

## SCHEMAT PRACY NAD STRATEGIĄ ROZWOJU

**Celem przeprowadzenia planowania działalności organizacji na dłuższy okres warto zadbać o warunki niezbędne do przeprowadzenia planowania strategicznego. Musimy uwzględnić:**

**Zespół** - w procesie planowania strategicznego winny uczestniczyć wszystkie osoby zaangażowane w realizację działań i zarządzanie organizacją, zarówno członkowie zarządu, członkowie w przypadku stowarzyszeń, fundatorzy w przypadku fundacji, pracownicy jak i wolontariusze.

**Czas** - opracowanie długofalowego planu działalności wiąże się z dyskusją. Niezbędny jest w związku z tym czas, który zespół przeznaczy na wspólną pracę. W praktyce może to być kilka spotkań 3-4 godzinnych lub wyjazd na 2 dni poza codzienne otoczenie. Bez względu jednak na formę, przeprowadzenie planowania strategicznego wymaga co najmniej 10-16 godzin pracy.

**Podsumowanie monitoringu i ewaluacji dotychczasowych działań** - plan przyszłych działań musi być oparty na dotychczasowych doświadczeniach. Przed rozpoczęciem dyskusji należy zebrać wyniki ewaluacji i monitoringu dotychczasowych projektów, działalności gospodarczej, zaangażowania wolontariuszy, potrzeb odbiorców i klientów.

**Spokój** - wspólny czas trzeba jednak wykorzystać jak najlepiej. Ważne więc, by w trakcie tych kilkunastu godzin pracy nad planem strategicznym nic nie rozpraszało uwagi uczestników.

**Moderator/moderatorka** - planowanie strategiczne powinny się włączyć wszystkie osoby zaangażowane w działalność organizacji. Ponadto w toku dyskusji wszyscy powinni mieć zapewnioną tożsamą przestrzeń do wypowiedzi bez względu na pełnioną funkcję. Wypowiedzi powinny być analizowane w sposób zapewniający obiektywizm – dlatego właśnie warto uwzględnić pomoc w postaci zewnętrznego moderatora np. osoba z zaprzyjaźnionej organizacji, czy nauczyciel.

**Pomoce dydaktyczne** - planowanie strategiczne kończy się wypracowaniem dokumentu, dlatego by praca przebiegała sprawnie, a jej wyniki były na bieżąco gromadzone – zapewnione winny być materiały, takie jak arkusze papieru, mazaki, kolorowe kartki itp.

**Elastyczność dla różnorodności** - zespół stowarzyszenia lub fundacji ma różne potrzeby, związane z osobistą sytuacją poszczególnych osób. Potrzeby te mogą wynikać z niepełnosprawności, macierzyństwa lub ojcostwa, dojazdów itp. Zapewnienie komfortu wszystkim osobom, uczestniczącym w planowaniu strategicznym, pozwoli na jeszcze lepsze zaangażowanie się we wspólne planowanie

Spełnienie powyższych warunków daje zielone światło do podjęcia prac nad strategią rozwoju dla organizacji. **STRATEGIĘ ROZWOJU WYPRACOWUJE SIĘ PODCZAS KOLEJNYCH SPOTKAŃ ZESPOŁU Z UWZGLĘDNIENIEM OPISANYCH WYŻEJ ZASAD.**

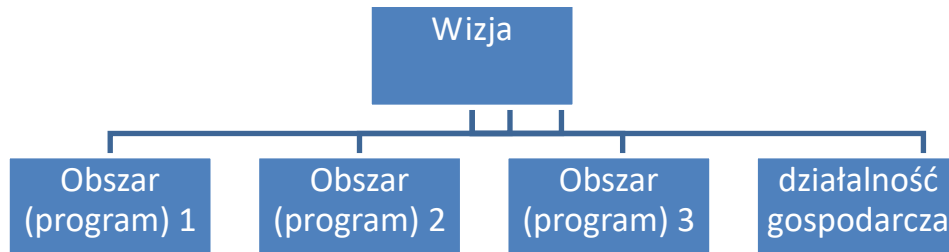
### Elementy opracowywane podczas STRATEGII ROZWOJU

