

# ŚIST

---

## Świętokrzyski Instytut Samorządu Terytorialnego

### Formułowanie strategii w organizacjach pozarządowych

Przed jednostkami samorządu terytorialnego w najbliższych latach stoi wiele wyzwań rozwojowych, wśród których wymienić można efektywne pozyskiwanie i wykorzystywanie funduszy europejskich, wyrównywanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego na swoim terenie, poprawę jakości zarządzania publicznego, kształtowanie i wspieranie kreatywnego kapitału ludzkiego, rozwiązywanie problemów społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem zwiększania aktywności społeczności oraz działań na rzecz włączenia społecznego (Social Inclusion). We wszystkich wymienionych i wielu innych obszarach organizacje pozarządowe mogą stanowić istotne wsparcie dla władz samorządowych.

Niezbędnym elementem prawidłowego rozwoju działalności statutowej i administracyjnej każdego stowarzyszenia i fundacji jest planowanie strategiczne. W ujęciu wieloletnim powinno ono przerodzić się w profesjonalnie opracowaną strategię rozwoju organizacji pozarządowej. Z kolei strategia podzielona na roczne plany operacyjne pomoże organizacji krok po kroku realizować założone cele i osiągać oczekiwane rezultaty.

Koncepcję zarządzania strategicznego dla organizacji trzeciego sektora zaadaptował J.M. Bryson, ujmując planowanie strategiczne w organizacjach pozarządowych jako sposób reakcji na zmiany płynące z otoczenia i warunków działania. Planowanie strategiczne jest pomocne organizacjom non-profit w lepszym skoncentrowaniu się na szybko zmieniającym się otoczeniu. Okazuje się również, że zarządzanie strategiczne w organizacjach non-profit jest pozytywnie skorelowane z ich osiągnięciami w ramach: orientacji na otoczenie zewnętrzne, funkcjonalnej orientacji oraz w zaangażowaniu kluczowego personelu. Można zauważyć, że organizacje non-profit przejawiają zainteresowanie planowaniem strategicznym, jednak dostrzegają również, że wkład wykonywanych w tym procesie analiz jest niewystarczający.

Każde stowarzyszenie i fundacja, które zamierzają rozwijać swoją działalność w oparciu o zarządzanie strategiczne powinny już na wstępie określić swoją misję i wizję.

Podejście oraz przekonania odnoszące się do sposobu zarządzania strategicznego wpływają na sposób formułowania strategii. Dlatego też każda organizacja może mieć swoje własne podejście do formułowania strategii. W przypadku organizacji pozarządowych mamy do czynienia z nielicznymi narzędziami formułowania strategii. Ich zbiór jest również skromny, mało znany i bardzo rzadko stosowany. Nie ma jednej, ogólnie przyjętej, uniwersalnej procedury tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych. Podobna sytuacja

występuje w przypadku opracowań strategicznych dla jednostek samorządu terytorialnego czy też przedsiębiorstw. Możemy, oczywiście, spotkać liczne propozycje, plany, schematy rozwiązań. Nie są one jednak usankcjonowane prawnie i mają charakter podglądowy. Ostateczny charakter opracowań strategicznych zależy zazwyczaj od celu ich sporządzenia, przyjętej głębokości analiz czy też preferencji zamawiającego.

Formułowanie strategii w organizacjach pozarządowych jest zależne od kultury, struktury i ludzi w organizacji. Należy przy tym uwzględnić dualizm zarządzania związany z potencjałem społecznym. W NGOs mamy do czynienia z wizjonerami oraz profesjonalną kadrami zarządczą. Dlatego też skuteczne realizowanie założeń strategicznych będzie determinowane przez umiejętność współpracy, przenikania się idei między tymi powyższymi grupami. Sytuacja, w której grupy te wzajemnie się przenikają, tworząc spójną całość z logicznie wyodrębnionymi zakresami działań sprzyja rozwojowi organizacji i osiągnięciu wytyczonych celów. Dla organizacji pozarządowych sformułowanie i wdrażanie strategii może być sposobem na zapewnienie finansowania ich działań oraz obroną przed upadkiem.

