

# **Planowanie programów z elementami planowania strategicznego**

**Zbigniew Wejcman**  
Warszawa 1998

## 1. CZY WARTO PLANOWAĆ?

Organizacje pozarządowe nie prowadzą działalności nastawionej na zysk. Ich celem jest, w przypadku pomocy społecznej, wspieranie jednostek i grup znajdujących się w trudnej sytuacji. Organizacje realizują ten cel dzięki zaangażowaniu - najczęściej bezpłatnemu - ludzi oraz wykorzystywaniu powierzonych im przez różne podmioty funduszy.

Funkcjonowanie organizacji pozarządowych uzależnione jest więc od pomocy finansowej, jaką otrzymują one m.in. ze strony biznesu, osób prywatnych, fundacji kapitałowych, międzynarodowych funduszy oraz od struktur władzy publicznej - centralnej, wojewódzkiej i gminnej. **Podstawowym instrumentem starania się o tego typu dofinansowanie jest napisany program działania organizacji.**

Programy realizowane przez fundacje i stowarzyszenia są coraz częstszym narzędziem ułatwiającym nie tylko zdobywanie środków, ale przede wszystkim prawidłowe działanie organizacji pozarządowych w Polsce. Właściwie trudno sobie wyobrazić skutecznie funkcjonującą organizację, które nie miałyby rzetelnie przygotowanego planu działania, opracowanego programu merytorycznego, rozpisanego harmonogramu i preliminarza wydatków.

Sponsorzy, niezależnie kim są, zdecydowanie chętniej dofinansowują przemyślane i realistyczne programy, mające na celu wprowadzenie konkretnej zmiany, niż przeznaczają środki na wsparcie działalności statutowej organizacji. Lepiej zatem zwiększyć szansę otrzymania dotacji i profesjonalnie przygotować program - rzetelny opis zamierzeń i działań organizacji. Należy więc starannie opracować plan pracy w ramach danego programu, przewidzieć wszelkie ewentualności i ryzyko, rzetelnie oszacować koszt, a także zastanowić się, w jaki sposób będziemy oceniać realizację i efekty programu.

Dobrze opracowany i zaplanowany program oznacza coś więcej, niż tylko szansę na uzyskanie dotacji. Jeżeli program pisany jest zespołowo i konsultują go osoby, których dany problem dotyczy, daje to lepszą efektywność programu i zwiększa prawdopodobieństwo jego powodzenia. Źle zanalizowana sytuacja społeczna i środowiskowa, nieprawidłowo opisany problem lub brak kryteriów stałej samooceny przy realizacji programu może zadecydować o nieefektywności naszych działań dla rozwiązania danego problemu.

Co zatem może zwiększyć skuteczność działań organizacji? Oczywiście, wiele czynników. Natomiast często, w natłoku codziennych problemów, zapomina się o bardzo podstawowych pytaniach, na które - aby lepiej funkcjonować - każda organizacja powinna znać odpowiedź:

- *Kim chcemy być za rok, dwa lub pięć lat?*
- *Co chcemy w tym czasie osiągnąć i jaki sposób?*
- *Czy nasza organizacja jest do tego przygotowana?*
- *Co trzeba zmienić w naszej organizacji i / lub jej otoczeniu?*
- *Czy kierujemy się wspólnymi normami i standardami pracy? (jakimi?)*

Skutecznie zwiększyć efektywność programu może zatem posiadanie wspólnej wizji organizacji, przeprowadzenie analizy jej mocnych i słabych stron oraz zdefiniowanie zewnętrznych sil hamujących i wspierających jej działanie (analiza **SWOT**). Niezwykle istotna jest również zgodność planowanych działań z **misją** organizacji.

## 2. PO PIERWSZE MISJA

Każda organizacja pozarządowa, która nastawiona jest na długofalowe funkcjonowanie, powinna swoją działalność planować. W przeciwnym wypadku dominującą formą jej aktywności pozostaną mniej czy bardziej chaotyczne akcje i ciągłe zrywy od przypadku do przypadku. Działalność zaplanowana natomiast nadaje sens istnieniu organizacji, świadczy bowiem o tym, że tworzący ją zespół wie w jaki sposób i co chce osiągnąć. Zdefiniowanie ostatecznego celu, do którego osiągnięcia dąży grupa, nazywa się misją organizacji. Jest ona najbardziej podstawowym instrumentem zarządzania każdą organizacją.

Co daje misja? Funkcji, jakie dobrze opracowana misja może pełnić w organizacji, jest wiele. Pokrótkę wymienimy chociaż kilka:

- Misja jednoczy członków organizacji, tworzy pozytywną atmosferę w zespole;
- Misja nadaje sens codziennej pracy, jest elementem motywującym i inspirującym;
- Misja może skutecznie przyciągnąć nowych ludzi do organizacji, gdyż w jasny sposób pokazuje im cel działania grupy;
- Misja skupia uwagę zespołu na osiągnięciu celu - określa hierarchię zadań ważnych i mniej istotnych;
- Misja służy do prezentacji organizacji wśród potencjalnych sprzymierzeńców i sponsorów, służy reklamie i jest przydatna przy zbieraniu funduszy.

Aby misja spełniała wszystkie te funkcje, musi być odpowiednio wypracowana i sformułowana. Misja nie może być tylko nikomu niepotrzebnym, kolejnym dokumentem wypełnionym przez lidera organizacji kilkoma zdaniami. Misja musi być dziełem wszystkich członków zespołu, gdyż tylko w ten sposób będą mogli z nią się utożsamić. Okazuje się bowiem, że każdy z członków zespołu może mieć zupełnie inną wizję swojej organizacji. Dla jednego najważniejszy jest sposób, w jaki dana grupa realizuje swój cel. Dla innego z kolei priorytetem może być *określenie wartości jakimi kieruje się bądź powinna się kierować organizacja*. Często dyskusja wokół tych problemów trwa wiele godzin lub dni, zaś w jej trakcie nie tylko wymienia się poglądy, ale może też dojść do ujawnienia istniejących w grupie konfliktów.

