

# Projekt Strategii ZHP 2012 – 2017 materiał dla hufców i chorągwi

Projekt strategii powstawał jako wynik analizy badań organizacji i spotkań kadry, podczas których poddawano analizie sytuację organizacji. Były to następujące wydarzenia:

**1. Badanie wyników realizacji strategii ZHP w chorągwiach** – ankieta internetowa 06-10.2010. W czerwcu 2010 GK ZHP udostępniła chorągwiom ankietę internetową, jako nowe narzędzie badawcze:

- W pierwszej części badanie było dostępne przez 2 miesiące do 15.08.2010, a następnie do końca września 2010 jako podsumowanie przed zjazdami chorągwi. Finalnie tylko 2 chorągwie nie wzięły finalnie udziału w badaniu.
- Każdej chorągwi biorącej udział w badaniu zadano 42 pytania.
- Pytania zostały pogrupowane w obszary strategiczne: Program, Kształcenie, Wizerunek, Rozwój Liczebny, Zarządzanie, Finanse.
- Wszystkie odpowiedzi były oceniane w sposób jednolity i tą samą metodyką.
- W większości respondentami byli sami komendanci chorągwi, czasem ich zastępcy lub członkowie komend odpowiedzialni za dane obszary Strategii ZHP.
- W poszczególnych badanych obszarach strategicznych zidentyfikowane zostały punkty do dalszego rozwoju i uwzględnienia przy wyznaczaniu kierunków strategicznych, tj.: PROGRAM: 4, KSZTAŁCENIE: 3, WIZERUNEK: 3, ROZWÓJ LICZEBNY: 2, ZARZĄDZANIE: 2, FINANSE: 4.

## **2. Konferencja „Drużynowy a Strategia ZHP” – 26.03.2011**

W konferencji wzięło udział 45 drużynowych rekrutujących się z grupy drużynowych wyróżnionych listem Naczelnika ZHP oraz z patroli uczestniczących w rajdzie „Arsenał” w sumie z 11 chorągwi: podkarpacka, łódzka, kielecka, zachodniopomorska, śląska, dolnośląska, wielkopolska, krakowska, białostocka, kujawskopomorska, gdańska. Drużynowi zostali podzieleni na 4 grupy - obszary strategiczne:

Program, Kontakty Zewnętrzne, Struktura, Kwatermistrzostwo i Finanse.

Zadanie: ocenić obecną sytuację w ZHP, a następnie opracować plan zmian i naprawy, tak aby stworzyć założenia do nowej strategii.

Efektom pracy był materiał z oceną sytuacji ZHP i propozycjami koniecznych zmian organizacji z punktu widzenia drużynowego oraz stworzenie grupy konsultacyjnej około 75 drużynowych z 14 chorągwi).

## **3. Warsztaty komend chorągwi analizujące ocenę sytuacji ZHP przez drużynowych – 1-3.04.2011**

- W dniach 1-3 kwietnia 2011 w Perkozie zebrały się Komendy Chorągwi z przedstawicielami Głównej Kwatery i Rady Naczelnej w celu analizy bieżącej sytuacji w ZHP i przygotowań do zjazdu ZHP
- Efektom pracy jest materiał będący odpowiedzią na wnioski i obserwacje przedstawione przez 45 drużynowych z 11 chorągwi na konferencji strategicznej z 26 marca w Warszawie
- Podział grup został zastosowany podobny jak w przypadku konferencji z drużynowymi tj. Program, Struktura, Kontakty zewnętrznej, Kwatermistrzostwo i Finanse.

**4. Efekty pracy i spotkań Zespołu ds. strategii** (szczepowi, komendanci i członkowie komend hufców, komendanci i członkowie komend chorągwi, członek RN ZHP, naczelnik i członkowie GK ZHP).

Zespół wypracował tezy do nowej strategii, jako wynik analizy trendów zauważonych w w/w materiałach.

### **Założenia ogólne**

1. nowa strategia ZHP powinna postawić drużynowego w centrum zainteresowania całej organizacji
2. wszystkie cele strategiczne, które ma przyjąć organizacja mają sens tylko wtedy, jeśli w wyniku ich realizowania poprawi się wsparcie organizacji dla drużynowego
3. nowa strategia powinna być zwięzła i czytelna dla przeciętnego drużynowego ZHP – zaproponowano wypracowanie graficznej formy opisującej główne cele nowej strategii ZHP na powierzchni A4.

Projekt strategii został po raz pierwszy zaprezentowany na II Zlocie Kadry ZHP 21 sierpnia 2011 w Perkozie. Następnie będzie on konsultowany w zespole konsultacyjnym drużynowych oraz skierowany do konsultacji podczas zjazdów hufców, które rozpoczynają się we wrześniu 2011. Konsultacje będą też mieć miejsce podczas konferencji organizowanych we wrześniu i październiku. Konsultacje zostaną podsumowane na koniec października tak, aby w pierwszych dniach listopada delegaci na Zjazd ZHP otrzymali stosowny materiał z propozycją strategii.