#### WIZJA

**Wizja** to określenie wzorcowej, idealnej wręcz sytuacji funkcjonowania organizacji w danym – oddalonym o kilka/kilkanaście lat – momencie, wynikającej z dążeń zespołu, czyli zarządu, wolontariuszy, działaczy, członków w przypadku stowarzyszeń i fundatorów w przypadku fundacji. **Niektórzy nazywają ją „opowieścią” o tym, dokąd organizacja zmierza i jak chce się rozwinąć.**

Efektom określenia wizji precyzowanych jest kilka obszarów funkcjonowania organizacji (zob. schemat). Wynikają one z dyskusji podczas tworzenia wizji oraz z ostatecznego jej kształtu. Obszary (programy) obejmują całokształt działań w danym zakresie merytorycznym organizacji (np. Centrum wsparcia dziecka, Program rehabilitacji fizycznej). Najczęściej organizacja ma od 2 do 4 obszarów tego typu, uwzględnianych później w strukturze organizacyjnej.

**Schemat. Obszary (programy) w organizacji pozarządowej**



Źródło: opracowanie własne.

## MISJA

Misja to wizytówka organizacji lub „droga” do wizji. Może być wypracowywana łącznie z wizją lub bezpośrednio po niej. Jej rola jest ważna zarówno dla osób zaangażowanych w działalność stowarzyszenia lub fundacji, jak i wszystkich, którzy z nią współpracują (partnerzy, sponsorzy itd.). Ma więc dwojakiego rodzaju zadania. **Funkcje zewnętrzne misji to skuteczne przyciąganie nowych ludzi do współpracy, w jasny sposób pokazując im cel działania organizacji oraz zasady istotne dla zespołu.** Misja służy również komunikowaniu zewnętrznemu i jest przydatna przy pozyskiwaniu nowych podmiotów do współpracy. **Jej funkcje wewnętrzne to przede wszystkim jednoczenie zespołu i tworzenie pozytywnej atmosfery współpracy.** Dla zespołu ponadto misja tworzy swoiste sito, powalające na „przesiewanie” inicjatyw, którymi organizacja się zajmie od tych, które choć są ciekawe, ale nie są spójne z założoną działalnością.

Misję należy opracowywać zespołowo. W praktyce to zwykle jedno lub kilka zdań, wyróżniających działalność danej organizacji od innych. Zwykle tworzy się ją, odpowiadając na pytania:

1. Jaki typ grupy tworzymy (grupa formalna/niefORMALNA) i gdzie działamy?
2. Kim jesteśmy? Jak się określamy?
3. Komu służymy (odbiorcy naszych usług)?
4. Dlaczego istniejemy? Jaki jest problem, który chcemy rozwiązać? (długofalowy cel istnienia lub problem który jest motywatorem aktywności zespołu i wokół którego koncentruje się nasza praca)?
5. Jak realizujemy nasze zamierzenia (formy działań, jakimi posługujemy się w naszej pracy)?
6. Jaki jest etos naszej organizacji? Jakimi kierujemy się wartościami (specjalne wartości, np. otwartość, tolerancja, indywidualne podejście, profesjonalizm, niezależność, przedsiębiorczość – które stanowią niepisane prawo lub zasady naszego działania)?
7. Co nas wyróżnia spośród innych podobnych organizacji (unikalne rozwiązania)?

Z poszczególnych odpowiedzi tworzy się spójny 2-3 akapitowy opis organizacji, który może stanowić jej wizytówkę.

