

STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI

Prowadzenie organizacji jest jak podróż, w którą wyruszacie. Zakładając organizację dołączyliście/łyście do grona podróżników. Wasze drogi bywają czasem zgodne z celem podróży, a kiedy indziej decydujecie się odwiedzić miejsca nieznane i wyznaczyć nowe ścieżki. Mogą się zdarzyć sytuacje nieprzewidziane, niejednokrotnie zaskoczą Was zmiany sytuacji, napotkacie liczne szanse, ale też zagrożenia.

Warto się do tej podróży przygotować. Jest to szczególnie ważne zwłaszcza teraz, kiedy czynniki zewnętrzne silnie wpływają na działania organizacji, wymagają dużej elastyczności, zarządzania zmianą i przewidywania przyszłości, zamiast jej wyczekiwania. Wyruszając w podróż przeglądacie przewodniki, czytacie blogi podróżnicze, tworzyście plany podróży. Podobnie w organizacji - warto mieć swój plan, który będzie Wam towarzyszył, wskazywał bezpieczne drogi, miejsca warte odwiedzenia i te, których lepiej unikać. Potraktujcie strategię rozwoju organizacji jako właśnie taki plan, który będzie Was wspierał w podróży, którą rozpoczęliście/łyście.

Okres objęty strategią

Zastanówcie się, na jak długo chcecie przygotować swój plan podróży.

Czy chcecie, żeby to były **trzy lata, czy może pięć**. A może inny okres czasu?

Pamiętajcie, że strategia jest dokumentem, który może się zmieniać, który wspiera Was w działaniu, a nie je ogranicza.

Misja i wizja organizacji

Planując podróż wyznaczacie sobie jej cel. Wiecie gdzie i dlaczego chcielibyście/chciałybyście dotrzeć. Tak samo jest z organizacją.

Przed rozpoczęciem działań zastanówcie się co jest jej misją:

- Co jest celem organizacji?
- Jakich wartości dostarcza społeczeństwu?
- W jakim obszarze będzie prowadziła działania?

Zastanówcie się także nad wartościami organizacji, tak jakbyście zastanawiali/ły się nad wartościami kierującymi Waszymi wyborami podczas podróży. Możecie wybierać pociąg zamiast samolotu, jeżeli chcecie dbać o środowisko, albo pensjonaty i hotele rodzinne zamiast sieci hoteli wspierając tym samym społeczność lokalną.

- Co jest dla Was ważne w działaniach organizacji?
- W co wierzyć?

Określcie także wizję organizacji, opisując jak będzie wyglądał świat po zrealizowaniu Waszej misji.

Diagnoza sytuacji bieżącej organizacji i potencjału zewnętrznego

Przed wyruszeniem w podróż warto wiedzieć z kim jedziemy, sprzętem dysponujemy, jakie mamy doświadczenie w podróżowaniu i wiedzę na temat rejonów, do których jedziemy.

Zastanówcie się, jakie są zasoby organizacji:

- Kto jest zaangażowany w działania organizacji, jakie są Wasze kompetencje i doświadczenie w planowanym obszarze działania, czy współpracujecie z wolontariusz(k)ami i, kim są te osoby, w jakich obszarach mogą Was wspierać; a jeżeli nie współpracujecie z wolontariusz(k)ami, to czy planujecie podjęcie takiej współpracy, gdzie znajdziecie te osoby, kto będzie odpowiadał za prowadzenie księgowości organizacji;
- Jakież są Wasze zasoby rzeczowe, czy wynajmujecie lokal, a jeżeli nie to czy planujecie go wynajmować, czy zorganizujecie Waszą pracę w inny sposób, jaki, czy macie sprzęty, materiały potrzebne do realizacji działań?

