobička ter morebitnega dobička ne investira v podjetniško dejavnost, temveč ga porabi za svoje potrebe in razvoj lastne dejavnosti, potem to pomeni, da je zavod neprofitno naravnani (glej Žnidaršič 1996: 18).

Temeljna definicija zavodov se glasi:

»Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička« (1. člen Zakona o zavodih).

Zavodi se lahko ustanovljajo tudi za dejavnosti izven teh okvirov, pomembno je le-to, da opravljajo nepridobitno dejavnost in da njihov cilj ni kopičenje dobička. Nepridobitnost

² Zakon o zavodih (ZZ), Uradni list RS 12/91, 8/96.

se pri tem veže na namen, za katerega je bil zavod ustanovljen in ne na vire financiranja. (glej Bohinc 2005: 304).

3.1.2 Vrste zavodov

Zakon o zavodih razlikuje:

- zavode,
- javne zavode,
- zavode s pravico javnosti.

Omenjeni zavodi se razlikujejo po tem kdo jih lahko ustanavlja in kakšni so nameni njihove ustanovitve. Zasebne zavode lahko ustanavljajo pravne in fizične osebe za opravljanje družbenih dejavnosti, ki pa se morajo opravljati v skladu z zakonom in na neprofiten način. Javne zavode ustanavljajo država in občine za opravljanje javnih služb³, lahko pa tudi za opravljanje drugih neprofitnih družbenih dejavnosti⁴, če se opravljajo na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo (glej Kamnar 1999: 47). Tretja oblika zavodov pa so zavodi s pravico javnosti: to so zasebni zavodi, ki lahko javno službo opravljajo na podlagi koncesije. Koncesijo za opravljanje teh zavodov se lahko dodeli podjetjem, društvom, drugim organizacijam in posameznikom, ki izpolnjujejo predpisane

³ Javna služba je dejavnost, preko katere se zagotavljajo javne dobrine in ki jo označujejo naslednje značilnosti:

- izvaja se v javnem interesu,
- za njeno zagotavljanje je odgovorna država ali lokalna skupnost,
- izvzeta je iz pravnega režima tržnih dejavnosti (prenešena je iz zasebne v javno sfero),
- izvaja se po posebnem javnopravnem režimu.

Javne službe lahko razdelimo na gospodarske in negospodarske. Gospodarske javne službe srečamo na področjih varstva okolja, energetike, prometa in zvez, komunalnega in vodnega gospodarstva in na drugih področjih gospodarske infrastrukture. Temeljno vodilo za vzpostavitev le-teh je ugotovitev, da določene dejavnosti ni mogoče prepustiti trgu, ker le-te ne zagotavljajo za življenje skupnosti, nujno potrebnih dobrin, ali pa zato, ker tržno opravljanje dejavnosti sploh ni mogoče. Za negospodarske javne službe, ki obsegajo družbena oz. negospodarska področja (zdravstvo, izobraževanje, kultura) pa so značilni motivi socialne politike. Z njimi država oz. lokalna skupnost zagotavlja vsakemu državljanu vsaj minimalni obseg teh storitev, ne glede na njegovo finančno stanje (Virant 1998: 129-132)

⁴ Družbene dejavnosti so tiste dejavnosti, katerih trajno in nemoteno opravljanje zagotavljajo v javnem interesu država, občine ali mesta. Tovrstne dejavnosti so na osnovi zakona določene z zakonom ali odlokom občine ali mesta (22. člen ZZ).

pogoje za opravljanje javnih služb, glede opravljanja le-teh, pa imajo enake pravice, dolžnosti in odgovornosti, kot jih imajo ostali javni zavodi (23. in 28. člen ZZ).

V nadaljevanju največji poudarek namenjam javnim zavodom kot izvajalcem negospodarskih javnih služb. Predstavil bom njihova najpomembnejša statusna vprašanja, ki so urejena v Zakonu o zavodih in jih dopolnil z konkretno urejenostjo v praksi.

3.2 Statusne značilnosti javnih zavodov

Javni zavodi so pravne osebe javnega prava⁵. Teorija jih opredeljuje kot pravne osebe, ki jih tvorijo osebe (zaposleni) in stvari, ki vsebujejo personalni in stvarni substrat in so namenjen trajnemu uresničevanju upravnih nalog (glej Bohinc 2005: 284). Njihove statusne značilnosti so enake drugim zavodom, odstopajo le pri nekaterih posebnostih.

3.2.1 Ustanovitev javnih zavodov

Javni zavodi se ustanovijo za opravljanje javnih služb. Ustanovijo se lahko tudi za opravljanje dejavnosti, ki niso opredeljene kot javne službe, če se opravljanje dejavnosti zagotavlja na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo. Javne zavode ustanovijo republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblašene javne pravne osebe. Soustanovitelji javnega zavoda so lahko tudi druge pravne in fizične osebe (3. člen ZZ). Ustanovijo se lahko, če so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda in če so izpolnjeni drugi z zakonom določeni pogoji (7. člen ZZ).

Člen 8 ZZ določa, da akt o ustanovitvi zavoda vsebuje:

- ime in sedež oziroma prebivališče ustanovitelja,
- ime in sedež zavoda,
- dejavnosti zavoda,

⁵ Osebe javnega prava lahko razdelimo na dve skupini: na teritorialne osebe javnega prava (država, občine, ožji deli občin) ter na specializirane osebe javnega prava (javna podjetja, javni zavodi, javni skladi, zbornice z obveznim članstvom, agencije) (glej Virant 1998: 123).

- določbe o organih zavoda,
- sredstva, ki so zavodu zagotovljena za ustanovitev in začetek dela,
- vire, način in pogoje pridobivanja sredstev za delo zavoda,
- način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja primanjkljaja sredstev za delo zavoda,
- pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu,
- določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda,
- medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda,
- druge določbe v skladu z zakonom.

Z vpisom akta o ustanovitvi v sodni register pridobi zavod pravno sposobnost (12. člen ZZ).

3.2.2 Dejavnost javnih zavodov– opravljanje javnih negospodarskih služb

Bohinc deli dejavnost javnih zavodov na temeljno in dopolnilno dejavnost. Pri tem je temeljna dejavnost brezplačno ali netržno odplačno zagotavljanje blaga in storitev javne službe. Dopolnilna dejavnost pa zajema prodajo blaga in storitev javne službe zunaj zakonsko določenega obsega v dejavnosti, ki pa je neposredno povezana z izvajanjem dejavnosti, za katero je bil zavod ustanovljen. Ta dejavnost se na trgu prodaja po tržnih cenah (glej Bohinc 2005: 304). Zakon o zavodih pravi, da zavod lahko opravlja eno ali več dejavnosti. Izjemoma lahko opravlja tudi gospodarsko dejavnost, če je ta namenjena dejavnosti, za katero je zavod ustanovljen (18. člen ZZ).

ZZ določa tudi začetek opravljanja dejavnosti oz. spreminjanje pogojev za njeno opravljanje. V 19. členu pravi, da zavod ne sme začeti opravljati dejavnosti ali spremeniti pogojev za njeno opravljanje, dokler pristojni organ ni izdal odločbe, da so izpolnjeni pogoji, predpisani za opravljanje dejavnosti, pogoji glede tehnične opremljenosti in varstva pri delu ter drugi predpisani pogoji. Prav tako lahko spreminja ali razširja dejavnosti ter v okviru svoje dejavnosti ustanavlja drug zavod ali podjetje le s soglasjem ustanovitelja (20. člen ZZ).

3.2.3 Organi javnih zavodov

Svet zavoda

Zavod upravlja svet ali drug kolegijski organ upravljanja. Svet zavoda upravljajo predstavniki ustanovitelja, predstavniki delavcev zavoda ter predstavniki uporabnikov oziroma zainteresirane javnosti. Sestava, način imenovanja oziroma izvolitve članov, trajanje mandata in pristojnosti sveta se določijo z zakonom ali aktom o ustanovitvi oziroma statutom ali pravili zavoda (29. člen ZZ). Po mnenju Bohinca to pomeni, da je lahko ureditev v področnih zakonih in tudi v posameznih zavodih znotraj posameznih področij, zaradi dopustno različnih aktov o ustanovitvi povsem različna in zato lahko privede do precejšnje raznovrstnosti ureditve upravljanja zavodov po dejavnosti in tudi znotraj njih (glej Bohinc 2005: 309).

Naloge sveta zavoda po ZZ so:

- sprejemanje statuta oziroma pravil in drugih splošnih aktov zavoda;
- sprejemanje programov dela in razvoja zavoda ter spremljanje njihovega izvrševanja;
- določanje finančnega načrta in sprejemanje zaključnega računa zavoda;
- predlaganje sprememb in razširitev dejavnosti ustanovitelju;
- dajanje predlogov in mnenj o posameznih vprašanjih ustanovitelju in direktorju zavoda;
- opravljanje drugih z zakonom ali aktom o ustanovitvi oziroma s statutom ali pravili zavoda določenih zadev (30. člen ZZ).

Svet zavoda ima torej veliko nadzorstveno vlogo, saj bdi nad delovanjem zavoda. Poleg tega ima predstavniške pristojnosti, saj izvršuje voljo ustanovitelja in si deli poslovodsko pristojnost z direktorjem.

Direktor zavoda

Poslovodni organ zavoda je direktor ali drug individualni organ. Direktor organizira in vodi delo ter poslovanje zavoda, predstavlja in zastopa zavod in je odgovoren za

zakonitost dela zavoda. Direktor vodi strokovno delo zavoda in je odgovoren za strokovnost zavoda, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi glede na naravo dejavnosti in obseg dela na poslovodni funkciji določeno, da sta poslovodna funkcija in funkcija vodenja strokovnega dela zavoda ločeni (31. člen ZZ).

Glede imenovanja in razreševanja direktorja ZZ v 32. členu pravi, da direktorja imenuje in razrešuje ustanovitelj. Z zakonom ali aktom o ustanovitvi pa se za imenovanje in razreševanje direktorja lahko pooblasti svet zavoda. Pri imenovanju in razreševanju potrebuje soglasje ustanovitelja, če ni z zakonom določeno drugače. Če poslovodna funkcija in funkcija vodenja strokovnega dela nista ločeni, imenuje in razrešuje direktorja svet zavoda s soglasjem ustanovitelja.

Za direktorja zavoda je lahko imenovan, kdor izpolnjuje pogoje, določene z zakonom ali aktom o ustanovitvi oziroma s statutom ali pravili zavoda. Mandat traja 4 leta, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi drugače določeno. Po preteku mandatne dobe je ista oseba lahko znova imenovana za direktorja (33. člen ZZ).

Direktor zavoda se imenuje na podlagi javnega razpisa, z zakonom ali aktom o ustanovitvi je lahko tudi drugače določeno. Razpis za imenovanje direktorja se objavi v sredstvih javnega obveščanja. V razpisu se določijo pogoji, ki jih mora izpolnjevati kandidat, čas za katerega bo imenovan, rok do katerega se sprejemajo prijave kandidatov, in rok v katerem bodo prijavljeni kandidati obveščeni o izbiri. Rok do katerega se sprejemajo prijave kandidatov ne sme biti krajši kot 8 dni, rok, v katerem se kandidati obvestijo o izbiri, pa ne daljši kot 30 dni od dneva objave razpisa (34. in 35. člen ZZ).

Direktorja se lahko razreši tudi pred potekom njegovega mandata, to pa je po 38. členu ZZ dolžan storiti pristojni organ:

- če direktor sam zahteva razrešitev;
- če nastane kateri od razlogov, ko po predpisih o delovnih razmerjih preneha delovno razmerje po samem zakonu;

- če direktor pri svojem delu ne ravna po predpisih in splošnih aktih zavoda ali neutemeljeno ne izvršuje sklepov organov zavoda ali ravna v nasprotju z njimi;
- če direktor s svojim nevestnim in nepravilnim delom povzroči zavodu večjo škodo ali če zanemarja ali malomarno opravlja svoje dolžnosti, tako da nastanejo ali bi lahko nastale hujše motnje pri opravljanju dejavnosti zavoda.

Pred sprejemom sklepa o razrešitvi mora pristojni organ seznaniti direktorja z razlogi za razrešitev in mu dati možnost, da se o njih izjavi.

Strokovni vodja

Z zakonom ali aktom o ustanovitvi je lahko določeno, da strokovno delo vodi strokovni vodja, ki ga imenuje in razrešuje svet zavoda po predhodnem mnenju strokovnega sveta. Glede imenovanja in razreševanja strokovnega vodje se uporabljajo in veljajo iste določbe, ki veljajo za direktorja (40.- 42. člen ZZ).

Strokovni svet

Zavod ima strokovni svet ali drug kolegijski strokovni organ, katerega sestava, način oblikovanja in naloge se določijo s statutom ali pravili zavoda v skladu z zakonom in aktom o ustanovitvi. Strokovni svet obravnava vprašanja s področja strokovnega dela zavoda (43. in 44. člen ZZ).

3.2.4 Organizacija javnih zavodov

Organizacija zavoda se ureja s statutom ali pravili zavoda. S statutom ali pravili se urejajo tudi organi zavoda, njihove pristojnosti in način odločanja ter druga vprašanja, pomembna za opravljanje dejavnosti in poslovanje zavoda, v skladu z zakonom ali aktom o ustanovitvi. V zavodu se lahko za opravljanje dejavnosti ali dela dejavnosti ali za opravljanje dejavnosti na določenem območju oblikujejo organizacijske enote. Statut oziroma pravila zavoda sprejme svet zavoda s soglasjem ustanovitelja. Druge splošne akte sprejme svet zavoda, če ni s statutom oziroma pravili določeno, da jih sprejme direktor (45., 46. in 47. člen ZZ).

3.2.5 Financiranje javnih zavodov

Zavod pridobiva sredstva za delo iz:

- sredstev ustanovitelja;
- s plačili za storitve;
- s prodajo blaga in storitev na trgu;
- iz drugih virov na način in pod pogoji določeni z zakonom in aktom o ustanovitvi.