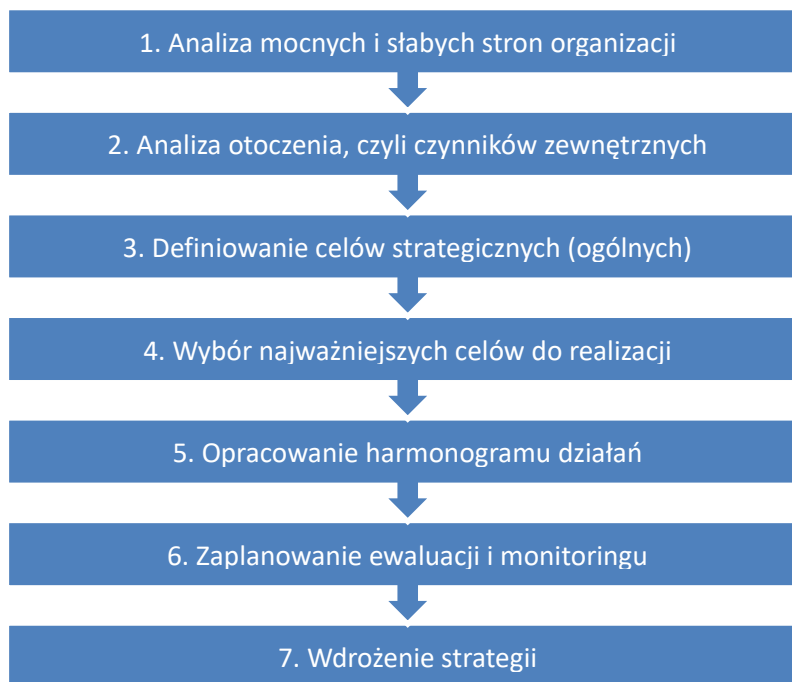
## STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI

Na bazie wizji i misji opracowywana jest strategia rozwoju organizacji.

**Strategia rozwoju organizacji jest kilkuletnim planem działania, wynikającym z wizji i misji. Pozwoli ona poukładać przyszłe zadania tak, aby dostępne zasoby udało się wykorzystać znacznie efektywniej i skuteczniej. Jej wygenerowanie pozwoli stowarzyszeniu lub fundacji osiągnąć założenia wizji oraz spełnić zapisy misji.**

Strategia rozwoju jest rozbudowanym dokumentem. Pierwszym elementem pracy powinno być podjęcie dyskusji o terminie, na jaki zostanie zaplanowana. Okres, na jaki jest wypracowywana strategia rozwoju, może być tożsamy z wizją, choć zwykle strategię mają krótszą perspektywę czasową, muszą być bowiem konkretne i realne do wdrożenia. Najczęściej wypracowywana jest na 2 lub 5 lat. Wynika to z rutyny funkcjonowania stowarzyszeń i fundacji i nie stanowi obligatoryjnego warunku, a jest raczej sugestią. Ogólnie rzecz ujmując, **2-letni okres planowania strategii działania rekomendowany jest dla młodych stazem organizacji (do 3 lat).**

#### Schemat. Etapy planowania strategii rozwoju



Źródło: opracowanie własne.

#### ETAPY PLANOWANIA STRATEGII ROZWOJU ORGANIZACJI

##### 1. Analiza mocnych i słabych stron organizacji

Analiza ma za zadanie zidentyfikować domeny organizacji, czyli jej silne strony, które staną się fundamentem realizacji przyszłych działań oraz obszary deficytowe, wymagające wzmocnienia/korekt. Jest to jeden z trudniejszych etapów, wymaga od zespołu wypracowującego strategię szerokiego spojrzenia i w miarę możliwości obiektywizmu. Niezwykle przydatny okazuje się w tej sytuacji moderator. Jej rzetelne wyniki pozwolą na realne zaplanowanie działań, które okażą się możliwe do wdrożenia. Każda omyłka w tej fazie może wpłynąć na trudności w trakcie realizacji.

Badanie powinno być przeprowadzone w miarę możliwości z zachowaniem szczerości, dlatego praca nad strategią jest dokonywana przez osoby związane z organizacją. Rodzajów rozpatrywania i wnioskowania,

za pomocą których można zweryfikować otoczenie i wewnątrz organizacji jest kilka. Najczęściej stosowanymi są analiza SWOT, w której zawarte są 4 obszary poddawane badaniu, połączone w dwie części: wewnętrzne otoczenie organizacji i zewnętrzne. Analiza mocnych i słabych stron organizacji obejmuje pierwszą część i jej dwa obszary związane z wnętrzem organizacji silne i słabe strony, które dotyczą organizacji.