Przyjrzyjcie się również sytuacji dookoła Was:

- Jak wygląda sytuacja społeczna, kulturowa i ekonomiczna w obszarze Waszego działania, czy jest stabilna, czy zmienna, co wpływa na zmiany i w jakim kierunku one zmierzają?
- Jakież działania do tej pory były podejmowane w tym obszarze, kto je prowadził, do kogo były kierowane i jakie przyniosły rezultaty?
- Jaka jest sytuacja polityczna w kraju, regionie, lokalnie, czy sprzyja, czy przeszkadza pracy w Waszym obszarze; czy sytuacja polityczna może mieć wpływ na rozwój Waszej organizacji?
- Jakież organizacje, firmy i instytucje już działają w tym obszarze, jaka jest ich pozycja i rozpoznawalność?
- Kto będzie zainteresowany Waszymi działaniami, dlaczego będzie chciał brać w nich udział; czy jest to grupa aktywna, czy też potrzebne będzie dotarcie do niej i poinformowanie o Waszej ofercie?
- Czy łatwo zdobyć finansowanie dla działań w Waszym obszarze, czy są ogłaszane konkursy, czy gmina/miasto będzie je wspierać, czy łatwo zebrać środki od osób prywatnych? Skąd można pozyskiwać środki na działania w obszarze Waszej pracy?
- Jaki jest Wasz dostęp do reklamy; kto może Was wspierać w działaniach informacyjnych, może lokalne media, portale internetowe, osoby prowadzące blogi, liderzy/liderki grup, z którymi będziecie pracować?

Analiza SWOT, SOAR, lub inna wybrana

Planując podróż warto znać swoje mocne i słabe strony. Wiemy wtedy, na co zwracać uwagę i czego się spodziewać w przypadku niespodziewanych okoliczności. Jeżeli wiemy, że duże przestrzenie nie dają nam bezpieczeństwa i nie umiemy posługiwać się kompasem, możemy tak zaplanować trasę, żeby wiodła ona przez miasta albo dołączyć do wycieczki zorganizowanej.

Planując działania organizacji warto przyrzeć się jej mocnym i słabym stronom, a także szansom i zagrożeniom wynikającym z czynników zewnętrznych (Analiza SWOT):

1. **Mocne strony organizacji** – zastanówcie się, co jest Waszym atutem, co czyni Was dobrym w obszarze, w którym planujecie działania, czy jest to Wasza wiedza ekspercka, czy doświadczenie, czy znajomość sytuacji lokalnej/krajowej, a może się kontaktów i innowacyjne pomysły?
2. **Słabe strony organizacji** – co może Wam przeszkodzić w realizacji planowanych działań, czy mogą to być czynniki zewnętrzne, jakie kompetencje Waszego zespołu wymagają wzmocnienia, co będzie największym wyzwaniem?
3. **Szanse** – jakie okoliczności zewnętrzne możecie wykorzystać w Waszej działalności; co sprzyja rozwojowi Waszej organizacji obecnie, ale też jakie trendy i zmiany będą dla Was korzystne; czy Wasze działania zapełniają lukę na rynku, czy brakuje organizacji działających w Waszym obszarze, a może będzie potrzeba intensyfikacji działań?
4. **Zagrożenia** – jakie okoliczności mogą mieć szkodliwy wpływ na Wasze działania; mogą to być zmiany w prawie, rozpoczęcie działań przez inną organizację, a może inne?

Możecie również, zamiast analizy SWOT zrobić analizę SOAR. W dwóch pierwszych krokach ponownie mamy mocne strony i szanse, a w kolejnych analizujecie aspiracje i rezultaty. Kolejne kroki będą zatem wyglądały tak:

1. **Mocne strony organizacji** – zastanówcie się, co jest Waszym atutem, co czyni Was dobrym w obszarze, w którym planujecie działania, czy jest to Wasza wiedza ekspercka, czy doświadczenie, czy znajomość sytuacji lokalnej/krajowej, a może się kontaktów i innowacyjne pomysły?
2. **Szanse** – jakie okoliczności zewnętrzne możecie wykorzystać w Waszej działalności; co sprzyja rozwojowi Waszej organizacji obecnie, ale też jakie trendy i zmiany będą dla Was korzystne; czy Wasze działania zapełniają lukę na rynku, czy brakuje organizacji działających w Waszym obszarze, a może będzie potrzeba intensyfikacji działań?
3. **Aspiracje** – jakie usługi produkty chcecie oferować i komu; jakie działania chcecie prowadzić? Czy jest jakaś nisza, którą chcecie zająć, czy macie aspiracje do rozwijania sprawdzonych już rozwiązań?
4. **Rezultaty** – w jaki sposób będziecie mierzyli/ły postępy Waszej pracy?

