



© WSE Inc. / Olivier Ouadji-SGF

ПЛАНИРОВАНИЕ ДО 2023 ГОДА И ДАЛЕЕ: инструментарий стратегического планирования, мониторинга и оценки для Национальных Скаутских Организаций



SCOUTS[®]
Сделать Мир Лучше



SCOUTS[®]
Сделать Мир Лучше

© Всемирное Скаутское Бюро ООО.
Развитие Скаутинга
Май 2019 года

Всемирное Скаутское Бюро
Глобальный центр поддержки
Куала-Лумпур

Офис 3, 17-й этаж,
Менара Сентрал Виста
150 Джалан Султан Абдул Самад
Брикфилдс
50470 Куала-Лумпур, МАЛАЙЗИЯ

Тел.: + 60 3 2276 9000
Факс: + 60 3 2276 9089

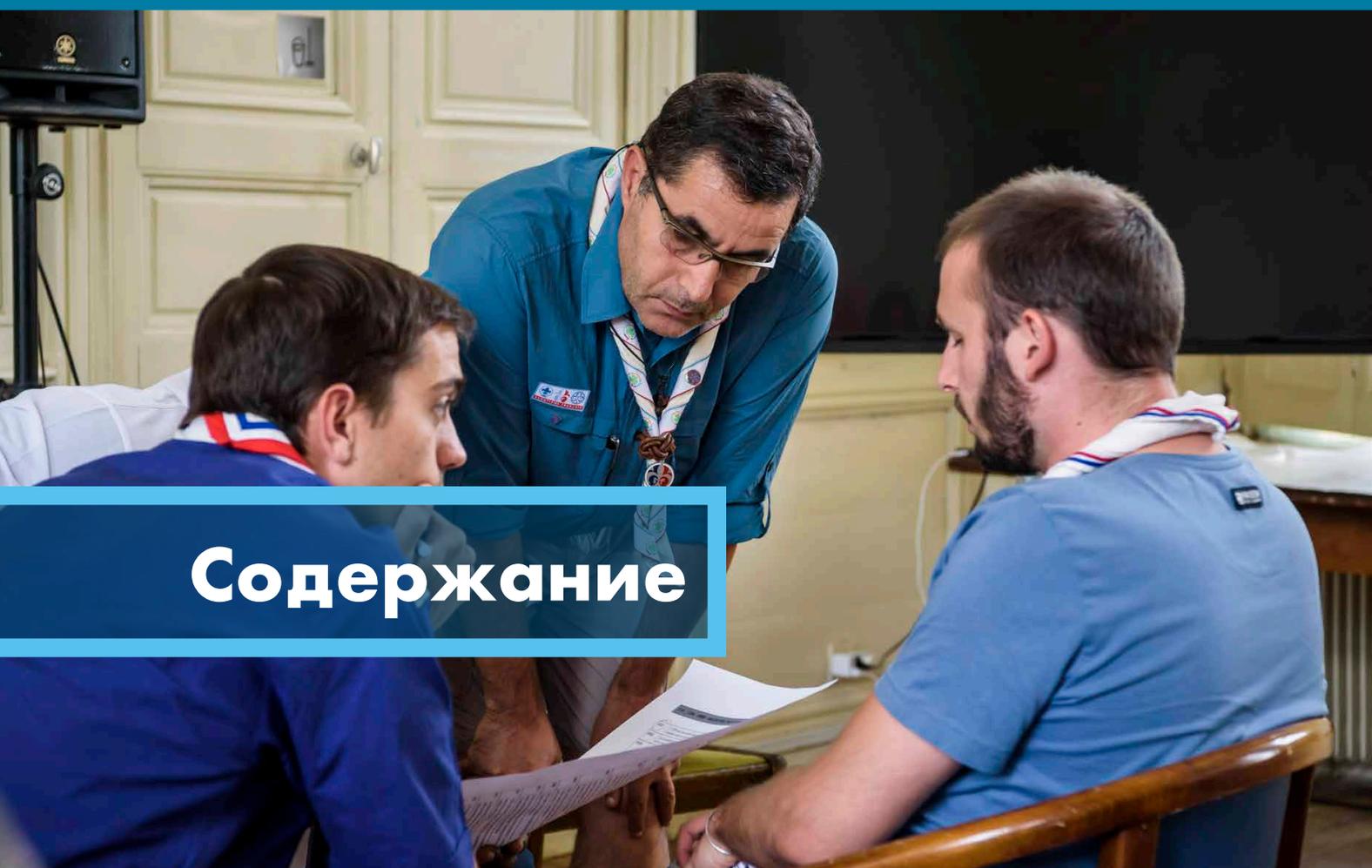
worldbureau@scout.org
scout.org

Воспроизведение разрешено Национальным
Скаутским Организациям и Ассоциациям, которые
являются членами Всемирной Организации
Скаутского Движения. Ссылка на источник должна
быть предоставлена.

Фотографии: Хьюнг Кю Янг, Хесус Иностранца,
Жан-Пьер Путо, Жоао Матос, Милютин Милошевич,
Нуно Перестрело, Виктор Ортега.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ДО
2023 ГОДА И НА
ПОСЛЕДУЮЩИЙ ПЕРИОД:**

инструментарий стратегического
планирования, мониторинга
и оценки для Национальных Скаутских
Организаций



Содержание



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ	6
Введение	8
Зачем вам нужен стратегический план?	9
Стратегия для Скаутинга ВОСД	11
Пошаговое руководство по стратегическому планированию, реализации, мониторингу и оценка	13
ШАГ 1: Выбор правильного времени	16
ШАГ 2: Формирование команды	18
ШАГ 3: Пересмотр миссии и видения вашей НСО	22
ШАГ 4: Анализ текущей ситуации	30
ШАГ 5: Разработка вашего стратегического плана	38
ШАГ 6: Приведение в соответствие с новым стратегическим планом	42
ШАГ 7: Создание операционного плана	48
ШАГ 8: Оценка управления рисками	54
ШАГ 9: Сбор необходимой информации для эффективного мониторинга	58
ШАГ 10: Мониторинг и оценка	66
ШАГ 11: Отчётность о результатах вашей деятельности	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1: Примеры формулировок видения и миссии	75
Приложение 2: Контролёр/ответственный за исполнение стратегического плана	81
Приложение 3: Операционный план - шаблон	82
Приложение 4: Реализация стратегического плана - шпаргалка	84
Приложение 5: Рекомендации по проведению собеседования	85
Справочные материалы	87

Основные понятия

Главный исполнительный директор (CEO) - также известный как Генеральный секретарь, Главный исполнительный Скаут, является топ-менеджером Национальной Скаутской Организации (НСО), который в конечном счёте отвечает за принятие важнейших управленческих решений.

Управление изменениями - создание структурированного подхода к управлению и внедрению изменениями, обеспечивающего плавный переход от предшествующей к желаемой ситуации.

Анализ видов отказов и их последствий (FMEA) – этот тип анализа направлен на выявление потенциальных сбоев в установленных организационных системах и процессах с целью упреждающего анализа и подготовки к их потенциальным позитивным и/или негативным отклонениям

Формативная оценка - оценка, которая может быть проведена в середине реализации стратегии и потенциально может повысить осведомленность о стратегических приоритетах, которые необходимо пересмотреть, или ключевых вопросах эффективности (КРQ) и ключевых показателях эффективности (КРІ), которые больше не отражают потребности организации в измерениях.

Генеральная Ассамблея, также известная как Национальная Ассамблея, является высшим руководящим органом НСО.

Инструментарий оценки Глобальной поддержки (GSAT) – ВОСД разработала собственный стандарт качества, который называется Инструментарий оценки Глобальной поддержки (GSAT). Он оценивает соответствие НСО лучшему международному опыту по направлениям эффективного управления и качества Скаутинга

Ключевые показатели эффективности (КРІ) – измеримые показатели, которые чётко показывают выполнение организацией своих стратегических приоритетов

Ключевые вопросы к эффективности (КРQ) – используются для определения и фиксации важной информации, касающейся эффективности организации в достижении стратегических приоритетов

Миссия – общее назначение организации, на основе которого реализуются руководящие принципы организации

Операционный план – описывает конкретные действия и проекты, через которые ваша НСО планирует достичь своей цели (видения). Его можно разбить по стратегическим приоритетам и обычно он имеет более короткий срок реализации, чем общий стратегический план. Однако, могут также быть сквозные проекты и инициативы, которые касаются более чем одного стратегического приоритета.

Открытый для участия процесс – нацелен на охват широкого круга заинтересованных лиц в процессе стратегического планирования

Культура, устремлённая к эффективности – обеспечивается лидерством на основе видения и стремления к эффективности и охватывает всю организацию; в итоге, в основе культуры, устремлённой к эффективности, лежит постоянное обучение

PESTLE-анализ – рассматривает окружение и общество, в котором действует ваша НСО. Охватывает политический (P), экономический (E), социальный (S), технологический (T), правовой (L) и связанный с окружающей средой (E) факторы

Президент, также известный как Председатель, который является лицом, председательствующим в Национальном Совете/Правлении.

Оценка управления рисками - включает понимание, анализ и устранение рисков, чтобы убедиться, что организации достигают своих целей.

Анализ первопричин – этот тип анализа сосредоточен на вызовах/проблемах, с которыми сталкивается ваша организация

Стратегический план - стратегический план - это долгосрочный план, в котором выделяются приоритеты организации и общие действия, которые необходимо предпринять для достижения организационного видения.

Стратегические приоритеты – это широкие области приложения сил, основанные на информации, собранной путём анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на работу вашей организации и материалов, полученных от заинтересованных вами сторон

Итоговая оценка – оценка в конце цикла реализации стратегического плана, которая даётся в рамках подготовки к построению нового стратегического плана

SWOT-анализ – Анализ Сильных сторон (S) – Слабых сторон (W) – Возможностей (O) – Угроз (T) – это способ представления данных, собранных с использованием других внутренних и внешних аналитических инструментов

Видение – в формулировке видения описывается желаемое будущее состояние вашей организации и желаемое влияние вашей организации в определённый период времени



Введение

Данный инструментарий предназначен для оказания поддержки НСО в разработке, реализации и оценке их национальных стратегий.

Стратегическое планирование давно является темой дискуссий в Скаутинге, и, вероятно, число подходов к планированию равно числу НСО. Так зачем же беспокоится о разработке инструментария?

Ответ на этот вопрос состоит из двух позиций: Во-первых, хотя существует много подходов к стратегическому планированию среди НСО, ВОСД определила через свою систему Глобальной поддержки, что многие НСО по-прежнему запрашивают поддержку в этой области. Конечные результаты применения Инструментария оценки Глобальной поддержки показывают, что в настоящее время менее 60% прошедших оценку НСО достигают средних показателей ВОСД в отношении успешного опыта в стратегической деятельности. Во-вторых, успех Стратегии для Скаутинга ВОСД (Видение 2023) во многом зависит от того, смогут ли НСО согласовать свои стратегии с ней.

Поэтому этот инструментарий сосредоточен не только на практических аспектах стратегического планирования, реализации, мониторинга и оценки, но также выходит за их рамки и побуждает НСО включать элементы глобальной Стратегии для Скаутинга в свои национальные стратегии. Инструментарий содержит пошаговое руководство по разработке, внедрению, мониторингу и оценке стратегического плана.

Оговорка: Модели планирования, мониторинга и оценки стратегических планов, представленные в этом инструментарии, являются результатом исследований доступных моделей, применимых к содержанию Скаутинга. Чаще всего мы ссылаемся на модели Бернарда Марра, предложенные в работе «Управление и обеспечение эффективности» (Руководство для правительственного, государственного сектора и некоммерческих организаций по измерению и управлению действительно важными вопросами). Однако они должны не считаться единственным методом стратегического планирования, реализации, мониторинга и оценки. Скорее, они должны стать отправной точкой, которую можно далее развивать, исходя из потребностей и конкретных национальных условий каждой НСО.



Зачем вам нужен стратегический план?

Цель без плана – это просто желание
- Антуан де Сент-Экзюпери

Разработка стратегического плана - это только первая часть. Далее следует процесс реализации, мониторинга и оценки в соответствии с целями, изложенными в плане. К сожалению, несмотря на то, что многие организации разрабатывают сложные стратегические планы, в итоге эти планы просто пылятся на полке в офисе. Реализация сводится к «старому доброму порядку вещей», а мониторинг проводится только тогда, когда финансовые доноры просят представить им отчёт о ходе работы.

Часто организациям удаётся выживать, поддерживая статус-кво, не вкладывая особых усилий в стратегическое развитие и рост.

С другой стороны, организации, имеющие стратегические планы, стремятся к успеху в своей сфере посредством постоянного совершенствования. Для достижения успеха сначала нужно:

- определить, что же он на самом деле успех означает для вас
- договориться об измерении прогресса в достижении успеха
- продумать пути постоянного самосовершенствования на пути к успеху

Существует несколько причин, по которым требуется стратегическое планирование:

- Оно формирует направление, в котором движется организация
- Оно объединяет всех членов организации в работе для достижения одной цели и одного видения
- Оно помогает расставить приоритеты в работе организации
- Оно создаёт синергию в организации (межгрупповое сотрудничество)
- Оно помогает «рассказать историю» своего успеха как внутри организации, так и для других



ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ СЛЕДУЮЩИЙ СЦЕНАРИЙ:

Вы являетесь членом Национального Совета/Правления небольшой НСО. У вашей НСО есть стратегия, но вы не тратили времени и усилий на её реализацию. В Совете/Правлении вы разработали документ (возможно, это требовалось для получения финансирования) и оставили его пылиться на полке.

Вы продолжали делать то же, что и всегда. В конце концов, ваша Генеральная Ассамблея попросила вас отчитаться о продвижении в реализации стратегии. После этого, поскольку вы не следили за её реализацией, вы пытаетесь собрать какие-то данные, составить отчёт и его представить на Ассамблее.

Кто-то в сторонке ранее прочёл отчёт и внимательно следил за выступлением, и видит, что вы пытаетесь скрыть факт того, что план не выполнен. Этот человек задаёт правильные (или в вашем случае, болезненные, вопросы): Достигли ли мы стратегической цели по 5% росту за последние 5 лет? Почему нет? Каково положение дел сейчас? Все участники Ассамблеи вовлекаются в обсуждение, задаётся всё больше вопросов, и вы вынуждены признать, что план не выполнен.