Če pri poslovanju zavoda pride do presežka prihodkov nad odhodki, ga sme zavod uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti, če ni z aktom o ustanovitvi drugače določeno (48. člen ZZ).

Omenjene načine financiranja lahko v grobem razdelimo na dve skupini. Prva skupina predstavlja javnofinančne vire, druga skupina pa zasebne vire. Javni zavodi se praviloma financirajo prav s kombinacijo obeh omenjenih virov. Iz javnofinančnih virov se financira:

- Obseg in vsebina redne dejavnosti javne službe, ki je določena z zakonom ali nacionalnim programom, z letnim načrtom in pogodbo, sklenjeno z državo ali občino oz. s financerjem.
- Delno izvajanje dejavnosti javne službe, ki se prodaja na trgu; opravljanje teh storitev je pogojeno z zmogljivostmi javnega zavoda in dovoljenjem ustanovitelja (običajno država ali občina), pri čemer ceno storitvam praviloma določa ustanovitelj.
- Investicije na osnovi pogodbe med ustanoviteljem in javnim zavodom, v obsegu, ki je določen z letnim finančnim načrtom in sovpada z načrtom razvojnih programov države ali občine (Zver 2003a).

Zasebne vire pa javni zavodi pridobivajo predvsem na dva načina:

- S prodajo storitev javne službe na trgu (neposredna plačila ali doplačila fizičnih in pravnih oseb (šolnine), plačila iz prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj, plačila samoplačnikov, ipd).
- S prodajo blaga in storitev, ki ne spadajo v javno službo (tržna dejavnost⁶ javnega zavoda) (Zver 2003a).

V prvi vrsti so torej javni zavodi odvisni od sredstev, ki jih kot izvajalci javnih služb pridobivajo od svojega ustanovitelja, vendar pa so ta za optimalno delovanje nezadostna, zato se mora javni zavod posluževati drugih načinov pridobivanja. T.i. zasebne vire pridobivajo s prodajo storitev javne službe na trgu ter, če jim zakon in akt o ustanovitvi to dopuščata, tudi s prodajo storitev, ki ne spadajo v javno službo. Izkoristek vseh možnih in hkrati zakonsko dovoljenih virov je pomemben za njihov obstoj ter kvaliteto javnih služb, ki jih opravljajo.

3.2.6 Prenehanje javnih zavodov

Po 54. členu ZZ zavod preneha:

- če se s pravnomočno odločbo ugotovi ničnost vpisa zavoda v sodni register;
- če je zavodu izrečen ukrep prepovedi opravljanja dejavnosti, ker ne izpolnjuje pogojev za opravljanje dejavnosti, pa v roku, določenem z izrečenim ukrepom, ne izpolni pogojev za opravljanje te dejavnosti;
- če ustanovitelj sprejme akt o prenehanju zavoda, ker so prenehale potrebe oziroma pogoji za opravljanje dejavnosti, za katero je bil zavod ustanovljen;
- če se pripoji drugemu zavodu ali spoji z drugim zavodom ali razdeli v dvoje ali več zavodov;
- če se organizira kot podjetje;
- v drugih primerih, določenih z zakonom ali aktom o ustanovitvi.

⁶ Med tržno dejavnost spadajo gostinske storitve, prodaja reklamnih izdelkov, promoviranje sponzorjev, trgovska dejavnost v lekarnah, ipd. (Bohinc 2005: 287).

V primerih iz prve, druge in tretje alineje prejšnjega odstavka se opravi postopek likvidacije zavoda v skladu z zakonom. Zavod lahko preneha tudi na podlagi stečaja, če ustanovitelj po zakonu ali aktu o ustanovitvi ni odgovoren za obveznosti zavoda (55. člen ZZ).

3.3 Število javnih zavodov v Sloveniji

S predhodnim spoznanjem glavnih statusnih značilnosti, ki določajo delovanje javnih zavodov, v tem podpoglavju predstavljam konkretne rezultate oz. število javnih zavodov leta 2002. Javni zavodi so v tabeli (glej tabelo 3.3.1) razvrščeni po področjih javnih služb, ob vsakem področju pa je navedeno število ter njihov delež glede na celotno število javnih zavodov v Sloveniji.

Tabela 3.3.1: Število javnih zavodov po področjih javnih služb v letu 2002

Javni zavodi		
Področja delovanja	Število javnih zavodov	Delež v %
Izobraževanje in šport	932	64,0
Zdravstvo	128	8,8
Socialno varstvo	144	9,9
Kultura	156	10,7
Raziskovanje	24	1,6
Druga področja ⁷	73	5,0
Skupaj	1457	100

Vir: prirejeno po Zver (2003b). Dostopno na <http://www.sigov.si/zmar/arhiv/og1103/zavodi-poslovanje.pdf> (12. december 2006).

Leta 2002 je v Sloveniji delovalo 1457 javnih zavodov, od tega daleč največ na področju izobraževanja in športa (932). V to skupino konkretno sodijo javni vrtci, javne osnovne šole, javne glasbene šole, javne poklicne šole, gimnazije, javne višje strokovne šole, javne organizacije za izobraževanje odraslih, javni zavodi za šport, itn. Visok delež, ki ga omenjeni javni zavodi obsegajo je glede na njihov obseg dejavnosti povsem razumljiv. Iz tabele je razviden podoben delež (okoli 10%) na področju zdravstva, socialnega varstva

⁷ Druga področja so podskupine s področij kmetijstva in gozdarstva, okolja in prostora, gospodarskih dejavnosti, malega gospodarstva in turizma ter javnega reda in varnosti.

ter kulture. Na področje zdravstva pri tem sodijo javni zdravstveni domovi in javne bolnišnice, za področje socialnega varstva v največji meri skrbijo socialnovarstveni zavodi oz. centri za socialno delo, medtem, ko med javne zavode na področju kulture, spadajo knjižnice, muzeji, gledališča, galerije, ustanovljene s strani države ali lokalne skupnosti. Za področje raziskovanja ter druga področja, se javni zavodi le redko uporabljajo, saj obsegajo zgolj dobrih 7% vseh javnih zavodov v Sloveniji.

S predstavitvijo javnih zavodov kot jih določajo teoretični koncepti ter Zakon o zavodih, lahko preidem na naslednje poglavje, v katerem bom obravnaval proces strateškega načrtovanja v teh javnih, neprofitnih organizacijah.

4. PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

V tem poglavju želim potrditi smiselnost strateškega načrtovanja v javnih, neprofitnih organizacijah, tj. v javnih zavodih. Predstavil bom koncept strateškega načrtovanja, kateremu bom dodal razloge za uvedbo strateškega načrtovanja ter njegove koristi. V nadaljevanju bom predstavil tudi model strateškega načrtovanja, ki ga je posebej za javne in neprofitne organizacije razvil John Moore Bryson⁸.

4.1 Strateško načrtovanje v funkciji strateškega menedžmenta

4.1.1 Strateški menedžment

Menedžment sestavljajo načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oz. vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Menedžment je v bistvu nenehno usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (glej Možina et al. 1994: 16). Temeljna naloga strateškega menedžmenta naj bi pri tem bila v njegovem iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov, ki organizaciji dajejo možnost za izpolnitev njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev (glej Belak et al. 1993: 162).

Trunk in Tavčar (1998: 34) strateškemu menedžmentu pripisujeta dve glavni sestavini:

- strateško načrtovanje: snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za določanje teh ciljev;
- izvajanje strateških načrtov: načrtovanje, spodbujanje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti sodelavcev v organizaciji.

Strateški menedžment je torej skupek vseh 4-ih procesov: načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (nadziranja). Združitev vseh naštetih procesov je pogoj za uspeh

⁸ John Moore Bryson je izredni profesor na področjih načrtovanja in javnih zadev na Univerzi Minnesota. Njegovi glavni interesi vključujejo strateško načrtovanje, projektno načrtovanje, njihove implementacije in evalvacije ter oblikovanje organizacijskih načrtov. Izbrani model je namensko pripravil za javne in neprofitne organizacije.

procesa strateškega menedžmenta in so v tem smislu zanj vsi enako pomembni. A vendar bomo lahko v nadaljevanju spoznali, da ima strateško načrtovanje kot del procesa strateškega menedžmenta, zanj posebno vlogo.

4.1.2 Strateško načrtovanje

Pučko pojmuje strateško načrtovanje v organizaciji kot oblikovanje načrtov, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno organizacijo. Osredotoča se na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja organizacije, to pa pomeni, da je načrtovanje »proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose organizacije z njenim okoljem danes in jutri« (Pučko v Možina et al. 1994: 299). Olsen in Eadie po drugi strani strateško načrtovanje definirata kot »prizadevanje za oblikovanje temeljnih odločitev in akcij, ki formulirajo in usmerjajo organizacijo, kaj počne in zakaj to počne« (Olsen in Eadie v Bryson 1998: 5). Strateško načrtovanje z organizacijskega vidika torej pomeni, da si organizacija določi cilje, ki jih želi v določenem času doseči ter načine s katerimi bo to poizkušala.

Strateško načrtovanje ima za menedžment zelo pomembno vlogo, ki jo poudarja Pučko, ko pravi, da organiziranje, vodenje in kontroliranje v organizaciji sicer brez dvoma pomembno prispevajo k doseganju ciljev organizacije, a vendarle je načrtovanje tista organizacijska funkcija, ki ima določeno prvenstvo. Predvidevati, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije in podrobneje določiti cilje za določena obdobja, so vloge, ki se jim menedžment ne sme izogniti. Zato je načrtovanje ena najpomembnejših funkcij menedžmenta (glej Bohinc et al. 2005: 13).

Po Brysonu lahko organizacija oz. njeni načrtovalci, za strateško načrtovanje uporabljajo različne skupke konceptov, postopkov in orodij, pri tem pa morajo biti pazljivi z njihovim umeščanjem v organizacijo (glej Bryson 1988: 12). Umeščanje le-teh v organizacije je zelo pomembno zaradi dejstva, da obstajajo profitne in neprofitne organizacije. Na razlike med njimi sem sicer že opozarjal v 2. poglavju, zato bi rad le poudaril, da do nekakšnih »nasprotij« prihaja tudi glede primernosti uporabe

menedžmenta v njih. Nutt in Backoff razlagata prenašanje konceptov menedžmenta zasebnih profitnih organizacij v menedžment javnih organizacij kot zelo vprašljivo. Kot razloge navajata koncepte menedžmenta v zasebnih organizacijah: jasno opredeljeni cilji, ekonomski smotri, neomejena pooblastila za ukrepanje, jasno določanje poslovnih skrivnosti, omejena odgovornost za ukrepe, predvidevanje finančnih izidov s pregledovanjem tržnih dogajanj. Po drugi strani za javne organizacije trdita, da je za njih značilen vpliv javnega interesa, ki izhaja iz javne lastnine ter vpliv javnosti na delovanje organizacije. Omenjene lastnosti naj bi bile indikator, da uspešnost konceptov in modelov v zasebnem sektorju ne zagotavlja njihove uspešnosti v javnem sektorju. Prenasjanje konceptov in modelov mora zato biti specifično in ne nekritično (glej Nutt in Backoff 1992: 22-25).

Uporaba metod in modelov menedžmenta mora torej biti pazljiva in premišljena, prilagojena okolju v katerem organizacija deluje. Kljub vsemu Badelt (v Trunk in Tavčar 1998: 36) meni, da za menedžment neprofitnih organizacij velja večina metod in modelov podjetij, pri tem pa je potrebno upoštevati posebnosti neprofitnih organizacij:

- cilji: večdimenzionalen in kompleksen sistem pretežno kvalitativnih ciljev;
- pravna oblika: specifične strukture in sistemi, posebna oblika birokracije;
- tržišče in trženje: imajo svoje odjemalce in konkurente, strategije in specifično ponudbo;
- osebje: menedžment diferenciranih vrst sodelavcev (plačani, prostovoljni, civilno opravljanje vojaške dolžnosti...), struktur in pojavov (obremenitev, preobremenitev ...);
- financiranje: neprofitne organizacije večinoma nimajo tržne vrednosti (zanje ni povpraševanja in ponudbe), zato imajo težave s pridobivanjem kapitala na denarnem tržišču, imajo vrsto drugih oblik financiranja, ki terjajo menedžment in uravnoteženje (nevarna odvisnost od enega vira);
- načrtovanje in nadziranje: prevladovanje kvalitativnih nad kvantitativnimi cilji, obenem pa kompleksnost organizacije terja specifično in učinkovito (računalniško podprto) spremljanje in nadziranje;

- projekti: za neprofitne organizacije je značilen velik delež časovno in vsebinsko zaključenih dejavnosti, za učinkovitost so primerni instrumenti menedžmenta projektov;
- spreminjanje: ob učinkovito obvladanem spreminjanju je pomembno vodenje sodelavcev in obvladovanje nasprotij;
- prežemajoče zadeve: celovito obvladovanje kakovosti in učinkovito delovanje, sožitje plačanega in prostovoljnega dela, dolgoročni izgledi nepridobitnega področja.

4.1.3 Razlogi za uvedbo strateškega načrtovanja

Potrebe, ki prisilijo neprofitno organizacijo k uvedbi strateškega menedžmenta so raznovrstne. Nutt in Backoff predstavljata različne razloge za spremembo starih in vpeljavo novih načinov delovanja neprofitnih organizacij:

- rast ali začetek delovanja: hitremu in uspešnemu začetku in uveljavitvi, sledi razmišljanje o bodočnosti;
- potreba po stabilnejšem financiranju: potrebno je diverzificirati vire sredstev za delovanje organizacije;
- želja za rast dejavnosti: potrebno je prepričati nadzorni organ o utemeljenosti rasti;
- potreba po dopolnilnem usposabljanju upravljalcev, zaradi sprememb in novih okoliščin: poleg sprotnega preživetja in uspešnosti organizacije je potrebno dolgoročno usmerjati in spreminjati;
- spremembe v vodstvu: zaradi mandatov je potrebna jasnost usmeritve celotne organizacije;
- zahteve po povezovanju enot različnih področij in programov;
- usklajeno delovanje vodilnih v organizaciji;
- rutinsko delovanje organizacije: dolgotrajno ponavljanje istih odzivov in dejavnosti;
- politične grožnje in pritiski: potrebno načrtovanje obrambne strategije;

- snovanje vizije (Nutt in Backoff 1992: 9-17).