Takich sytuacji nie należy jednak unikać. Lepiej bowiem, aby zespół sformułował różnice zdań na temat organizacji przy tworzeniu misji, niż gdyby odmienne poglądy rzutowały na codzienną realizację zadań. Wspólnie ustalona misja daje w tym momencie jasno określone cele i hierarchię wartości dla wszystkich członków zespołu. Paradoksalnie, im bardziej bolesny jest proces tworzenia misji, tym lepsze rezultaty może przynieść całej grupie.

Poprawnie sformułowana misja (5 – 10 zdań) powinna zawierać odpowiedzi na kilka podstawowych pytań:

- Jaki typ grupy tworzymy (np. fundację, stowarzyszenie, organizację parafialną, grupę osiedlową, grupę samopomocową) i gdzie działamy (miasto, region, dzielnica)?;
- Kim jesteśmy (organizacją niedochodową, prowadzącą działalność gospodarczą; pracownikami służby zdrowia, promującymi niekonwencjonalne metody leczenia)?;

- Komu służymy? (tutaj należy scharakteryzować odbiorców naszych usług, potencjalnych klientów, ludzi zainteresowanych naszą działalnością);
- Dlaczego istniejemy? (odpowiedź powinna zawierać statutowy cel organizacji bądź problem, wokół którego koncentruje się jej działalność);
- Jak realizujemy nasze zamierzenia? (wymieniamy formy działań, jakimi posługujemy się w naszej pracy);
- Jaki jest etos organizacji? (należy tu określić, czy istnieją specjalne wartości, które stanowią niepisane prawo lub zasady naszego działania);
- Co nas wyróżnia spośród innych, podobnych organizacji? (np. unikalne rozwiązania).

Odwołując się do wcześniej podanych funkcji misji należy oczywiście powiedzieć, jak powinna wyglądać właściwie sformułowana misja. Podamy więc kilka praktycznych wskazówek:

- Cel organizacji musi być jasno określony. Powinien być przy tym konkretny, ale bez przesady – jeżeli organizacja sformułuje w misji swój cel bardzo konkretnie i w niedługim czasie go zrealizuje, praktycznie przestaje istnieć przyczyna, dla której organizacja powinna dalej funkcjonować.
- Misja powinna stawiać organizację w szerszym kontekście społecznym. Pozwala to na inspirowanie działań poszczególnych członków grupy, którzy dzięki temu widzą sens swojej codziennej pracy.
- Misja powinna przede wszystkim podkreślać problem czy potrzebę, która jest powodem, dla którego organizacja działa. Źle sformułowane misje opisują metody pracy organizacji i w ten sposób utrwalają tendencje do rutynowych działań, do inercji i statyczności członków zespołu. Należy dodać, że dany problem lub potrzeba określona w misji musi istnieć poza organizacją.
- Misję tworzy się zazwyczaj po pewnym czasie istnienia organizacji. Wspólnie przeprowadzona pierwsza impreza, pierwszy osiągnięty cel daje dobre podstawy do tego, aby misja została wypracowana przez ludzi autentycznie zaangażowanych w pracę organizacji.

Wprowadzanie misji do organizacji i nadanie jej cechy fundamentalnej wartości dla działania grupy jest procesem długotrwałym. Zaakceptowaniu misji przez poszczególnych członków organizacji służy z pewnością wspólne opracowanie misji, w którym uczestniczy cały zespół. Niezwykle istotny jest również przykład, dawany osobiście przez lidera organizacji. Jeżeli zarządzający zespołem w codziennej pracy działa zgodnie z misją, sam daje przykład jej jakości i zasadności.

**Podkreślmy raz jeszcze: misja organizacji jest jasnym, czytelnym opisem celów, a nawet marzeń wspólnych dla wszystkich członków danej grupy. Pozwala na identyfikację i utożsamienie się z zespołem, daje poczucie sensu realizowanych zadań. Bez tego organizacja skazana jest na chaos, marazm i stagnację. Wskazuje na to przykład wielu organizacji, których w zalewie codziennej pracy nie stać było na myślenie o przyszłości.**

### Przykład sformułowania misji BORIS:

Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Samopomocowych BORIS, powstałe w 1992 roku jest fundacją o charakterze niedochodowym, wspierającą rozwój organizacji pozarządowych, funkcjonujących głównie w zakresie szeroko rozumianej pomocy społecznej w Warszawie i województwach sąsiednich. Z naszej pomocy korzystają przedstawiciele zarówno organizacji pozarządowych, jak i administracji publicznej - rządowej i samorządowej.

*Uważamy, że najlepszym sposobem rozwiązywania problemów społecznych jest samoorganizacja obywateli i ich uniezależnienie się od opiekuńczej roli państwa. Dlatego głównym zadaniem BORIS jest wzmocnienie sektora organizacji pozarządowych.*

BORIS ułatwia:

- Zdobycie niezbędnej wiedzy potrzebnej do sprawnego działania i rozwoju organizacji;
- Poznanie zasad współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną;
- Kontakty z grupami o podobnym profilu działania, w tym z organizacjami zagranicznymi;

Naszą działalność prowadzimy poprzez poradnictwa, szkolenia, aktywizację społeczności lokalnych, promocję profesjonalnego wolontariatu, organizowanie współpracy międzynarodowej oraz funkcjonowanie działu informacji i wydawnictw. Cechuje nas skuteczność oraz to, że jesteśmy jedną z nielicznych tego typu organizacji w Polsce.

Dewizą BORIS jest otwartość i szacunek dla naszych klientów i współpracowników.