Теперь давайте рассмотрим обратный сценарий:

Вы являетесь членом Совета небольшой НСО. Два года назад совет тщательно проанализировал положение дел в НСО и разработал стратегический план, который включал положения по улучшению слабых мест. Вы определили для себя показатели успеха и нашли наиболее подходящие методики измерения вашего продвижения. На Генеральной Ассамблее вы не только в состоянии показать продвижение в достижении ваших целей, но также можете указать, что необходимо сделать в дальнейшем для достижения ваших целей. Кроме того, вы можете дать чёткие рекомендации по вашему плану на следующий период на основе общего видения того, в каком состоянии будет ваша организация в обозримом будущем.

Какой вариант вы бы предпочли для себя?



Стратегия для Скаутинга ВОСД

Разработка Стратегии для Скаутинга началась в 1988 году, когда был определён ключевой вызов – помочь молодым людям реагировать на стремительные изменения в обществе.

Формулировка миссии ВОСД, подтверждающая роль Скаутинга в современном мире, является общей отправной точкой для реализации стратегии в НСО.

Действующая Стратегия для Скаутинга - Видение 2023 была принята на 40-й Всемирной Скаутской Конференции в Словении в 2014 году. В рамках этой стратегии на Конференции была принята новая формулировка видения:

К 2023 году Скаутинг станет ведущим в мире молодёжным образовательным движением, позволяющим 100 миллионам молодых людей стать активными гражданами, создающими позитивные изменения в своих сообществах и в мире.

Миссия Скаутинга состоит в том, чтобы сделать вклад в образование молодых людей посредством системы ценностей, выраженной в Скаутском Обещании и Законе, чтобы помочь им созидать лучший мир, в котором люди реализуют себя как личности и играют конструктивную роль в обществе.

Кроме того, Стратегия для Скаутинга - Видение 2023 года определила шесть стратегических приоритетов:

1. Увлечь молодёжь
2. Образовательные методы
3. Многообразие и отсутствие дискриминации.
4. Социальная эффективность
5. Коммуникации и внешние отношения
6. Управление

Стратегия для Скаутинга - Видение 2023 была подготовлена с использованием открытого для участия процесса. Этот процесс был направлен на вовлечение всех ключевых заинтересованных сторон, с тем чтобы обеспечить широкое согласие и ответственность в отношении приоритетов, перечисленных в стратегии. Этот процесс используется не только в ВОСД. В качестве принципа он направлен на вовлечение широкого круга заинтересованных лиц в процесс стратегического планирования.

В ВОСД это означало привлечение следующих заинтересованных сторон: Представителей НСО, представителей Регионов ВОСД, членов Всемирного Скаутского Комитета и сотрудников Всемирного Скаутского Бюро (ВСБ). Целью открытого для участия процесса было избежать директивного подхода в стратегическом планировании, когда цели спускаются «сверху вниз». Скорее, он был нацелен на достижение согласия и чувства сопричастности среди всех заинтересованных сторон, особенно НСО. Стратегия отражает убеждение в том, что Видение 2023 описывает то состояние, каким большинство НСО хотели бы видеть Скаутинг в 2023 году.

В следующих главах представлен подробный анализ шагов, необходимых для подготовки стратегического плана, принятия решения о том, как контролировать продвижение в достижении поставленных целей, и для улучшения вашей работы на основе полученных результатов.

Практика общего видения включает в себя умение выявить общую "картину будущего", которая формирует подлинную заинтересованность и участие, а не просто формальное исполнение.

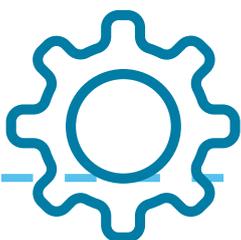
Осваивая этот предмет, лидеры учатся противостоять попыткам диктовать видение, каким бы искренним они не были

Питер М. Сенге, Пятая дисциплина:: Искусство и практика обучающейся организации



Пошаговое руководство по стратегическому планированию, реализации, мониторингу и оценке

Время и усилия, необходимые для разработки стратегического плана, будут зависеть от размера вашей НСО и вашего опыта по разработке стратегических планов. В целом, в инструментарии предлагается процесс, аналогичный тому, которому следовала ВОСД, что привело к принятию Видения 2023 на 40-й Всемирной Скаутской Конференции. Разработка стратегического плана состоит из следующих шагов:



- 1. Выбор правильного времени** для начала процесса разработки стратегического плана вашей организации
- 2. Формирование команды** компетентных людей для разработки и поддержки реализации нового стратегического плана
- 3. Пересмотр** актуальности **миссии вашей НСО и видения** вашей организации на сегодня и на предстоящие годы.
- 4. Анализ текущего положения НСО** с учётом внутренних возможностей, вызовов, выявленных заинтересованных лиц и (будущих) условий, в которых она работает
- Построение на этих знаниях концепции и **разработка стратегического плана вашей НСО**. Организация **процесса широких консультаций** с различными заинтересованными сторонами для обеспечения понимания новой стратегии и получения «обратной связи» по анализу, выполненному вами на этапе 4.
- 6. Принятие стратегического плана** на вашей Национальной Ассамблее
- 7. Согласование деятельности вашей организации** с новым стратегическим планом (особенно в отношении организационной структуры, людских и финансовых ресурсов). Создание необходимых **рабочих групп** и поддержка структур по различным стратегическим приоритетам.
- Создание **Операционного плана** для внедрения стратегического плана, активная работа по воплощению видения организации
- Проведение **оценки управления рисками** для понимания лучших подходов к выполнению операционного плана
- Сбор **в ходе мониторинга правдивой информации** для организации постоянной работы по оценке выполнения стратегического плана
- Ведение **мониторинга качества и оценка** процесса отслеживания продвижения вашей НСО в реализации целей, изложенных в вашем стратегическом плане, и принятие решений при необходимости
- Установление **процедур отчётности** перед вашей Национальной Ассамблеей и информирования других заинтересованных сторон



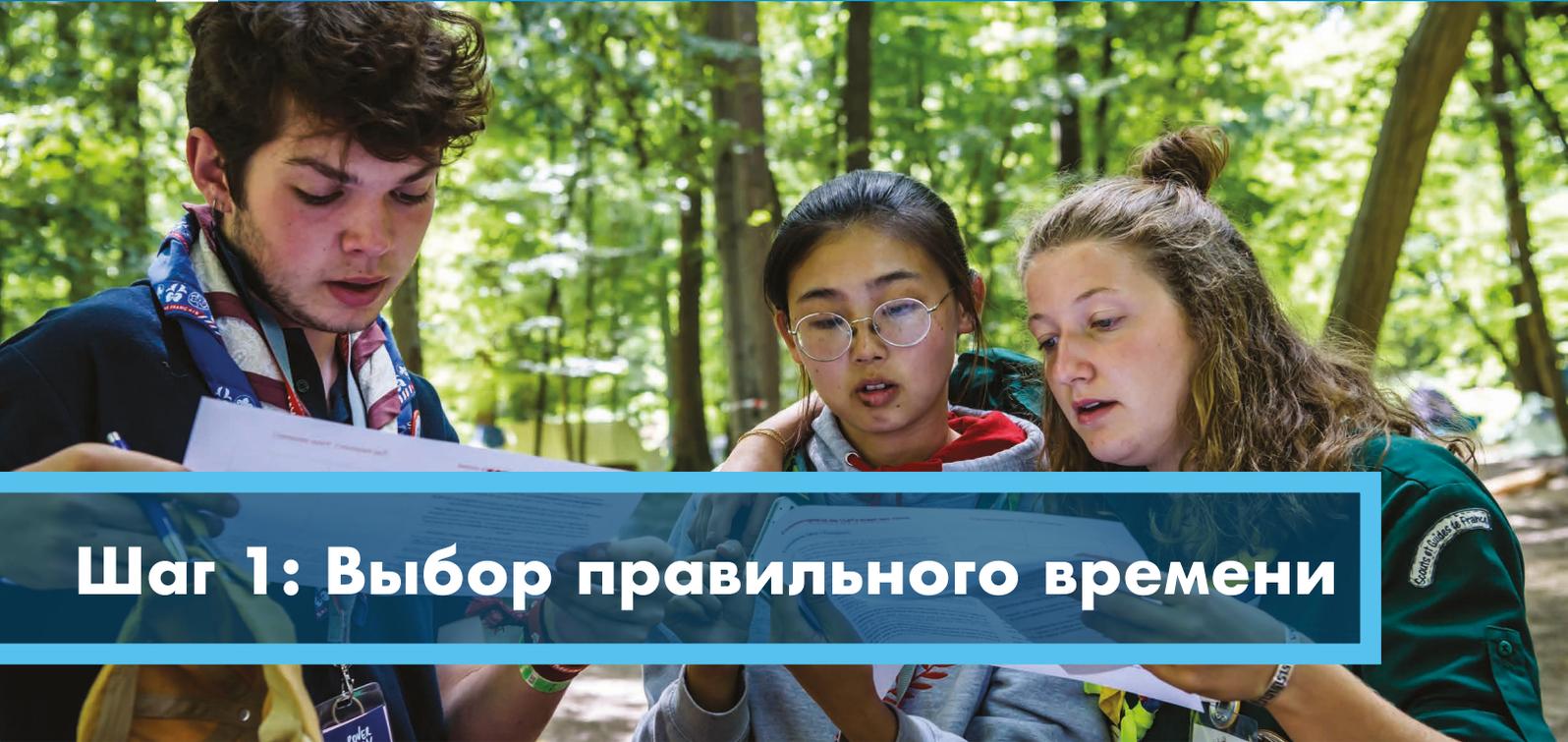
Как уже упоминалось, время исполнения этих шагов будет отличаться в зависимости от НСО. Важно, чтобы вы оставили достаточно времени перед вашей Национальной Ассамблеей для консультаций, чтобы у каждого члена вашей НСО были информация и время для возможности повлиять на будущие направления развития Скаутинга в вашей стране. Мы рекомендуем начать разработку Стратегического плана НСО как минимум за 6 месяцев перед вашей Национальной Ассамблеей.

СОВЕТ

Изучите, как другие НСО вокруг вас формировали свои стратегические планы и согласовали их с Видением 2023! Обратитесь к ним, учитесь на их опыте - это поможет вам сэкономить много времени на этапе анализа!

Примеры видения и миссии различных НСО приведены в Приложении 1.

1



Шаг 1: Выбор правильного времени

Выбор правильного времени для начала этого пути – важный фактор, который необходимо учитывать. Необходимость в разработке новой стратегии для Национальной Скаутской Организации может возникнуть по нескольким причинам:

1. НСО близка к завершению текущего стратегического плана, и теперь рассматривает необходимость разработки нового на предстоящий период
2. У НСО есть стратегический план, однако он не был реализован, и не отвечает (будущим) потребностям организации. Поэтому требуется новый.
3. У НСО не было стратегии, и она рассматривает необходимость её разработки.
4. Сменилась лидерская команда организации, и она настаивает на создании нового стратегического плана.

Обратите внимание, что последняя указанная причина несёт потенциальную опасность: НСО должна заниматься разработкой стратегического плана в условиях, когда на это не уполномочена новая национальная лидерская команда. Хорошо подготовленный план отвечает насущным потребностям НСО, а не обслуживает позиции национальной лидерской команды.

Временные рамки

Тщательно продуманный график стратегического планирования, согласованный с основными этапами, поможет вам не сбиться с пути и поможет вам достичь поставленной цели. Когда вы устанавливаете график, учитывайте различные подготовительные действия и процессы, такие как официальное назначение членов вашей команды или установление связей с ключевыми заинтересованными сторонами. Вы также должны проверить даты проведения заседания Совета/Правления и Генеральной Ассамблеи НСО, прежде чем планировать процесс стратегического планирования. Это обеспечит эффективность и действенность «обратной связи» и процесса принятия решений.

Как правило, процесс тщательного стратегического планирования занимает не менее шести месяцев, но в идеале не более 12 месяцев. Любой процесс, продолжающийся более 12 месяцев, может привести к изменению состава участников, потере интереса со стороны участников или к изменению обстановки.



2



Шаг 2: Формирование команды

Выбор правильной команды людей для разработки вашей национальной стратегии является критически важным шагом на пути к успеху. Люди, вовлечённые в вашу команду, должны:

- быть малой группой из пяти-семи хорошо подготовленных волонтеров и профессионалов. Здесь надо быть гибким, ситуация может варьироваться в зависимости от размера НСО. Для некоторых НСО может понадобиться большая группа, хотя в идеале она не должна превышать 15 членов.
- иметь, по крайней мере, базовые знания по стратегическому планированию, реализации и/или мониторингу и оценке (в чём может помочь данный инструментарий)
- хорошо понимать организационные потребности вашей НСО
- иметь хорошие связи со Скаутингом по всей стране (т. е. люди с хорошей сетью контактов)
- уметь учитывать вклад разных заинтересованных лиц и согласовывать приоритеты
- принять обязательство не только разработать стратегию, но и сопровождать её реализацию и вести мониторинг успеха (и проблем) вашей НСО в ходе всего процесса реализации
- представлять всё многообразие НСО и поддерживать необходимый баланс для обеспечения пропорционального представительства в команде (по региональным, гендерным, возрастным или другим критериям, важным для вашей НСО).

Роль Президента и Исполнительного директора

Поскольку Скаутинг - это молодёжное движение, рекомендуется, чтобы НСО в состав команды включила, по крайней мере, одного молодого человека. Это важно для того, чтобы стратегический план отвечал потребностям тех, на кого он окажет наибольшее влияние, и чтобы молодые люди насытили дискуссии своим реальным опытом, и помогли вам сосредоточиться на тех, для кого вы все это делаете.

В команду могут войти члены Национального Совета/Правления, штатные сотрудники и представители региональных/местных Скаутских групп. Все должны понимать важность личной заинтересованности как в самом процессе, так и в достижении конечного результата (то есть стратегического плана).

И здесь группа людей, которую вы выбрали для ведения процесса разработки стратегии, может столкнуться с вызовами, которые нужно преодолеть. Поэтому важно вовлечь людей, имеющих широкие контакты и формальный или неформальный авторитет в организации. Естественно, их работа должна сопровождаться и поддерживаться вашим Национальным Советом/Правлением, в качестве, как минимум, представителей в ходе разработки и реализации стратегического плана.

Настоятельно рекомендуется включить Президента (Председателя национального Совета/Правления) и Исполнительного директора (CEO) вашей НСО в процесс стратегического планирования. Президент, как и Совет/Правление должны быть хорошо информированы, поскольку их поддержка чрезвычайно важна при принятии стратегического плана и обеспечении организационной согласованности, как описано в Шаге 6 и далее.