### **Zasady wdrażania strategii ZHP na poziomie poszczególnych harcerskich komend**

Opracowano 5 kierunków strategicznych do realizowania w całym ZHP i na wszystkich jego poziomach organizacyjnych. Podstawowym źródłem sukcesu strategii jest jej spójne realizowanie przez wszystkie chorągwie ZHP i jej znajomość przez jak największą część kadry ZHP z drużynowymi na czele.

Każda harcerska komenda powinna dokonać analizy sytuacji na terenie swojego działania w zakresie 5 kierunków strategicznych – na przykładzie kierunku „Dobry program”:

- jak u nas dzisiaj wygląda np. praca z programami drużyn w hufcu?
- czy nasi drużynowi są wspierani przez hufiec w tworzeniu programu drużyny?
- czy można prowadzić pracę śródroczną bez zatwierdzonego programu drużyny?
- czy nasza chorągiew wspiera hufce w przygotowaniu instruktorów/członków komend hufców do pracy z drużynowymi w zakresie programu drużyny?

Zebrany materiał oceniający bieżącą sytuację powinien posłużyć jako punkt wyjścia do stworzenia spisu konkretnych działań, które polepszą sytuację na terenie pracy danej harcerskiej komendy w zakresie każdego z 5 kierunków strategicznych ZHP. W następnym roku działania strategii w jej analizie niezbędne będzie podsumowanie wyników realizacji poprzedniego planu operacyjnego. W ten sposób powstanie Plan Operacyjny do Strategii ZHP dla hufca/chorągwi X.

Plan operacyjny hufca/chorągwi ma zakładać roczną perspektywę realizacji zadań, być zbieżny z czasem programów drużyn (od września do sierpnia), uwzględniając konieczność corocznego podsumowania realizacji planu (miesiąc dla hufca i następczo miesiąc dla chorągwi) i powinien być zatwierdzany:

- przez komendę hufca do końca września na okres od października do września

- przez radę chorągwi do końca października na okres od listopada do października

Plan operacyjny hufca/chorągwi musi zawierać:

- Nawiązanie do jednego z 5 kierunków Strategii ZHP
- Nazwę zadania operacyjnego
- Sposób pomiaru stopnia realizacji zadania
- Czas wykonania
- Osoby lub zespoły odpowiedzialne za wykonanie zadania

Plan operacyjny chorągwi powstaje jako wynik analizy sytuacji dokonanej na poziomie komendy chorągwi oraz podsumowania efektów działania planów operacyjnych hufców danej chorągwi.

Propozycja wypracowanych kierunków strategicznych:

### **1. "Dobry program drużyny"**

#### **Analiza sytuacji obecnej:**

- Definicja programu ZHP nie jest jednoznaczna – częste jest twierdzenie, że program ZHP powstaje w GK ZHP, że program drużyny to zbiór imprez hufcowych
- Drużynowy przeważnie nie otrzymuje wsparcia w hufcu w tworzeniu i realizowaniu programu drużyny
- W komendzie hufca zazwyczaj nie ma nikogo, kto zajmuje się wyłącznie programami drużyn

#### **Cel strategiczny:**

Program ZHP powstaje w drużynie jako wynik analizy potrzeb harcerzy

Konieczne jest systemowe zapewnienie wsparcia drużynowego na poziomie hufca w:

- tworzeniu programu drużyny,
- realizacji programu drużyny,
- ewaluacji programu drużyny.

Wprowadzenie obowiązku obecności w komendzie zastępcy komendanta hufca ds. programowych lub członka komendy ds. programowych, którego obowiązkiem byłoby przede wszystkim zapewnienie powyższego wsparcia drużynowemu, a więc praca z programami drużyn (np. poprzez tworzenie hufcowego systemu opiekunów drużyn zatwierdzających programy i udzielających wsparcia na wszystkich etapach pracy z programem drużyny). Nie należy mylić takiego zakresu obowiązków z tworzeniem niezależnego od programów drużyn programu hufca, ale czym innym jest budowanie uzupełniających w stosunku do programów drużyn propozycji programowych hufca.

#### **Pomiar osiągnięcia celu:**

- Opracowanie i wdrożenie standardu programu drużyny
- Opracowanie i wdrożenie standardu pracy z programami drużyn w hufcu
- Wprowadzenie członka komendy hufca ds. programowych
- Opracowanie i wdrożenie wytycznych do działań programowych w hufcu, chorągwi i GK ZHP
- Zbieranie i upowszechnianie najlepszych programów drużyn w formie ogólnodostępnej biblioteki programów drużyn

## **2."Mniej papierów"**

### **Analiza sytuacji obecnej:**

- Ilość dokumentacji przytłacza drużynowego i większość instruktorów
- Istniejące dokumenty były tworzone na przestrzeni wielu lat i adresowane do innej liczebności organizacji
- Część dokumentów nie uwzględnia podwójnej osobowości prawnej chorągwi

### **Cel strategiczny:**

Czytelna i prosta dokumentacja. Praca instruktorów obarczona jest olbrzymią ilością dokumentacji i rozliczeń. Należy zredukować ilość dokumentacji w pracy instruktora do niezbędnego minimum.