Możecie zrobić także inną analizę (PEST, 5 sił Portera, interesariuszy), która zbuduje obraz Waszej organizacji w otoczeniu, w którym będziecie pracowali/ły. Do przygotowania analizy wykorzystajcie własną wiedzę, ale skorzystajcie też z analiz i raportów dostępnych w Internecie, prasie.

Analiza kluczowych trendów w otoczeniu

Przyjrzyjcie się uważnie obszarowi, w którym pracujecie i planujecie podejmować działania. Pomyślcie o kierunku, w który się rozwija i zmieniających się potrzebach i oczekiwaniach grup, z którymi będziecie pracowali/ły:

- Jakie nowe trendy dostrzegacie w podejmowanych działaniach, albo jakie trendy mają szansę przyjąć się w najbliższej przyszłości, bo wiecie, że działają w innych regionach lub państwach?
- Jakie nowe problemy pojawiają się w tym obszarze i będą wymagały rozwiązania? Zastanówcie się też, skąd to wiecie i jakie znajdujecie ku temu przesłanki.
- Jakie są nowe podejścia do rozumienia i rozwiązywania problemów w tym obszarze?
- Jakie są potrzeby grup odbiorców/czyń Waszych działań, czy te potrzeby zmieniły się w ostatnim czasie, jeżeli tak to w jakim kierunku?
- Jakie potrzeby mogą się pojawić w najbliższej przyszłości w związku ze zmieniającymi się czynnikami zewnętrznymi?

Projekcja przyszłości

Tworząc plan podróży często określamy gdzie chcielibyśmy dojechać za pół roku, gdzie za rok. Daje nam to ramy działania, ale też motywuje do osiągnięcia założonego celu.

Zastanówcie się jak widzicie Waszą organizację za trzy lata.

- Co się zmieniło od czasu jej założenia?
- Jakie są Wasze kontakty z odbiorcami/odbiorczyniami działań?
- Jakie są Wasze największe osiągnięcia? Jak wygląda Wasza sieć kontaktów.
- Wyobraźcie sobie teraz, że patrzycie na Waszą organizację za pięć lat. To długi okres i wiele się zadziało w obszarze Waszego rozwoju.
- Jaka jest pozycja i rozpoznawalność Waszej organizacji, w skali lokalnej, regionalnej, krajowej, międzynarodowej?
- Jaki jest poziom eksperckości Waszej wiedzy i podejmowanych działań?
- Jaka jest Wasza sieć kontaktów: z innymi organizacjami, instytucjami, ekspert(k)ami, wolontariusz(k)ami?
- W jakim zakresie angażujecie w swoje działania odbiorców/odbiorczynie działań? Czy korzystają oni z Waszych usług i proponowanych działań, czy sami/e włączają się w ich projektowanie i wdrażanie?
- Z czego jest znana Wasza organizacja i jakie działania wyróżniają ją na tle innych?

Zastanówcie się też, w jaki sposób zmiany otoczenia, w którym działacie, a także zmiany w samej organizacji wpływają na Wasze plany i ich realizację, jak zarządzacie zmianą, czy jest ona dla Was czynnikiem motywującym, czy może spowalniającym Wasze działania.

Kluczowe obszary strategiczne

Wróćcie teraz do dotychczasowych analiz, które przeprowadziliście/łyście. Spójrzcie ponownie na Wasze zasoby osobowe i rzeczowe, a także na otoczenie, w którym pracujecie, na szanse, które Wam daje, ale też na potencjalne zagrożenia. Zwróćcie uwagę na obecne i potencjalne trendy i potrzeby odbiorców/odbiorczyń działań. Może na istniejące nisze na rynku usług.