Opracowanie strategii rozwoju w organizacji pozarządowej może zostać przeprowadzone na trzy podstawowe sposoby

- autorytatywnie (strategię opracowują władze organizacji i przedstawiają ją w formie gotowego dokumentu członkom, pracownikom i innym zainteresowanym),
- zewnątrznie (opracowanie strategii zleca się np. firmie komercyjnej, która dostarcza ją do organizacji w formie gotowego produktu),
- zespołowo (przy zaangażowaniu członków organizacji, jej władz statutowych, pracowników, partnerów itp.).

Organizacje pozarządowe formułując strategię kładą duży nacisk na takie jej wymiary jak struktury oraz misja.

Misja organizacji pozarządowej to ogólna, publicznie dana obietnica, że powołanie i istnienie organizacji nie jest bezcelowe i że dąży ona konsekwentnie do rozwiązania konkretnego problemu (problemów), do przeciwdziałania którym została powołana. Powinna określać:

- właściwą przyczynę jej istnienia, jej przesłanie (np. fundacja powołana w celu niesienia pomocy bezrobotnym na rynku pracy, stowarzyszenie zawiązane w celu walki o prawa osób niepełnosprawnych),
- obszar prowadzonej działalności (np. zapobieganie wykluczeniu społecznemu, ochrona przyrody),
- odniesienie do celów statutowych organizacji (uwzględniając najważniejsze cele, do których realizacji stowarzyszenie lub fundacja zostały powołane),
- ogólny kierunek rozwoju organizacji (np. wyeliminowanie przestępczości na danym terenie),
- sposób postrzegania organizacji (przez jej członków pracowników, wolontariuszy oraz przez otoczenie zewnętrzne: władze samorządowe, grantodawców, sponsorów, partnerów, opinię publiczną).

Z kolei wizja stowarzyszenia lub fundacji stanowi idealistyczny opis jej perspektywicznego wizerunku rozwoju i efektu działania w odległej przyszłości. Dotyczy zmian, jakie nastąpią w wyniku rozwijania aktywności organizacji w obszarze jej zainteresowania przy założeniu, że wszystko przebiegnie pomyślnie, zgodnie z zamierzeniami i nadziejami jej członków i założycieli.

W ramach strategii rozwoju można formułować cele i planować działania praktycznie w każdym obszarze aktywności statutowej i administracyjnej. Należy jednak pamiętać, że strategia nie stanowi jedynie dokumentu, ciekawej lektury o marzeniach osób zarządzających organizacją, ale praktyczne narzędzie, które powinno doprowadzić organizację do osiągnięcia założonych celów i rezultatów. Dlatego niezbędne jest skoncentrowanie się na kluczowych, z punktu widzenia osób decydujących o przyszłości organizacji obszarach i wytyczenie dróg, którymi organizacja będzie konsekwentnie podążała w kolejnych latach.

Ogólne obszary rozwoju strategicznego, są fundamentem do rozpoczęcia procesu wyznaczania celów, jakie organizacja ma zamiar osiągnąć w wyniku wdrożenia strategii rozwoju.

Cele strategiczne muszą być realne do wykonania, a ponadto:

- dotyczą zmian całościowych (ogólnych), jakie mają zaistnieć w wytyczonych obszarach rozwoju strategicznego,
- wynikają z najpilniejszych potrzeb organizacji i środowiska, w którym organizacja działa,
- uwzględniają możliwości rozwojowe wyodrębnione poprzez dokonane analizy sytuacji wewnętrznej i otoczenia zewnętrznego organizacji,
- zawierają się w elastycznym horyzoncie czasowym,
- traktują organizację jako system, a nie jako zbiór poszczególnych działów, projektów czy osób,
- zachowują zasadę zgodności, nie wykluczając się wzajemnie,
- są sformułowane w sposób zrozumiały i wyczerpujący,
- nie pozostają w kolizji z obszarem działania, celami statutowymi oraz misją i wizją organizacji.

