



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO
organizacja pożytku publicznego

Podsumowanie oceny realizacji Strategii ZHP w roku 2010

22 sierpnia 2010

hm. Rafał Bednarczyk
hm. Dawid Pawłowski



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

Plan prezentacji

1. Tło historyczne Strategii ZHP i obecna sytuacja ZHP
2. Poprzednie badania stopnia realizacji obecnej Strategii ZHP
3. Konsekwencje i problemy
4. Podsumowanie oceny realizacji strategii ZHP w roku 2010



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

Plan prezentacji

1. Tło historyczne Strategii ZHP i obecna sytuacja ZHP
2. Poprzednie badania stopnia realizacji obecnej Strategii ZHP
3. Konsekwencje i problemy
4. Podsumowanie oceny realizacji strategii ZHP w roku 2010



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

Tło historyczne Strategii i obecna sytuacja ZHP

1. Obowiązującym dokumentem jest **Strategia Rozwoju 2005 - 2009**
2. Zasadniczym celem dokonywanych bieżących aktualizacji dotychczasowego dokumentu było uporządkowanie i zwiększenie czytelności zapisów strategicznych.
3. Celem nie mniej ważnym było uwypuklenie tych postulatów strategii, które w toku **opracowywania planów operacyjnych nie zostały właściwie zoperacjonalizowane.**
4. Była też konieczność weryfikacji zaplanowanych działań ze względu na ograniczoność zasobów, w tym głównie środków finansowych.
5. Przez lata widziano także potrzebę dalszych zmian w zapisach strategicznych polegające m.in. na bardziej precyzyjnym rozdzieleniu kompetencji pomiędzy Główną Kwaterę, chorągwie i hufce, jak również na efektywniejszym przyporządkowaniu różnych działań/zadań poszczególnym obszarom - **czy jednak to jest poziom i zakres szczegółowości w Strategii?**
6. W roku 2010 ZHP **nadal nie ma Strategii długookresowej** (z celami strategicznymi a nie operacyjnymi) pozwalającej śmiało spoglądać w przyszłość i rozwiązywać problemy, które **organizacja**



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

Badania stopnia realizacji Strategii ZHP

1. W ostatnich 3 latach próbowano dokonać kompleksowego badania realizacji Strategii Rozwoju ZHP raport P. Dobosza (05.2007) oraz koncepcji metody badania B. Matyjaszczyk (04.2009)
2. Przed Zjazdem ZHP w 2009 roku próbowano powołać zespół i przeprowadzić badanie stopnia realizacji obecnej Strategii ZHP we wszystkich chorągwiach
- z wielu przyczyn organizacyjnych kompleksowe badanie nie odbyło się.
3. Badanie musiało być zorganizowane i przeprowadzone systemowo, z zaangażowaniem komendantów i komend chorągwi, przy wsparciu zarówno GK jak i RN, z pełnym dostępem i wglądem do danych oraz dokumentów w ZHP.
4. **W ZHP brakuje mechanizmów organizacyjnych i jednostek GK, które mogłyby sprawnie i merytorycznie**



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

Konsekwencje i problemy

1. Statut ZHP i Strategia ZHP w **wielu miejscach rozmijają się.**
2. Powstało w organizacji wiele wersji „Strategii ZHP”, na poziomie chorągwi i hufców – **nastąpiło rozmycie celów strategicznych oraz spójnego działania jako jedna organizacja.**
3. Żaden dokument wewnętrzny nie wskazuje jaka powinna być **kolejność przyjmowania programów rozwojowych** poszczególnych jednostek, jaki powinien być ich **czas realizacji** oraz jak powinny kształtować się **relacje pomiędzy poszczególnymi dokumentami.**
4. **Czas obowiązywania poszczególnych** programów rozwojowych w chorągwiach jest zróżnicowany i wacha się **pomiędzy rokiem 2004 a 2014.**
5. Zróżnicowane są też **cele główne poszczególnych dokumentów**, raz najważniejszy jest cel wspierania drużynowego, w innym wzmocnienie hufców – tym samym ZHP



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO
organizacja pożytku publicznego