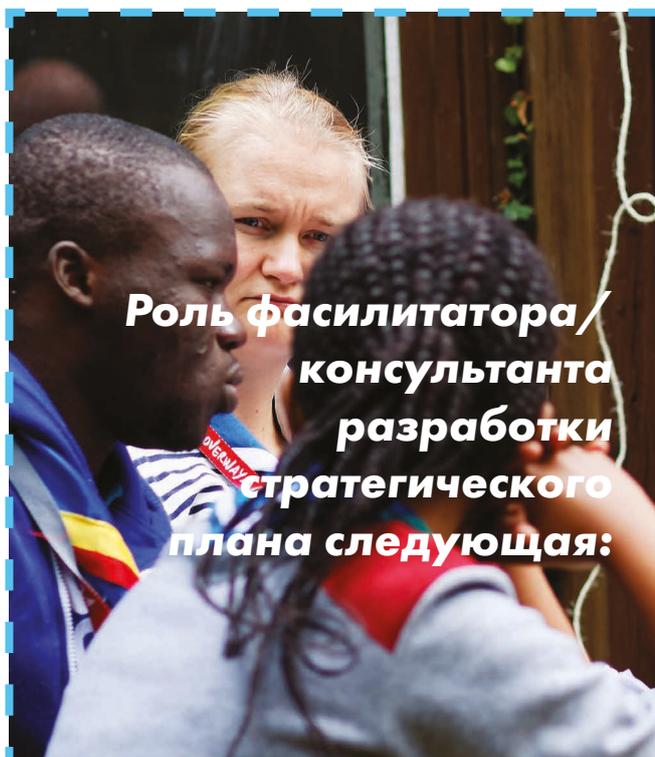
Исполнительный директор может быть членом или наблюдателем в группе стратегического планирования, поскольку он или она будет ключевым лицом в разработке операционного плана и в проведении мониторинга. Ни Президент, ни Исполнительный директор не должны выступать в роли фасилитатора процесса, так как стратегическое планирование требует объективного анализа с участием третьей стороны.

2

Внешний фасилитатор

Возможно, было бы полезно рассмотреть вопрос о привлечении внешнего консультанта для процесса разработки вашего нового стратегического плана. Внешний взгляд может быть очень полезным, и укажет на проблемы, которые ваша команда поначалу может не воспринимать как проблемы или возможности. Однако это часто ведёт к дополнительным расходам. Поэтому понятно, что такой вариант походит не для всех НСО.

Ведение сессий по стратегическому планированию требует опытного фасилитатора/консультанта, который в идеале не должен быть членом НСО, поскольку вы хотите, чтобы был кто-то беспристрастный, и не подталкивал группу в одном конкретном направлении. Хотя это и является лишь рекомендацией, мы понимаем, что в некоторых случаях это может быть неизбежно. Если вы не можете определить фасилитатора/консультанта для разработки стратегического плана, то ВОСД может помочь вам, дав дополнительные указания и поддержку.



**Роль фасилитатора/
консультанта
разработки
стратегического
плана следующая:**

- следить за ходом встреч и организовывать обмен идеями в отношении процесса разработки и подходов к нему
- сохранять объективность, сосредоточиваясь на процессе, а не на продукте, который должен быть направлен на сведение воедино идей и размышлений группы
- убедиться, что участники чувствуют себя комфортно, создавая открытую атмосферу, гарантируя, что все принимают участие в процессе
- добиваться общего согласия
- собрать воедино все основные идеи, мысли и размышления, подготовить всеобъемлющий документ по стратегическому планированию

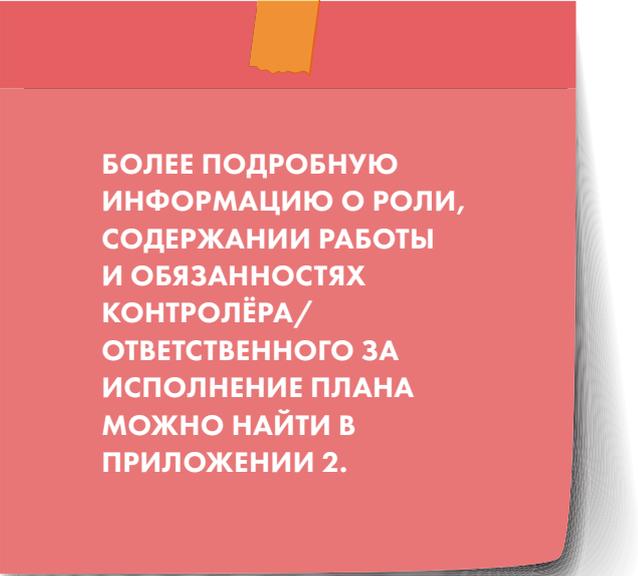
Внедрение системы контроля/ответственности за исполнение стратегического плана

Чтобы получить максимальную отдачу от вашего стратегического плана, важно ближе к концу процесса разработки стратегического плана назначить контролёра или ответственного за исполнение стратегического плана. Этот человек будет внутренним в НСО контактным лицом и будет отвечать за реализацию плана и проведение мониторинга его исполнения.

В идеале, контролёр должен быть членом комитета по стратегическому планированию, но не Генеральным секретарем или Президентом, хотя это может быть неизбежно для некоторых НСО. При этом контролёр/ответственный за исполнение плана будет тесно работать с Генеральным секретарем и Президентом и регулярно информировать их о ходе выполнения плана.

Контролёр/ответственный за исполнение плана регулярно отчитывается перед членским составом и лидерами направлений развития НСО об общем ходе реализации стратегического плана. На каждом заседании Совета/Правления НСО должен быть пункт повестки, посвященный стратегическому плану, а контролёр/ответственный за его исполнение должен регулярно представлять обновленную информацию. Это гарантирует, что отдельные положения рабочего плана реализуются и выполнены.

Чтобы сделать это, контролёр/ответственный за исполнение тесно сотрудничает с лидерской командой и штатными сотрудниками НСО в назначении комитетов, целевых групп или ключевых членов для разработки рабочего плана и определения графика выполнения каждого пункта. Наконец, контролёр/ответственный за исполнение плана периодически связывается с каждым комитетом или целевой группой, чтобы убедиться, что они добиваются надлежащего продвижения в выполнении своего рабочего плана.



**БОЛЕЕ ПОДРОБНУЮ
ИНФОРМАЦИЮ О РОЛИ,
СОДЕРЖАНИИ РАБОТЫ
И ОБЯЗАННОСТЯХ
КОНТРОЛЁРА/
ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА
ИСПОЛНЕНИЕ ПЛАНА
МОЖНО НАЙТИ В
ПРИЛОЖЕНИИ 2.**

3



Шаг 3: Пересмотр миссии и видения вашей НСО

“ **Стратегия без тактики – самый медленный путь к победе.**

Тактика без стратегии – это просто суета перед поражением.

Сунь Цзы

В качестве первого шага в разработке стратегического плана необходимо достичь общего согласия в отношении основных ценностей и назначения каждой НСО. Основой для этой работы являются назначение и принципы Скаутинга (как определено в Конституции ВОСД). Однако ВОСД признает, что каждая НСО работает в своих национальных условиях, и поэтому каждой НСО предлагается создать собственную формулировку миссии, отражая при этом миссию ВОСД.

Определение и согласование основных вопросов

В ходе разработке стратегического плана важно, чтобы организация, прежде всего, согласовала самое необходимое – совокупное назначение каждого в организации в том, чего он стремится достичь, или Миссию организации.

Следующая модель поможет понять, как миссия организации относится к конечным и промежуточным результатам деятельности организации:



Заметка: Модель взята из книги Бернарда Марра «Управление и обеспечение производительности»

Миссия – это общее назначение: все конечные и промежуточные результаты (уровни 2 и 3 пирамиды) должны соответствовать этому назначению. Наконец, достижение миссии возможно благодаря ресурсам, компетенциям и основной повседневной деятельности.

3

Что касается Скаутинга, то формулировка миссии была принята в 1999 году, на 35-й Всемирной Скаутской Конференции



Миссия Скаутинга состоит в том, чтобы сделать вклад в образование молодых людей посредством системы ценностей, выраженной в Скаутском Обещании и Законе, чтобы помочь им созидать лучший мир, в котором люди реализуют себя как личности и играют конструктивную роль в обществе.

Переведём приведенную выше модель на язык ВОСД:



Миссия
ВОСД

Видение 2023
Стратегия для Скаутинга

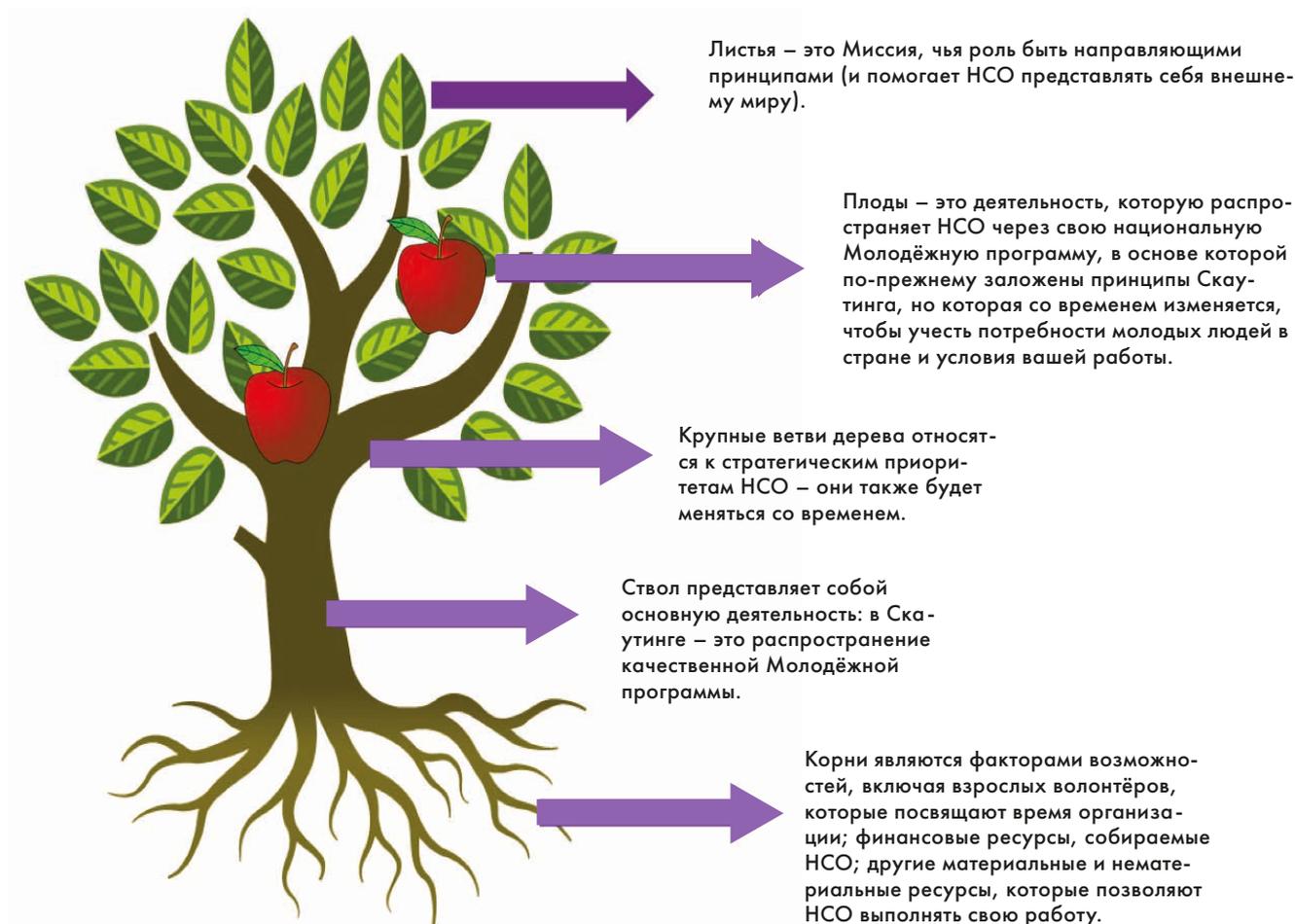
Трёхлетние планы
2014-2017, 2017-20, 2020-23

Совместные усилия Всемирного Скаутского Бюро
и НСО (основная деятельность)

Интересная аналогия представлена в книге **Бернарда Марра**, в виде дерева, где:



В условиях Скаутинга, для НСО это должно означать следующее:



Поразмышляйте о миссии вашей НСО

Большинство НСО уже определили формулировки своей миссии и видения. Если это и ваш случай, то подумайте о том, чтобы выделить время в начале вашего стратегического планирования для «проверки соответствия реальности» вашей миссии и видения и на анализ их соответствия современным условиям вашей НСО. Обратите внимание, что не рекомендуется менять формулировку миссии и видения каждые три года. Они должны легко продлеваться в ходе реализации нескольких стратегических планов.

Во время работы над формулировкой миссии своей НСО обратите внимание на то, как она отражает миссию ВОСД. Учтите, что стратегические планы могут значительно отличаться в рамках Движения, однако миссия – это нечто такое, что разделяют все НСО. Тем не менее, есть возможность адаптировать миссию ВОСД к вашим национальным условиям.

Несколько вопросов могут помочь с определением (или пересмотром) миссии:

1. На каких основных ценностях строится ваша НСО?
2. Каково основное назначение НСО?

При формулировании миссии старайтесь свести её к одному простому предложению, которое легко понимается и с которым ваши члены смогут легко себя идентифицировать. Помните, что формулировка миссии является вашим руководством в разработке стратегических и операционных планов, и поэтому она должна выдержать испытание несколькими простыми вопросами:



1. Является ли она актуальной для ваших членов? Считаете ли вы, что она будет актуальной в течение длительного периода времени?
2. Является ли она реалистичной? Может ли оно стать руководством для разработки достижимых целей?
3. Является ли она понятной для ваших членов? Они придерживаются её в своей постоянной деятельности?

После того, как вы разработали (или пересмотрели) формулировку своей миссии, определили (или пересмотрели) в ходе этого процесса ваши основные ценности, вы получите основу для разработки вашего стратегического плана.

Но, прежде чем определить свои стратегические приоритеты, вам необходимо осознать в какой среде вы работаете. В следующей главе даются рекомендации по внутреннему анализу вашей НСО, а также по выявлению заинтересованных вами сторон и их потребностей.

3

Поразмышляйте над вашим видением

В то время как формулировка миссии отражает назначение и основные ценности вашей организации, формулировка видения описывает желаемое будущее состояние вашей организации через определённый период времени и её желаемое влияние в стране. Видение обычно распространяется на период до десяти лет и должно быть основой для разработки нескольких стратегических планов. В начале процесса стратегического планирования стоит задуматься о формулировке вашего текущего видения и убедиться, что оно по-прежнему актуально.