Burkhart in Reuss (1993: xv) sta pri svojih spoznanjih še bolj konkretna, saj predstavljata razloge za pričetek strateškega načrtovanja v neprofitnih organizacijah:

- Nesposobnost **upravnega odbora**⁹ k sprejemanju odločitev ali njihova tendenca k zavlačevanju sprejemanja odločitev, zaradi premajhne participacije njegovih članov.
- V velikem odboru dominira manjšina, kar ostalim članom vzbuja občutek izključenosti in premajhne pomembnosti za organizacijo.
- Zmanjševanje udeležbe prostovoljcev ter donacij.
- Frustracije ob notranjih bojih za premoč med člani.
- Nezadovoljstvo strank, članov organizacije, skupnosti in pristojnih agencij.
- Problemi med člani upravnega odbora, zaposlenih in prostovoljci, ki so rezultat nejasnih vlog in odgovornosti.
- Pretirani napori, potrebni za reševanje kriznih situacij.

Vsak izmed navedenih problemov, ki se v organizaciji uresniči, je jasen znak in razlog za vpeljavo sprememb in alternativnih načinov v delovanju, ki lahko pripeljejo k boljšim organizacijskim rezultatom. Ti so uresničljivi z implementacijo strateškega načrtovanja, s snovanjem novih strateških usmeritev organizacije.

4.1.4 Koristi strateškega načrtovanja

V kolikor so v organizacijah pri implementaciji strateškega procesa uspešni, jim strateško načrtovanje lahko prinese naslednje koristi:

- organizacija razmišlja strateško in razvija učinkovite strategije;
- razjasni usmeritve prihodnosti;
- osnuje prioritete;

⁹ Upravni odbor je eno izmed poimenovanj za glavni vodstveni organ v neprofitnih organizacijah. Ker pa v diplomskem delu obravnavam javne zavode, kot ustrežnejši izraz uporabljam svet zavoda.

- današnje odločitve prikaže v luči posledic, ki jih bo organizacija nosila v prihodnosti;
- razvija jasno in obrambno osnovo za odločanje;
- sprejemanje usklajenih odločitev preko različnih ravni in funkcij;
- razrešuje glavne organizacijske probleme;
- izboljšuje organizacijske sposobnosti;
- učinkovito se spopada z nenehnimi spremembami v okolju;
- gradi skupinsko delo in izboljšuje veščine zaposlenih (Bryson 1988: 11-12).

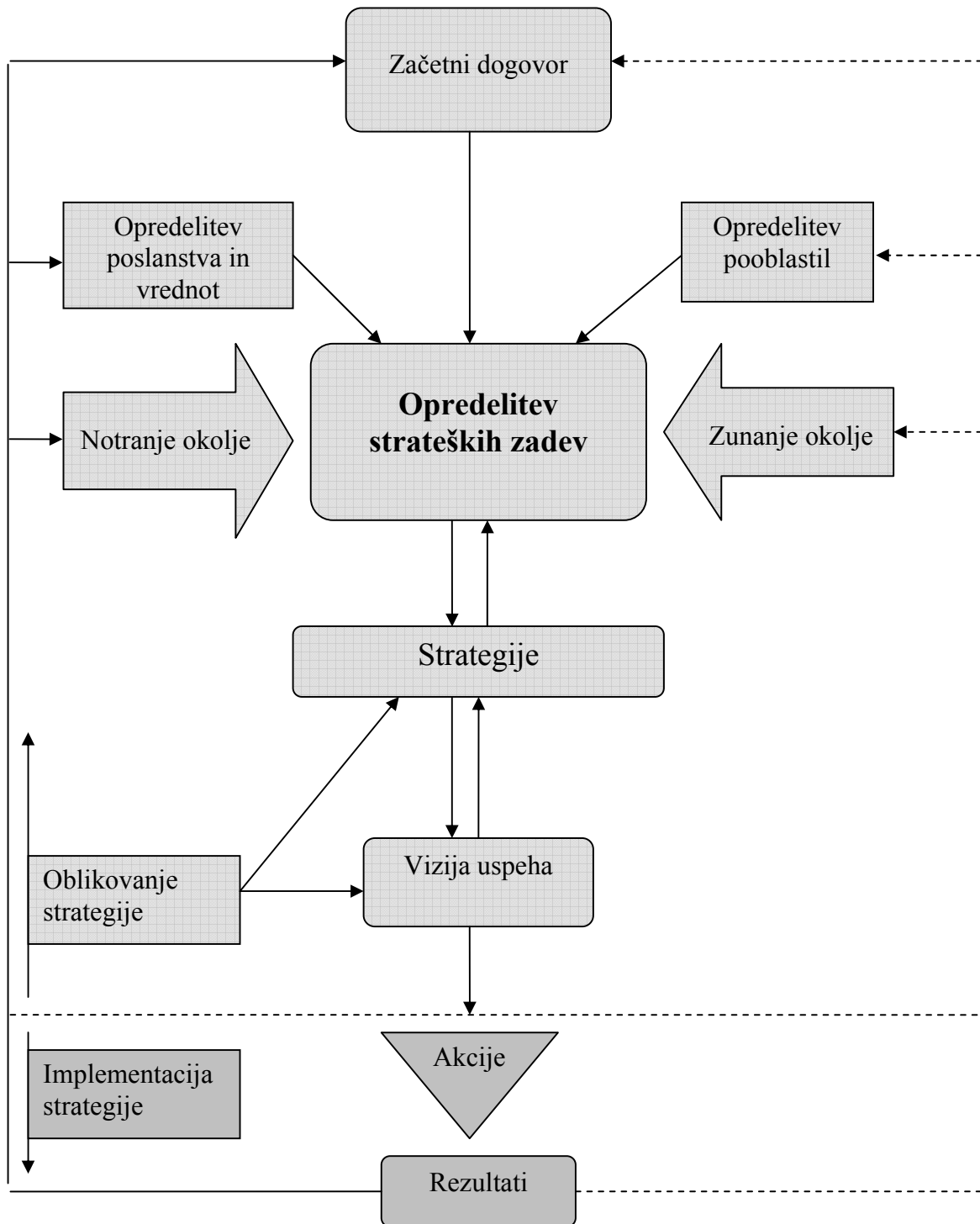
Vse našete koristi so lahko rezultat uspešne uporabe različnih pristopov strateškega načrtovanja v organizacijah. A vendar uporaba le-tega, še ni nikakršno zagotovilo, da bo organizacija dosegla želene rezultate. Pomembno je zavedanje, da je vsaka organizacija z okoljem, ki jo obdaja, enkratna, s svojimi značilnostmi in posebnostmi. S tem želim poudariti, da je uspešnost strateškega načrtovanja odvisna od modelov oz. pristopov, ki jih bomo za določeno organizacijo izbrali, saj le-ti niso enako uporabni za vse organizacije.

4.2 Model strateškega načrtovanja po John M. Brysonu

Brysonov model strateškega načrtovanja je sestavljen iz osmih faz oz. korakov. Namenjen je predvsem javnim, neprofitnim organizacijam, saj jih vzpodbuja k strateškemu mišljenju in delovanju. Sestavljen je iz naslednjih faz (glej sliko 4.2.1):

1. Začetni dogovor o procesu strateškega načrtovanja,
2. Opredelitev pooblastil,
3. Določanje poslanstva in vrednot,
4. Ocenjevanje zunanjega okolja,
5. Ocenjevanje notranjega okolja,
6. Opredelitev strateških zadev,
7. Oblikovanje strategije,
8. Snovanje vizije prihodnosti (Bryson 1988: 48).

Slika 4.2.1: Model strateškega načrtovanja po John M. Brysonu



Vir: Bryson (1988: 50-51)

Vseh teh 8 korakov naj bi vodilo k implementaciji (akcije) in evalvaciji (rezultati) strategije, s katerima naj bi se proces strateškega načrtovanja tudi končal. V svoji diplomski nalogi omenjenih dveh faz ne bom obravnaval, saj ju večina sodobnih avtorjev (Bryson, Pučko, Belak, Tavčar) obravnava ločeno, kot samostojni fazi strateškega menedžmenta. S tem ne želim zmanjšati njunega vpliva za sam proces strateškega načrtovanja, ampak se skušam izogniti preveč splošni obravnavi procesa in bolj poudariti proces o oblikovanju strategije.

V nadaljevanju sledi predstavitev vseh osmih faz strateškega načrtovanja, ki jih bom neposredno povezoval z njihovo uporabo v javnih zavodih (v nadaljevanju zavodi).

4.2.1 Korak 1: Začetni dogovor o procesu strateškega načrtovanja

Proces strateškega načrtovanja se prične z začetnim dogovorom oz. sporazumom, ki ga morajo doseči odločevalci¹⁰ in mnenjski voditelji v zavodu. Ti akterji imajo pomembno vlogo, da se dogovorijo o pomembnosti strateškega načrtovanja za zavod, o trudu, ki ga bodo vanj vložili ter katere korake bo načrtovanje vsebovalo. Toda najprej je potrebno dogovor doseči. Bryson podaja proces doseganja sporazuma, ki naj bi običajno potekal po teh fazah:

- predstavitev koncepta strateškega načrtovanja;
- razvijanje razumevanja kaj ta koncept pomeni v praksi;
- razmišljanje o pomembnih posledicah načrtovanja;
- razvijanje predanosti strateškemu načrtovanju;
- doseganje dejanskega dogovora (Bryson 1988: 74).

Proces doseganja dogovora je že v svojem začetku lahko zelo dolgotrajen, od pobudnikov pa zahteva dobro znanje strateškega načrtovanja. Trunk in Tavčar predstavljata katere vsebine bi dogovor moral vsebovati:

¹⁰ Odločevalci v javnem zavodu so direktor in člani sveta zavoda.

- cilji strateškega načrtovanja;
- temeljni koraki v načrtovanju;
- oblika in roki za poročila;
- sestava in delovanje načrtovalne skupine
- potrebna sredstva za načrtovanje (Trunk in Tavčar 1998: 114).

Bryson (1988: 75-77) v svoji knjigi predstavlja značilne ugodnosti oz. koristi, ki jih prinaša dober začetni dogovor:

1. Dober začetni dogovor služi temu, da se bo trud v strateško načrtovanje izplačal, saj bo verjetno splošno prepoznano s strani naklonjenih strank ljudi, to pa vodi v široko pokroviteljstvo in legitimiteto.
2. Natančna razlaga katera skupina ljudi je v načrtovanje vključena in kakšen je proces načrtovanja. Udeleženci oz. deležniki¹¹ (angl. stakeholders) morajo biti informirani o napredku, dogodkih in pretečih odločitvah.
3. Dober začetni dogovor vključuje osnutek zaporedja korakov v strateškem načrtovanju. Osnutek mora zagotavljati, da je proces zavezan k sklepnim organizacijskim točkam, kot so proračunski sklepi, imenovanja in ter zakonodajnemu procesu.
4. V dogovoru naj se imenuje glavne akterje, razkrije naj se morebitne spletke, zarote, jasno naj se določi smer in opiše značaj ter tema celotne zgodbe, ki bo sledila v strateškemu načrtovanju.
5. Dober sporazum zagotavlja mehanizme kot je delovna skupina za strateško načrtovanje, z namenom posvetovanja, pogajanja ali reševanja problemov med enotami, skupinami ali ostalimi vpletenimi ljudmi.
6. Dober začetni sporazum zagotavlja nujno potrebne vire. Za strateško načrtovanje sta bolj kot denar potrebna čas in pozornost ključnih odločevalcev.

¹¹ Udeleženci, deležniki so katerakoli skupina ljudi ali posameznik, ki ima poseben interes za poslovanje in uspešnost podjetja (npr. delničarji, vodstvo, zaposleni, krajevna skupnost, poslovni partnerji) (Filipović et al. 2001: 219). V javnem zavodu so udeleženci stranke, ustanovitelji, zaposleni, uprava, prostovoljci...

7. Dober začetni dogovor za odločevalce in mnenjske voditelje pomeni, da morajo pričeti z obsežno in intenzivno politično podporo na nekaterih ravneh organizacije kot tudi na različnih točkah procesa.

Začetni dogovor zajema številna soglasja, ki jih morajo doseči odločevalci glede ciljev in korakov načrtovanja ter potrebnih sredstev za njihovo uresničevanje. Kompleksnost dogovora je pri tem odvisna tudi od velikosti zavoda, saj je v manjših praviloma dosti lažje doseči soglasje o usmeritvi procesa kot pa v večjih zavodih s kompleksnejšim okoljem. Dosežen začetni dogovor je prvi korak na poti našega strateškega načrtovanja in obenem pokazatelj, da smo s premostitvijo prvega problema, tj. z iskanjem soglasja, na pravi poti, da v končni fazi osvojimo vseh 8 korakov Brysonovega modela strateškega načrtovanja.

4.2.2 Korak 2: Opredelitev pooblastil

Preden organizacija¹² lahko določi svoje poslanstvo in vrednote mora natančno ugotoviti svoja pooblastila v okviru katerih lahko deluje. Pri tem ločimo formalna in neformalna pooblastila. Pogoji, ki jih predpisujejo zunanje avtoritete so zbrani v zakonih, uredbah, ustanovnih listinah in so poznane kot formalna pooblastila. Neformalna pooblastila pa za organizacijo predstavljajo značilne norme, ki se izoblikujejo znotraj organizacije (glej Bryson 1988: 93). Harlander glede pooblastil pravi: »V procesu strateškega načrtovanja je treba zbrati vsa formalna in neformalna pooblastila, potem pa je treba ugotoviti, kaj se zahteva od zavoda in kaj mu je dovoljeno. S tem si zavod na grobo določi okvir delovanja« (Harlander v Bohinc et al. 2004: 46).