**Tabela. Obszary analizy mocnych i słabych stron organizacji**

Mocne strony / Słabe strony organizacji							
Dotychczasowe sukcesy i porażki w działaniach	Realizowane projekty/inicjatywy	Prowadzenie działalności i gospodarczej	Kultura organizacyjna (wzajemne relacje, przekazywanie sobie informacji, zasady wspierania się wzajemnie itp.)	Ludzie, w tym wolontariusze	Zasady podejmowania decyzji	Zasoby (lokale, środki niematerialne)	Pozyskiwanie środków na działalność

**Źródło: opracowanie własne.**

Mocne i słabe strony należy wyszukiwać pod kątem każdego z aspektów określonych w tabeli powyżej. W ramach każdego z nich powinien być określony minimum jeden aspekt zaliczany do słabych i silnych stron organizacji.

Analiza wnętrza pozwala na określenie celów działania organizacji oraz jest podstawą harmonogramu działań.

## **2. Analiza otoczenia, czyli czynników zewnętrznych**

Analiza otoczenia jest kontynuacją poprzedniego etapu – analizy wnętrza organizacji. Przeprowadza się je zwykle łącznie. Dotyczy szans i zagrożeń, wynikających z funkcjonowania w danym miejscu, danych warunkach społeczno-ekonomiczno-politycznych. Żadna bowiem organizacja nie jest samotną wyspą. Musi stosować wymogi prawa podmiotowo i przedmiotowo jej dotyczące, winna słuchać głosów odbiorców działań i klientów, ma obowiązek orientowania się, co się dzieje wokół.

Przy opracowywaniu analizy bierze się pod uwagę głównie to, co było, czyli aktualne bądź historyczne fakty, a także znane i potwierdzone trendy, prognozy odnośnie dynamiki zjawisk z zachowaniem obiektywizmu. Najczęściej stosowaną metodą także tu jest analiza SWOT. Druga część – szanse i zagrożenia – dotyczy wszystkich tych elementów, które wpływają na organizację, a które od niej nie zależą.

**Tabela 3. Obszary analizy szans i zagrożeń organizacji**

Szanse / Zagrożenia organizacji									
Potrzeby odbiorców działań klientów	Rozwój nowych technologii	Dostęp do zasobów	Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu	Podjęcie lokalnych instytucji, tj. samorząd, placówki edukacyjne	Współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi	Organizacje i instytucje realizujące podobne działania	Sytuacja społeczno-gospodarcza, np. bezrobocie	Ustawodawstwo	Sytuacja polityczna

**Źródło: opracowanie własne.**

Analiza otoczenia to także spojrzenie przez pryzmat różnych grup, pracujących w środowisku m.in. odbiorców usług/wsparcia, mediów, sponsorów, klientów i kontrahentów działalności gospodarczej, lokalnych autorytetów.

Ten element może być także przygotowany jeszcze przed spotkaniem planistycznym.

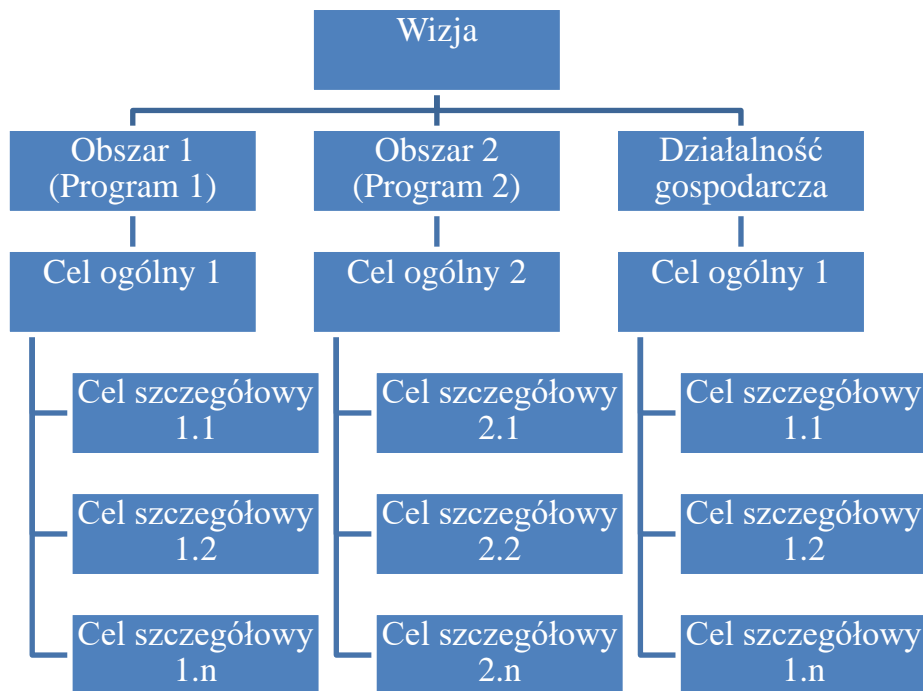
### **3. Definiowanie celów ogólnych i szczegółowych.**