Strategia ZHP 2005 - 2009

Podsumowanie oceny realizacji

Zaobserwowane trendy i problemy



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

Założenia do obecnej oceny realizacji Strategii

1. Ze względu na krótki termin i możliwy harmonogram gotowe pytania otwarte do wywiadów zostały przekształcone w ankietę internetową online.
2. Ankieta internetowa była dostępna przez 2 miesiące do 15.08.2010
3. Każdej chorągwi biorącej udział w badaniu zadano 42 pytania.
4. Pytania zostały pogrupowane w obszary strategiczne: Program, Kształcenie, Wizerunek, Rozwój Liczebny, Zarządzanie, Finanse.
5. Wszystkie odpowiedzi były oceniane w sposób **jednolity** i tą samą **metodyką**.
6. Poniższa prezentacja zawiera podsumowanie trendów i problemów, nie wskazuje szczegółowych odpowiedzi lub jednostek, które je udzielały.



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

Podsumowanie całościowe

1. W badaniu wzięło udział 10 z 17 chorągwi, co stanowi 59% populacji.
2. W większości respondentami byli sami komendanci chorągwi, czasem ich zastępcy lub członkowie komend odpowiedzialni za dane obszary Strategii ZHP.
3. W poszczególnych badanych obszarach strategicznych zidentyfikowane zostały punkty do dalszego rozwoju i uwzględnienia przy wyznaczaniu kierunków strategicznych na lata 2010-2014, tj.:
 - PROGRAM: 4
 - KSZTAŁCENIE: 3
 - WIZERUNEK: 3
 - ROZWÓJ LICZEBNY: 2
 - ZARZĄDZANIE: 2
 - FINANSE: 4



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

PROGRAM 1/2

1. Wszystkie badane chorągwie **potwierdziły upowszechnienie** i podjęcie działań w celu propagowania „Podstaw wychowawczych ZHP” głównie poprzez warsztaty, poradniki, kursy, konferencje, kolportaż, strony www.
2. **Nie istnieją wypracowane** jednolite, jednoznaczne i skuteczne narzędzia w celu monitorowania funkcjonowania ciągu wychowawczego w podległych hufcach?
3. **Wszystkie badane chorągwie** w różnorodny sposób i przy użyciu wielu narzędzi **udzielają wsparcia metodycznego** podległym jednostkom.
4. Należy **wdrożyć centralne narzędzie** do gromadzenia i wymiany przez poszczególne chorągwie proponowanych atrakcyjnych form wspierających pracę programową hufców.



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

PROGRAM 2/2

5. W **9 na 10 chorągwiach są różne zespoły** odpowiedzialne za **wspieranie metodyczne działań programowych** hufców, od wydziałów programowych bez/z referatami, po zespoły kadry kształcącej.

Należy rozważyć **ujednoczenie odpowiedzialności i nazw jednostek** odpowiedzialnych za program na poziomie chorągwi.

6. Odpowiedzi dotyczące **wspierania środowisk wiejskich** przez chorągiew sygnalizują ten obszar działalności jako duży potencjał do rozwoju i wypracowania **rozwiązań systemowych na poziomie centralnym przy wykorzystaniu środków z UE.**



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

KSZTAŁCENIE 1/2

1. Wszystkie badane chorągwie **przyjęły plany kształcenia** w ostatnich 2 latach, także 9 na 10 dokonała ich **ewaluacji**.
2. We wszystkich badanych chorągwiach **istnieje Chorągwiany Zespół Kształcenia Kadry (ZKK)**.
3. Badane chorągwie **są organizatorem aktywnych form kształcenia** i pracy z kadrą, podane ich przykłady wskazują dużą różnorodność i zakres.
4. Dzięki posiadaniu zespołów ZKK, aż **7 z 10** badanych chorągwi **prowadziło kursy na komendantów hufców**, z reguły raz do roku, średnia liczba uczestników to 15.
5. Jedynie **3 z 10 chorągwi** przeprowadziło w ostatnich 2 latach tylko po **1 kursie dla komendantów szczepów**, średnia uczestników to 8.
6. Wszystkie badane chorągwie prowadzą wiele warsztatów dla