4.2.3 Korak 3: Določanje poslanstva

Jasna opredelitev poslanstva zavoda je ključna sestavina določanja strategije njegovega razvoja. Namenjena je tako navzven (za okolje) kot tudi za notranje udeležence zavoda,

¹² Pod pojmom organizacija v nadaljevanju mislim na javni zavod.

saj jih informira o naravi in konceptih prihodnjega poslovanja zavoda. Poslanstvo pomeni orientacijsko točko vsega planiranja¹³ (Kavčič 1990: 18). Z oblikovanjem poslanstva oz. izjavo o poslanstvu, se v zavodu jasno odgovori na vprašanja, zakaj obstaja, kaj bo poskušal doseči, kako bo to poskušal doseči in s kakšnimi vrednotami in prepričanji bo zasledoval cilje. Anheier (2005: 176) celo pravi, da poslanstvo izraža »temeljni namen organizacije ter vzrok za njen obstoj«.

Dobra izjava o poslanstvu določa:

- organizacijske namene in dolgoročne cilje;
- potrebe, ki jih organizacija zadovoljuje;
- glavne organizacijske vrednote in načine delovanja;
- organizacijska pričakovanja v prihodnosti (Anheier 2005: 176-178).

Da bi dosegli dobro izjavo o poslanstvu, je vanjo potrebno vključiti sestavine, ki bodo pregledno predstavila zavod in smisel njegovega delovanja. To omogočajo odgovori na naslednja vprašanja:

1. Kdo smo mi kot organizacija?
2. Kakšne družbene ali politične potrebe zadovoljujemo in na katere družbene probleme opozarjamo?
3. Kako prepoznavamo in se odzivamo na te potrebe in probleme?
4. Kako se bi morali odzivati na pričakovanja naših udeležencev?
5. Kakšna je naša filozofija in temeljne vrednote?
6. Kaj nas dela značilne in edinstvene? (Bryson v Herman et al. 1994: 160-161).

Z vsemi temi sestavinami ima poslanstvo jasno sporočilno vlogo, saj širšo družbeno okolico seznanja o namenih delovanja zavoda, ga diferencira od drugih zavodov, to pa mu prinaša večjo prepoznavnost v javnosti, v smislu doseganja morebitnih uporabnikov, sponzorjev, donatorjev in medijev. Velik pomen se kaže tudi navznoter zavoda, saj lahko

¹³ op. načrtovanja

zaposlene s tem, ko spoznajo osnovne namene zavoda, pomembno motivira za nadaljnje dosežke.

4.2.4 Korak 4: Ocenjevanje zunanjega okolja

Namen 4. faze strateškega načrtovanja je analizirati zunanje okolje v katerem deluje zavod. Le-to mu nenehno predstavlja nevarnosti, ki bi lahko ogrozile njegov obstoj, po drugi strani pa ponuja priložnosti, ki jih zavod za izboljšanje poslovanja v prihodnosti lahko izkoristi.

Bryson (1988: 122) podaja 3 glavne kategorije, ki zajemajo celovito analizo zunanjega okolja:

1. Silnice in trendi v najširšem okolju: **politični, ekonomski, socialni in tehnološki trendi**¹⁴.

Zavodu ti predstavljajo najširše omejitve in možnosti za njegovo delovanje. Te trende in silnice je po mnenju Pučka (1996: 353) potrebno ugotavljati, izmed njih pa izpostaviti nekaj tistih ključnih trendov, ki bodo po naši oceni odločilneje vplivali na njegovo poslovanje in razvoj.

2. Klienti, plačniki

Ta kategorija zajema potrošnike oz. uporabnike storitev in donatorje. Pri tej analizi nas zanima ali so uporabniki zadovoljni s storitvami, ponudbo zavoda ter ali obstajajo še kakšne nezadovoljene potrebe.

3. Analiza konkurence in partnerskih organizacij

Zunanje okolje zajema tudi organizacije, ki delujejo v istem širšem prostoru in si na trgu konkurirajo ali pa složno sodelujejo. Med konkurenti poteka boj za tržni delež, odkrivajo namere drug drugega ter vseskozi iščejo načine za odpravo lastnih slabosti in povečevanje prednosti pred drugimi. Mnoge si pri tem pomagajo s sklepanjem partnerskega sodelovanja, katere prednost je predvsem v doseženi večji kakovosti storitev.

¹⁴ Politični, ekonomski, socialni in tehnološki trendi tvorijo t.i. PEST analizo

4.2.5 Korak 5: Ocenjevanje notranjega okolja

Namen ocenjevanja notranjega okolja zavoda je ugotoviti kakšne so prednosti in slabosti javnega zavoda. »Prednosti prinašajo povečano konkurenčnost v primerjavi s tekmeči, slabosti pa mu konkurenčnost zmanjšujejo« (Harlander v Bohinc et al. 2005: 49).

Ključne kategorije, ki jih je pri analizi notranjega okolja potrebno ocenjevati so:

- uspešnost poslovanja;
- sedanja strategija;
- viri (Bryson v Herman et al. 1995: 162).

4.2.5.1 Uspešnost poslovanja

Uspešnost poslovanja zavod ugotavlja in ocenjuje na dva načina. Harlander prvi vidik pojmuje kot uresničevanje poslanstva pri katerem bodo udeleženci ocenjevali zavod po tem, kako uspešno uresničuje poslanstvo, drugi vidik pa kot uspešnost poslovanja z ekonomskega aspekta. Pri tem udeležence najbolj zanimajo prihodki in odhodki ter investicijska vlaganja (glej Bohinc et al. 2005: 50).

4.2.5.2 Sedanja strategija

Naloga zavodov pri tem je, da ocenijo strategijo, ki trenutno poteka znotraj njih. Ugotoviti morajo ali je obstoječa strategija bila uspešna, ali je prinašala oz. še prinaša rezultate in kje jo je potrebno spremeniti. Glede strateškega menedžmenta v javnih in neprofitnih organizacijah, se Pučko in Bryson (Harlander v Bohinc et al. 2005: 50) strinjata, da »organizacije niso imele oz. se niso zavedale, da sploh imajo kakšno strategijo«. V kolikor pa organizacija sedanje strategije nima jasno opredeljene, potem bo tudi težko presodila ali je njena sedanja strategija dobra tudi za prihodnja leta.

4.2.5.3 Viri

Kategorija virov oz. resursov se nanaša na ocenjevanje podstruktur zavoda, kjer lahko določimo kako posamezni viri vplivajo na uresničevanje poslanstva in ekonomsko uspešnost poslovanja. Viri oz. ocenjevanje njegovih podstruktur so tista ključna kategorija, ki ji dajem pri analizi notranjega okolja največji poudarek.

Po mnenju Harlanderja (glej Bohinc et al. 2005: 51-53) je potrebno ocenjevati naslednje podstrukture zavoda:

- programi storitev,
- tržni položaj,
- kadrovska podstruktura,
- organizacijska podstruktura,
- tehnološka podstruktura,
- financiranje.

4.2.5.4 SWOT analiza

Rezultate zunanjega in notranjega ocenjevanja okolja lahko tvorimo v SWOT analizo, saj nam kot orodje strateškega načrtovanja služi za ocenjevanje položaja v katerem se je zavod znašel. Anheier zanjo pravi: »SWOT analiza je zelo učinkovita smer identificiranja prednosti in slabosti kot tudi priložnosti in nevarnosti s katerimi se organizacija sooča« (Anheier 2005: 266). Nato nadaljuje s spoznanjem, da »uporaba SWOT ogrodje pomaga organizaciji usmeriti njeno pozornost in osredotočati njene aktivnosti v območje z večjimi priložnostmi, vendar z zavedanjem lastnih omejitev in zunanjih nevarnosti« (Anheier 2005: 267). Pučko definira SWOT analizo kot celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Bistvo takšne celovite ocene pa razume kot analizo in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja (glej Možina et al. 1994: 306).

4.2.6 Korak 6: Opredelitev strateških zadev

Korak opredeljevanja strateških zadev¹⁵ je za proces strateškega načrtovanja tako pomemben, da ga Bryson (1988: 139) poimenuje »srce« procesa. Poimenovanje se zdi popolnoma razumljivo, saj vsi predhodni koraki modela strateškega načrtovanja služijo namenu opredeljevanja najpomembnejših strateških zadev zavoda.

Bryson strateške zadeve opredeljuje kot temeljno politično izbiro, ki vpliva na organizacijska pooblastila, poslanstvo, vrednote, raven storitev, udeležence, stroške financiranja, na samo organizacijo in menedžment (glej Bryson 1988: 139). Trunk in Tavčar po drugi strani strateške zadeve razlagata kot »trend ali stanje v notranjem okolju, ki lahko bistveno vpliva na uspešnost organizacije« (Trunk in Tavčar 1998: 118). Strateške zadeve zajemajo torej vsa organizacijska področja, pri tem pa je pomembno, da organizacija strateške zadeve identificira pravočasno, saj bo od tega odvisna njena učinkovitost in razvoj.

Po mnenju Brysona pri opredeljevanju strateških zadev pride do dveh rezultatov. Prvi je seznam strateških zadev s katerimi se sooča zavod, drugi rezultat pa ureditev strateških zadev v nekakšno zaporedje glede na prioriteto, logičnost in čas (glej Bryson 1988: 140).

Strateške zadeve morajo vsebovati 3 elemente:

- Navesti je potrebno dejavnike, zaradi katerih je zadeva osnovna, temeljna strateška zadeva zavoda.
- Oblikovati je potrebno posledice, ki bodo nastale, če se zavod ne loti strateško pomembne zadeve.
- Strateška zadeva mora biti izražena jedrnato, zaželeno je v enem odstavku, izražena pa bi morala biti kot vprašanje (Harlander v Bohinc et al. 2005: 55).

Smernice, ki jih Bryson (1988: 157-161) predlaga za lažje identificiranje strateških zadev:

¹⁵ Strateške zadeve so prevod angleškega izraza »strategic issues«.

1. Ponoven vpogled v organizacijska pooblastila, poslanstvo, prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Ti zunanji in notranji elementi nam povedo kako je organizacija povezana in skladna z okolje v katerem deluje.
2. Izbira pristopa identifikacije strateških zadev, ki najbolj ustreza organizacijski situaciji. Barry (v Bryson 1988: 147-156, v Pučko 1996: 358-359) navaja 3 pristope:
 - Direktni pristop: Ta pristop se vpeljuje v organizacijah, kjer ni soglasja o ciljih, kjer ni dovolj močne hierarhične avtoritete za vsiljevanje ciljev, ker je okolje preveč nestabilno za postavljanje ciljev ter tam, kjer ni vizije uspeha. Organizacije, kjer so ti elementi najbolj prisotni so vladne in neprofitne organizacije, pri tem pa se od načrtovalcev zahteva ponoven vpogled v organizacijska pooblastila, poslanstvo in SWOT analizo
 - Pristop postavljanja strateških ciljev: V tem pristopu je potrebno najprej opredeliti organizacijske cilje, zatem pa identificirati strateške zadeve ali razviti strategije s katerimi bomo dosegli organizacijske cilje. Pristop je namenjen organizacijam s hierarhično avtoriteto, kjer po mnenju Pučka (1996: 359) »ključni odločevalci drugim vsiljujejo cilje«.
 - Pristop vizije uspeha: V tem primeru pa mora organizacija oz. skupina za strateško načrtovanje razviti svojo idealno podobo, podobo v prihodnosti, kjer je organizacija uspešno izpolnila svoje poslanstvo. To se naredi s pomočjo scenarijev, kjer se prikaže pot od sedanjega stanja pa do idealiziranega stanja organizacije v prihodnosti. Ta način je najbolj namenjen neprofitnim organizacijam z ozko definiranim poslanstvom in jasno določenimi pooblastili.
3. Razvrstitev strateških zadev po pomembnosti, logičnosti in času.
4. Preverjanje ali so zadeve, ki smo jih identificirali sploh strateške.
5. Dobro izražena strateška zadeva zahteva diskusijo in ponoven pregled osnutkov do katerih smo prišli pri določanju misije, pooblastil, vprašanj, itn.
6. Obstajajo 3 vrste strateških zadev glede na zahtevani odziv. Vsaka izmed teh pa zahteva drugačno obravnavo:

- Takšne, ki ne zahtevajo akcije v sedanosti, jih je pa treba ves čas nadzirati.
 - Takšne, ki se pojavljajo v prihodnosti in ki bodo verjetno zahtevale nek odziv v prihodnosti.
 - Takšne, ki zahtevajo takojšnjo reakcijo (Harlander v Bohinc et al. 2005: 55).
7. Pozornost naj bo usmerjena na zadeve, ne na odgovore nanje.
 8. Med ključnimi odločevalci naj se doseže dogovor, da je večino časa treba posvetiti identifikaciji in reševanju strateških zadev.
 9. Proces identifikacije zadev naj poteka v dobrem vzdušju med načrtovalci.
 10. Proces identifikacije strateških zadev je za strateško načrtovanje zelo pomembno in ima velik učinek na uspeh organizacije.
 11. Prehod na naslednji korak, tj. oblikovanje strategije, je ključnega pomena.

4.2.7 Korak 7: Oblikovanje strategije

4.2.7.1 Strategija

»Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje« (Pučko v Možina et al. 1994: 312). Za doseg te zadanih ciljev mora strategija (Bryson v Trunk in Tavčar 1998: 123) obsegati naslednje elemente:

- dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje ciljev in smotrov;
- organizacijo, enote, programe, funkcije organizacije;
- časovna obzorja načrtovanja in delovanja organizacije;
- namere, odločitve in dejanja ljudi;
- kulturo organizacije, ki naj bo skladna z njo.

Z vsemi temi elementi bo strategija lahko služila kot »podaljšek poslanstva in tvorila most med organizacijo in njenim okoljem« (Bryson 1988: 163).