В идеале, формулировка вашего видения должна содержать конкретные временные рамки, а также четкую и понятную цель на этот период, с измеримым конечным результатом.

В качестве примера приведем Видение 2023 ВОСД:

ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ

К 2023 году Скаутинг будет лидирующим в мире образовательным молодёжным движением,

ЯСНАЯ И ВСЕОБЪЕМЛЮЩАЯ ЦЕЛЬ

ИЗМЕРЯЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

предоставляющим возможность **100 миллионам молодых людей** быть активными гражданами, созидающими позитивные изменения в своих сообществах и мире на основании разделяемых ценностей.

Если вам нужна новая формулировка видения, зачастую её легче написать после завершения анализа заинтересованных вами сторон, о котором говорится в следующей главе.

Чтобы сформулировать видение, сначала определите временные рамки распространения вашего видения (например, десять лет) и подумайте о том, какого успеха достигнет ваша организация в этот период времени. Определите четкую цель и измеримые конечные результаты, которых вы хотите достичь за это время. Это может быть связано с ростом членства или результатом, касающимся как для ваших членов, так и для общества в целом. Постарайтесь, по возможности, свести изложение своего видения к одному предложению.



ПРИМЕРЫ ВИДЕНИЯ И МИССИИ РАЗЛИЧНЫХ НСО ПРИВЕДЕНЫ В ПРИЛОЖЕНИИ 1.

4

Шаг 4: Анализ текущей ситуации

Полное понимание текущего состояния вашей НСО и условий, в которых вы работаете, имеет решающее значение для разработки значимого и актуального стратегического плана. Значимого как для ваших (потенциальных) членов, так и для внутренних и внешних заинтересованных сторон и для вашей организации. Необходимо сделать несколько шагов для внутреннего и внешнего анализа, включая: оценку внутренних возможностей, вызовы, с которыми сталкивается ваша НСО, выявление заинтересованных сторон и рассмотрение того, в каком окружении работает ваша НСО.

Внутренние возможности

Вам необходимо оценить внутренние возможности вашей НСО. ВОСД разработало собственный стандарт качества под названием **Инструментарий оценки глобальной поддержки (GSAT)**, который оценивает соответствие НСО лучшему международному опыту по направлениям «Эффективное управление» и «Качество Скаутинга».

Если ваша НСО ещё не использует GSAT, настоятельно рекомендуем вам рассмотреть возможность его использования, по крайней мере, как инструментария самооценки перед разработкой вашей стратегии. Относитесь к GSAT как к медицинскому обследованию: он подчеркнёт ваши сильные и слабые места, а также предложит вам «лекарство» против недостатков, то есть возможность для улучшения через усиливающий потенциал подход ВОСД.

GSAT даст вам хорошее представление об областях деятельности НСО, требующих улучшения для достижения соответствия глобальным стандартам на основе лучшего опыта по 10 различным показателям:

1. НСО – Институциональные требования ВОСД
2. Структура управления
3. Стратегические рамки
4. Управление целостностью
5. Коммуникация, продвижение и имидж в обществе
6. Взрослые в Скаутинге
7. Распределение ресурсов и финансовый контроль
8. Молодёжная программа
9. Потенциал роста
10. Постоянное улучшение



Больше информации о GSAT и разных форматах его использования вы сможете найти на: services.scout.org/service/9.

Вызовы

Ещё одно полезное упражнение, которое следует выполнить на этом этапе – это **анализ первопричин**. Этот тип анализа сосредоточен на вызовах/проблемах, с которыми сталкивается ваша организация, их подробном детальном рассмотрении и поиске причин возникновения. Он выполняется при помощи трёх простых шагов:

1. Определение вызова/проблемы
2. Понимание, того, почему это случилось
3. Поиск способа уменьшения вероятности повторения в будущем

Преимущество использования метода Анализа первопричин заключается в том, что он помогает вам идентифицировать структурные проблемы, являющиеся причиной целого спектра других проблем, возможно, более заметных и на первый взгляд более актуальных, но на самом деле вторичных. Обращение к этим второстепенным вопросам может разрешить ваши неотложные проблемы, но не решит более фундаментальные, структурные проблемы.

Анализ первопричин помогает определить происхождение вызова/проблемы, используя определенные шаги и инструменты для поиска первопричины.



АНАЛИЗ ПЕРВОПРИЧИН

ИСПОЛЬЗУЙТЕ МЕТОДИКУ «5-ТИ ПОЧЕМУ» ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ. НАПРИМЕР,



Такой опрос продолжается до тех пор, пока не будут найдены все первопричины. Помните, что существует три основных типа причин: физические, человеческие и организационные.

4

Выявление заинтересованных сторон

В рамках этого анализа важно определить основных заинтересованных в вашей НСО лиц – группы людей, организации, учреждения, которые заинтересованы в вашей организации, и которые могут повлиять на организацию.

Путём простого мозгового штурма вы можете составить длинный список, который обычно включает:

- Скаутов (молодых членов, включая молодёжные консультативные площадки, такие как молодёжные форумы и т. д.)
- Родителей молодых членов
- Бывших скаутов и их родителей
- Взрослых волонтёров
- Национальные, региональные и местные органы управления
- Партнёрские организации
- Органы управления ВОСД и Всемирное Скаутское Бюро
- и другие (в зависимости от ваших национальных условий).

После составления списка вы должны «оценить» влияние и заинтересованность каждой из заинтересованных сторон в успехе вашей НСО (вы можете использовать цифровую шкалу или просто оценивать как «низкую», «среднюю» или «высокую»). Если в итоге у вас появится длинный список заинтересованных сторон, попытайтесь выделить самые влиятельные. В конце у вас должно быть от четырёх до шести ключевых заинтересованных сторон, чьи позиции и потребности вы должны непосредственно учитывать при разработке вашей стратегии.

Одним из способов классификации заинтересованных вами сторон является использование приведенного ниже графика:

Шаг 4: Анализ текущей ситуации



АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



4

График поможет вам понять, какие действия вы должны предпринимать в отношении к каждой заинтересованной стороне. Например, родители ваших молодых членов могут проявлять большой интерес (хотя и знать, что изучают их дети) и оказывать сильное влияние (поскольку они могут влиять на число ваших членов, поддерживая или забирая своих детей из Скаутинга). Требуемые от вас действия в отношении этих заинтересованных лиц – полностью их увлечь и прилагать большие усилия для их удовлетворённости.

В зависимости от позиции, которую они занимают в координатной сетке, заинтересованные стороны требуют различных подходов:

Заинтересованные люди с большими возможностями: Это группы людей, которых вы должны полностью увлечь и приложить наибольшие усилия для их удовлетворённости.

Менее заинтересованные люди с большими возможностями: работайте с этими людьми в достаточной мере, чтобы они оставались удовлетворёнными, но не докучайте им своими обращениями.

Заинтересованные люди с небольшими возможностями: информируйте этих людей должным образом и говорите с ними, чтобы не возникало серьёзных проблем. Эти люди часто могут оказать существенную помощь в каких-то аспектах вашего проекта.

Незаинтересованные люди с небольшими возможностями: опять таки, наблюдайте за этими людьми, но не утомляйте их чрезмерным числом обращений.

Рекомендации по проведению консультаций с заинтересованными сторонами

Хотя консультации с заинтересованными сторонами, как внутренними, так и внешними, должны проводиться на протяжении всего процесса стратегического планирования, цель и уровень участия в этом процессе должны быть ясны для каждой заинтересованной стороны на каждом его этапе. На этапе ситуационного анализа различные заинтересованные стороны могут дать представление о своих ожиданиях в отношении НСО, а также поделиться информацией о внешних факторах (текущих и будущих), которые могут помочь в процессе планирования.

Например, следует учитывать ожидания родителей ваших молодых членов, так как это напрямую влияет на сохранение членства. Кроме того, образовательные организации, как государственные, так и негосударственные, могут предложить вашему вниманию новые требования или новые доступные ресурсы, которыми может воспользоваться НСО.

После разработки стратегического плана внутренние консультации с различными заинтересованными сторонами будут направлены на получение «обратной связи» от них. На основе этих данных вы можете внести некоторые коррективы для обеспечения того, чтобы план был принят всеми ключевыми действующими лицами.

Наконец, после принятия плана различные заинтересованные стороны должны быть проинформированы о ходе достижения целей, поставленных в плане, с тем чтобы обеспечить их постоянное участие в совместных усилиях по достижению этих целей. Кроме того, внешние заинтересованные стороны должны постоянно получать информацию для обеспечения их постоянного доверия к вашей НСО и её поддержки.

На этапе ситуационного анализа существует ряд способов получения информации от заинтересованных сторон. Вот некоторые примеры:

- Анкетирование или опросы общественного мнения
- Интернет форум
- Собеседования
- Обсуждение в фокус-группах
- Конференции

Выбор наиболее подходящего для каждой группы заинтересованных сторон способа связи и наличие чёткой цели имеют решающее значение для успешного проведения консультаций.

Для сбора информации от большого числа людей можно было бы использовать анкетирование. Например, онлайн-анкетирование родителей молодых людей, чтобы узнать их ожидания от НСО. Обсуждения в фокус-группах или собеседования могли бы предложить более глубокий подход, например, дискуссии в фокус-группах молодых членов и взрослых лидеров Скаутских групп в различных регионах, чтобы понять их потребности, или интервьюирование соответствующих представителей государства для получения представления о (новых) требованиях или ресурсах, доступных для использования НСО.

Также имеет смысл провести анкетирование или интервьюирование молодых людей, которые ещё не являются членами организации, и/или их родителей, чтобы лучше понять их потребности и ожидания.

Одним из наиболее эффективных инструментов консультаций с заинтересованными сторонами являются конференции, в которых одновременно могут принять участие представители различных заинтересованных сторон. Хотя для успешного проведения конференции требуется определенный уровень знаний, планирования и организации, полученная потенциально насыщенная информация может стоить затраченных усилий. Для содействия обсуждению могут быть использованы различные методологии, такие как:

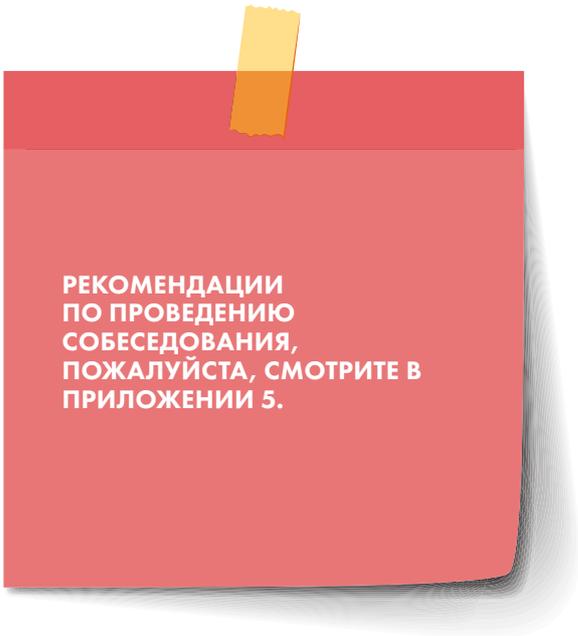
- ранжирование - для определения приоритетности возможностей и вызовов
- картирование - для географического/демографического анализа плотности членства по регионам и потенциала роста
- блок-схемы - для обсуждения причинно-следственных связей или логических траекторий развития
- Диаграммы Венна - для отображения связей и членства в организациях или различных социальных, политических и т.д. институтах

4

Крайне важно, чтобы после каждого этапа консультаций с заинтересованными сторонами создавался механизм «обратной связи», с тем чтобы заинтересованные стороны знали о результатах своего участия и были проинформированы о следующем этапе процесса.

Некоторые из основных вопросов, которые вы должны задавать при сборе мнений заинтересованных сторон, таковы:

- Какую основную пользу вы получаете от нашей организации?
- Что для вас действительно важно?
- Что должно быть действительно важно для нас?
- Что у нас получается?
- Что нам нужно сделать лучше и почему это важно?
- Каковы ваши потребности?
- Удовлетворяет ли в настоящее время наша организация эти потребности?
- Какой вклад вы можете внести в нашу организацию?



**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ
СОБЕСЕДОВАНИЯ,
ПОЖАЛУЙСТА, СМОТРИТЕ В
ПРИЛОЖЕНИИ 5.**

Взгляд на окружение

Наконец, в качестве последнего шага к анализу текущей ситуации в вашей НСО, вы должны проанализировать ваше окружение и общество, в котором вы работаете. Это можно сделать путём **PESTEL-анализа**, который рассматривает следующие факторы:

- (P) Политические – например, государственная поддержка волонтерских организаций
- (E) Экономические – например, размер доходов родителей
- (S) Социальные – например, демографическая ситуация в стране (количество молодых людей, уровень эмиграции и т. д.)
- (T) Технологические – например, увлечённость молодых людей социальными сетями
- (E) Экологические – например, угроза стихийных бедствий, изменения климата
- (L) Правовые – например, страховое законодательство, правила безопасности

Выявление всех внешних факторов, влияющих на деятельность вашей НСО, поможет понять условия, в котором вы работаете. В дополнение к этим есть две вещи, которые вы, возможно, захотите изучить:



PESTEL-АНАЛИЗ

- 1. Потребности молодых людей** вашей страны (и оценить то, в какой мере вы их учитываете в своей программе). Здесь важно сосредоточиться не просто на определении потребностей ваших членов, но также на потребностях молодых людей в целом, так как это поможет вам сделать вашу программу более актуальной и более привлекательной для новых членов.
- 2. Ваши конкуренты:** что предлагают другие молодёжные организации, и каковы ваши преимущества перед ними?

Консолидация анализа

Для дальнейшей поддержки вашего мыслительного процесса в ходе разработки стратегии мы будем использовать **SWOT-анализ**, чтобы представить все данные, до того собранные из трёх упомянутых выше источников (анализ основных заинтересованных сторон, внутренняя оценка, внешняя оценка).

SWOT-анализ может быть выполнен с использованием следующей таблицы:

	ПОЗИТИВНОЕ	НЕГАТИВНОЕ
	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ		
	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ		

Внутренний анализ GSAT чётко сосредоточен на сильных и слабых сторонах, тогда как Анализ коренных причин даёт представление о недостатках. Анализ заинтересованных сторон позволяет оценить как внутренние, так и внешние факторы, а PESTEL-анализ фокусируется на возможностях и угрозах.

После того, как ваши данные классифицированы по этой модели, вы можете использовать их для разработки вашего стратегического плана.