### 3. ZANIM NAPISZESZ PROGRAM, ROZEJRZYJ SIĘ

Przystępując do planowania w naszej grupie powinniśmy zapoznać się ze wszystkimi składowymi elementami programu, obowiązującymi regułami, przewidywanymi korzyściami i niebezpieczeństwami związanymi z jego realizacją. Program jest bowiem zaplanowaniem działalności organizacji na okres 1-1,5 roku. Podstawowe elementy programu to opis merytorycznej działalności, harmonogram zadań do wykonania i przewidywany budżet. **Aby jednak skutecznie zaplanować i zrealizować program, organizacja powinna wstępnie określić czym jest, dla kogo lub czego działa i co chce osiągnąć.** Pomocna w tym jest misja. Przy omawianiu misji organizacji powiedzieliśmy jak ważne jest dla sprawnego działania, gdy wszyscy członkowie organizacji mają silne poczucie wspólnego celu i chęć kierowania się ku przyszłości zgodnie z ustaloną wizją organizacji. Jednak sam zapał i zgodność co do misji może nie wystarczyć, jeżeli organizacja nie *określiła dokładnie środowiska, w jakim funkcjonuje*. Niestety, rzeczywistość zbyt często daje przykłady na to, że jeżeli coś zmienia się w organizacji, to najczęściej jej otoczenie. I naprawdę nie wszystko zaczyna się i kończy na finansach.

Analiza otoczenia zewnętrznego i możliwości organizacyjnych stanowi wyjściowy punkt do wyboru strategii działania. Pozwala uzmysłowić członkom grupy, jakie są realne możliwości organizacji i na jakie trudności może napotkać w działaniu. Badaniu należy poddać sytuację wewnętrzną organizacji, jak i czynniki oddziałujące z zewnątrz. Popularną metodą dokonywania tego typu analiz jest tzw. **SWOT** (Strength – moc, siła; Weaknesses – słabości; Opportunities – możliwości; Threats – zagrożenia).

### ***Analiza wewnętrznej sytuacji w organizacji***

Zastanawiając się nad wewnętrznymi uwarunkowaniami działań organizacji oceniamy jej mocne i słabe strony. Należy więc zwrócić uwagę na takie aspekty, jak: majątek organizacji, zasobność w środki niezbędne do realizacji zamierzeń, kompetencje, profesjonalizm i oddanie sprawie jej członków oraz możliwość poprawy organizacji i wydajności pracy grupy. Należy również zastanowić się, czy są w organizacji problemy nie związane bezpośrednio z realizacją planu, a mogące wpłynąć – pozytywnie lub negatywnie – na efektywność działań. Mogą to być aktualnie realizowane programy, które nie pozwolą na zaangażowanie się w kolejne przedsięwzięcie (ze względu na brak czasu, ludzi, środków). Jednak jedną z najbardziej istotnych dla sprawnego działania organizacji kwestii jest sprawa wzajemnych relacji w grupie współpracowników.

Zanim organizacja podejmie decyzję o strategicznym dla jej dalszego funkcjonowania znaczeniu, grupa powinna przeprowadzić uczciwą ocenę sytuacji wewnątrz zespołu. Należy sobie przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie, na jakim etapie tworzenia grupy jesteśmy. Czy istnieje jasny podział ról i kompetencji? Czy jesteśmy nakierowani na realizację zadań? Czy istnieje wsparcie ze strony liderów i innych członków organizacji? Czy lubimy to, co robimy? Czy rzeczywiście chcemy wspólnie robić te same rzeczy? Jeżeli tak lub nie, to dlaczego? Przy analizie SWOT musimy więc posiadać wiedzę na temat funkcjonowania grupy. Znajomość procesów kształtujących klimat i zasady pracy zespołu są bowiem podstawowym czynnikiem umożliwiającym skuteczne funkcjonowanie organizacji.

### ***Analiza zewnętrznego otoczenia organizacji***

Analiza sił zewnętrznych oddziałujących na organizację dotyczyć powinna przede wszystkim dwóch aspektów: sił wspierających i hamujących działalność organizacji. Jest to trudniejsze od analizy stanu samej organizacji, ponieważ na wiele z nich nie mamy wpływu. Jednak z pewnością należy zastanowić się nad sprzymierzeńcami i potencjalnymi wrogami naszych działań. Warto również pomyśleć, w jaki sposób konkurentów i osoby nieprzychylnie uczynić naszymi współpracownikami lub choćby zneutralizować ich działanie.

Przeanalizowania wymaga też stabilność systemu prawnego i finansowego, warunkujących w znacznej mierze działalność naszej organizacji. Jest to element najtrudniejszy do oceny, zależy bowiem od sytuacji politycznej i gospodarczej państwa oraz gminy czy powiatu. Istotną kwestią jest też analiza trendów zewnętrznych kształtujących klimat wokół działalności naszej grupy (nastawienie i oczekiwania odbiorców naszych usług) oraz tendencje rozwoju podobnych do naszej inicjatyw społecznych.

Kim są nasi podopieczni, jakie mają problemy? Co jest przyczyną tych problemów i czy są to przyczyny trwałe czy ulegające modyfikacjom? Czy nasi klienci wiedzą o istnieniu naszej organizacji i czy chcą z nami współpracować w rozwiązywaniu swoich problemów? Czy jesteśmy organizacją znaną na naszym terenie i czy potencjalni sojusznicy naszych działań wiedzą coś o nas? Czy mamy sprzymierzeńców we władzach lokalnych, w instytucjach lub innych organizacjach? Czy dobrze znamy środowisko, w którym pracujemy?

Po zestawieniu wszystkich "za" i "przeciw" osoby uczestniczące w procesie planowania muszą zastanowić się nad możliwością poprawy elementów mających negatywny wpływ na działalność organizacji i stanowiących dla niej pewne zagrożenie. Należy spróbować zamienić elementy negatywne na pozytywne. Rzetelna analiza wymienionych

czynników istniejących w środowisku zewnętrznym, wpływających na pracę organizacji, stanowi bazę wyjściową dla wyboru strategu naszego działania dla realizacji celu organizacji.