Postopek oblikovanja strategij, ki bo pomagal razreševati strateške zadeve opredeljene v prejšnjem koraku, je sestavljen iz različnih faz. Bryson (1988: 169-173) predlaga 5-delni proces oblikovanja strategije, v katerem je potrebno znotraj vsake strateške zadeve oz. strateškega vprašanja odgovoriti na 5 vprašanj:

1. »Katere so koristne alternative, »sanje« ali »vizije« za razrešitev strateških vprašanj?«

Oblikovanje strategije v zavodu se mora začeti z iskanjem rešitev za že opredeljena strateška vprašanja. Pučko pri tem pravi, da moramo biti »praktični«, saj je brez domišljije ali vizije težko pričakovati uspešno strateško načrtovanje v organizaciji. Opozarja tudi na problem generiranja velikega števila alternativ, ki jih je kasneje težavno reducirati na obvladljiv obseg (glej Pučko 1996: 360).

2. »Kakšne so ovire za uresničitev teh alternativ, sanj ali vizij?«

Poiskati oz. opredeliti je potrebno ovire, ki nam onemogočajo uresničevanje alternativ in vizij, to pa nam omogoča, da lahko neposredno povežemo strategije s problemi njihovega uresničevanja.

3. »Kateri so glavni predlogi za premagovanje ovir pri uresničevanju alternativ, sanj ali vizij?«

Z opredelitvijo alternativ in vizij ter ovir za njihovo realizacijo, je potrebno oblikovati glavne predloge s katerimi bomo razrešili strateške zadeve. Predlogi so lahko navedeni kot neposredne alternative, ki naj bi jih organizacija uresničila ali pa tudi kot načini premagovanja ovir, ki bodo pripeljali do uresnitve strateškega cilja (glej Pučko 1996: 360).

4. »Katere so glavne akcije, ki so potrebne za realizacijo glavnih predlogov?«

Identificirati je potrebno glavne dejavnosti, s katerimi bomo uresničili glavne predloge v roku enega do dveh let.

5. »S katerimi koraki bomo predloge realizirali in kdo bo za realizacijo odgovoren?«

V zadnjem delu je potrebno izdelati podroben delovni program s katerim bomo realizirali potrebne dejavnosti v roku 6 do 12 mesecev ter določiti skupino oz. posameznike, ki bodo za realizacijo odgovorni.

Pri tem modelu je potrebno poudariti, da sta zadnji dve fazi že del akcijskega načrtovanja¹⁶, ki obsega akcije oz. konkretne korake za realizacijo glavnih predlogov, kateremu pa sam v tej diplomski nalogi ne želim dajati posebnega poudarka. S tem ne želi zmanjševati njegovega velikega doprinosa k uspešnosti, ki ga ima v samem zaključku strateškega načrtovanja, temveč se zaradi obsega mojega diplomskega dela, želim izogniti površni obravnavi implementacije strategije ter se omejiti zgolj na fazo oblikovanja strategije.

4.2.7.2 Strateški načrt

Znotraj oblikovanja strategije kot 7. koraka Brysonovega modela strateškega načrtovanja je potrebno predstaviti še njegov končni izdelek. To je strateški načrt, preko katerega zavodi sporočajo zakaj obstajajo, kaj poskušajo doseči pri svojem delovanju ter s katerimi »vzvodi« želi doželeno doseči.

Oblika strateškega načrta ni točno določena. Strateški načrt sicer lahko obstaja na osnovi ustnega dogovora med odločevalci, bolj običajna oblika zanj pa je pisni dokument, omejen na približno 10 strani. Značilne in popolnoma sprejete sestavine po mnenju Brysona naj bi bile: izjava poslanstva, pooblastila, SWOT analiza, strateške zadeve, strategije ter vizija uspeha (glej Bryson 1988: 174). Navedene sestavine sicer tudi sestavljajo proces osmih korakov strateškega načrtovanja, ki sem ga razdelal v tem poglavju in so zato iz tega stališča za omembo najbolj primerne. Seveda obstajajo različni

¹⁶ Akcijsko načrtovanje je določanje akcij, ki so potrebne, njihovih nosilcev, časa, potrebnega za izvedbo, pa tudi pričakovanih rezultatov. Pri tem gre za akcije, ki operacionalizirajo program. Z njihovim določanjem opredeljujemo časovne začetke in konce vsake akcije. Opredelimo osebe, ki so za izpeljavo posamezne akcije odgovorne, pa tudi tiste, ki so odgovorne za nadzorovanje izpeljave (Pučko v Možina et al. 1994: 344).

avtorji, ki strateški načrt vsebinsko še bolj dopolnjujejo, vendar pa za mojo diplomsko nalogo to ni posebej relevantno, saj gre samo za enostavno predstavitev strateškega načrta, ki ga ponuja Bryson.

Tavčar (2005: 185-186), ki strateški načrt vidi kot »jasno opredelitev videnja organizacije za naslednjih nekaj let«, navaja naslednje namene strateških načrtov:

- za pridobivanje novih članov upravnega odbora;
- za pridobivanje donatorjev;
- kot sredstvo za stike z javnostmi;
- za usmerjanje osebnega delovanja zaposlenih delavcev;
- za informiranje uporabnikov o storitvah organizacije v prihodnje;
- za opredeljevanje prednosti znotraj nepridobitne organizacije;
- za vzpodbujanje vseh, ki so povezani z organizacijo in ki najdejo sami sebe v strateškem načrtu.

Strateški načrt sem predstavil kot pomemben produkt, ki v procesu strateškega načrtovanja nastane, vendar je pri tem pomembno omeniti, da načrt ni nujen in za javne zavode obvezujoč, ampak se njegova vloga z obsežnostjo organizacije in kompleksnostjo njenega okolja tako povečuje, da postane v takšnih primerih zelo uporaben in zaželen.

4.2.8 Korak 8: Snovanje vizije prihodnosti

»V zadnjem koraku procesa organizacija razvije opis kako naj bi izgledala, ko bo uspešno realizirala svoje strategije in dosegla polno zmožnost. Ta opis je organizacijska vizija uspeha« (Taylor v Herman et al. 1994: 171).

Pučko (v Možina et al. 1994: 300) vizijo pojmuje kot »zamiselnost nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje«. Glavna lastnost vizije, ki jo je možno razbrati iz obeh definicij, je torej njena usmerjenost v

prihodnost. V BCG¹⁷ (v Tavčar 2005: 149-150) pa glede te usmerjenosti pravijo: «Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost».

Bryson (1988: 192-195) navaja smernice, ki bi skupini za strateško načrtovanje pomagale k oblikovanju vizije uspeha:

1. Vizija uspeha velikokrat ne izboljša učinkovitosti organizacije.
2. Večina organizacij naj razvije vizijo na koncu procesa strateškega načrtovanja, ko ima izoblikovane navade razmišljanja in ko deluje strateško.
3. Vizija naj vključuje:
 - poslanstvo;
 - osnovno filozofijo in glavne vrednote;
 - cilje;
 - osnovne strategije;
 - kriterije uspešnosti;
 - pomembna odločevalska pravila (hierarhija notranjih pravil);
 - etične standarde, ki se jih pričakuje od vseh zaposlenih.
4. Vizija naj izhaja iz preteklih odločitev in dejanj.
5. Vizija naj navdihuje.
6. Učinkovita vizija uspeha naj uteleša primerno stopnjo napetosti, z namenom vzpodbujanja učinkovite organizacijske spremembe.
7. Oblikovanje vizije uspeha naj se prične s pripravo osnutkov vizije in njihovo diskusijo.
8. Oblikovani osnutki morajo biti ponovno pregledani s strani skupine za strateško načrtovanje, odločevalcev, upravnega odbora in zunanjih udeležencev.
9. Soglasje o izjavi o viziji je zaželeno, ni pa nujno, saj je popoln konsenz redko dosegljiv.

¹⁷ Boston Consulting Group je ugledna mednarodna svetovalna hiša na področju strateškega menedžmenta.

10. Vizija uspeha bo uspešno vodila organizacijska dejanja takrat, ko jo bodo poznali vsi zaposleni v organizaciji in ko bodo o njej potekale diskusije.

Smernice dajejo skupini za strateško načrtovanje napotke na kaj naj bodo pri oblikovanju vizije pozorni, da bo ta čimbolj učinkovito vplivala na dejanja organizacije v prihodnosti. Dosledno upoštevanje teh napotkov sicer ni garancija za osnovanje dobre vizije, a vendar predstavlja jasen način njenega dosega.

Dobra vizija naj bo odprta, enostavna, smiselna, izzivna in spodbudna. Značilne zanjo so tudi spontanost in ustvarjalnost, realizem, ne sanjaštvo, ampak presojanje realnih zmožnosti in zgledov. Dobra vizija je temeljno sredstvo s katerim se obvladuje kompleksnosti organizacije. Značilnost dobre vizije je tudi ta, da zraste med pomembnimi udeleženci, ki vanjo verjamejo in se zanjo zavzemajo. Vizija naj pomaga organizaciji, da se nenehno uči, izboljšuje ter ji daje skupno usmeritev. Ta usmeritev organizacije naj bo trajna in dolgoročna, za uspešnost organizacije pa jo mora osvojiti pretežen del udeležencev, še posebej sodelavcev organizacije (glej Tavčar 2005: 149-152).

Vizija v modelu zaseda zadnje mesto in s tem zaključuje proces strateškega načrtovanja po Brysonu. Po njegovem mnenju bi snovanje vizije lahko vključili tudi bolj zgodaj v proces, to pa pogojuje z organizacijsko zmožnostjo oblikovanja temeljite in jasne vizije uspeha. Kljub temu meni, da večina organizacij ni sposobna razviti vizije uspeha ne, da bi šla skozi mnoge točke strateškega načrtovanja. Poleg tega, pa je ponavadi potrebna vrsta ciklov strateškega načrtovanja, preden člani organizacije izvedo kaj želijo imeti in kaj sploh lahko dobijo. Zato večina organizacij spozna, da naj vizija uspeha bolj kot za oblikovanje strategije, služi za realizacijo strategije (glej Bryson 1988: 61-62).

5. PRIMER STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA V ŠPORTNEM ZAVODU RAVNE NA KOROŠKEM

Peto poglavje je namenjeno implementaciji strateškega načrtovanja v izbrani zavod, tj. Športni zavod Ravne na Koroškem. Najprej sledi osnovna predstavitev, v nadaljevanju pa bom vseh 8 korakov Brysonovega modela povezal z dejanskim stanjem v omenjenem športnem zavodu ter tam, kjer je izvedljivo podal lastne predloge in rešitve.

5.1 Predstavitev Športnega zavoda Ravne na Koroškem

5.1.1 Lokacija

Športni zavod Ravne na Koroškem (v nadaljevanju Športni zavod Ravne) je lociran v Občini Ravne na Koroškem v Mežiški dolini. S svojimi športno-rekreacijskimi objekti tvori športni park¹⁸, vpet hkrati v neposredno bližino mesta ter v naravno okolje, ki ga še posebej zaznamujeta Uršlja gora in Peca. Svojim uporabnikom poleg obstoječe ponudbe športnih objektov omogoča kakovostno preživljanje prostega časa z izleti v naravo, planinarjenjem in gorskim kolesarjenjem. Možnosti športnega parka lahko tako s pridom izkoristijo aktivni športniki in športni klubi za svoje priprave ter tudi rekreativci, izletniki in turisti željni športne rekreacije.

¹⁸ Športni park je naravni park v katerem je locirana glavnina športnih objektov, ki jih ima v upravljanju Športni zavod Ravne.

Slika 5.1.1.1: Ponudba športnega parka



Vir: <http://www.sportravne.si> (13. april 2007).

5.1.2 Naloge

Ustanovljen je bil s strani občinskega sveta Občine Ravne na Koroškem za izvajanje občinskega in Nacionalnega programa športa¹⁹ ter upravljanje športnih objektov, ki so v lasti Občine Ravne na Koroškem. S tem ta skrbi za uresničevanje javnega interesa v športu, ki obsega športno vzgojo, športno rekreacijo, kakovostni šport, vrhunski šport ter šport invalidov.

Statut Športnega zavoda Ravne v svojem 11. členu zato določa, da mora ta v okviru svoje dejavnosti opravljati naslednje naloge:

¹⁹ Nacionalni program športa je bil sprejet 3. marca 2000 v Državnem zboru Republike Slovenije. Z njim država soustvarja pogoje za razvoj športa. Nacionalni program določa:

- izhodišča nacionalne strategije razvoja športa,
- usmeritve nacionalnega programa športa,
- vsebino in obseg nacionalnega programa, ki zajema športno vzgojo, športno dejavnost študentov, športno rekreacijo, kakovostni šport, vrhunski šport in šport invalidov,
- razvojne in strokovne naloge v športu,
- upravljanje športa na ravni nacionalnega programa športa,
- merila za finančno vrednotenje,
- prednostne naloge nacionalnega programa športa (Nacionalni program športa, Uradni list 24/2000).

- spremljanje in analiziranje nalog v športu ter izvajanje letnih in dogovorjenih programov športa;
- organiziranje, posredovanje športnih in drugih javnih prireditev;
- vzdrževanje in organiziranje vzdrževanja športnih objektov;
- načrtovanje investicij in investicijskega vzdrževanja športnih objektov;
- organiziranje in načrtovanje izobraževanja in usposabljanja na področju športa;
- oddajanje prostorov v najem;
- organizacija in izvajanje ekonomsko-organizacijskih in gostinskih storitev v športnih objektih;
- priprava strokovnih gradiv za ustanovitelja in svet zavoda;
- sodelovanje pri izvajanju programov športnih aktivnosti otrok in mladine;
- dajanje strokovne in organizacijske pomoči izvajalcem **letnega programa športa**²⁰;
- sodelovanje z upravnimi organi, športno zvezo, strokovnimi institucijami in drugimi organizacijami;
- dajanje pobud in predlogov ustanovitelju za izboljšanje stanja v športu;
- opravljanje strokovnih, administrativnih in tehničnih nalog za potrebe **Športne zveze**²¹ in drugih športnih subjektov;
- zbiranje in dajanje podatkov za potrebe informatike v športu;
- opravljanje drugih dejavnosti, ki dopolnjujejo osnovno dejavnost.