5



Шаг 5: Разработка вашего стратегического плана

Теперь, когда вы провели анализ, пришло время разработать ваш стратегический план. Во-первых, подтвердите или сформулируйте миссию и видение вашей НСО (см. Шаг 2).

Определение стратегических приоритетов

Следующим шагом является определение и разработка от четырёх до шести приоритетов, на которые вам необходимо обратить внимание, чтобы достичь видения вашей НСО. Эти стратегические приоритеты станут широкими направлениями приложения сил, основанными на информации, собранной путём анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на работу вашей организации, и материалах, полученных от заинтересованных вами сторон

Чтобы определить, какими должны быть ваши четыре-шесть стратегических приоритетов, посмотрите на общие для вашего SWOT-анализа темы. На данном этапе важно мыслить широко, абстрактно и не заикливаться на деталях. В качестве примеров можно привести: рост членства, управление, вовлечение молодёжи, программа, волонтеры, коммуникации или функционирование.

Ряд НСО включают долгосрочную стратегию ВОСД до 2023 года в качестве основы для своих стратегических планов. В зависимости от вашего анализа вы можете использовать шесть стратегических приоритетов ВОСД в качестве основы для структуры вашего стратегического плана. Поскольку рост является ключевым приоритетом нашего Движения (Видение 2023), мы рекомендуем вам включить его в качестве ключевой части вашего плана.

Увлечь молодёжь

Скаутинг должен предоставлять молодым людям возможность развивать свои умения и знания, дающие им полномочия принимать активное участие в Движении, и в жизни своих сообществ. Вовлечение в принятие решений, признание и обмен опытом между поколениями являются ключевыми факторами в формировании системы действий для наших молодых членов.

Образовательные методы

Молодёжная программа должна обеспечить неформальную обучающую среду, усиливающую потенциалы молодых людей для ответа на вызовы завтрашнего дня. Скаутинг должен привлекать, обучать и удерживать хорошо подготовленных взрослых добровольцев для реализации Молодёжной программы.

Многообразие и отсутствие дискриминации

Скаутинг должен отражать в себе особенности тех обществ, в которых он существует, и активно работать, для того чтобы принимать всех людей, не проводя между ними различий. Это многообразие должно отражаться не только в членстве, но и в методах и программах, используемых в Движении.

Социальная эффективность

Каждый скаут должен быть вовлечен в общественное Служение и делиться своим опытом, чтобы вдохновить других. Посредством действий и проектов скауты делают вклад в развитие своих сообществ и становятся лидерами позитивных изменений.

Коммуникации и внешние отношения

Содержание Скаутинга должно точно давать точное представление о том, что мы делаем, и почему мы это делаем, подчеркивая разделяемые нами ценности. Используя наиболее эффективные методы коммуникации, участвуя в стратегически значимом партнерстве, Скаутинг должен быть признан лидирующим в мире молодёжным движением.

Управление

Управление в ВОСД должно быть прозрачным, ответственным, эффективным и тесно связанным с его общей стратегией, сфокусированным на достижении Миссии и Видения Движения. Роли и ответственность на различных уровнях в Организации должны быть чётко определены и понятны, обеспечивая лично-ориентированный подход. При этом мы обеспечиваем высокую степень взаимодействия на всех уровнях ВОСД, что приносит высокий «уровень дивидендов».

5



Стратегия для Скаутинга - Видение 2023 была подготовлена с использованием открытого для участия процесса, в который были вовлечены следующие заинтересованные лица: Представители НСО, представители Регионов ВОСД, члены Всемирного Скаутского Комитета и сотрудники Всемирного Скаутского Бюро. Стратегия отражает убеждение в том, что Видение 2023 описывает то состояние, каким большинство НСО хотели бы видеть Скаутинг в 2023 году.

ПРИМЕРЫ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ НСО ПРИВЕДЕНЫ В ПРИЛОЖЕНИИ 1.

Определение целей

После того, как вы определили свои стратегические приоритеты, напишите для каждого из них цель, основанную на проблеме, выявленной в SWOT-анализе. Затем, напишите любые предлагаемые действия, которые помогут вам в достижении этой цели.

Например:

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ 1: РОСТ ЧЛЕНСТВА

ЦЕЛЬ А - УВЕЛИЧИТЬ ЧЛЕНСТВО НА 10%

Действия:

1. Внедрить национальную инициативу «Приведи друга»
2. Подготовить волонтеров к набору большего числа членов на местах
3. Работать с регионами, в которых имеются очереди для вступления в Скаутскую группу, чтобы обеспечить получение дополнительной поддержки от волонтеров
4. Понимать барьеры на пути к вступлению и разработать действия, которые сделают Скаутинг доступным для всех.

ЦЕЛЬ В - УТРОИТЬ МНОГООБРАЗИЕ НАШИХ ЧЛЕНОВ

Действия:

1. Определить новые сообщества, где можно было бы развивать Скаутинг
2. Ввести специальные дотации
3. Сотрудничать с широким кругом партнерских организаций, чтобы охватить различные группы молодых людей
4. Определить новые пути пополнения более многообразной базы взрослых лидеров

Эти приоритеты будут впоследствии отражены в ваших операционных планах, поскольку они будут указывать направление, на котором вам необходимо будет сосредоточить свои ресурсы и энергию. Это может помочь, если вы определите приоритетные цели по каждой теме.

Теперь, когда вы согласовали свои стратегические приоритеты, миссию и видение, вы выполнили большую часть своего стратегического плана! Вы также можете рассмотреть возможность включения таких элементов, как ценности вашей организации или показатели успеха. Пришло время поделиться своим планом с остальными членами Движения, чтобы заручиться их поддержкой, прежде чем разрабатывать операционный план его реализации.

Консультационный процесс

У стратегии не будет даже шанса на успех и реализацию на всех уровнях, если она не будет широко принята в организации. В этом процессе не следует недооценивать важность гарантированной ответственности всех заинтересованных лиц внутри организации. Одна из основных причин, почему стратегии не воплощаются в жизнь – это отсутствие понимания и поддержки на различных уровнях вашей организации.

ВОСД применяет процесс открытого участия в разработке стратегий, который включает широкие консультации с различными заинтересованными сторонами. Необходимое для углублённой консультации время позволяет внести любые необходимые корректировки в новый стратегический план перед его принятием и обеспечивает достаточную поддержку со стороны членов вашей НСО для его успешного выполнения.

Вот предлагаемый список действий, которые можно предпринять для организации полноценного консультационного процесса с основными заинтересованными в вашей НСО сторонами:

- Открытые информационные заседания
- Анкетирование
- Фокус группы
- Приглашения для получения «обратной связи»
- Регулярное информирование перед вашей Генеральной Ассамблеей
- Неофициальные дискуссии и сетевые обсуждения

Постоянные консультации

Представление различным заинтересованным сторонам вариантов проекта плана в процессе его разработки на протяжении всего процесса является хорошей практикой: вопросы и обратная связь от них идут постоянно, а не только в конце процесса.

Это поможет идти верным путём и вносить коррективы, а также даст вам возможность начать заранее знакомить своих членов с планом, чтобы они почувствовали связь как с его разработкой, так и с его содержанием, что повысит вероятность их участия в его реализации после запуска. Воспользуйтесь всеми существующими формами собраний, такими как ежегодные встречи, региональные сборы и даже молодёжные события, такие как местные или национальный джамбори, чтобы информировать о плане на протяжении всей его разработки и получать «обратную связь».

6



6: Приведение в соответствие новым стратегическим планом

Принятие стратегического плана

Прошло не менее 6 месяцев с момента начала разработки стратегического плана вашей НСО. После углублённых консультаций с основными заинтересованными вашей НСО сторонами нужно вынести ваш Стратегический план на рассмотрение Национальной Ассамблеи для официального принятия членами вашей организации.

Хотя это может показаться формальностью, принятие стратегического плана является решающим этапом в успехе вашей новой стратегии. В этот момент ответственность за ваш план перейдет от команды разработчиков к НСО в целом.

Поэтому эффективная практика заключается в том, чтобы чётко довести новый стратегический план НСО до своих членов ещё до его официального принятия, посредством презентации, которая раскроет им весь стратегический план. Это также даст хорошую возможность членам организации задать любые последние вопросы перед принятием окончательного решения по плану. Обратите внимание, что способ представления плана будет отличаться в зависимости от вашей целевой аудитории (например, вы будете по-разному общаться с вашими национальными лидерами и вашими молодыми членами).

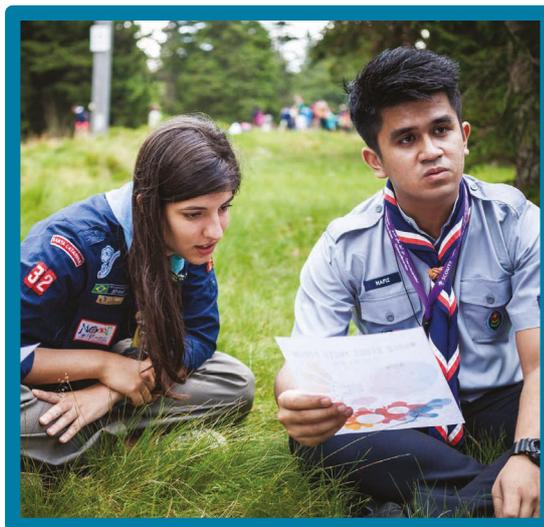
Эта презентация и официальное принятие нового стратегического плана будет способствовать повышению заинтересованности членов Движения, укреплению их чувства причастности и заложит основу для следующего этапа приведения работы НСО в соответствие с ним и его реализации.

Запуск реализации вашего стратегического плана

После официального принятия нового стратегического плана у вас появится много возможностей привлечь к работе членов вашей организации и других внутренних и внешних заинтересованных лиц. Не думайте, что стратегический план сам по себе будет взят в руки и прочитан. Создание стартового(ых) события(ий) и надежного плана по информированию, действительно, важно, чтобы объяснить своим членам, о чем идёт речь в плане, и, что более важно, что он означает для них, в частности, если речь идёт о крупных сложных или необходимых изменениях.

Общий сбор вашей национальной команды лидеров со всей НСО (основной аудитории) является жизненно важным для запуска. Они должны получать информацию заблаговременно и так, чтобы они могли чётко понимать её и сообщить о ней своему окружению. Используйте интерактивные и практические действия, чтобы помочь им понять стратегические приоритеты; обсудить с ними, что это значит для их роли в будущем и какие изменения им, возможно, потребуется внести в свою работу, чтобы она соответствовала новому плану.

Помните, что после запуска реализации и первоначальной информации важно продолжать распространять информацию о плане, поскольку это не разовое мероприятие, информирование должно проводиться на регулярной и последовательной основе, включая информирование членов о ключевых этапах, достижениях и т.д.



САМАЯ ВАЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ, КОТОРУЮ НУЖНО ДОНЕСТИ ДО ВСЕХ, СЛЕДУЮЩАЯ:

Почему:

1. Объясните, почему у нас новая стратегия

Как:

2. Объясните, как и кем была разработана стратегия

Что:

3. Объясните содержание стратегии
4. Объясните, что эта стратегия означает для ваших членов
5. Используя некоторые ключевые вопросы, побуждающие их задуматься, позвольте им провести мозговой штурм того, что означает стратегия для их роли.

6

Предложите им на сборе ресурсы, чтобы они могли забрать их с собой, и поделиться информацией со своими членами/ заинтересованными сторонами. Например, одностраничные листовки (one-pager), инфографика или презентация в PowerPoint, а также любые другие информационные ресурсы, такие как действия, которые вы использовали во время национальной презентации. Вы получите ещё больше поддержки и вовлечённости, если включите молодых людей в процесс запуска реализации плана и распространения информации о нём.

Если позволят время и ресурсы, стоит использовать эту команду для проведения аналогичного запуска в своих регионах, чтобы обеспечить распространение информации и чёткое информирование

всех участников. Используйте все другие существующие каналы информирования, чтобы заявить о стратегии, например, информационные бюллетени и социальные сети.

Вы также можете подумать о том, какие другие ресурсы вы могли бы создать, чтобы поделиться новой стратегией с широким кругом ваших членов и внешними заинтересованными сторонами. Например, брошюра, информационный листок или даже видеозапись, на которой ваша команда (или молодые люди!) объясняют новую стратегию, - это хороший способ зацепить человека. По возможности создайте инфографику стратегического плана, чтобы помочь «нарисовать картину и создать визуальное представление» о том, чего вы пытаетесь достичь.

Реализация вашего стратегического плана

Теперь, когда вы согласовали новый стратегический план для вашей НСО, и ваша Национальная Ассамблея официально его приняла, начинается фактическая работа по его реализации. Теперь ваша НСО должна привести свои действия в соответствие с приоритетами и целями стратегического плана.

Это означает, что ваша НСО должна проследить, чтобы все команды, структуры, люди, проекты и деятельность были ориентированы на достижение целей, установленных стратегией, а не чего-то иного. Кроме того, это означает, что ваши человеческие ресурсы (волонтёры и профессионалы), а также распределение бюджета, должны быть приведены в соответствие с вашим стратегическим планом

Чтобы начать приведение в соответствие, рекомендуется составить карту-схему различной деятельности вашей НСО, которую она проводит на регулярной основе, и определить, действительно ли каждое из этих действий способствует достижению общей цели в одном из ваших стратегических приоритетов.

Упражнение «Старт, стоп, продолжаем» может помочь с составлением карты-схемы деятельности вашей организации. Если деятельность не отвечает любому из ваших стратегических приоритетов, у вас будет два варианта. Либо вы считаете эту деятельность слишком важной, чтобы её прекратить, и вы корректируете её, чтобы она работала на реализацию одного или более стратегических приоритетов, либо вы можете прекратить эту деятельность (поскольку она не способствует достижению вашей общей цели).

Одним из примеров может стать ежегодное событие для ваших волонтеров на национальном уровне, направленное на создание сети контактов и выражение признательности за работу, которую они выполняют. И хотя она может фактически не способствовать достижению ни одной из целей с точки зрения ваших стратегических приоритетов, она вносит свой вклад в общее благополучие и удовлетворенность ваших волонтеров, и, таким образом, повышает мотивацию и уровень удержания волонтеров в организации. Возможно, это то, что вы захотите включить в свои стратегические приоритеты.

Как только вы составите карту-схему своих действий и сверите её с вашим стратегическим планом, придёт время пересмотреть полезность действий для достижения целей, изложенных в вашей новой стратегии. «Новая стратегия не будет новой, если ничего не меняется». Это упражнение укажет на пробелы, на которые необходимо обратить внимание в списке той деятельности, которую вы в настоящее время ведёте для достижения ваших целей. Это также хороший момент, чтобы оценить эффективность каждого действия в достижении ваших целей, имея в виду, что проект или действие могут способствовать реализации более чем одного стратегического приоритета.