Cele pozwalają odpowiedzieć na pytanie, dlaczego coś robimy. Określenie celów zwiększa szanse na osiągnięcie zamierzeń poprzez sprecyzowanie kierunków aktywności. Cele muszą wpisywać się w wizję i misję organizacji i wynikać z analizy wnętrza i otoczenia. Definiowanie kierunków działań – czyli celów to określanie pozycji lub stanów docelowych, które organizacja chce osiągnąć w zakresie działalności statutowej i gospodarczej w czasie realizacji strategii (2 lub 5 lat).

Cele powinny wynikać przede wszystkim z silnych i słabych stron organizacji. Są uszczegółowieniem obszarów (programów) i określają zakładany do osiągnięcia poziom ich realizacji, zwykle stanowią minimalizację/eliminację słabych stron, jednocześnie mogą wzmacniać silne strony organizacji. Cele powinny także brać pod uwagę szanse i zagrożenia.

**Organizacja powinna wyznaczać na dany okres planowania (2 lub 5 lat) od ok. 2 do 4 celów ogólnych (głównych) oraz w ramach każdego z nich po kilka celów szczegółowych.** Osiągnięcie celów szczegółowych pozwala na realizację celów ogólnych (głównych).

### Schemat. Drzewo celów organizacji



**Źródło: opracowanie własne.**

Aby zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia założeń, cele warto zaplanować z należytą starannością.

Najczęściej przyjmuje się, że dobry cel można zweryfikować zasadą SMART. Wedle niej cel musi być:

- S - Skonkretyzowany – określony możliwie konkretnie, jednoznacznie, jasno i precyzyjnie.
- M - Mierzalny – odniesiony do konkretnych wskaźników (wartości), określających osiągnięcie celu.
- A - Akceptowalny – odpowiada na zidentyfikowane kierunki rozwoju w wizji.
- R - Realny – możliwy do osiągnięcia (posiadane zasoby są wystarczające dla realizacji celu).
- T - Terminowy – ma określony horyzont czasu (w trakcie realizacji strategii).

W praktyce cele wprost odnoszą się do silnych i słabych stron zidentyfikowanych podczas analizy organizacji, mogą także nawiązywać do zidentyfikowanych szans i zagrożeń.

Zaplanowanie adekwatnych celów zwiększa szansę na rozwój organizacji tak, by stała się dobrze zorganizowaną i nowoczesną. Planując cele, należy pamiętać o tych związanych z rozwojem działalności gospodarczej w stowarzyszeniu czy fundacji. Wszystkie określone cele najczęściej stanowią bardzo szeroki katalog, budzący obawy o szanse na realizację wszystkich. Dlatego kolejnym krokiem jest wybór priorytetowych celów.

#### **4. Wybór najważniejszych celów do realizacji.**

W procesie określania celów zwykle pojawia się ich wiele, znacznie więcej niż organizacja jest w stanie skutecznie osiągnąć. Kolejnym krokiem jest więc priorytetyzacja celów, czyli wybór tych, które są kluczowe i powinny być zrealizowane w pierwszej kolejności.

Wybór najistotniejszych celów dla organizacji można przeprowadzić na kilka sposobów. Sprawdzone sposobem priorytetyzacji celów jest zastosowanie konkretnych kryteriów.