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

KSZTAŁCENIE 2/2

7. Połowa badanych chorągwi **nie prowadzi** na swoim poziomie **agregowania informacji o zamkniętych próbach instruktorskich** w międzyhufcowych i hufcowych KSI.
8. **Otwieranych prób harcmistrzowskich** i podharmistrzowskich jest na poziomie **po 15**, zamykanych pozytywnie jest średnio **10** w ostatnich 2 latach.
9. **Jedynie w połowie chorągwi** zdobywano **Złotą Odznakę Kadry Kształcącej**, w większości był to tylko jeden instruktor.
W **2 z 10 badanych chorągwi nie zdobywano SOKK**, w pozostałych średnio zdobywano po 2-3 w ostatnie 2 lata.



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

WIZERUNEK

1. Zaledwie **3 z 10** badanych chorągwi **stworzyła plan promocji i komunikacji** w latach 2008 oraz 2009 i tylko **2 dokonały ewaluacji tego planu.**
2. Wszystkie badane chorągwie **podejmują działania ukierunkowane na promocję harcerstwa wśród różnych środowisk społecznych** poprzez propagowanie ZHP i metodyki w internecie (m.in. facebook), prasie i formach pracy np. imprezy okolicznościowe i miejskie, konferencje, obozy.
3. Aż 8 na 10 chorągwi **prowadzi spotkania i szkolenia dotyczące wizerunku, komunikacji i promocji**, jednakże podana ich ilość (1-2 na 2 lata) i formy **wskazują** na bardzo duże **pole do rozwoju** i wsparcia chorągwi w tym obszarze.
4. Jedynie **1 na 10 chorągwi** prowadzi **szkolenia informatyczne** dla webmasterów i z wiedzy informatycznej, inni nie robią tego z braku wykwalifikowanej kadry.



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

ROZWÓJ LICZEBNY

1. Wszystkie badane chorągwie **monitorują stan liczebny swoich jednostek**, jednakże **tylko 4 z 10 wdrożyła plany rozwoju** liczebnego chorągwi.
2. Aż **60%** badanych chorągwi **nie analizuje sytuacji dzieci i młodzieży** poza ZHP na swoim terenie, nie wykorzystują dodatkowych badań wew., statystyk i analiz zew.
3. 7 z 10 chorągwi **promuje środowiska rozwijające się liczebnie** i zachęca je do dzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi środowiskami na naradach hufców, też poprzez nagrody pieniężne, wyróżnienia i specjalne wyjazdy.
4. Zaledwie 3 z 10 chorągwi **analizuje liczebność środowisk wiejskich** funkcjonujących na jej terenie poprzez spis harcerski i rozmowy z komendantami hufców.



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

ZARZĄDZANIE

1. Jedynie 2 chorągwie z 10 stwierdziły, iż **nie prowadzą działalności gospodarczej**, 6 z 10 **nie podjęły działania** w celu oddzielenia działalności gospodarczej, zarobkowej od działalności statutowej. Jedynie **1 z 10** podała przykład takiego podziału - utworzenie fundacji do celów gospodarczych.
2. Większość badanych chorągwi **podała wiele przykładów** na opracowanych standardów i procedur sprzyjających wzrostowi efektywności zarządzania organizacją - **należy wykorzystać te informacje do centralnych narzędzi**.
3. Stosunek osób pracujących zawodowo na etacie do społecznych wolontariuszy **to średnio 10 osób** (zakres od 3 do 26) w całej chorągwi i podległych jednostkach. **Stanowiska powtarzające się to** członkowie komend chorągwi, komendanci (hufców i baz), obsługa finansowo-organizacyjna.