Вполне возможно, что ряд ваших действий уже не будет наиболее эффективным или продуктивным способом достижения ваших целей, а значит, они требуют изменения, совершенствования или прекращения. Обратите внимание, что введение новых действий, которые важны для достижения ваших новых стратегических целей, скорее всего, означает сокращение существующих сейчас действий.



Таким образом, приведение в соответствие деятельности вашей НСО идёт рука об руку с выверкой вашего бюджета. После определения приоритетных и введения новых действий, вам придётся сделать определенный потенциально трудный выбор в отношении определения затрат НСО на каждое действие. Если действие больше не является приоритетом для вашей организации, вы должны подумать о его прекращении и перераспределить ресурсы на другие действия, которые более эффективны для реализации вашего стратегического плана.



УПРАЖНЕНИЕ «СТАРТ, СТОП, ПРОДОЛЖАЕМ»



Приведение в соответствие структуры и рабочих групп

То же упражнение необходимо повторить, когда речь идёт об управлении и организационной структуре (т. е. ваши действующие структуры требуют пересмотра с учётом нового стратегического плана). Например, если одним из новых приоритетов вашей НСО является достижение большего многообразия в организации в целом, это означает, что необходимо межведомственное сотрудничество - от команды Молодёжной программы, команды Взрослых в Скаутинге и до вашей команды по информационным связям.

Возможно, вам придётся создать новые рабочие группы и привлечь волонтеров или профессионалов для обеспечения этой новой потребности. Как только эти группы или должности будут созданы, проследите, чтобы их члены получили достаточную подготовку для исполнения этой новой роли и обязанностей.

Управление изменениями

Эффективное **«управление изменениями» критически важно для успеха реализации вашего стратегического плана.** Это означает, что ваша организация приложит усилия в создание стратегического подхода к управлению изменениями и их реализации, при этом обеспечивая плавный переход от предыдущей к желаемой ситуации.

Существует структурный показатель в управлении изменениями, как описано выше, но также, что ещё более важно, есть человеческая сторона в управлении изменениями.

Спротивление на всех уровнях вашей организации – это нормальная реакция в начале внедрения изменений. Изменения по своей сути неудобны; они выводят нас из нашей зоны комфорта и подталкивают нас к неизвестному. Поэтому крайне важно подготовиться самому и подготовить других, прежде чем внедрять изменения:

- Знайте причины этих изменений и обоснуйте их вескими аргументами. Этому может помочь результат вашего SWOT-анализа и составление карты-схемы заинтересованных сторон.
- Подготовьте описание процесса изменений, чтобы иметь возможность легко объяснить разным аудиториям, что вы получите при переходе от А к Б, и как выглядит Б.
- Прежде чем начать изменения, постарайтесь обеспечить приверженность им всех групп, на которые повлияют изменения.
- Набирайте ответственных за исполнение на всех уровнях организации, тех кто понимает план и может подробно проинформировать о нём.
- Проинформируйте об изменениях задолго и охватите всех – последнее, что вам нужно, это дезинформированные люди (или, что ещё хуже, совершенно неосведомлённые!). Используйте различные методы для распространения информации о плане. Например, личные встречи, видеоролики, плакаты, брошюры, электронные письма, конкурсы, а также использование команд взрослых лидеров - волонтеров для распространения информации среди членов НСО на местном уровне.
- Будьте готовы слушать и действительно слышать сомнения ваших Скаутских единиц, волонтеров, сотрудников или других заинтересованных сторон. Покажите, что вы всерьёз воспринимаете поднятые вопросы и решите эти проблемы или примите идеи в работу в ходе реализации изменений.

- По мере того как вы в течение следующих нескольких лет будете внедрять изменения или внедрять новые инициативы, требования и опыт, убеждайтесь, что в своём общении с вашими волонтерами, членами НСО, родителями или другими заинтересованными сторонам вы всегда связываете изменения (организационные, программные и т.д.) со стратегией, чтобы объяснить «почему».

По мере того, как вы будете реализовывать свою стратегию, вы поймёте, что некоторые из наших членов являются традиционалистами, и они, вероятно, будут самой трудной аудиторией для больших перемен. Важно, чтобы их взгляды признавались.

Однако, для того чтобы они смогли также идти вперёд, часто полезно им напоминать о том, что это ведомое молодёжью движение, и если мы перестанем двигаться вперёд, мы перестанем быть движением. Для того, чтобы оставаться современным, обеспечивать рост нашего Движения и предоставлять новым и будущим поколениям молодых людей самую лучшую Скаутскую программу, мы также должны внедрять инновации в наше Движение.

Баден-Пауэлл был провидцем - он был на годы впереди своего времени, и если бы он был жив сегодня, он, вероятно, был бы шокирован, если бы его движение застряло в прошлом и не шло в ногу со временем.

7



Шаг 7: Создание операционного плана

Как уже упоминалось, стратегические приоритеты являются ключевыми позициями, которые будут учитываться при разработке вашего **операционного плана**. В операционном плане описываются конкретные действия и проекты, посредством которых ваша НСО планирует достичь своего видения. Их можно разбить по стратегическим приоритетам, и они, как правило, имеют более короткий срок реализации, чем общий стратегический план.

Однако, могут также быть сквозные проекты и инициативы, которые касаются более чем одного стратегического приоритета. Например, деятельность ВОСД разбита на трёхлетние периоды, т.е. новый операционный план принимается каждые три года на основе общей стратегии, достижений и вызовов предыдущего плана.

В операционном плане определяется:

- деятельность, которой планирует заниматься ваша НСО для реализации видения,
- время и место, где действия будут проведены
- лицо (или команда), ответственное за выполнение каждого действия
- Ключевые показатели эффективности (KPI) для понимания того, как вы продвигаетесь в реализации вашего стратегического плана (см. шаг 9).

Чтобы помочь вам воплотить ваши стратегические приоритеты и цели в конкретные оперативные мероприятия, составить график, определить ответственных лиц и отследить статус каждого мероприятия, мы разработали шаблон операционного плана, который вы можете использовать непосредственно или адаптировать его к реалиям и потребностям вашей организации.

ВЫ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ
К ШАБЛОНУ
ОПЕРАЦИОННОГО ПЛАНА
В ПРИЛОЖЕНИИ 3.



Примеры операционных планов

Рабочий план скаутов Новой Зеландии на 2019 год

ПРОГРАММА И ИЗМЕНЕНИЯ

Назначение: Эта группа координирует реализацию Молодёжной программы и развитие взрослых в организации. Кроме того, эта команда управляет информационными связями внутри Движения и за его пределами в секторах и сообществе.

Проекты включают разработку пересмотренной Молодёжной программы и реализацию системы развития взрослых, внедрение языка маори в публикации, публикацию ежегодного доклада и обновление веб-сайта.

7

Задача	1-й квартал Октябрь-декабрь	2-й квартал Январь-март	3-й квартал Апрель-июнь	4-й квартал Июль-сентябрь	Конечные результаты
Поддержка со стороны национальных лидеров	Рассмотрение планов преемственности лидеров и их помощников/советников	Обзор результатов работы Пересмотреть роли и предписания	Пересмотреть роли и предписания		Обновленная команда с чётким планом преемственности и результатами работы
Разработка Национальной программы	Опубликовать национальные программы и обновленный шаблон в 2019 году		Практикум 1 по планированию национальных программ	Национальная программа 2 Имеющиеся национальные программы	Согласование соответствующих программ с Молодёжной программой
Внутренняя информационная связь	Региональные и национальные новости - по три каждый раз Поделиться примерами лучшего опыта (как выглядит хорошее)	Региональные и национальные новости - по три каждый раз Поделиться примерами лучшего опыта (как выглядит хорошее)	Региональные и национальные новости - по три каждый раз Поделиться примерами лучшего опыта (как выглядит хорошее)	Региональные и национальные новости - по три каждый раз Поделиться примерами лучшего опыта (как выглядит хорошее)	Информированное и связанное движение (молодые люди и взрослые волонтеры)
Внешние информационные связи	Скауты и о том, что... - 1 Разработка и проект годового отчёта Пресс-релиз ключевых событий: Скауты приключений создают хорошие новостные истории	Скауты и о том, что... - 1 Окончательная доработка и публикация годового отчёта Пресс-релиз ключевых событий: День Основателя Создать хорошие новостные истории	Скауты и о том, что... - 1 Пресс-релиз ключевых событий: АНЗАК и Bravo Создать хорошие новостные истории	Скауты и о том, что... - 1 Пресс-релиз ключевых событий: День галстука Создать хорошие новостные истории	Лучше информированные родители, выпускники, и заинтересованные лица в сообществе
Веб-сайты/ социальные сети	Поддержание финансовых средств и информации	Поддержание финансовых средств и информации	Поддержание финансовых средств и информации Анализ работы членского веб-сайта	Поддержание финансовых средств и информации Обновление членского веб-сайта	Информированное и обеспеченное ресурсами движение и сообщество

Шаг 7: Создание операционного плана

Задача	1-й квартал Октябрь-декабрь	2-й квартал Январь-март	3-й квартал Апрель-июнь	4-й квартал Июль-сентябрь	Конечные результаты
Недопущение дискриминации по бикультурным аспектам и многообразию	Продолжение партнерства с Кауматуа	Пересмотр документации по недопущению дискриминации в отношении людей Маори Разработка требований по обязательствам и договорам с людьми Маори	Подписание Советом требований по обязательствам и договорам с людьми Маори	Национальный зал подготовки благословен как Марая	Поддержка приоритета роста без дискриминации, исходя из девиза «Лучше подготовлены»
Применение требований для развития молодёжи	Дизайн и содержание Руководства для лидеров. Разработка Целевой программы и приключения умения	Секция награды Значки «Лучший мир» Практикум по Молодёжной программе	Начало осуществления пилотной программы Практикум по Молодёжной программе	Включить движение Практикум по Молодёжной программе	Движение подготовлено для новой Молодёжной программы
Применение требований для развития взрослых	Партнерство с Фитиреией/ WelTec Внедрение двух онлайн-модулей Завершение процесса установления связей и основных задач	Разработать особое содержание Секции и её обеспечение Практикум по развитию взрослых	Разработать особое содержание Секции и обеспечение развития команды тренеров Практикум по развитию взрослых	Сформировать особое содержание Секции Практикум по развитию взрослых	Вовлечены взрослые волонтеры, и они способны оказывать поддержку новой развивающей Программе для молодёжи
Изменить информационные связи	Вызов службы для изменения функций коммуникаций	Поддержка на основе внутренних коммуникаций проектных групп по разработке Программы развития взрослых и Молодёжной программы	Поддержка на основе внутренних коммуникаций проектных групп по разработке Программы развития взрослых и Молодёжной программы	Поддержка на основе внутренних коммуникаций проектных групп по разработке Программы развития взрослых и Молодёжной программы	Взрослые волонтеры хорошо осведомлены о происходящих изменениях и чувствуют себя готовыми поддержать замечательную ведомую молодёжную программу.

ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСУРСОВ			
Финансовый год 2017-18 Штатное расписание	Финансовый год 2017-18 Штатное расписание	Бюджет команды	Заметки
2.8 Полный объём работы	2.8 Полный объём работы 0.8 Объём работы посредством механизма стажировки, что означает, что мы привлекаем, вводим в курс дела, создаем программу работы для 2-3 стажеров ежеквартально.		



6 | PLAN D'ACTION 2015

Axe 1

N°	Activité	Période	Résultats	Lieu	Responsable
1	Création des nouveaux groupes surtout dans les provinces de Bandundu, Equateur et Maniema	Année 2015	Le nombre des scouts augmente de 5 % d'ici la fin de l'année 2015.	11 provinces	Communication & Expansion
			Une base des données a été créée et partagé avec les Parties prenantes de l'Association.	Idem	Idem
			Les organes des Associations provinciales de Bandundu et de l'Equateur sont remises en place avant la fin du mois d'août 2015.	Bandundu, Mbandaka	Idem
			Le Scoutisme dans le Maniema est redynamisé.		
2	Renforcement et/ou création des groupes spéciaux (sourds, enfants vivant avec handicap)	Idem	Au moins un groupe spécial par province a été créé d'ici la fin de l'année 2015.	11 provinces	Communication & Expansion
			Un programme éducatif adapté est mise en place avec l'appui du Bureau Mondial du Scoutisme avant la fin de l'année 2015.		Programme des Jeunes & DEVECOM
			Un soutien d'accompagnement pédagogique et matériel est mobilisé auprès des partenaires sociaux.		Relation Publique
3	Renforcement de partenariat avec les Eglises, les écoles et les entreprises	Idem	Des Aumôniers nationaux ont été désignés d'ici juillet 2015 Au moins 60 nouveaux groupes scouts ont été créés avant fin septembre 2015	Kinshasa	Relations Publiques
			Au moins 60 nouveaux groupes scouts ont été créés avant fin septembre 2015	11 provinces	Relations publiques Comm. & Expansion
4	Production et octroie des cartes des membres à tous les membres adhérents et effectifs de la FESCO	Mai 2015	Une version digitale est conçue et partagée avec les Equipes provinciales	Kinshasa	Communication & Expansion
		Juin 2015	Une circulaire qui fixe le mode d'enregistrement et le coût de la carte ainsi que les frais de cotisation a été transmise aux Associations	Kinshasa	Finances
5	Elaboration et distribution des supports Pédagogiques :		Les premiers drafts ont été partagées avec les Associations provinciales en août 2015 et adoptés en Equipe Nationale en octobre 2015.		Programme des jeunes
	Carnet de progression	Octobre		Kinshasa	Programme des jeunes
	Cérémoniales de passage entre branches.	Idem		Kinshasa	

8

Шаг 8: Оценка управления рисками

Риск – это часть нашей повседневной жизни, и Скаутинг не является исключением. Согласно международным стандартам, риск определяется как «влияние неопределённости на цели», где влияние считается «отклонением от ожидаемого, позитивным и/или негативным».

Чтобы быть готовым как к позитивным, так и к негативным отклонениям от ожиданий, организации проводят оценки управления рисками. Управление рисками «включает понимание, анализ и устранение рисков для гарантированного достижения организацией своих целей».

Чтобы подготовиться к осознанному управлению рисками, ваша НСО, прежде всего, должна определить все потенциальные риски, с которыми она сталкивается (внутренние и внешние), а затем расставить им приоритеты, на основе их воздействия и вероятности наступления.