Każdemu celowi przyznaje się rangę, np. punktową z wykorzystaniem głosowania. Te, które uzyskają najwyższą wagę, są wybierane do realizacji.

**Tabela. Tabela wyboru kluczowych celów**

KRYTERIUM	CEL 1	CEL 2	CEL n
<b>SPÓJNOŚĆ</b> Czy ta metoda jest odpowiednia do naszej wizji, celu i założonych rezultatów?			
<b>SKUTECZNOŚĆ</b> Czy ta metoda jest skuteczna? W jakim stopniu gwarantuje sukces?			
<b>ADEKWATNOŚĆ</b> Czy jest dopasowana do naszych możliwości?			
<b>EFEKTYWNOŚĆ</b> Jaki jest stosunek nakładu sił i środków do przewidywanych zysków?			

**Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Centrum PISOP.**

Wybranie kilku konkretnych celów do osiągnięcia jest podstawą do opracowania harmonogramu działań.

#### 5. Opracowanie harmonogramu działań.

Kolejnym krokiem w opracowywaniu strategii jest stworzenie harmonogramów działań. Harmonogram taki tworzy się, zestawiając chronologicznie wszystkie działania. Poszczególne działania wynikają zaś z celów.

Najprostszy i najczęściej stosowany harmonogram opracowany jest na podstawie wykresu Henry'ego Gantta.

**Tabela. Wzór harmonogramu działań**

Cel	Nazwa zadania	Czas (do kiedy realizacja)	Osoba odpowiedzialna	Wskaźniki sukcesu
<b>Cel ogólny 1</b>				
Cel szczegółowy 1	1.1.			
	1.2.			
	1.n.			
Cel szczegółowy 2	2.1.			
	2.2.			
	2.n.			
Cel szczegółowy n	n.1.			
	n.2.			
	n.n.			

**Źródło: opracowanie własne.**

W harmonogramie należy umieścić poszczególne cele szczegółowe, dalej zadeklarować niezbędne kolejne zadania do wykonania w ramach każdego celu, aby go osiągnąć oraz czas – do kiedy poszczególne

zadania powinny być zrealizowane. Niezwykle ważne jest określenie jednoosobowej odpowiedzialności za każde zadanie. W tabeli określa się także wskaźniki sukcesu jako wykaz rezultatów, których osiągnięcie będzie dla organizacji zadowalające w odniesieniu do celów i zasobów, którymi dysponuje.

#### **6. Zaplanowanie ewaluacji i monitoringu.**

Uwieńczeniem prac nad strategią rozwoju organizacji jest opracowanie założeń do monitoringu i ewaluacji. Monitoring to zbieranie informacji (dokumentowanie) na temat postępów w realizacji strategii, np. poprzez zestawienia, wewnętrzne sprawozdania czy spotkania. Ewaluacja to natomiast badanie, które ma pomóc odpowiedzieć na pytania, jakie zmiany osiągnęła organizacja w toku wdrażania strategii oraz na ile podjęte aktywności pozwoliły na osiągnięcie celów (Ewentualnie co należy zrobić, by osiągnąć zakładane zmiany).

W ramach monitoringu i ewaluacji analizowane powinny być poszczególne cele, a także zadania założone w strategii i poziom ich osiągnięcia/realizacji przez organizację. Analizie winny być poddawane opóźnienia i trudności w realizacji założeń.

#### **7. Wdrożenie strategii.**

Kolejny krok – to wdrożenie zapisów strategii rozwoju organizacji. Realizacja tego zadania przez zespół organizacji, pod nadzorem zarządu, pozwoli na jej faktyczny rozwój i usprawnienie funkcjonowania. **Warto pamiętać, że tylko codzienna praca ze strategią pozwoli na wdrożenie zakładanych zmian.** We wdrażanie planu strategicznego, w szczególności zapisów strategii rozwoju, warto włączyć cały zespół stowarzyszenia czy fundacji, w tym nowe osoby przystępujące do zespołu m.in. wolontariuszy.

**Opracowanie na podstawie:**

***ORGANIZACJA 2.0, Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą?,  
rozdział Rozwój i doskonalenie organizacji, autorka Ewa Gałka.***