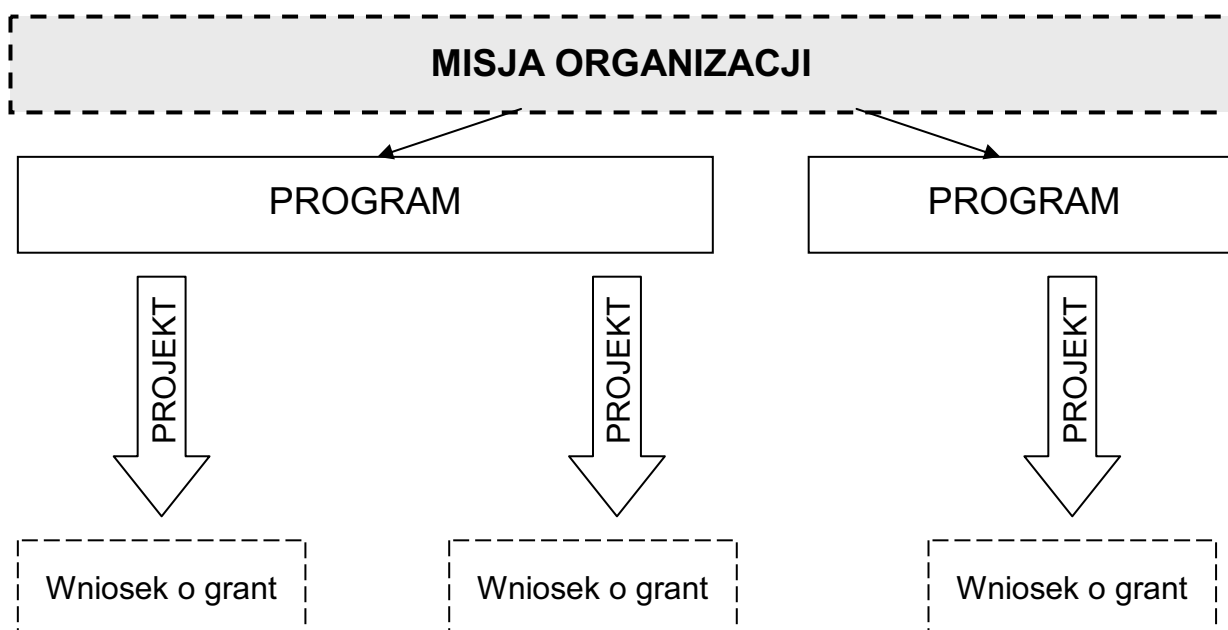
#### Przykład analizy SWOT:

<b>MOCNE STRONY ORGANIZACJI</b> - ..... - ..... - .....	<b>SŁABE STRONY ORGANIZACJI</b> - ..... - ..... - .....
<b>MOŻLIWOŚCI I SPRZYMIERZENCY</b> - ..... - ..... - .....	<b>SIŁY HAMUJĄCE W OTOCZENIU</b> - ..... - ..... - .....

Bardzo często zdarza się, że analizowany element organizacji jest równocześnie jej mocną i słabą stroną. Klasycznym przykładem jest entuzjastycznie nastawiony zespół, który jednocześnie dostrzega własne ograniczenia (brak czasu, słabe przygotowanie, złą organizację pracy). Jeżeli dojdziemy do takich konkluzji, będzie to świadczyć o rzetelności analizy i naszej uczciwości w ocenie samych siebie.

#### 4. PODSTAWOWE ELEMENTY PROGRAMU

Każdy program, który jest opisem planowanych zamierzeń organizacji, powinien zawierać pewne stałe elementy. Pokazują one problem, którym organizacja chce się zająć, przewidywaną zmianę tego problemu, dodatkowe pozytywne następstwa realizacji programu, proponowaną metodę rozwiązania danego problemu, opis koniecznych działań oraz kosztorys całego przedsięwzięcia. Pamiętajmy, że *program* dotyczy szerszego zagadnienia. Często obejmuje całość działań organizacji i dlatego jest bardzo bliski misji. Natomiast wycinek programu, dotyczący części zagadnienia, nazywamy *projektem*. Dopiero ostatnim elementem tej piramidy jest *wniosek*.



W przypadku wielu organizacji, szczególnie mniejszych, ich całą działalność można zawrzeć w jednym programie. *Programem* fundacji, która organizuje kolonie letnie dla dzieci jest zatem Program Kolonii Letnich. Organizacja, która – obok kolonii – prowadzi jeszcze świetlicę środowiskową i dożywia dzieci w szkole, również może opisać tę działalność w postaci *programu* np. Programu Pomocy Dzieciom (w jego ramach realizuje jednak trzy *projekty* kolonie, dożywanie i świetlica). Natomiast organizacja która bezpośrednio pomaga dzieciom, ale obok tego prowadzi działalność edukacyjną na rzecz dorosłych oraz oferuje pomoc psychologiczną młodzieży, nie może całej tej aktywności zamykać w jednym programie. Pomagając dzieciom, młodzieży i dorosłym reaguje wszak na różne problemy, działa różnymi metodami i osiąga różne rezultaty.

### **OPIS OBSZARU PROBLEMOWEGO**

Jest to jeden z najbardziej istotnych, a przy tym niedocenianych przez organizacje elementów programu. Niejednokrotnie bowiem wydaje się, że problem jest oczywisty i ważny dla wszystkich. Nie wymagają więc uzasadnień działania, które należy podjąć dla jego rozwiązania. Jednak często sama organizacja nie jest zorientowana co do specyfiki i istoty problemu oraz charakteru grupy, której dany problem dotyczy. Zamiast przeprowadzić analizę potrzeb środowiska i grupy, organizacje zadawają się robieniem pobieżnych obserwacji i wrażeniami. Opis problemu powinniśmy skonstruować w oparciu o następujące zagadnienia:

- gdzie dany problem występuje (region, miejsce, terytorium);
- kogo dotyczy problem (wymienić jednostki, grupy lub środowiska);
- co jest istotą problemu (na czym polega problem);
- kto lub co jest przyczyną tego problemu;
- negatywne konsekwencje danego problemu;
- co trzeba zrobić, żeby problem przestał istnieć;
- co się stanie, jeśli nie podejmie się działań;
- jaka jest wielkość problemu (liczby, procenty, dane statystyczne lub szacunkowe).