Самый простой способ определения потенциальных рисков – вернуться к внутреннему и внешнему анализу, который вы проводили в рамках подготовки к разработке стратегического плана, и рассмотреть его на предмет потенциальных рисков. Смотрите пример ниже.

Один из способов оценки риска называется «**Анализ видов отказов и их последствий**» (**FMEA**). Этот тип анализа направлен на выявление потенциальных сбоев в установленных организационных системах и процессах, чтобы проанализировать их с целью упреждения потенциальных позитивных и/или негативных отклонений и подготовиться к ним.



В ходе анализа FMEA задают ряд вопросов, которые помогут вам лучше проанализировать риски, способные повлиять на вашу работу:

- Определите шаги/места в процессе, в которых возможен сбой
- Опишите некоторые потенциальные «сбои»
- Опишите влияние этих «сбоев» на работу вашей организации и реализацию вашего стратегического плана
- Что вызвало эти «сбои»?
- Сколько времени у вас есть на предупреждение наступления таких «сбоев» (т.е. за какое время заранее можно предсказать наступление таких «сбоев»)?
- Какие решения вы можете предложить для смягчения или исправления таких «сбоев»?



АНАЛИЗ ВИДОВ ОТКАЗОВ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЙ

Следующая упрощённая модель риска поможет вам определить риски, на которых следует сосредоточиться в первую очередь:

- Используйте риски, определённые в упражнении FMEA
- Оцените уровень их потенциального воздействия (последствия) на вашу НСО, используя упрощённую шкалу от 1 до 4 (1 – самый низкий до 4 – самый высокий)
- Определите вероятность наступления такого риска (используя ту же шкалу)
- Назначьте человека/команду, ответственных за мониторинг риска
- Определите частоту проведения мониторинга рисков

8

После того, как все перечисленные вами риски получат оценку, просто сложите цифры из двух категорий (вероятность и влияние), и риски с наивысшим баллом будут теми, на которых вам нужно сосредоточиться больше всего. Ниже приведена примерная таблица с примерами:

ОПИСАНИЕ РИСКОВ	ВЛИЯНИЕ	ВЕРОЯТНОСТЬ	ОБЩИЙ БАЛЛ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ РАССМОТРЕНИЯ ОТЧЁТНОСТИ
ПАДЕНИЕ ИНТЕРЕСА к молодёжной программе СРЕДИ МОЛОДЫХ ЧЛЕНОВ	4	3	7	Группа по Молодёжной программе/ежегодно
ВЫСОКАЯ ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ среди ВЗРОСЛЫХ ВОЛОНТЁРОВ	4	2	6	Группа по Взрослым в Скаутинге/ежегодно
ОТСУТСТВИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ДЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	3	2	5	Исполнительный директор/раз в два года
У КОНКУРЕНТОВ АНАЛОГИЧНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	2	2	4	Исполнительный директор и команда по коммуникациям/ ежеквартально



Обратите внимание, что это не означает, что вы можете проигнорировать риски с более низким баллом, их всё равно нужно отслеживать, но, тем не менее, они получат меньше вашего постоянного внимания по сравнению с приоритетными.

Как правило, после завершения оценки рисков и определения лиц, ответственных за регулярный мониторинг различных элементов, организация также должна разработать планы для предупреждения рисков (в чем могут помочь техники планирования сценариев, особенно для чрезвычайных ситуаций), по крайней мере, для рисков, которые потенциально могут оказать наибольшее воздействие и наиболее вероятны.

ОДНИМ ИЗ СПОСОБОВ СНИЖЕНИЯ ЭТИХ РИСКОВ ЯВЛЯЕТСЯ ВВЕДЕНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МОНИТОРИНГА, О ЧЕМ РЕЧЬ ПОЙДЕТ В СЛЕДУЮЩЕЙ ГЛАВЕ.

9



Шаг 9: Сбор необходимой информации для эффективного мониторинга

*Не все, что можно
посчитать, считается,
И не все, что считается,
может быть подсчитано.
Альберт Эйнштейн*

Потребность в измерениях присуща людям – они ежедневно измеряют и оценивают своё окружение для принятия обоснованных решений. Аналогичным образом, для продвижения в достижении целей стратегического плана вам необходимо принять обоснованные решения о каждом шаге на вашем пути. Однако, если вы не измеряете «то, что имеет значение», в конечном итоге у вас окажется массив данных, которые не определяют нужного направления. Поэтому в следующих главах приводятся рекомендации по разработке значимого инструментария измерений для вашей НСО.

Понимание того, почему мы измеряем прогресс

Измерения – это «показатели того, как [организация] преуспевает в достижении своих целей, и выполнена ли общая стратегия».

Согласно Бернарду Марру, измерение проводится по разным причинам, которые можно обобщить в следующих категориях:

- **Обеспечение контроля соответствия**
Часто измерения в организации используются для предоставления данных руководству, на основе которых оно оценивает прогресс, достигнутый организацией, и контролирует согласованность действий различных органов в организации. Эта аргументация более заметна в бизнесе, чем у неправительственных организаций. Однако, она по-прежнему актуальна в нашем контексте, поскольку у НСО могут быть подобные мотивы для мониторинга качества реализации во всех Скаутских единицах.
- **Отчётность перед внешними аудиториями (в основном, донорами):**
- Эта причина очень распространена среди неправительственных организаций, поскольку финансирование от внешних источников может сильно зависеть от результатов оценки прогресса. Кроме того, неправительственные организации часто используют данные измерения, чтобы привлечь внимание внешних аудиторий к своему успеху в достижении определённых целей.
- **Постоянное обучение**
Это должно быть основной причиной для измерения прогресса. Данные, собранные посредством этого процесса, позволяют нам понять, где мы отстаем, и где требуются улучшения. Кроме того, измерение для постоянного совершенствования расширяет возможности наших членов (особенно взрослых лидеров), поскольку они чувствуют, что их работа не останется незамеченной, и у них есть конструктивное окружение для дальнейшего развития.

Важно, чтобы ваша НСО внимательно рассмотрела причины, по которым она оценивает свой прогресс. В идеале, ваше внимание должно быть сосредоточено на постоянном улучшении и обучении. Однако, понятно, что для соблюдения требований ваших источников финансирования вам придется выполнить некоторые измерения, рассчитанные на внешнюю аудиторию. Рекомендуется избегать оценки, как метода контроля сверху вниз, так как есть лучшие способы побудить ваши Скаутские единицы на достижение общей цели, чем создание в них ощущения, что их «проверяют».

Измерение прогресса сопряжено с двойной проблемой. Сначала вам нужно определить, что именно НУЖНО измерять, а затем КАК вы собираетесь это измерить.

Естественно, не всё из того, что вы хотели бы измерить, можно выразить числами (например, в виде часов Служения, объёма финансовых ресурсов, числа участников и т. д.). Однако, это не означает, что прогресс не может быть измерен по индикаторам, которые вы по-прежнему считаете необходимыми для принятия обоснованных решений, но которые вы не можете выразить только в числах, например, социальную эффективность (для Скаутинга социальная эффективность считается влиянием деятельности в Скаутинге на отдельных лиц и семьи в сообществе, а также на членов Скаутинга, вовлечённых в планирование и реализацию этой деятельности).

Кроме того, эти измерения имеют свои ограничения: идеальные показатели очень редки в мире неправительственных организаций, и поэтому также важно понимать, что их следует рассматривать, скорее, как показатели уровня эффективности или прогресса в достижении ваших целей (а не как надежные, полностью достоверные показатели).

В следующих разделах приводятся рекомендации того, как разрабатывать собственные показатели достижения прогресса, сосредоточившись на том, что имеет значение, даже если это не всегда можно подсчитать.

Разработка ключевых вопросов для оценки эффективности

Прежде чем принять решение о том, какими будут ваши показатели успеха, спросите себя о том, что вам действительно нужно знать для измерения вашего прогресса в реализации вашего видения? Такое отношение к измерению очень похоже на научный подход к нему: сначала необходимо сформулировать вопрос исследования, затем гипотезу, после чего собрать данные для проверки гипотезы.

Преимущество чёткого определения вопросов исследования перед выбором показателей успеха заключается в количестве времени и энергии, которые будут сохранены во время сбора данных. Если у вас есть ключевые вопросы для оценки эффективности (KPI), вы избежите сбора ненужных данных (которые часто размывают ваше видение).

Ниже приводятся рекомендации по разработке KPI согласно Бернарду Марру:

Выберите от одного до трех KPI для каждого стратегического приоритета:

Чем меньше KPI у вас есть, тем лучше, так как вполне естественно, что каждый из них приведет к появлению KPI, а в случае слишком большого числа показателей вы снова рискуете оказаться с морем нежелательной информации.

Убедитесь, что они связаны с производительностью

Это означает, что они должны помочь вам понять, насколько хорошо вы работаете в каждый момент времени для достижения ваших целей. Обратите внимание, что KPI не направлены на разъяснение стратегии. Например, вы не должны спрашивать на этом этапе «Как нам это сделать?» (этот вопрос вы должны задать во время разработки стратегии), но, скорее, «Насколько хорошо мы преуспеваем в этом?».

Привлекайте людей к формулировке вопросов

Так же, как вы привлекали их к разработке вашей стратегии, формулировка КРQ – это ещё одна важная возможность, чтобы заручиться поддержкой, так как КРQ должны сообщать всем в организации, что именно важно для вашей общей производительности.

Формулируйте короткие и чёткие вопросы

КРQ должны быть понятными, без двойного смысла. Не используйте жаргонную или внутреннюю лексику, поскольку КРQ должны быть удобными для использования всеми в вашей организации.

КРQ должны быть открытыми вопросами

Это означает, что они не должны предполагать односложный ответ, а скорее акцентировать внимание на том, как проводится ваша деятельность. Например, вместо того, чтобы спросить «Мы увеличили число наших членов?», задайте вопрос: «Насколько близко мы сотрудничаем с нашими целевыми сообществами для роста численности Скаутинга?». КРQ должны вдохновлять на дискуссию, а не подталкивать к упрощенным ответам.

КРQ должны быть сфокусированы на настоящем и будущем

Вместо того, чтобы задавать вопросы, связанные с прошлым, такие как «Насколько хорошо мы удовлетворяли запросы наших членов по увеличению числа действий на природе?», просто переключитесь на будущее, спросив: «В какой степени мы удовлетворяем запросы наших членов по увеличению числа действий на природе?». Таким образом, мы поддерживаем диалог открытым для будущего и переносим акцент на использование собранной информации для принятия решений в будущем.

Их нужно все время дорабатывать и улучшать

КРQ не выбиты в камне, наоборот, в ходе использования вы можете заметить необходимость в их определенной доработке. Это естественный процесс проб и ошибок, и нам не следует этого стыдиться.

Они должны стать основой для разработки ваших ключевых показателей эффективности (КРІ)

Ваши ключевые показатели эффективности – это, по сути, ваши гипотезы – ответы на вопросы вашего исследования. В этом смысле они дают вам оценочный (предполагаемый) ответ на ваши КРQ.

Используйте КРQ для Отчётности и информирования о достижениях

Если вы делаете доступным вопрос, на который вы отвечаете при помощи КРІ, ситуация становится намного более понятной для вашей внешней аудитории, если бы были представлены только КРІ. КРQ позволяют лучше понять ситуацию, поскольку привязывают ваш метод измерения и его задачи к конкретным целям вашего стратегического плана.



Чтобы помочь вам в разработке собственных КРQ мы приводим список возможных КРQ, которые вы могли бы принять во внимание:

- Насколько хорошо мы реализуем нашу новую Молодёжную программу?
- Насколько вероятно, что наши члены порекомендуют Скаутинг для своих друзей?
- Как наши местные сообщества воспринимают Скаутинг?
- Насколько хорошо мы работаем по созданию партнёрства с другими неправительственными организациями?
- Насколько эффективна наша новая информационная стратегия?
- Насколько нам удаётся охватить группы обездоленных людей в нашей стране?
- Насколько мы улучшили процессы принятия наших решений на национальном уровне?
- Каков уровень сотрудничества между нашими Скаутскими единицами?
- В какой степени мы влияем на жизнь других людей в тех местных сообществах, где есть Скаутинг?

Разработка ключевых показателей эффективности

Роль ключевых показателей эффективности (КПІ) заключается в сборе информации, которая в конечном итоге поможет нам:

- узнать о ходе реализации нашей стратегии, а на основе этих знаний
- принять хорошо продуманные решения, которые приведут к улучшению и повышению эффективности нашей организации.

Обратите внимание, что КПІ должны быть актуальными и значимыми для вашей организации, и не обязательно должны выражаться в количественных показателях. Они могут быть описательными или включать качественные данные.

В качестве контрольного списка для тестирования каждого из ваших индикаторов мы рекомендуем вам ответить на следующие вопросы:

- У нас есть КРQ, на который отвечает этот показатель?
- Есть ли решения, которые поддержит этот показатель?
- Можем ли мы собрать значимые данные для этого показателя?
- Помогает ли этот показатель ответить на наш КРQ?
- Помогает ли этот показатель принять лучшее решение?
- Являются ли затраты и усилия по оценке оправданными?



Если ответ на эти вопросы – «да», вы на правильном пути к разработке значимых и актуальных показателей. Показатель является актуальным, если его можно чётко привязать к стратегической цели, и он значимый, если помогает ответить на один из ваших ключевых вопросов эффективности, определённых ранее.

Если ответ на эти вопросы – «нет», вы должны тщательно пересмотреть необходимость в таком показателе или попытаться привести его в соответствие с вашей потребностью в значимых и актуальных КРІ.