Cele operacyjne w strategii rozwoju są:

- spójne z określonymi wcześniej celami strategicznymi organizacji,
- konkretne, jasne i zrozumiałe dla przeciętnego odbiorcy,

Stowarzyszenia i fundacje, przystępując do opracowania profesjonalnej strategii rozwoju swojej organizacji, muszą w pierwszej kolejności dokonać szczegółowej diagnozy stanu bieżącego, w jakim organizacja się znajduje. Poniższe etapy tworzenia strategii rozwoju stanowią względnie kompleksowe zestawienie i na potrzeby niniejszego opracowania oraz przeprowadzonego procesu doradczo-wdrożeniowego wydają się wystarczające. Poszczególnych etapów, w zależności od charakteru strategii, może być jednak znacznie więcej.

Etapy tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowej:

1. **Diagnoza sytuacji społeczno-ekonomicznej, potencjału organizacji** - kompleksowa diagnoza sytuacji społeczno-ekonomicznej jednostki samorządu terytorialnego, na terenie której funkcjonują NGO, jest podstawowym i nieodzownym komponentem.

2. **Analiza SWOT** - jest jednym z najpopularniejszych narzędzi zarządzania strategicznego; znajduje się w większości strategii, nie tylko dotyczących organizacji pozarządowych.
3. **Analiza PEST** - analiza służy do badania makrootoczenia organizacji.
4. **Drzewa problemów** (problem tree analysis) - drzewo problemów jest narzędziem mającym na celu diagnozę najistotniejszych problemów rozwojowych, które dotyczą organizacji.
5. **Analiza kluczowych trendów, tendencji w otoczeniu** - analizy kluczowych trendów, tendencji w otoczeniu jest istotnym elementem strategii rozwoju NGO.
6. **Określenie misji i wizji** – jest jednym z ważniejszych pól kreatywnych w strategii rozwoju organizacji.
7. **Projekcja scenariuszy rozwojowych** - scenariusze rozwojowe powstają zazwyczaj na podstawie burzy mózgów, w którą zaangażowani są autorzy strategii oraz wszystkie zainteresowane osoby.
8. **Cele strategiczne, operacyjne, działania** - zawarte w strategii rozwoju organizacji pozarządowej stanowią jej część rdzeniową i są niejako odpowiedzią i konsekwencją przeprowadzonej diagnozy, wniosków płynących z analizy SWOT, innych analiz otoczenia, drzew problemów, obranej misji i wizji, scenariuszy rozwojowych, wszelkich zagadnień poruszanych podczas warsztatów strategicznych.
9. **Koncepcja promocji NGO** (w tym implementacja Corporate Identity) - odnosząca się do promocji samej NGO może stanowić element strategii rozwoju (rozdział dokumentu) lub być zawarta w osobnym opracowaniu (np. strategii promocji NGO).
10. **Mierniki realizacji celów strategicznych** - dobór odpowiednich wskaźników monitorujących uzależniony jest od przyjętych celów strategicznych oraz operacyjnych, a także zadań.
11. **Proces monitoringu i ewaluacji** - Proces monitoringu strategii (na bazie obranych wskaźników monitorujących) pozwala kontrolować jej skuteczność, efektywność i korzyści z realizacji jej założeń oraz umożliwia ewaluację obranych kierunków rozwoju.

Dla organizacji pozarządowych formułowanie i wdrażanie strategii może być sposobem na zapewnienie wsparcia finansowego i pozafinansowego ich działań. Jednak dotychczasowa wiedza i umiejętności formułowania i wdrażania strategii wśród organizacji pozarządowych

wymagają doskonalenia. Cenne może być wykorzystanie metod formułowania strategii pochodzących z sektora prywatnego. Należy jednak pamiętać o konieczności odpowiedniej ich adaptacji do specyficznych warunków funkcjonowania organizacji pozarządowych m.in. dużego zróżnicowania interesariuszy, często ograniczonego budżetu, trudności kadrowych czy trudno mierzalnych efektów działań społecznych.

Na proces formułowania strategii duży wpływ mają między innymi zasoby osobowe organizacji pozarządowej. Przykłady organizacji pozarządowych ze Stanów Zjednoczonych pozwalają sądzić, że NGOs, pod wpływem specjalistów z zakresu zarządzania oraz jednostek biznesu działają bardziej profesjonalnie, coraz skuteczniej realizując założenia strategiczne. W związku z tym poszukiwanie pracowników lub wolontariuszy z odpowiednim wykształceniem może pomóc również polskim NGOs w procesie zarządzania strategicznego organizacją.