W opisie problemu należy podawać konkrety, a unikać twierdzeń ogólnych - pisać trzeba tylko o zagadnieniach, na które ma się realny wpływ. Jeśli organizacja chce rozwiązać kilka problemów, do każdego z nich powinna przypisać odrębny cel, odrębne metody oraz rezultaty.

### **CEL PROGRAMU**

Wyróżnia się dwa rodzaje celów: ogólne i szczegółowe. Cel ogólny związany jest z misją organizacji ("*Celem naszego programu jest pomoc ludziom ubogim*"). Oczywiście realizacja pojedynczego programu nie pozwala na osiągnięcie celu ogólnego, gdyż nie jest on wymierny, a jedynie pokazuje ogólny kierunek naszych działań. Zarówno dla organizacji, jak i jej klientów czy sponsorów ważniejszy jest cel szczegółowy, który dotyczy omówionej w opisie problemu grupy lub jednostek. Należy przy tym pamiętać o zasadzie: cel programu musi mieć swoje uzasadnienie w przedstawionym powyżej opisie problemu. Nie można pisać w programie dotyczącym np. dzieci niepełnosprawnych umysłowo, że "*jednym z celów programu jest też zwiększenie psychicznej i emocjonalnej aktywności rodziców tych dzieci*", jeżeli w opisie problemu nie pokazaliśmy, na czym polega trudna sytuacja rodziców wychowujących upośledzone dzieci.

Dla wielu organizacji podstawową trudnością jest rozróżnienie celu i działań na rzecz jego osiągnięcia. Terminy: *doskonalić, wzmacniać, stymulować, propagować, wspomagać, stworzyć, zorganizować, budować, powołać* są nazwami działań, a nie efektów. **Prawidłowo określony cel programu prowadzi do osiągnięcia jakiejś zmiany, zmniejszenia lub zwiększenia, zintegrowania bądź wyeliminowania.** Przykładem poprawnie sformułowanego celu jest następujące zdanie: *"Celem działania naszej organizacji jest umożliwienie jak najwyższego poziomu funkcjonowania psychicznego, fizycznego i społecznego 10 dzieci z głębszym upośledzeniem umysłowym z gminy Wólka w ciągu 12 miesięcy"*.

Cel szczegółowy jest konkretyzacją ogólnego celu organizacji, wymienionego w statucie. Przy tym cel programu ma dwa aspekty: jest rozwiązaniem (całkowitym lub częściowym) problemu, a efekty jego realizacji są w jakiś sposób przewidywalne i wymierne. Dlatego też, jeżeli cel programu nie jest adekwatny do celów statutowych organizacji lub jest trudno mierzalny, należy zastanowić się nad uzupełnieniem statutu o odpowiedni zapis bądź przeformułowaniu celu.

- Cel musi być realistyczny, osiągalny w danym miejscu i czasie;
- Cel zakłada zmianę stanu, nie zaś stworzenie czegoś;
- Dobrze sformułowany cel odpowiada na pytanie *co, gdzie, kiedy, dla kogo, ewentualnie o ile* zostaje zmienione dzięki realizacji programu.

### **WYBÓR STRATEGII I METOD**

Następnym krokiem po przedstawieniu problemu danej grupy (klientów) i określeniu celu programu, jest dobór strategii i metod działania oraz dokonanie przeglądu alternatywnych strategii. Strategią nazywamy praktyczny sposób osiągnięcia celu – uzyskania pożądanej zmiany. Strategia powinna być przy tym adekwatna do celu tzn. przewidywany zysk z jej obrania musi przewyższać potencjalne straty. Musi być również zgodna z misją i statutem organizacji, a przede wszystkim musi być realna. Metody działania są natomiast określonymi krokami w kierunku realizacji naszej strategii, podejmowanymi z przewidzianym skutkiem w ustalonym czasie.

Przykładowo nasza organizacja pomaga 50 pacjentom oddziałów psychiatrycznych. Celem naszego działania jest zwiększenie skuteczności funkcjonowania społecznego i psychicznego tych ludzi. Nasza wiedza i rozpoznanie problemu wskazuje, że dobrą metodą leczenia/terapii jest wyjście tych osób ze szpitala i próba mniej czy bardziej samodzielnego życia "na wolności". Są to osoby, które nie są ciężko chore i mogą mieszkać samodzielnie lub w niewielkich grupach. Obieramy więc następującą strategię i uzupełniające ją metody realizacji:

- a) *s t r a t e g i a* – zapewnić mieszkania 50 psychicznie chorym pacjentom;
- b) *m e t o d y*:
  - uzyskanie budynku mieszkalnego od gminy,
  - remont budynku i adaptacja dostosowana do potrzeb osób psychicznie chorych,
  - zaangażowanie personelu do opieki nad pacjentami,
  - zamieszkanie pierwszych 15 pacjentów,
  - umieszczenie 35 pacjentów w indywidualnie wynajętych mieszkaniach w różnych punktach miasta,
  - zapewnienie stałej i/lub okresowej opieki medycznej, pielęgnarskiej i terapeutycznej

pacjentom.

Metody działania są prostą i logiczną konsekwencją przyjętej strategii, są jej konkretyzacją; sposobem realizacji. Dobrze jest jednak, jeżeli dla danej strategii przewidzieć można dodatkowe, alternatywne metody działań. Może to być pomocne w przypadku zawodności obranej metody lub hamującego działania czynników zewnętrznych (brak funduszy, nieżyczliwość władz).