Wybierzcie jeden lub kilka najważniejszych obszarów/zagadnień, którymi zajmiecie się w okresie, na jaki przygotowywana jest strategia. Zdefiniujcie je dość szeroko, tak aby były swoistymi drogami, którymi będziecie podążali/ły w kierunku wyznaczonego celu. Mogą one dotyczyć zarówno działalności statutowej, jak również administracyjnej. Warto pamiętać, że nie jest możliwe zrealizowanie wszystkich pomysłów jednocześnie, a duża ich ilość prowadzi do rozdrobnienia energii i rezultatów.

Cele strategiczne i operacyjne

W ramach opisanych wcześniej kluczowych obszarów strategicznych zastanówcie się teraz nad celami strategicznymi dla każdego obszaru. **Określcie, co chcielibyście/byłycie osiągnąć w przyszłości i opiszcie to w sposób jasny i przejrzysty, pamiętając jednocześnie o misji i wizji organizacji.** Cele strategiczne wynikają z najbardziej palących potrzeb organizacji i środowiska, w jakim działacie, a także uwzględniają Wasze zasoby oraz wpływ czynników zewnętrznych; są określone w czasie i nie wykluczają się wzajemnie.

Każdy cel strategiczny powinien odpowiadać na pytania:

- **Co?** Co realizujemy
- **Gdzie?** W jakim obszarze dokonujemy zmian
- **Kiedy?** Wyznaczamy horyzont czasowy
- **Jak?** Czego potrzebujemy do realizacji celu

Mając określone cele strategiczne można zacząć myśleć o ich realizacji. Do tego posłużą cele operacyjne, które opisują konkretne działania i zadania wskazując, w jaki sposób realizowane będą cele strategiczne. **Określając cele operacyjne warto zadbać, aby były one zgodne z koncepcją SMART:**

- **Konkretny (Specific)** – jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiające miejsca na luźną interpretację,
- **Mierzalny (Measurable)** – sformułowany w sposób, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu lub umożliwić jednoznaczną "sprawdzalność" jego realizacji
- **Realistyczny (Achievable)** – możliwy do osiągnięcia w określonym czasie,
- **Istotny (Relevant)** – powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował
- **Określony w czasie (Time based)** – powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy w jakim zamierzamy go osiągnąć.

Cel strategiczny 1	Cel operacyjny 1
	Cel operacyjny 2
	Cel operacyjny 3
Cel strategiczny 2	Cel operacyjny 1
	Cel operacyjny 2

Zadania

W oparciu o określone wyżej cele operacyjne zastanówcie się, jakie będą/mogą być pierwsze kroki w kierunku realizacji tych celów. Określcie jakie konkretnie działania chcecie podjąć, aby podążać wyznaczoną drogą. Do każdego celu operacyjnego zdefiniujcie kilka działań, które będą początkiem jego realizacji. Weźcie pod uwagę zasoby osobowe, czyli kto będzie realizował to zadanie, a także kogo potrzebujecie, żeby je zrealizować (wolontariusze/ki, zewnętrznymi eksperci/cki), a także zasoby rzeczowe, czyli co jest potrzebne do jego wykonania. Działania mogą być związane z kosztami finansowymi lub od nich niezależne. Nie planujcie działań na okres całej strategii (choć możecie), ale zaplanujcie pierwsze kroki, na wyznaczonej ścieżce. Projektując działania zadbajcie o ich dostępność dla osób o różnicowanych potrzebach i sytuacji rodzinnej, postarajcie się aby były włączające i przyjazne środowisku.

Rezultaty realizacji celów strategicznych i operacyjnych

Zastanówcie się, po czym poznacie, że zadanie zakończyło się sukcesem, a także jaki jest oczekiwany skutek każdego działania.

Określcie jakie produkty (rzeczy policzalne) zostaną wytworzone w trakcie realizacji tego zadania.

Zaplanujcie oczekiwane rezultaty, rozumiane jako zmiana:

- w organizacji,
- w sytuacji odbiorców/czyń działania,
- w środowisku lokalnym/krajowym/ międzynarodowym.