²⁰ Letni program športa določa programe športa, ki se sofinancirajo iz javnih sredstev, obseg in vrsto dejavnosti, potrebnih za njegovo uresničevanje in obseg sredstev, ki se zagotovijo v državnem proračunu in proračunih lokalnih skupnosti. Letni program oz. letne programe sprejemajo Vlada RS in lokalne skupnosti, z njimi pa se določa izvajanje nacionalnega programa športa. Izvajalci letnega programa športa so lahko: športna društva, nacionalne panožne športne zveze, Olimpijski komite Slovenije, zavodi, gospodarske družbe, ustanove ustanovljene za opravljanje dejavnosti v športu, vrtci, osnovne šole, srednje šole in visokošolski zavodi (7. in 8. člen Zakona o športu).

²¹ Športne zveze so zveze, ki združujejo športne organizacije oz. športna društva. Preko njih vzpodbujajo športno dejavnost in skrbijo za razvoj športa v RS.

5.2 Strateško načrtovanje v Športnem zavodu Ravne

Strateško načrtovanje se mi zdi zanimiv poizkus obvladovanja sprememb in načrtovanja novih poti tega športnega zavoda. Naloga, ki sem si jo izbral, je povezati Brysonov model strateškega načrtovanja s to športno organizacijo, ki bi strateško načrtovanje potrebovalo. V nadaljevanju poglavja vsak korak modela strateškega načrtovanja vpeljujem v Športni zavod Ravne.

5.2.1 Začetni dogovor o procesu strateškega načrtovanja

V začetku strateškega načrtovanja je v Športnem zavodu Ravne potreben dogovor med ključnimi odločevalci. Ta naloga pripada direktorju, g. Jožetu Lenartu, svetu zavoda ter ustanovitelju, tj. Občini Ravne na Koroškem. Brez doseženega soglasja omenjenih akterjev, s strateškim načrtovanjem ni možno pričeti, zato je njihova začetna naloga, da uskladijo mnenja o tem ali je sploh potrebno. Predpostavljam, da je strateško načrtovanje potrebno, zato podajam nekaj pomembnih predlogov, ki bi jih ključni odločevalci v Športnem zavodu Ravne lahko upoštevali.

Moji predlogi so:

1. Potrebno je sklicati sejo, kjer naj se sestanejo vsi ključni odločevalci v zavodu in kjer naj se doseže dogovor o procesu strateškega načrtovanja.
2. Potrebno je doseči vsaj neformalen dogovor.
3. Sestavi naj se skupina za strateško načrtovanje, ki naj jo sestavlja direktor zavoda ter dva člana sveta zavoda, ki naj mu pri načrtovanju pomagata.

5.2.2 Opredelitev pooblastil

Športni zavod Ravne je bil ustanovljen na podlagi Zakona o zavodih, ki je bil sprejet leta 1991. Športnemu zavodu predstavlja najširši institucionalni okvir njegovega delovanja. Ključne načine delovanja mu predstavlja tudi Zakon o športu, ki posebej določa pristojnosti javnih zavodov za šport ter programe, ki jih le-ti morajo izvrševati.

Pooblastila v ožjem institucionalnem okvirju mu tvorita Statut Športnega zavoda Ravne ter Akt o ustanovitvi. V teh dokumentih se lahko določbe Zakona o zavodih urejajo tudi drugače, tam kjer seveda ta to tudi dovoljuje. V zadnje primere pooblastil pa bi navedel, pravilnike in zakone za športna področja, ki to potrebujejo. Ker Športni zavod Ravne med svojo športno ponudbo uvršča tudi bazenske komplekse ter smučišče, mu okvir delovanja določajo tudi pravilniki in zakoni, ki omogočajo njihovo obratovanje.

5.2.3 Določanje poslanstva

V dokumentu Analiza stanja s predlogom gospodarskega načrta za leto 2007, ki ga je pripravil in uredil direktor Športnega zavoda Ravne, g. Jože Lenart, je podana naslednja izjava o poslanstvu:

Naše osnovno poslanstvo je slediti ciljem nacionalnega programa športa, ki bo zagotavljal zdrav razvoj že najmlajših članov naše skupnosti. Zdrav občan bo sposoben premagovati vedno večji tempo življenja in prenašati svoje pozitivne izkušnje na druge. Zdrava nacija bo sposobna konkurirati hitremu razvoju v svetu. Primerno in zadostno športno življenje nas ohranja delavne in uspešne, zadovoljne srečne. To pa samo po sebi prinaša boljše rezultate (Lenart 2006: 1).

Navedena izjava o poslanstvu, s katero se predstavlja širši javnosti, po mojem mnenju nima jasne sporočilne vloge, ki bi ga poslanstvo moralo vsebovati. V prvi vrsti ga sestavljajo naloge delovanja, ki so skrite pod konceptom Nacionalnega programa športa, katerega vsebina nam ni znana, tako tudi ne izvemo, katere so družbene potrebe, ki jih športni zavod zadovoljuje. V nadaljevanju v obširni obliki predstavlja samo še ugodne učinke športa, ki jih le-ta ima za mladino, občane in nacijo. V tem poslanstvu pogrešam informacije, ki bi razkrile kdo pravzaprav so, kje je področje delovanja, s čim se ukvarjajo, kaj jih dela edinstvene ter informacije katere cilje v okviru Nacionalnega programa športa sploh zadovoljujejo.

Predlagam novo formulacijo poslanstva, ki se glasi:

Mi smo javni zavod za šport, ki preko športnih objektov, ki jih imamo v upravljanju, ponujamo raznovrstne športne aktivnosti javnega interesa, na območju širše koroške regije, saj v okviru Nacionalnega programa športa omogočamo izvajanje šolskih programov športnih aktivnosti otrok in mladine, izvajanje vrhunškega športa klubom in društvom ter izvajanje športne rekreacije ljudem širše lokalne skupnosti.

Predlog poslanstva je primernejši od obstoječega poslanstva, saj v večji meri zajema informacije, ki jih bi Športni zavod Ravne moral posredovati. Direktorju, g. Jožetu Lenartu zato predlagam, da s poslanstvom seznaniti tako zunanje in notranje okolje (zaposleni), da bo povečal prepoznavnost športnega zavoda in zaposlene pri doseganju zastavljenih ciljev še bolj motiviral.

5.2.4 Ocenjevanje zunanjega okolja

4. korak Brysonovega modela zahteva ocenitev silnic in trendov, klientov, uporabnikov ter partnerskih in konkurenčnih organizacij, ki delujejo na območju koroške regije, da se lahko v končni fazi predvidi priložnosti in nevarnosti za Športni zavod Ravne.

5.2.4.1 Silnice in trendi

Prav silnice in trendi tega okolja imajo ogromen zunanji vpliv, ki Športnemu zavodu Ravne predstavljajo možnosti za njegov razvoj. Najprej je treba izpostaviti **ekonomske faktorje**, ki na Koroškem niso vzpodbudni, kažejo pa se skozi finančno moč koroških podjetij. Določen delež prihodkov pridobiva preko sponzorskih sredstev podjetij, ki vlagajo v šport na Koroškem. Nekatera od teh so: Metal Ravne, Petrol Energetika, Sistemska tehnika, Noži Ravne, Zavarovalnica Maribor, Stroji in s svojimi finančnimi prispevki zelo pomagajo pri delovanju Športnega zavoda Ravne. Kljub gospodarski pomoči pa je opazen trend zmanjševanja denarnih sredstev, ki so jih podjetja pripravljena

vlagati v šport. To pomeni, da se športni zavod sooča z grožnjo, da bo v prihodnosti pridobival zmanjšana donatorska in sponzorska sredstva.

Socialni/družbeni faktorji po drugi strani prinašajo prihodnjo priložnost, da se vzpostavijo oz. okrepijo stiki s širšim okoljem oz. družbo. Vedno večja ozaveščenost ljudi o zdravem načinu življenja in ugoden učinek športnih aktivnosti na njihovo zdravje in počutje lahko pripeljeta do povečanja povpraševanja po uporabi športnih objektov, ki jih ponuja Športni zavod Ravne.

Tudi **politični faktor** zavodu prinaša svojevrstne priložnosti. S sprejetjem Nacionalnega programa športa, država in lokalne skupnosti soustvarjajo pogoje za razvoj športa s sofinanciranjem predvsem programov športa otrok in mladine, športne rekreacije oz. s spodbujanjem in zagotavljanjem pogojev za opravljanje in razvoj športnih dejavnosti ter z načrtovanjem gradnje in vzdrževanja javnih športnih objektov. Politične oblasti tako podpirajo uresničevanje javnega interesa v športu, saj jim šport pomeni tako javno dobro kot tudi ekonomsko kategorijo.

Naslednji pozitiven politični obet se kaže v povezavi Športnega zavoda Ravne z ostalimi športnimi centri in zavodi. Z ustanovitvijo Združenja športnih centrov²², ki povezuje 42 športnih centrov, zavodov in agencij, želijo Ministrstvu za šolstvo in šport, strokovnemu svetu za šport Vlade Republike Slovenije, Gospodarski zbornici Slovenije in Olimpijskemu komiteju Slovenije – Združenju športnih zvez, ponuditi svoje znanje in izkušnje pri oblikovanju zakonodaje ter programov razvoja športne vzgoje, rekreacije, športa in turizma. S tem bodo njihovim ustanoviteljem, občinam in športnim društvom, zagotavljali gospodarnejše in racionalnejše upravljanje, obratovanje ter vzdrževanje športne infrastrukture.

²² Združenje športnih centrov je strokovno – interesno - poslovno združenje, v katerega se za opravljanje skupnih zadev in uresničevanje skupnih interesov, povezujejo športni centri, zavodi in agencije, ki upravljajo športne objekte in programe ter delujejo na območju Republike Slovenije. Dostopno na http://www.sportnicentri.si/SPORTCENTER_slo,,zdruzenje/predstavitev.htm (29. januar 2007).

Omeniti je potrebno še **tehnološki faktor**, ki ga lahko v Športnem zavodu Ravne, ki upravlja s športnimi objekti razumejo kot faktor, ki bo v prihodnje s pomočjo tehnologije vplival na vzdrževanje in gradnjo novih športnih objektov. Gradnja tehnološko razvitejših objektov ter ponudba dodatne športne opreme, bo omogočala njihovo večnamensko in energetske varčno uporabo. Glede na stanje nekaterih športnih objektov, njihovo starost ter velike stroške vzdrževanja, ta tehnološki faktor v prvi vrsti športnemu zavodu v prihodnosti predstavlja nevarnost, po drugi strani pa priložnost uvajanja nove tehnologije v svoje športne objekte.

5.2.4.2 Klienti, plačniki

V Športnem zavodu Ravne poznajo 3 ciljne skupine uporabnikov, katerim je uporaba športnih objektov namenjena. Prva in najobsežnejša skupina predstavlja srednješolce, dijake Gimnazije Ravne na Koroškem ter dijake Srednje strojno-kovinarske šole. Na podlagi sklenjene pogodbe z Ministrstvom za šolstvo in šport in vsebine Nacionalnega programa športa, se jim omogoča rekreacija v dopoldanskem času skozi vso šolsko leto ter je v tem pogledu najpomembnejša skupina uporabnikov športnih objektov. Drugo skupino sestavlja 23 območnih športnih klubov in društev, ki izvajajo letni program športa za vse svoje člane. Zadnjo, tretjo skupino pa predstavljajo občani Občine Ravne na Koroškem ter vsi ostali posamezniki širše koroške regije, željni športne rekreacije.

Športni zavod Ravne želi omenjenim skupinam nuditi čim boljše pogoje vadbe, vendar kljub velikemu prizadevanju, ne more poskrbeti za zadovoljstvo vseh. Sooča se s težavami, kako športnim klubom ter na drugi strani posameznikom omogočiti, za njih najbolj ugodne časovne termine. Interesi slednjih se marsikje prekrivajo, zato je za njihovo sožitje potrebno nenehno, fleksibilno uravnavanje časovnih terminov treninga. Nezadovoljstvo uporabnikov vzbuja tudi slabo stanje nekaterih športnih objektov, saj ne omogočajo več vrhunškega treninga. To je še posebej pomembno za klube in rekreativce, ki morajo za uporabo športnih objektov plačati vstopnino, hkrati pa jim ne omogoča vrhunškega treninga oz. ne zadovoljijo svojih športnih potreb.

V tem pogledu je nezadovoljstvo uporabnikov resna grožnja, ki lahko bistveno vpliva na obisk vse bolj zahtevnih športnih navdušencev in športnih klubov oz. upad prihodkov na račun vse slabše športne ponudbe.

5.2.4.3 Analiza konkurence in partnerskih organizacij

Sodeč po besedah direktorja, g. Lenarta, se v Športnem zavodu Ravne ponudbe drugih športnih centrov in s tem konkurence ne bojijo. Konkurence ne smatrajo kot nevarnost, ampak kot priložnost za vzpostavitev partnerskega sodelovanja med njimi. Pri takšnem načinu kooperacije bo vsak ponudnik športnih aktivnosti ponujal različne športne storitve, izmed katerih bi klienti izbirali tiste njim najbolj všečne oz. tiste za njih najbolj kvalitetne. V končni fazi naj bi to pripeljalo h kvalitetnejšim storitvam, saj se bodo športni centri in zavodi, v svojih storitvah specializirali in jih ponujali v še bolj kvalitetnejši obliki.

Priložnost partnerskega povezovanja vidijo predvsem z zimsko-smučarskimi središči kot sta GTC Kope ter Smučarski center Peca v Avstriji, na vidiku pa je tudi vnovičen pogon smučišča Ošven v okviru Rekreativno turističnega centra Ivarčko jezero. Z omenjenimi središči bi lahko imenitno povezovali smučanje ter pohodništvo, s plavanjem v plavalnih kompleksih Športnega zavoda Ravne ter vso ostalo dodatno ponudbo. V Športnem zavodu Ravne želijo v prvi vrsti v najkvalitetnejši obliki ponujati možnost plavanja, s tem povezovati svojo dodatno ponudbo športnih storitev, to pa združevati s ponudbo ostalih športnih centrov širše koroške regije.