Jeden cel można oczywiście osiągnąć na wiele sposobów. Najlepiej więc, aby organizacja opracowała kilka strategii realizacji celu programu, decydując się na najbardziej optymalną. W wyborze właściwej strategii powinna być pomocna burza mózgów lub inne formy grupowego, aktywnego i twórczego myślenia o problemie. Konieczne jest również zrobienie bilansu sił istniejących wewnątrz organizacji i poza nią, mogących wspierać lub hamować przewidywane działania. Dobrze jest pamiętać, że strategia zależy w dużej mierze od posiadanych doświadczeń i kwalifikacji zespołu. Ponadto wybór ten powinno poprzedzić zadanie sobie następujących pytań: *czy jest dobra? czy jest wykonalna? kiedy może być realizowana? podjęcia jakich kroków i środków wymaga jej realizacja?*

W procesie planowania istotnym elementem jest stworzenie planu awaryjnego. Praca nad nim powinna pojawić się w momencie określania celów, zadań i formułowania planu roboczego. Plan awaryjny daje członkom organizacji poczucie bezpieczeństwa w sytuacjach, gdy plany z nieprzewidzianych przyczyn nie mogą być realizowane w pierwotnej formie. Istnienie planu awaryjnego świadczy również o dojrzałości organizacyjnej osób uczestniczących w procesie, jak też o odpowiednim podejściu do zarządzania organizacją.

### ***HARMONOGRAM DZIAŁAŃ***

Wszystkie działania, jakie należy przedsięwziąć w celu przeprowadzenia naszej strategii powinny zostać uszeregowane w kolejności ich realizacji. Taki harmonogram może przyjąć postać tabeli (np. wykres Gantta umieszczony w dalszej części niniejszego opracowania). Harmonogram prac pozwala nie tylko zwiększyć efektywność naszych działań, ale daje również podstawę do przeprowadzenia oceny dotychczasowych dokonań (ewaluacja). Należy też wyznaczyć osobę odpowiedzialną za realizację poszczególnych prac.

### ***PRZEWIDYWANE REZULTATY PROJEKTU***

Jest to ciekawa pozycja w programie, ponieważ nie do końca wiadomo, czym różni się rezultat programu od zakładanych celów. Niemniej ma ona duże znaczenie psychologiczne i może korzystnie wpłynąć na ocenę naszego programu przez sponsora (lub osobę, którą chcemy naszym działaniem zainteresować). Wyobraźmy sobie, że celem naszego programu jest zwiększenie funkcjonowania psychicznego, fizycznego i społecznego grupy 15 dzieci niepełnosprawnych. Tak przedstawiony rezultat np. rocznego działania programu jest dość nieprzekonywujący, nieobrazowy, pozbawiony elementu ludzkiego. Możemy zatem uzupełnić go o dodatkowe, przewidywane pozytywne skutki funkcjonowania naszego projektu – zarówno w odniesieniu do samych dzieci (nabycie umiejętności wykonywania podstawowych czynności higienicznych, wzrost sprawności manualnej/ruchowej, zwiększenie stopnia prawidłowego kontaktu z otoczeniem), ich rodzin (odciążenie rodziców od ciągłej opieki nad dzieckiem, możliwość zajęcia się sobą, większe zatroszczenie się o potrzeby innych dzieci w rodzinie, poprawa sytuacji materialnej), jak i społeczeństwa (promocja nowych metod terapii, wzrost wiedzy społeczeństwa o problemie i jego

nałożenie, zaangażowanie innych instytucji w rozwiązanie problemu).

### ***ŚRODKI I NAKŁADY (BUDŻET PROJEKTU)***

Po wyznaczeniu poszczególnych zadań należy określić, jakimi środkami dla ich realizacji dysponuje nasza organizacja. Obok materialnych, takich jak materiały, urządzenia, wyposażenie i fundusze, ważnym wkładem w realizację programu jest kapitał ludzki, szczególnie praca wolontariuszy, którą często można przeliczyć na pieniądze i umieścić w budżecie. *Oznacza to, że jeżeli np. prowadzimy stołówkę dla ubogich, w której kucharka gotuje obiady 4 godziny dziennie przez 3 dni w tygodniu bez wynagrodzenia, jej wkład pracy ma ekwiwalent finansowy: tyle, ile musielibyśmy zapłacić za taką usługę.* Szacunkowy koszt wliczamy więc do budżetu projektu.

Nakłady na realizację programu to przede wszystkim koszty: płace personelu, cena wyposażenia lokalu czy biura, opłaty administracyjne, transport, wyjazdy służbowe – czyli pozycje, na sfinansowanie których staramy się u sponsora (-ów). Podział na środki i nakłady jest oczywiście podziałem umownym na potrzeby naszej organizacji i planowania realizacji programu. Budżet opracowujemy zgodnie z pozycjami księgowymi (koszty osobowe i nieosobowe, koszty operacyjne – czynsz, telefon, podróże itp., zakup środków trwałych, zakup sprzętu i materiałów biurowych, ubezpieczenia, usługi pocztowe, kserokopiowanie, itd.) lub w inny sposób. Ważne jest natomiast aby budżet był jasny, związany z programem i rzetelny

Należy pamiętać, że sponsorzy nie pokrywają 100% kosztów programu, a zatem im więcej jest wkładu własnego organizacji – rzeczowego, finansowego i pracy – tym lepiej. Nie należy też zawyżać sumy deklarowanej w budżecie na poszczególne działania, gdyż dla sponsora kosztorys staje się niewiarygodny (przecież żyje na tej samej planecie).

Każda suma zawarta w budżecie powinna być wytłumaczona i opisana. Oznacza to, że każda pozycja budżetowa musi mieć uzasadnienie w przedstawionych powyżej działaniach (metodach) na rzecz realizacji projektu. Jeżeli np. chcemy pieniądze na zakup kserokopiarki, a w harmonogramie ani słowem nie wspominamy o potrzebie jej wykorzystania, pozycja ta staje się niezrozumiała i niewiarygodna.

### ***PLANOWANE FORMY OCENY***

Ocenę programu przeprowadza się przy finalizowaniu kolejnych etapów prac oraz po zakończeniu projektu. Ma ona znaczenie zarówno dla sponsorów, którzy oczekują informacji o sposobie wydatkowania ich pieniędzy, jak i dla organizacji, która sprawdza w ten sposób efektywność swoich działań i skuteczność przyjętych założeń. Ocena (ewaluacja) nie może być subiektywna, ale musi opierać się o ogólnie przyjęte i sprawdzalne kryteria. Powinna być obiektywna i łatwo mierzalna. Szczególnie poleca się kryteria liczbowe i statystyczne. Brak takich mierników dyskwalifikuje program, gdyż oznacza to, że organizacja nie przewiduje jakichkolwiek zauważalnych efektów.