Pamiętajcie, że planowane działania mają realizować cele strategiczne, a te wynikają z misji organizacji. Zastanówcie się zatem, jakie są długofalowe, spodziewane konsekwencje realizacji zadania. W jakim stopniu wpływają one na oczekiwaną zmianę społeczną zawartą w misji organizacji. Planujcie rezultaty krótkoterminowe i długoterminowe, aby jak najlepiej zrozumieć zakres ich oddziaływania.

Proces monitoringu i ewaluacji

Wróćmy na chwilę do naszej podróży. Zdarza się, że nie wszystko udaje się zrealizować zgodnie z planem. Z powodu pandemii niespodziewanie zamknięte mogą zostać granice, czasem pod wpływem impulsu pojedziemy do miejsc, których nie planowaliśmy odwiedzić, ceny mogą być wyższe niż zakładaliśmy, co z kolei wpływa na nasze możliwości finansowe.

Warto pamiętać, żeby sprawdzać gdzie jesteśmy, co udało nam się osiągnąć i w jakim stopniu jest to zgodne z planem. W przeciwnym razie możemy dotrzeć do niebezpiecznego miejsca, bez pomysłu, jak się stamtąd wydostać.

Podobnie jest z działaniami strategicznymi. Warto zaplanować ich monitoring, czyli na bieżąco sprawdzać stopień wykonania zadania i rezultaty. Sprawdzać, czy nadal jesteśmy na wybranej drodze, czy może na skrzyżowaniu skręciliśmy gdzie indziej. **W ramach monitoringu strategii zwróćcie uwagę na kilka aspektów:**

- Czy strategia jest realizowana zgodnie z przyjętymi założeniami?
- Czy zadania są realizowane w założonym czasie i budżecie?
- Czy osiągane są zakładane rezultaty projektów (wskaźniki)?
- Czy osiągane są zakładane cele?

Do monitorowania strategii mogą posłużyć Wam: harmonogram, budżet, wskaźniki realizacji projektów i celów. Określcie jak często i w jakiej formie prowadzony będzie monitoring, a także kto będzie za niego odpowiadał. Możecie przygotowywać raporty, sprawozdania, analizy, opinie, lub inne formy, które uważacie za najbardziej użyteczne, a które dadzą Wam obraz tego, gdzie i z czym jesteście.

Kolejnym działaniem, które pomoże Wam w mierzeniu realizacji zaplanowanych celów jest ewaluacja, której rolą jest usprawnienie, rozwijanie lub zrozumienie skutków podejmowanych działań. Planując działania ewaluacyjne zadбайcie o ustalenie konkretnych terminów wybierając jedną lub kilka form:

- ewaluacja okresowa – sprawdzanie stopnia realizacji strategii w określonych odstępach czasu np. co 3 miesiące, pół roku itd.,
- ewaluacja śródkresowa – sprawdzanie stopnia realizacji strategii w połowie okresu, na jaki została przygotowana,
- ewaluacja końcowa - sprawdzanie stopnia realizacji strategii po zakończeniu okresu jej obowiązywania.

W ewaluacji strategii ważne jest, żeby szeroko ocenić efektywność jej wdrażania, dlatego zbadajcie i sprawdźcie:

- na ile prowadzone działania były skuteczne i efektywne; w jakim stopniu przyczyniły się do realizacji zaplanowanych rezultatów,
- w jaki sposób wdrażanie strategii wpłynęło na rozwój Waszej organizacji; co się zmieniło, jak mierzycie te zmiany.

Końcowym etapem ewaluacji jest wyciągnięcie wniosków niezbędnych do realizacji kolejnych etapów strategii lub kolejnej strategii. Wyniki ewaluacji okresowej wykorzystajcie do rewizji dokumentu i zastanowienia się, czy wymaga on aktualizacji i zmian, aby jeszcze lepiej był dostosowany do zmieniających się czynników zewnętrznych, lecz także zmian wewnątrz organizacji.

Pamiętajcie, że strategia jest Waszym planem w drodze do wyznaczonego celu. Nie bójcie się zmieniać dróg, jeżeli jakieś są nieprzejezdne, ale nie traćcie z oczu celu Waszej podróży.

Powodzenia!