5.2.5 Ocenjevanje notranjega okolja

Po Brysonovem modelu strateškega načrtovanja, ki sem ga predstavil v prejšnjem poglavju, analiza notranjega okolja sestavlja ocenjevanje uspešnosti zavoda, sedanjo strategijo ter vire zavoda. Te kategorije so sicer osnova za ocenitev notranjega okolja, vendar bom v tej nalogi obširno predstavil samo vire. Podatki, ki razkrivajo finančne

rezultate oz. uspešnost poslovanja Športnega zavoda Ravne so zaupne narave, zato jih konkretno zaradi varstva podatkov ne bom omenjal. Glede sedanje strategije in strateškega načrtovanja pa lahko rečem, da se je osnoval nekakšen zametek strategije, ki se nanaša na prihodnje investicije v infrastrukturo oz. gradnjo novih športnih objektov, vendar pa zgolj na neformalni osnovi, saj se strategija ni upoštevala.

5.2.5.1 Viri Športnega zavoda Ravne

A) Programi storitev

Športni zavod Ravne ima v upravljanju številne športne objekte. To so:

- mestno kopališče,
- zimski bazen s savno,
- velika in mala telovadnica,
- namiznoteniška dvorana,
- fitnes center,
- stadion,
- kegljišče,
- tenis igrišča,
- igrišča za odbojko na mivki,
- igrišče za nogomet, košarko,
- smučišče Poseka,
- igrišča po šolah in krajevnih skupnostih,
- lokostrelski poligon,
- dvorane v osnovnih šolah (Lenart 2006: 3-4).

Glavna značilnost športne ponudbe je možnost ukvarjanja s številnimi, raznolikimi športi in je v tem pogledu na Koroškem ni enake. Vendar prav ta raznolika ponudba predstavlja probleme, saj se postavljajo vprašanja katere programe še bolj razvijati, katere ohranjati in katere počasi opuščati. Program, kateremu se daje največji poudarek, sestavljata bazenska kompleksa (zimski bazen ter letno kopališče). Iz vidika vzdrževanja in stroškov

spadata med najzahtevnejše športne objekte, zato je v njiju potrebno vlagati velika finančna sredstva. Kljub velikim izdatkom zanj, pa oba skupaj predstavljata določeno konkurenčno prednost, saj na Koroškem drugih pokritih ter olimpijskih bazenov ni. Zelo pomembno vlogo športnega parka igrata tudi stadion, saj po sogovornikovem mnenju (op. g. Jože Lenart) predstavlja osnovno bazo vsem športom ter smučišče Poseka, ki zaradi svoje ugodne lege blizu mesta Ravne na Koroškem v zimskem času privabi mnoge rekreativne smučarje. Ostalo ponudbo bi lahko šteli kot dopolnilne dejavnosti s katerimi Športni zavod Ravne skrbi za izvajanje športnih aktivnosti, ki so v širšem javnem interesu.

Raznovrstna ponudba pa predstavlja tudi problem upravljanja in vzdrževanja objektov. Stroški do katerih pri tem prihaja so izredno visoki, Športni zavod Ravne pa jih skupaj z Občino Ravne na Koroškem, soinvestitorji in ostalimi viri financiranja, ni zmožen sproti zagotavljati. Odras tega je dotrajanost nekaterih športnih objektov, ki nujno potrebujejo sanacijo ter njihova nefunkcionalnost oz. slaba kakovost.

B) Kadri

Glede na velikost Športnega zavoda Ravne je temu primerno tudi število zaposlenih. V zavodu redno opravlja svoje delo 11 ljudi, od tega je 1 zaposlen s polovičnim delovnim časom. Delovanje vodi in organizira direktor, g. Jože Lenart. Podporo mu nudita računovodja ter strokovna sodelavka, ki kot sekretarka športne zveze skrbi za strokovno delo povezovanja s območnimi športnimi klubi in društvi. Delo ostalih zaposlenih je vzdrževanje objektov, nadzor nad delovanjem ter gostinska podpora obstoječi športni ponudbi. Opisana kadrovska sestava zagotavlja normalno delovanje, vendar pa ta, tako v zimski kot tudi v poletni sezoni, potrebuje okrepitve s strani zunanjih sodelavcev v obliki honorarnega ter študentskega dela. V zimski sezoni so tako na smučišču Poseka potrebni dodatni strojniki, nadzorniki in gostinci, medtem, ko v poletni sezoni na mestnem kopališču ne zmorejo brez dodatnih nadzornikov kopališča in gostincev. Veliko pomoč pri izvedbi in podpori del, prispevajo tudi strokovnjaki iz krajevnih športnih klubov in društev, ki s svojim vrhunskim delom v okviru le-teh, pomagajo h kakovostnejši športni

ponudbi športnega zavoda. Vsi omenjeni kadri, ki pri dejavnostih na kakršenkoli način sodelujejo, tvorijo tim, ki je za uspešnost Športnega zavoda Ravne nujno potreben.

C) Organizacijska podstruktura

V okviru organizacijske podstrukture bom obravnaval zgolj tržno funkcijo Športnega zavoda Ravne, saj me po eni strani omejuje obseg moje diplomske naloge, po drugi strani pa prav trženje²³ športnih objektov športnemu zavodu predstavlja največje probleme.

Problemi do katerih pri trženju športnih objektov prihaja so naslednji:

1. Zasedenost kapacitet

Objekti so v prvi vrsti namenjeni letnemu programu športa in redni dejavnosti šol, preostale proste kapacitete pa se tržijo za športne klube, občane in druge zunanje uporabnike. Pri tem prihaja do problemov zasedenosti kapacitet, saj so določeni objekti (športne dvorane, zimski bazeni, fitnes) polno zasedeni skozi ves dan. V dopoldanskem času kapacitete uporabljajo šole, kasnejše termine klubi in društva, medtem, ko so preostali termini namenjeni zunanjim uporabnikom. Po drugi strani na določenih objektih prihaja do prostih, nezasedenih kapacitet, zaradi premajhnega povpraševanja. Kegljišče je tako prosto v dopoldanskem kot delno tudi v popoldanskem času, tenis igrišča so kljub prenovi slabo zasedena, na mestnem kopališču pa se obisk kopalcev sicer postopno povečuje, a je njegova zasedenost odvisna tako od vremenskih razmer v poletnem času, kot tudi od postavitve balona v zimskem času.

2. Zastarelost objektov

Trženje športnih objektov ovira tudi slabo stanje nekaterih objektov in opreme, zaradi premajhnih vlaganj v njihovo obnovo in dokupov. Objekti športnikom, rekreativcem ne nudijo dovolj kakovostnega treninga, v posameznih segmentih pa so opozorila in zahteve inšpekcijskih služb že na skrajni točki možnosti nadaljnega poslovanja.

²³ Trženje: »Trženje (upravljanje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja« (Kotler 1996: 13).

3. Nočitvene kapacitete

Pomanjkanje spalnih kapacitet je osnovni problem trženja objektov za zunanje uporabnike, za ljudi, ki prihajajo predvsem izven koroške regije. V sami Občini Ravne na Koroškem sicer obstaja možnost prenočitve, saj prenočitveno ponudbo ponuja nekaj gostišč in turističnih kmetij, vendar pa v samem mestu te možnosti ni. Tako športni zavod svojih športnih ponudb turistom in še pomembneje, vrhunskim športnikom in klubom, ne more združevati s prenočitveno ponudbo v neposredni bližini športnega parka.

D) Tehnološka podstruktura

Tehnološka podstruktura zajema stanje športnih objektov ter ostale opreme s katero športni zavod omogoča izvajanje svojih športnih dejavnosti. Prve športne objekte je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja začela graditi Železarna Ravne, ki je z načrtnimi vlaganji v športni standard, zagotovila temelje za zgraditev sodobnega športnega parka. Najprej je bil zgrajen zimski bazen, ki je v svojih prostorih omogočal tudi igranje namiznega tenisa ter odbojke. Nato se je nadaljevala gradnja tenis igrišča, nogometnega igrišča in stadiona. V 80. letih so v neposredni bližini z ureditvijo smučišča, zagnali tudi smučišče Poseka, nato pa so se investicije v gradnje nadaljnjih objektov za potrebe športa končale. Z ustanovitvijo Športnega zavoda Ravne v letu 1994, ko se je premoženje takratne železarne preneslo na Občino Ravne na Koroškem, se je dejavnost investiranja znova prebudila. Leta 1997 je bil atletske stadion obnovljen z umetno maso, v letu 2004 pa dograjen olimpijski bazen z otroškim bazenom. Tako sta oba objekta najpomembnejša in najkvalitetnejša objekta v športnem parku, zato je njuno kvalitetno vzdrževanje še posebej potrebno.

Večina objektov je torej starih in potrebnih takojšnje prenove. Z vsakim letom se njihovo stanje slabša, vzdrževanje vseh, s strani Športnega zavoda Ravne in Občine Ravne na Koroškem, pa nemogoče. Zastarelost športnih objektov je velik problem, saj njihovo stanje ne daje realnih možnosti za povečevanje obiska rekreativcev ter možnosti širšega trženja, ki bi izboljšalo ekonomiko poslovanja.

E) Financiranje

Športni zavod Ravne kot vsi drugi zavodi, pridobivajo sredstva za delo pod pogoji, ki so določeni v Zakonu o zavodih, Statutom ter Aktom o ustanovitvi Športnega zavoda Ravne.

Viri finančnih sredstev Športnega zavoda Ravne so:

- Občina Ravne na Koroškem: Zagotavlja sredstva za realizacijo dela Nacionalnega programa športa, ki se nanaša na lokalne skupnosti ter sredstva, ki so potrebna za izvedbo lokalnega programa športa. Iz mestnega proračuna je pridobival plače in druge osebne prejemke zaposlenih, sredstva za počitniške aktivnosti ter dotacije, ki so namenjene tako vzdrževanju kot tudi obnovi športnih objektov. Vsa občinska sredstva predstavljajo okoli 20% vseh prihodkov, ta pa so lahko tudi večja, saj Občina Ravne na Koroškem pokriva celotno izgubo Športnega zavoda Ravne.
- Država: Zagotavlja sredstva za realizacijo Nacionalnega programa športa. Okoli 8% prihodkov predstavljajo sredstva Ministrstva za šolstvo in šport, ki za potrebe šolskega športa plačuje najemnino športnih objektov za Gimnazijo Ravne na Koroškem ter za Srednjo strojno-kovinarsko šolo, obenem pa namenja sredstva za njihovo vzdrževanje.
- Plačila za storitve: Plačila za storitve predstavljajo glavni vir financiranja, saj znašajo okoli 55% vseh zavodovih prihodkov. Športni zavod Ravne jih pridobiva z najemninami športnih klubov in društev, z vstopninami zunanjih obiskovalcev, s svojo gostinsko ponudbo ter prihodki od tekmovanj in prireditev.
- Sponzorstvo, donatorstvo: Vire prihodkov predstavljajo tudi koroška podjetja, ki v razvoj športa in s tem tudi športnega zavoda, vlagajo sponzorska sredstva. Slednjemu ta sredstva predstavljajo 17% celotnih prihodkov.

5.2.5.2 SWOT analiza

Ugotovljene prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti Športnega zavoda Ravne, so predstavljene v naslednji tabeli (glej tabelo 5.2.5.2.1):

Tabela 5.2.5.2.1: SWOT analiza Športnega zavoda Ravne

<p style="text-align: center;"><u>PREDNOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • raznovrstna ponudba športnih dejavnosti; • ugodna lokacija (neposredna bližina mesta Ravne na Koroškem, bližina Avstrije); • kakovostni športni kadri v klubih in društvih. 	<p style="text-align: center;"><u>SLABOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • zastarelost športnih objektov; • veliki stroški vzdrževanja športnih objektov; • omejena finančna sredstva; • trženje športnih storitev (slaba zasedenost nekaterih kapacitet ter neugodni termini za uporabnike); • premalo nočitvenih kapacitet; • skromna gostinska ponudba.
<p style="text-align: center;"><u>PRILOŽNOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • trend zdravega načina življenja in športne rekreacije; • možnost povezovanja s športnimi centri na območju Koroške; • pridobivanje novih ciljnih skupin; • z ustanovitvijo Združenja športnih centrov bodo zakoni bolj prilagojeni in športnemu zavodu v večjo korist; • gradnja večnamenskih in energetsko varčnih športnih objektov; • zadovoljevanje javnega interesa v športu še v večjem obsegu. 	<p style="text-align: center;"><u>NEVARNOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • zagotavljanje nezadostnih finančnih virov za povečevanje ponudbe in vzdrževanje športnih objektov; • zahteva športnikov po vse bolj kakovostnejših športnih storitvah; • nezadovoljstvo športnikov s športnimi storitvami; • športna ponudba konkurentov.

5.2.6 Opredelitev strateških zadev

Za identifikacijo strateških zadev sem izbral direktni pristop, ki zahteva ponoven vpogled v SWOT analizo. Ta sicer izpostavlja številne zadeve oz. vprašanja s katerimi se Športni zavod Ravne sooča, vendar sem izmed njih poiskal samo tiste, ki so iz strateškega vidika najpomembnejše. Ugotovljena strateška vprašanja Športnega zavoda Ravne so:

- *»Ali je vzdrževanje športnih objektov strateškega pomena za prihodnje delovanje Športnega zavoda Ravne?«*

- *»Ali bi z izgradnjo novih športnih objektov in dodatno športno ponudbo zmanjšali stroške vzdrževanja, privabili več športnih rekreativcev, turistov ter vrhunskih športnih klubov, s tem pa povečevali prihodke?«*
- *»Ali je skrb za športne interese vseh skupin uporabnikov športnih objektov pomembna za povečevanje obiskov Športnega zavoda Ravne?«*

Strateške zadeve so navedene kot vprašanja, po pomembnosti ter glede na zahtevan odziv, od Športnega zavoda Ravne pa je odvisno, kako se bo na te strateške zadeve odzval. V primeru neučinkovitega ukrepanja mu pretijo dodatne negativne posledice neizkoriščenih priložnosti, ki se sicer že kažejo skozi manjši obisk ter večje nezadovoljstvo uporabnikov športnih objektov.