Opcja „zerowa” wprowadzona przez Zjazd ZHP z odpowiednim etapem przygotowania Wdrożyć elektroniczny obieg dokumentów.

### **Pomiar osiągnięcia celu:**

- Opracowanie zasad opcji „zerowej” na każdym poziomie działania organizacji
- Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów
- Wdrożenie zasad konsultacji dokumentów związkowych na wszystkich poziomach organizacji przez instruktorów i mechanizmu ciągłych zmian

## **3."Motywowanie i promowanie kadry"**

### **Analiza sytuacji obecnej:**

- Aktualny system motywowania kadry do działania nie jest skuteczny – w związku brakuje instruktorów i drużynowych
- Drużynowi i instruktorzy, szczególnie pełniący funkcje społecznie nie są znani i uznawani za autorytety
- Brak w związku skutecznego systemu ewaluacji działań instruktorów i ich oceny
- Najlepiej działający drużynowi i instruktorzy nie są wystarczająco promowani poza organizacją

### **Cel strategiczny:**

Opracować skuteczny system motywowania kadry.

Stworzyć model promocji kadry zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią.

### **Pomiar osiągnięcia celu:**

- Przyrost ilości kadry na poszczególnych poziomach organizacji
- Zbliżenie czasu pełnienia funkcji drużynowego do 3 lat
- Opracowanie i wdrożenie systemu motywacji i promocji kadry w ZHP
- Opracowanie zasad promowania najlepszej kadry w środowisku działania hufca, chorągwi i poziomu centralnego
- Wprowadzenie najmniejszych choćby systemowych rozwiązań uznawania uprawnień związkowych poza ZHP na poziomie centralnym i/lub regionalnym

## **4."Poprawmy stan i czytelność finansów"**

### **Analiza sytuacji obecnej:**

- Drużynowi i instruktorzy nie utożsamiają się z kłopotami finansowymi organizacji na poziomie swojego działania
- Brak systematycznej pracy ze składką
- Raportowanie finansowe w związku jest nieczytelne i niezrozumiałe dla przeciętnego drużynowego i instruktora

**Cel strategiczny:**

Należy wzmocnić świadomość odpowiedzialności finansowej za organizację wśród wszystkich członków.

Każdy drużynowy powinien znać sytuację finansową związku i aktywnie przyczyniać się do jej poprawy

Konieczne jest wdrożenie bieżącej pracy ze składką członkowską oraz pozyskiwaniem środków.

Gospodarowanie przychodami i kosztami oraz majątkiem na wszystkich szczeblach organizacji powinno być jawne i czytelne dla wszystkich instruktorów.

Korzystanie ze wsparcia dostępnego obecnie dla podmiotów ekonomii społecznej

**Pomiar osiągnięcia celu:**

- Opracowanie i wdrożenie rozwiązań informujących drużynowych i instruktorów o sytuacji finansowej związku na każdym poziomie jego działania
- Opracowanie i wdrożenie sposobów pracy ze składką członkowską na każdym poziomie działania związku
- Opracowanie sposobów włączania drużynowych w prace nad budżetem hufca
- Opracowanie akcji społecznej do wewnątrz związku, której wynikiem byłoby większe utożsamianie się szczególnie drużynowych z finansową sytuacją związku
- Inicjowanie akcji dla drużynowych i instruktorów prowadzących do wypracowania środków na aktywne zmniejszenie zadłużenia całej organizacji

**5."Przyjazna struktura"****Analiza sytuacji obecnej:**

- Struktura ZHP nie jest w stanie wywiązać się z zadan jakie stawia przed każdą harcerską komendą statut
- Struktura nie uwzględnia dzisiejszej wielkości organizacji

**Cel strategiczny:**

Należy na nowo zdefiniować strukturę organizacji i dostosować ją do aktualnej liczebności i potrzeb.

Konieczne jest ponowne zdefiniowanie zadań każdego szczebla struktury ZHP, ale szczególnie hufca i chorągwi

**Pomiar osiągnięcia celu:**

- Rozpoczęcie ogólnozwiązkowej dyskusji na każdym poziomie organizacji o zadaniach poszczególnych komend, podsumowanie i wypracowanie wniosków do dalszego działania
- Inicjowanie opracowania kilku autorskich projektów nowej struktury organizacji i ich u powszechnienie na poziomie lokalnym i centralnym