Ewaluacja pokazuje, czy osiągnęliśmy zamierzony cel, czy działania realizowane były zgodnie z planem, czy współpracownicy lub partnerzy sprawdzili się, czy strategia była skuteczna, a metody adekwatne. Dzięki ocenie organizacja może również wypracować modelowe rozwiązania danego problemu. Ocena programu odpowiada na pytania:

- jaki cel / rezultaty chcemy osiągnąć?

- jakie są mierniki osiągnięcia tego celu?
- jak można je zebrać i zweryfikować?

Przykładowymi miernikami oceny programu mogą być ankiety, porównanie badań statystycznych przed i po projekcie lub listy uczestników objętych danym programem.

## 5. A MOŻE JAKIŚ PRZYKŁAD?

Poniżej przedstawiamy bardzo skrócony przykład programu, realizowanego przez wymyśloną przez nas organizację. Każdy z prezentowanych punktów może, a nawet powinien być rozwinięty tak, aby program mieścił się na 8-12 stronach A4 (pamiętajmy o zasadzie, że ludzie nie lubią czytać). Najważniejsze zdania należy wyłuszczyć, a tekst nie powinien się zlewać (tak jak w tym opracowaniu). Pierwszą stronę rezerwujemy zawsze na nazwę programu i nazwę organizacji. Następna strona zawiera spis treści tak, aby czytający mógł łatwo znaleźć interesujący go fragment. Całość opracowujemy w miarę możliwości na komputerze, co pozwoli na szybkie wprowadzenie ewentualnych poprawek i aktualizację programu w trakcie jego realizacji (np. dopisanie kolejnych sponsorów).

Uwaga: jest to bardzo **skrótowy program**, a nie przykład wniosku o dotację. Program ten zawiera trzy związane ze sobą elementy, z których później można stworzyć trzy projekty. W ten sposób organizacja nie tylko ma dobrze zaplanowaną pracę, ale również jest przygotowana do profesjonalnego zdobywania funduszy i pozyskiwania innych form wsparcia swoich działań.

<b>FUNDACJA "RÓWNA SZANSA DLA WSZYSTKICH DZIECI"</b> <b>Program poprawy funkcjonowania dzieci głęboko upośledzonych</b>
--

### I. INFORMACJE OGÓLNE

*(Należy podać status prawny, datę rejestracji, adres, telefon fax, ew. numer konta oraz nazwiska osoby odpowiedzialnej, np. prezesa zarządu).*

### II. CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI I JEJ GŁÓWNE OSIĄGNIĘCIA

*(W tej części organizacja może się pochwalić, jakie ma osiągnięcia i jak jest ważna. Tutaj też można napisać kilka słów o kwalifikacjach osób zaangażowanych w jej działalność. Ważne jest, aby pisać nie tylko o celach statutowych: "Nasza fundacja realizuje cele statutowe, tzn. ...", bo jest to zbyt formalne – najlepiej oprzeć się na misji).*

### III. OPIS PROBLEMU

40 dzieci z głębokimi upośledzeniami umysłowymi i fizycznymi z gminy Wólka przebywa stale w domach Wymagają one całodobowej opieki, najczęściej okazywanej przez ich matki. Są one odizolowane od środowiska i często nie wiedzą, jak najlepiej sprzyjać pełnemu rozwojowi swoich dzieci. W wielu wypadkach są to rodziny na pograniczu ubóstwa, spowodowanego przez niemożność wyjścia obojga rodziców do pracy oraz przez duże wydatki na leczenie dzieci. Najbliższy szpital zajmujący się takimi dziećmi znajduje się ok. 40 km od Wólki, nie ma jednak dobrej komunikacji do szpitala. Pozostawienie tej grupy dzieci bez pomocy powoduje regres w ich rozwoju oraz zamyka im szansę na społecznienie się.

#### IV. CELE PROGRAMU

Celem programu realizowanego przez naszą Fundację jest zwiększenie rozwoju 25 dzieci z głębokim upośledzeniem z gminy Wólki przez następny rok. Dzięki realizacji programu dzieci te:

- ujawnią niedostrzegane i blokowane dotąd możliwości rozwoju umysłowego;
- opanują możliwe dla siebie, niekoniecznie słowne, sposoby komunikowania się z otoczeniem;
- w większym stopniu opanują wykonywanie prostych czynności, w tym dbanie o higienę;
- osiągną poprawę w sferze rozwoju emocjonalnego, wyciszania nadpobudliwości i zachowań agresywnych oraz nauczą się nawiązywania kontaktu emocjonalnego.

Cel ten zamierzamy osiągnąć poprzez udostępnienie dzieciom z głębokim upośledzeniem jak najszerszego programu usług diagnostycznych, medycznych i rehabilitacyjnych tak, aby zwiększyć możliwość ich rozwoju. Równorzędnym celem programu jest zwiększenie w tym samym okresie umiejętności i wiedzy dotyczącej opieki nad dzieckiem upośledzonym w grupie 30 rodzin z terenu gminy Wólka. Rodzice lepiej poznają przyczyny zaburzeń u dzieci, ich potrzeby i możliwości. Uzyskują pomoc w rozwiązywaniu problemów wychowawczych oraz w zaakceptowaniu własnego, niepełnosprawnego dziecka. Nastąpi też poprawa sytuacji materialnej rodzin, poprzez umożliwienie podjęcia pracy rodzicowi sprawującemu opiekę nad dzieckiem.