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

FINANSE 1/2

1. Połowa z badanych chorągwi **posiada finanse chorągwi pod stałą**, profesjonalną kontrolą Skarbnika, a informacja o finansach jest dostępna i zrozumiała dla hufców oraz instruktorów. Niektóre jednostki w w/w celu wykorzystują jedynie Chorągwiane Komisje Rewizyjne jako formę kontroli.
2. Zaledwie **4 z 10 badanych** chorągwi posiada **przeterminowane zobowiązania** finansowe, podane przykłady głównie dotyczą rozliczeń z GK ZHP.
3. Aż 6 z 10 badanych chorągwi **wdrożyła mechanizmy niedopuszczające** do generowania **nowych długów** zarówno na swoim poziomie jak w jednostkach podległych.
4. Większość jednostek **nie potrafiła jednoznacznie podać wykazu** oraz wartości najważniejszych obliczanych wskaźników finansowych w chorągwi świadczących o kondycji finansowej jednostki - należałoby opracować wykaz takich wskaźników liczonych lokalnie i agregowanych centralnie w GK



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

FINANSE 2/2

- Większość **skarbników** w badanych chorągwiach **nie posiada kierunkowego** wykształcenia lub wiedzy zdobytej poza ZHP w obszarze zarządzania finansami. Podane przykłady wskazują na wieloletnie doświadczenie na funkcjach w ZHP i jedynie kursach doszkalających. Skarbnicy chorągwi posługują się wsparciem od posiadających wykształcenie i doświadczenie pracowników księgowości.
- Na poszczególnych szczeblach struktury chorągwi zarządzanie informacją finansową, pozyskiwanie środków i dywersyfikacja źródeł finansowania **opiera się głównie na 1% i miejskim dofinansowaniu**. Rzadko są komórki / osoby wyspecjalizowane **w zdobywaniu i rozliczaniu finansowania zewnętrznego UE**.
- Zazwyczaj **wprowadzoną zasadą rozliczeń** pomiędzy szczeblami struktury i przekazywania majątku w trakcie zmiany władz chorągwi / funkcji finansowej jest **protokół zdawczo-**



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

Wnioski i rekomendacje do pracy nad nową Strategią ZHP

1. Zbyt małą uwagę w ZHP jednostki przywiązują do utrzymywania i funkcjonowania ciągu wychowawczego w ZHP.
2. Nadal brak wielu narzędzi do agregowania i wymiany informacji strategicznych między chorągwiami, mimo ich dużego potencjału i posiadanej wiedzy.
3. Należy ustalić jak istotny i strategiczny dla ZHP jest obszar wiejski, w tym analizowanie jego liczebności, jego rozwój z wykorzystaniem środków UE.
4. System odznak kształcenia obowiązujący w latach 2008-2009 był nieefektywny i nie wspierał realizacji strategicznych celów z obszaru Kształcenia.
5. Szkolenia dla kadr hufców na poziomie chorągwanym są realizowane w bardzo małej ilości, także ich poziom nie jest wystarczająco weryfikowany.
6. Obszar nowych technologii informatycznych i informacyjnych na poziomie chorągwanym wymaga silnej stymulacji i rozwoju



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO

organizacja pożytku publicznego

Wnioski i rekomendacje do pracy nad nową Strategią ZHP

7. Prowadzone analizy i zbierane informacje dotyczą głównie sytuacji wewnątrz ZHP. Brak szerokiego spojrzenia strategicznego poza ZHP i poszukiwaniu odpowiedzi na zachodzące zjawiska społeczne oraz nowe trendy w grupach wiekowych, którymi ZHP jest szczególnie zainteresowane.
8. Nadal pozostaje kwestia rozdzielenia działalności gospodarczej od statutowej, brak wypracowanych rozwiązań systemowych i strategicznych.
9. Brak benchmarków odnośnie liczby osób na etatach do liczby wolontariuszy w jednostkach ZHP, tak aby sprawnie zarządzać organizacją i jednocześnie optymalizować koszty operacyjne działalności organizacji w obecnej sytuacji.
10. Najpilniejszym i najbardziej istotnym obszarem strategicznym są Finanse. Zaobserwowane trendy i problemy wskazują, iż ZHP od najniższego szczebla nie potrafi skutecznie zarządzać finansami - ten obszar wymaga kompleksowego i



ZWIĄZEK HARCERSTWA POLSKIEGO
organizacja pożytku publicznego

DZIĘKUJEMY ZA UWAGĘ

hm. Rafał Bednarczyk
hm. Dawid Pawłowski