5.2.7 Oblikovanje strategij

Oblikovanje strategij izhaja iz navedenih strateških vprašanj, odgovori na njih pa pomenijo nadaljnje usmeritve Športnega zavoda Ravne pri njegovem delovanju. Predlagam **3 glavne strategije** za razrešitev strateških zadev:

1. Športne objekte je potrebno sprotno vzdrževati.

Strategija vzdrževanja, pri kateri je potrebno sprotno skrbeti za zunanji videz in uporabnost športnih objektov, je za Športni zavod Ravne najpomembnejša. Posebna skrb je potrebna za objekta, v katera se je vložilo največ sredstev, to sta olimpijski bazen s katerim se vzpostavlja regijski plavalni center ter atletski stadion, ki je osnova za vse ostale športe. Z vzdrževanjem športne infrastrukture se bo moč izogniti njenemu hitremu propadanju in njeni funkcionalni izrabi, kvaliteten nivo športne ponudbe pa bo možno zagotavljati dlje časa.

2. V prihodnje se je potrebno usmeriti v izgradnjo kakovostnih, večnamenskih športnih objektov, ki bodo obenem energetska in stroškovno varčni.

Športne objekte, ki so dotrajani in za vadbo neprimerni, naj nadomestijo večnamenski, energetska in stroškovno varčni. Izgradnja takšne telovadne dvorane bi omogočala montažo in uporabo stalne oz. pomične športne opreme, s tem pa bi se pestrost športnih programov povečala. Nekatera vadišča bi bilo možno uporabljati sočasno z drugimi, kar bi prispevalo k večji oz. polni izrabi telovadnih površin. Zimski bazen bi s sanacijo, ki bi vključevala širitev bazena ter dodatno ponudbo, lahko ponudil večjo kvaliteto, obenem pa bil stroškovno manj zahteven. Prav energetska in stroškovna varčnost takšnih objektov bi bila nujno potrebna zaradi lažjega vzdrževanja in upravljanja. Športni zavod Ravne bi zaradi nižjih stroškov vzdrževanja lažje skrbel za stanje infrastrukture in opreme, obenem pa na račun ponujene višje kvalitete športnih storitev, iztržil več finančnih sredstev iz najemnin in vstopnin.

3. Posameznim skupinam uporabnikov je potrebno ugodneje prilagajati časovne termine, ki bodo v skladu z njihovimi potrebami.

Zadnja strategija se nanaša na ugodnejše in kategorijam uporabnikov bolj prilagojene časovne termine treninga in rekreacije. Skrb za uporabnike športnih objektov mora biti prioriteta športnega zavoda vsaj zaradi dveh razlogov. Prvi razlog je ta, da mora Športni zavod Ravne zadovoljevati javni interes v športu, z omogočanjem enake dostopnosti ter doseganjem splošnega zadovoljstva vseh, ki te športne objekte koristijo. Z drugim razlogom, ekonomske narave, pa večje zadovoljstvo uporabnikov lahko povežemo z večjim obiskom, ki prinaša športnemu zavodu večje prihodke. Prilagajanje ugodnejših terminov se posebej nanaša na športne klube in zunanje obiskovalce, rekreativce, katerih interesi po uporabi športnih objektov se sedaj v časovnih terminih prekrivajo. V začetku šolskega leta bo potrebno usklajevanje interesov tako trenerjev športnih klubov kot tudi predstavnikov športnih uporabnikov. Doseči je potrebno kompromis, ki bo vsem, skozi vso leto zagotavljal kvalitetno in terminsko ugodno vadbo. Realizacija omenjene strategije je neposredno povezana s strategijama vzdrževanja in gradnje športnih

objektov, saj bodo kvalitetno vzdrževani ter kakovostni, večnamenski športni objekti, omogočali sožitje omenjenih skupin in boljše upoštevanje njihovih želja. S tem bo strategija v celoti uresničljiva.

5.2.8 Vizija uspeha

V zaključku strateškega načrtovanja mora Športni zavod Ravne razviti vizijo uspeha, ki jo želi na podlagi opredeljenih strategij doseči. Trenutna vizija in cilj se glasi takole:

V sedanjih razmerah ne moremo zadostiti vsem potrebam športa v občini, tako v kvaliteti kot v kvantiteti. Športni klubi si morajo deliti obstoječe kapacitete z občani in predvsem z mladino, ki je njihova osnovna baza. Sicer razvejani športni objekti so glede na starost in zahtevnost, stroškovno zahtevni. Nujna je temeljita obnova in dopolnitev investicij za doseganje višjih ciljev. Tako mora biti naša trdna vizija, da dosežemo obseg ponudbe za izvajanje sodobne vadbe na področjih, ki jih lahko obvladujemo. Takšna vizija nam bo prinesla boljše pogoje za razvoj domačega športa, nova delovna mesta in skupni doprinos k rezultatom poslovanja občine.

Naš osnovni cilj in vizija je športni vadbeni center, ki ga bo podprla športna stroka. Zastavljeni cilj moramo doseči za finančno realizacijo potrebnih investicij, za pridobitev novih delovnih mest, za razvoj športnega turizma in sploh razvoj turizma na Ravnah, Mežiški dolini in Koroškem. Takšen korak je nujen, da v prvi vrsti rešimo sedanje premoženje in da sledimo ostalim, ki že korakajo v tej smeri (Lenart 2006: 1, 12).

Obstoječa vizija prihodnosti Športnega zavoda Ravne je sestavljena na zelo obsežen način, ki vsebinsko sicer zajema elemente, ki bi jih vizija uspeha morala vsebovati, vendar pa jim dodaja obstoječe probleme, ki za ustvarjanje podobe prihodnosti niso primerni. Ustrezneje bi bilo, če bi vizija zajemala konkretne predloge oz. strategije za rešitev teh problemov, povezane v cilje. Viziji manjka tudi celovita podoba, ki bi enostavno in hkrati razločno pokazala zeleno pot do uspeha.

Na podlagi spoznanj, do katerih sem prišel skozi implementacijo strateškega načrtovanja v Športnem zavodu Ravne, lahko podam svojo, izboljšano formulacijo vizije uspeha:

*Naša vizija je postati **športno-vadbeni center**, ki bo poleg raznovrstne, ponujal še kvalitetnejšo ponudbo športnih objektov oz. športnih storitev in s tem še v večji meri zadovoljeval javni interes v športu, preko izvajanja nalog Nacionalnega programa športa. Kvalitetnejšo ponudbo športnih objektov, ki bi omogočale maksimalno zasedenost športnih kapacitet ter večje zadovoljstvo naših obiskovalcev želimo doseči s tremi strategijami. Sprotno bomo vzdrževali obstoječe športne objekte, z igradnjo novih športnih objektov, ki bodo večnamenski in energetsko varčni, bomo nadomestili stare, nefunkcionalne, v končni fazi pa bomo ponujali ugodnejše časovne termine za uporabnike naših športnih storitev. S temi načini, bo trženje naših športnih objektov dovolj uspešno, da nam bodo zagotavljali normalne pogoje za vzdrževanje objektov in s tem normalno obratovanje, vsem kategorijam naših uporabnikov pa zagotavljali enak dostop do športne rekreacije.*

Z oblikovanjem vizije uspeha sem zaključil še zadnjo, 8. fazo strateškega načrtovanja v Športnem zavodu Ravne. S tem je proces oblikovanja strategije dosežen, tej fazi pa mora nato slediti še učinkovita implementacija ponujenih rešitev, ki pa bo odvisna od volje ter načrtov tistih, ki Športni zavod Ravne upravljajo in vodijo.

6. ZAKLJUČEK

»Razmišljaj vnaprej, danes za jutri in za mnogo dni naprej! Največja previdnost je, če premisliš, kaj prihaja. Na kar si pripravljen, se ne zgodi naključno, in tisti, ki je pripravljen, ni nikoli v stiski. Zato ne smeš odlagati razmišljanja do trenutka, ko nastopi določen dogodek« (Gracian v Možina et al. 1994: 265).

Z navedeno mislijo, da z načrtovanjem dogodkov lahko zmanjšujemo organizacijske negotovosti, sem se tudi sam podajal v raziskovanje strateškega načrtovanja. Ker so bile glavni predmet proučevanja neprofitne organizacije oz. javni zavodi, sem moral v začetku dokazati, da strateško načrtovanje ni namenjeno zgolj profitnim organizacijam, ampak tudi »neprofitno« usmerjenim. Hipotezo, da je proces strateškega načrtovanja sprejemljiv in uporaben tudi za javne, neprofitne organizacije lahko potrdim. Pri tem pa moram poudariti, da morajo biti različni modeli strateškega načrtovanja, zaradi posebnosti neprofitnih organizacij pazljivo in premišljeno aplicirani. V nadaljevanju diplomske naloge sem Brysonov model strateškega načrtovanja, ki je posebej namenjen javnim, neprofitnim organizacijam, umestil v javni zavod za šport, tj. Športni zavod Ravne. Hipotezo, da je bila vpeljava strateškega načrtovanja v omenjen športni zavod, koristna, ker je omogočila oblikovanje prednostnih smeri njegovega prihodnjega razvoja, lahko pri tem popolnoma potrdim. To potrjujejo moja spoznanja, predlogi in rešitve, do katerih sem prišel skozi analizo:

- Sprejemanje začetnega dogovora o strateškem načrtovanju bo lažje, če se bo sestavila skupina za strateško načrtovanje. V skupino naj bo vključen direktor ter najmanj dva člana sveta Športnega zavoda Ravne, ki naj mu pri strateškem načrtovanju pomagata.
- Ugotoviti se morajo vsa pooblastila v okviru katerih Športni zavod Ravne lahko deluje.
- Podajam novo, izboljšano izjavo o poslanstvu, saj obstoječa nima jasne sporočilne vloge.

- V okviru analize zunanjega in notranjega okolja sem proučeval prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se Športni zavod Ravne sooča. Rezultate sem združil v SWOT analizi.
- Predstavljam 3 ključne strateške zadeve Športnega zavoda Ravne. To so vzdrževanje obstoječih športnih objektov, gradnja novih športnih objektov (širitev športne ponudbe) ter skrb za interese uporabnikov športnih objektov.
- Za navedene strateške zadeve sem oblikoval naslednje 3 strategije:
 1. Športne objekte je potrebno sprotno vzdrževati.
 2. V prihodnje se je potrebno usmeriti v izgradnjo kakovostnih, večnamenskih športnih objektov, ki bodo obenem energetsko in stroškovno varčni.
 3. Posameznim skupinam uporabnikov je potrebno ugodneje prilagajati časovne termine, ki bodo v skladu z njihovimi potrebami.
- Podajam novo, izboljšano vizijo uspeha, saj obstoječi manjka celovita podoba, ki bi enostavno in hkrati razločno pokazala zeleno pot do uspeha.

Upam, da sem z aplikacijo strateškega načrtovanja v Športnem zavodu Ravne prikazal jasen način, ki športnemu zavodu omogoča izboljšanje ter jasnejše usmerjanje njegovega delovanja v prihodnosti. Obstoječe stanje v Športnem zavodu Ravne omogoča velike priložnosti za spremembe, zato upam, da bodo tudi moji predlogi lahko prispevali k njegovemu uspešnejšemu razvoju.

7. VIRI IN LITERATURA

1. Anheier, K. Helmut (2005): *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London: Routledge.
2. Belak, Janko et al. (1993): *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja.
3. Bohinc, Franc et al. (2005): *Planiranje v neprofitnem sektorju*. Nova Gorica: Založba EDUCA.
4. Bohinc, Rado (2005): *Osebe javnega prava*. Ljubljana: GV Založba.
5. Bryson, M. John (1988): *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Burkhart, J. Patrick in Suzanne Reuss (1993): *Successful strategic planning: a guide for nonprofit agencies and organizations*. Newbury Park: SAGE Publications.
7. DZ RS (2000): *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list RS 24.
8. DZ RS (1998): *Zakon o športu*. Ljubljana: Uradni list RS 22.
9. DZ RS (1991): *Zakon o zavodih*. Ljubljana: Uradni list RS 12 in 8/1996.
10. Herman, D. Robert et al. (1994): *HE Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
11. Intervju z g. Jožetom Lenartom, direktorjem Športnega zavoda Ravne na Koroškem. Ravne na Koroškem, 4. 10. in 13. 12. 2006.
12. Jelovac, Dejan et al. (2002): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
13. Kamnar, Helena (1999): *Javni zavodi med državo in trgov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
14. Kavčič, Bogdan in Darko Deškovič (1990): *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič (2002): *Neprofitno-volonterske organizacije*. Ljubljana: FDV.

16. Kotler, Philip (1996): *Marketing management-Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
17. Lenart, Jože (2006): *Analiza stanja s predlogom gospodarskega načrta za leto 2007*.
18. Možina, Stane et al. (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.
19. Nutt, C. Paul in Robert W. Backoff (1992): *Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
20. Pučko, Danijel (1996): *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Svet Športnega zavoda Ravne na Koroškem (2000): *Statut Športnega zavoda Ravne na Koroškem*.
22. Športni zavod Ravne na Koroškem (2006): *Predstavitev*. Dostopno na <http://www.sportravne.si> (13. april 2007).
23. Tavčar, I. Mitja (2005): *Strateški menedžment nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za menedžment.
24. Trunk-Širca, Nada in Mitja I. Tavčar (1998): *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
25. Virant, Grega (1998): *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
26. Združenje športnih centrov Slovenije (2006): *Predstavitev*. Dostopno na http://www.sportnicentri.si/SPORTCENTER_slo.,zdruzenje/predstavitev.htm (29. januar 2007).
27. Zver, Eva (2003): Javni zavodi-financiranje. *Ekonomsko ogledalo*. Dostopno na <http://www.sigov.si/zmar/arhiv/og1103/zavodi-financiranje.pdf> (12. december 2006).
28. Zver, Eva (2003): Javni zavodi-rezultati poslovanja. *Ekonomsko ogledalo*. Dostopno na <http://www.sigov.si/zmar/arhiv/og1103/zavodi-poslovanje.pdf> (12. december 2006).
29. Žnidaršič-Krajnc, Alenka (1996): *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Založba DEJ.