#### V. REALIZACJA PROGRAMU

W ramach programu planujemy:

- powołanie Ośrodka Dziennego Pobytu dla Dzieci Niepełnosprawnych w Wólce,
- przeprowadzenie serii spotkań edukacyjnych i praktycznych z rodzicami dzieci,
- organizację rehabilitacyjnego obozu wakacyjnego

#### Harmonogram programu:

w okresie wrzesień 97 - wrzesień 98

Nr	Zadanie	Realizator	Termin											
			IX 97	X 97	XI 97	XII 97	I 98	II 98	III 98	IV 98	V 98	VI 98	VII 98	VIII 98
1	Analiza środowiska dzieci niesprawnych	p. Kowalska	↔											
2	Systematyczne spotkania z matkami	p. Kowalska		↔										↔
3	Wyselekcjonowanie grupy dzieci	dr Adamowski		↔										
4	Zatrudnienie kadr specjalistów/opiekunów	dyr. Nowak			↔									
5	Opracowanie harmonogramu zajęć	dr Adamowski			↔									
6	Oficjalne otwarcie Ośrodka	dyr. Nowak				↔								
7	Prowadzenie zajęć terapeutycznych	mgr Kobierzec					↔							



## VIII. BUDŻET PROGRAMU

Rodzaj wydatku	Jednostka	Koszt	Ilość	Planowane	Posiadane	
Źródło finansowania					Fundacja im. S. Batorego. MZiOS, gmina, środki własne	łącznie koszt
<b>Personel</b>						
Koordinator Programu \ pół etatu						
Brutto	Miesiąc	800	12		9600	9600
ZUS	Miesiąc	38.4	12		4608	460.8
Specjalista Progr.\ etat						
Brutto	Miesiąc	1500	12	18000		18000
ZUS	Miesiąc	720	12	8640		8640
<b>Suma częściowa</b>				<b>26 640</b>	<b>10060,8</b>	<b>36 700,8</b>
<b>Usługi kontraktowe</b>						
Rehabilitant (3 osoby)	Godzina	10	600	2000	4000	6000
Księgowa	Godzina	15	120		1800	1800
<b>Suma częściowa</b>				<b>2000</b>	<b>5800</b>	<b>7800</b>
<b>Koszty Operacyjne</b>						
Czynsz	Miesiąc	150	12		1800	1800
Gaz, Prąd	Miesiąc	100	12		1200	1200
Materiały Biurowe	Miesiąc	200	12	2400		2400
Telefon	Impuls	0,16	6000	960		960
Koszty zużycia sprzętu	Miesiąc	30	12	360		360
Ubezpieczenie lokalu	Miesiąc	20	12	240		240
Oplaty pocztowe	List	0,5	2000		1000	1000
Zakwaterowanie /10 dni	Osobodzień	60	300	6000	12000	18000
<b>Suma częściowa</b>				<b>9960</b>	<b>16000</b>	<b>25960</b>
<b>Sprzęt</b>						
Stół rehabilitacyjny	Sztuka	456	1	456		456
Komputer	Sztuka\ amortyzacja	17	12		204	204
<b>Suma częściowa</b>				<b>456</b>	<b>204</b>	<b>660</b>
<b>SUMA CAŁOŚCIOWA</b>				<b>44056</b>	<b>27064,8</b>	<b>71120,8</b>

(Szczegółowy kosztorys prowadzenia Ośrodka i realizowania programu merytorycznego może być roczny lub miesięczny. W przypadku rozpoczynania działalności, kiedy np. remontujemy budynek – co podwyższa sztucznie cały budżet – możemy sporządzić dwa kosztorysy: do momentu uruchomienia Ośrodka i od chwili rozpoczęcia zwykłego funkcjonowania.)

Dla fachowego prowadzenia Ośrodka Dziennego Pobytu dla Dzieci Niepełnosprawnych w Wólce, nasza Fundacja posiada następujące zasoby:

- budynek (oddany w bezpłatne użytkowanie przez Radę Gminy Wólka),
- comiesięczne chesne płacone przez rodziców,
- sprzęt gospodarczy i wyposażenie biura,
- praca rodziców i wolontariuszy (3 osoby po 2 godz. 3 razy w tygodniu),
- praca praktykantów z wydziału pedagogiki specjalnej (2 osoby po 8 godz. w tygodniu).

Aby w pełni realizować program pomocy dzieciom głęboko upośledzonym Fundacja pragnie pozyskać środki na pokrycie niezbędnych wydatków, a więc kosztów bieżących utrzymania Ośrodka, płac kadry zawodowej i części opiekunów (rehabilitantów) oraz zakupu sprzętu rehabilitacyjnego (stoł rehabilitacyjny).

## 6. ZAKOŃCZENIE

Program, którego realizacja ma na celu zmianę danego problemu, jest – czego dowodzi praktyka, jaka obserwujemy w BORIS – podstawowym dokumentem, który organizacja powinna opracować. Dzięki dobrze przygotowanym programom, przez prawie cztery lata szereg organizacji współpracujących z nami zyskało różnego typu wsparcie – finansowe i niefinansowe – od władz lokalnych i centralnych, fundacji kapitałowych polskich i zagranicznych, programów pomocowych, sponsorów prywatnych.

Pamiętajmy jednak, że nawet przy dobrych programach, które opracowuje się przez kilka tygodni, często zapomina się o rzeczach oczywistych. I tak podczas planowania programu powinniśmy zakładać ryzyko – jakieś działanie może się nie udać, gdy np. partnerzy wycofają się z realizacji przedsięwzięcia, współpracownicy zrezygnują z programu lub sponsorzy z jego finansowania. Aby zapobiec takim sytuacjom, należy zabezpieczyć się poprzez przewidywanie alternatywnych działań (np. ciągłe staranie się i zachęcanie nowych darczyńców) oraz zawieranie umów (o pracę, o dzierżawę, itp.). W opracowywaniu programu wskazana jest zatem współpraca prawnika. Na projekt przedsięwzięcia składa się więc praca kilku zespołów.

Główna zasad planowania programu brzmi: im więcej osób i instytucji włączonych jest w opracowanie, sfinansowanie i realizację programu, tym większe jest prawdopodobieństwo jego powodzenia.