Чтобы согласовать ваш процесс измерений с вашим стратегическим планом, рекомендуется использовать простой шаблон для всех ваших КРІ, чтобы с самого начала получить чёткое представление об элементах каждого из них. В таблице ниже приводится пример факторов, которые необходимо учитывать при подготовке ваших КРІ, и нескольких гипотетических примеров того, как это можно сделать:

Ключевые показатели эффективности (КРІ)	Какому стратегическому приоритету соответствует	На какой КРQ помогает ответить	Метод сбора данных/частота сбора данных	Лицо/команда, ответственная за сбор данных
К 2023 году наша НСО расширит членство в группах обездоленных людей на 10%.	Рост членства	Насколько хорошо мы работаем с группами обездоленных людей?	Данные по членству, полученные от наших местных Скаутских единиц/ на ежегодной основе	Целевая группа по росту членства
К 2023 году 90% наших Скаутских единиц будут реализовывать нашу новую Молодёжную программу, в рамках которой особое внимание будет уделяться удовлетворению различных потребностей наших членов.	Многообразие членства	В какой степени мы реализуем программу, отвечающую многообразным потребностям наших членов?	Ежегодное анкетирование Лидеров местных скаутских единиц/ раз в два года	Группа по Молодёжной программе



Выбор метода сбора данных не всегда бывает очевидным. Ниже приведены несколько примеров эффективного и малозатратного сбора данных:

• ЕЖЕГОДНОЕ ИЛИ ПОЛУГОДОВОЕ АНКЕТИРОВАНИЕ ЧЛЕНОВ

Анкетирование членов поможет вам «держать руку на пульсе» того, как вы реализуете вашу Молодёжную программу во всех её аспектах. Анкеты могут быть предоставлены всем членам в онлайн-овом режиме, или рассылаться отобранным на репрезентативной основе членам. Чтобы составить репрезентативную выборку, обратите внимание на то, отражает ли она:

Ваше географическое распределение (например, если большинство ваших членов находятся на юге страны, в вашей выборке также должно быть больше представителей этой части страны, а не равномерное представительство со всей страны)

Ваш возрастной баланс (например, если большинство ваших членов относится к Скаутской секции, то ваша выборка также должна быть скорректирована в сторону большего представительства скаутов, а не быть равномерной по всем Возрастным секциям)

Ваш гендерный баланс (например, если 70% членов вашей НСО – мальчики, то 70% ваших респондентов также должны быть мальчиками).

• ОПРОС ВЗРОСЛЫХ В СКАУТИНГЕ

Это может быть отличным способом перекрестной сверки данных, которые вы получаете от анкетирования членов, поскольку они дают вам две разных точки зрения. Кроме того, такие опросы помогут вам понять, насколько вы эффективны со стороны администрирования организацией, уровня доверия и внутренних коммуникаций.

• ДАННЫЕ ПО УЧЁТУ ЧЛЕНСТВА

Эти данные обычно собирают ежегодно в каждой НСО, и они дают наиболее точный ответ о росте членства, но их также можно расширить для сбора данных, связанных с многообразием и недопущением дискриминации.

• СОБЕСЕДОВАНИЯ И ФОКУС-ГРУППЫ

Эти методы требуют большего мастерства и знаний (и могут потребовать больше времени, чем анкетирование), но могут обеспечить гораздо более надёжную и углублённую информацию, особенно если ваши КРІ имеют качественное выражение (т.е. требуют описания). Эти методы могут быть особенно полезными в случаях, когда вам необходимо обратиться к внешним аудиториям (например, представителям местного сообщества) для сбора их мнения о том, каким они видят Скаутинг в вашей стране.

КРІ следует постоянно пересматривать. Если показатель больше не актуален для вашей НСО и больше не влияет на принятие ваших решений, вы должны пересмотреть необходимость его измерения в будущем.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ, ЧТО ВАМ НЕ НУЖНО РАЗРАБАТЫВАТЬ «ИДЕАЛЬНЫЕ» ПОКАЗАТЕЛИ - ОНИ ДОЛЖНЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НАШЕГО ОБУЧЕНИЯ И ОКАЗАНИЯ ПОМОЩИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ, И НЕ ДОЛЖНЫ СТАТЬ ЕДИНСТВЕННЫМ ОБЪЕКТОМ НАШЕЙ РАБОТЫ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ.

10



Шаг 10: Мониторинг и оценка

Нет ничего благородного в том, чтобы быть выше своих собратьев; истинное благородство превышает своего прежнего "я".

Эрнест Хемингуэй

В рамках мониторинга и оценки стратегического плана НСО настоятельно рекомендуется, чтобы каждый раз, когда НСО проводит заседание Совета/Правления, в повестку заседания включался отчёт о стратегическом планировании. Контролёр/ответственный за исполнение плана, который был определён в ходе сессии по стратегическому планированию, представит Совету/Правлению НСО обновленную информацию о ходе выполнения плана, включая информацию о том, что было сделано и реализовано, что ещё предстоит сделать и какие существуют проблемы.

Измерение прогресса и достижений – это только часть пазла. Реальное назначение измерений – познать себя как организацию, свои вызовы и достижения с целью дальнейшего совершенствования и развития. Без этого последнего шага, усилия, вложенные в измерения, в значительной степени бесполезны.

Стратегический план - это не высеченный на камне документ, поэтому периодически в него могут вноситься изменения. Важно помнить, что если какая-либо часть стратегии будет изменена, то Совету/Правлению НСО должно проголосовать за это изменение, поскольку могут произойти изменения и в требованиях.

В следующих подразделах содержатся рекомендации по обеспечению фактического влияния ваших измерений на работу вашей НСО.

Чтобы понять разницу между мониторингом и оценкой, обратитесь к простой таблице ниже:

	Мониторинг	Оценка
Сроки	Постоянный сбор информации в ходе всей программы/проекта	Периодическая проверка на одном из важных этапов проекта. Конец проекта, среднесрочный период и смена фазы
Направлен на	Оценку деятельности (промежуточные результаты)	Оценку успеха (конечные результаты)
Назначение	Наблюдение за прогрессом Задаётся вопросом, реализуется ли проект в соответствии с планом, то есть находимся ли мы на правильном пути?	Осмысление и исправление - Спрашивает, привели ли действия (промежуточные результаты) к достижению целей (конечных результатов) и способствовали ли они достижению цели, успешен ли проект
Заинтересованные стороны	Часто использует людей, вовлеченных в проект	Использует множество людей, вовлеченных и не вовлеченных в проект, включая тех, кто (должен) был затронут проектом
Результаты	Может привести к незначительным действиям по исправлению ситуации.	Может привести к серьезным изменениям в стратегии



- **сроки** - мониторинг осуществляется на протяжении всей программы/проекта, тогда как оценка обычно проводится в их середине или на финальной стадии (формирующая и итоговая оценки)
- **направлен на** – мониторинг направлен на непосредственные результаты (например, число участников деятельности, число организованных действий). Оценка направлена больше на конечные результаты, хотя включают и промежуточные результаты (например, сколько новых скаутов вступило в Движение, благодаря действию X?).
- **Назначение** - мониторинг для наблюдения за постоянным достижением прогресса и выявления любых проблем. Оценка определяет, «как» и «почему» дела идут так, как идут, и есть ли возможность для улучшения в будущем.

В заключение, если мониторинг больше заинтересован в обеспечении прогресса и раннем выявлении проблем в ходе реализации стратегии, оценка фокусируется на причинах, лежащих в основе или появления этих проблем, или достигнутого успеха.

Регулярный мониторинг вашей эффективности

Мониторинг, наряду с оценкой, помогает вашей НСО отслеживать достижения в ходе реализации вашего стратегического плана и помогает вам принимать решения, связанные с реализацией плана.

Мониторинг можно определить как «постоянную функцию, в первую очередь, направленную на то, чтобы при первых признаках прогресса или отсутствии такового в достижении результатов обеспечить возможность администраторам и основным заинтересованным сторонам тут же вмешаться». (Обратите внимание, что «тут же вмешаться» может касаться действия, проекта или программы, подпадающей под действие вашего стратегического плана).

Решение о сроках мониторинга вашей эффективности во многом будет зависеть от целей, установленных в вашем стратегическом плане, сроков реализации вашего плана, а также от сроков измерения каждого из ваших KPI. Однако важно, чтобы вы провели первое измерение всех показателей сразу после принятия вашей стратегии, чтобы установить точку отсчёта.

После этого вы можете проводить измерения по всем показателям на ежегодной основе (или даже раз в два года). По некоторым показателям может понадобиться более частое измерение, особенно, если они относятся к коммуникациям. Например, к тому, чтобы охватить каждого из ваших членов социальными сетями.

В этом процессе важно создать систему и принять план измерений, а также четко определить временные рамки измерений. Таким образом, вся ваша организация будет знать, когда следует ожидать новых данных по достигнутому прогрессу. Это, в свою очередь, поможет всем органам вашей организации лучше планировать процессы

принятия решений в указанном временном диапазоне, так как собранные данные будут влиять на принимаемые решения.

Если в определенной точке измерения вы видите, что появились области с «красными флажками», где развитие застопорилось, или у вас возникают трудности со сбором данных, значит, пришло время подумать над следующими вопросами:

1. Хорошо ли согласована ваша деятельность?
2. Вызвано ли отсутствие прогресса по этому KPI сбоем в коммуникации?
3. У вас возникают проблемы при сборе необходимых данных?
4. Выполняют ли свою работу люди, ответственные за мониторинг KPI?
5. Правильно ли вы толкуете полученные данные?
6. Цель, соответствующая этому KPI, остается актуальной и/или реалистичной для вашей НСО?

Эти вопросы призваны начать диалог по тем аспектам вашей работы, которые отслеживает данный KPI. Каждый из них затрагивает определенные потенциальные вызовы, с которыми вы можете столкнуться, и из назначения в том, чтобы подтолкнуть вас к конструктивной дискуссии не только в вашей стратегической команде, но также и в команде, отвечающей за данное направление работы, и в национальном Совете/Правлении.

Ниже приведен пример потенциально сложной ситуации, которая была выявлена путем измерения KPI, и того, как её можно устранить:

- **KPI:** К 2020 году наша НСО откроет 10 новых Скаутских групп в северном районе.
- **Текущая ситуация (2019) :** Была открыта только одна группа, а лидеры в районе сталкиваются с большими трудностями при запуске новых групп из-за отсутствия интереса у местных детей и молодых людей к Скаутингу. Они попытались ходить по школам и рекламировать там Скаутинг, но без особого успеха.
- **Потенциальное решение :** Во-первых, Совету/Правлению НСО необходимо решить, остается ли KPI и цель открытия 10 новых групп по-прежнему актуальной и/или реалистичной для этого района. В этом гипотетическом примере Совет/Правление НСО считает, что цель всё ещё актуальна, и KPI по-прежнему достижим. Совет/Правление обращается к западному району за поддержкой в разработке более привлекательных методик набора членов. НСО находит ресурсы на организации встречи лидеров западного и северного районов для обмена идеями и опытом.

В качестве последующей меры Совет/Правление решает также более внимательно следить за ходом работы и отмечает, необходимость более тесной связи с северным районом и его поддержке. Совет/Правление решает провести несколько национальных сборов в северном районе, чтобы повысить популярность и привлекательность Скаутинга и, по возможности, привлечь больше членов.

В другом примере больше говорится о характере КРІ, и о том, как донести его до ответственной команды:

- **КРІ:** К 2021 году наша НСО проведёт измерение своей социальной эффективности в местных сообществах.
- **Текущая ситуация (2019) :** Волонтерская команда по измерению социальной эффективности НСО зашла в тупик. Даже после многочисленных консультаций с экспертами они всё ещё не определились с тем, как подойти к измерению социальной эффективности Скаутинга. Они обратились к национальному Совету/Правлению за рекомендациями.
- **Потенциальное решение :** Национальный Совет/Правление анализирует работу, проделанную к настоящему времени волонтерской командой по измерению социальной эффективности и отмечает, что причиной их замешательства стала фактическая формулировка КРІ и неправильное понимание ожиданий: волонтерская команда рассматривала «социальную эффективность в местных сообществах» исключительно как результат Служения сообществу, тогда как методика, предложенная экспертами, относилась строго к тому, что личное прогрессивное развития является элементом социальной эффективности (что также в значительной степени влияет на местные сообщества).

После того, как Советом/Правлением было объяснено, что нужно рассматривать оба элемента (личную эффективность и Служение сообществу), волонтерской команде стало легче выбрать соответствующую методологию и начать процесс измерения.

Оценка вашей деятельности

Оценка должна проводиться, по крайней мере, в середине реализации стратегии; это так называемая «**формирующая**» оценка. Этот тип оценки может повысить осведомленность о стратегических приоритетах, которые потенциально нужно пересмотреть, или КРQ и КРІ, которые больше не нуждаются в измерении со стороны НСО.

Если ваша НСО решит провести формирующую оценку, то следует сосредоточиться на следующих задачах:

1. Пересмотреть всю стратегию с учётом данных, собранных посредством мониторинга до выбранного момента времени (для проведения оценки).
2. Обсудить актуальность стратегических приоритетов с заинтересованными сторонами, как внутренними, так и внешними (они всё ещё отвечают вашим потребностям?).
3. Обсудить с персоналом и волонтерами актуальность действий, предусмотренных вашими операционными планами. Ваши действия по-прежнему обеспечивают ожидаемые результаты и способствуют достижению ваших стратегических целей?
4. Обсудить актуальность ваших КРQ и КРІ для измерения вашего прогресса (собранные данные по-прежнему актуальны и полезны для принятия обоснованных решений?)

Формирующая оценка проводится, чтобы не дать организации пойти по неверному пути, отражая прогресс, достигнутый пройденном пути, и понимание необходимости изменений, если результаты и эффективность не соответствуют вашим стратегическим целям. Иногда нужно скорректировать вашу деятельность, а иногда вы понимаете, что план не соответствует реальным потребностям ваших членов.

Оба сценария возможны, и организация не должна слепо придерживаться плана, если очевидно, что он не приводит к улучшениям.

Итоговая оценка – это оценка, которая проводится в конце всего цикла стратегического плана в рамках подготовки к разработке нового стратегического плана. Этот вид оценки даёт ответ на следующие вопросы:

1. Удовлетворены ли вы процессом, которого мы придерживались в разработке и реализации этой стратегии? Если нет, что бы вы хотели изменить?
2. Удовлетворяют ли конечные результаты и/или эффективность стратегии вашим потребностям и ожиданиям? Если нет, то в чём несоответствие?
3. Проводили ли вы адекватный анализ своей внутренней и внешней ситуации? Если нет, то были ли пробелы? Какую информацию вы собрали, и какая будет полезной для разработки следующего стратегического плана?
4. Чего не удалось достичь в этом стратегическом плане, и считаете ли вы это достаточно важным для включения в следующий план?

Итоговая оценка может быть более подробной, в зависимости от того, какую информацию вы считаете важной для вашего будущего процесса планирования. Способ сбора данных в ходе оценки будет отличаться в зависимости от того, в какой степени вы бы хотели привлечь заинтересованных вами сторон к предоставлению «обратной связи».

Возможно, вы захотите провести углубленные собеседования или фокус-группы с определёнными группами заинтересованных лиц (например, вашими молодыми членами, взрослыми лидерами, национальным Советом/Правлением,

родителями, другими активными участниками гражданского общества или отдельными волонтерами/профессиональными командами в вашей организации). Важно отметить, что этот тип оценки может лечь в основу анализа заинтересованных вами сторон для следующего стратегического цикла.

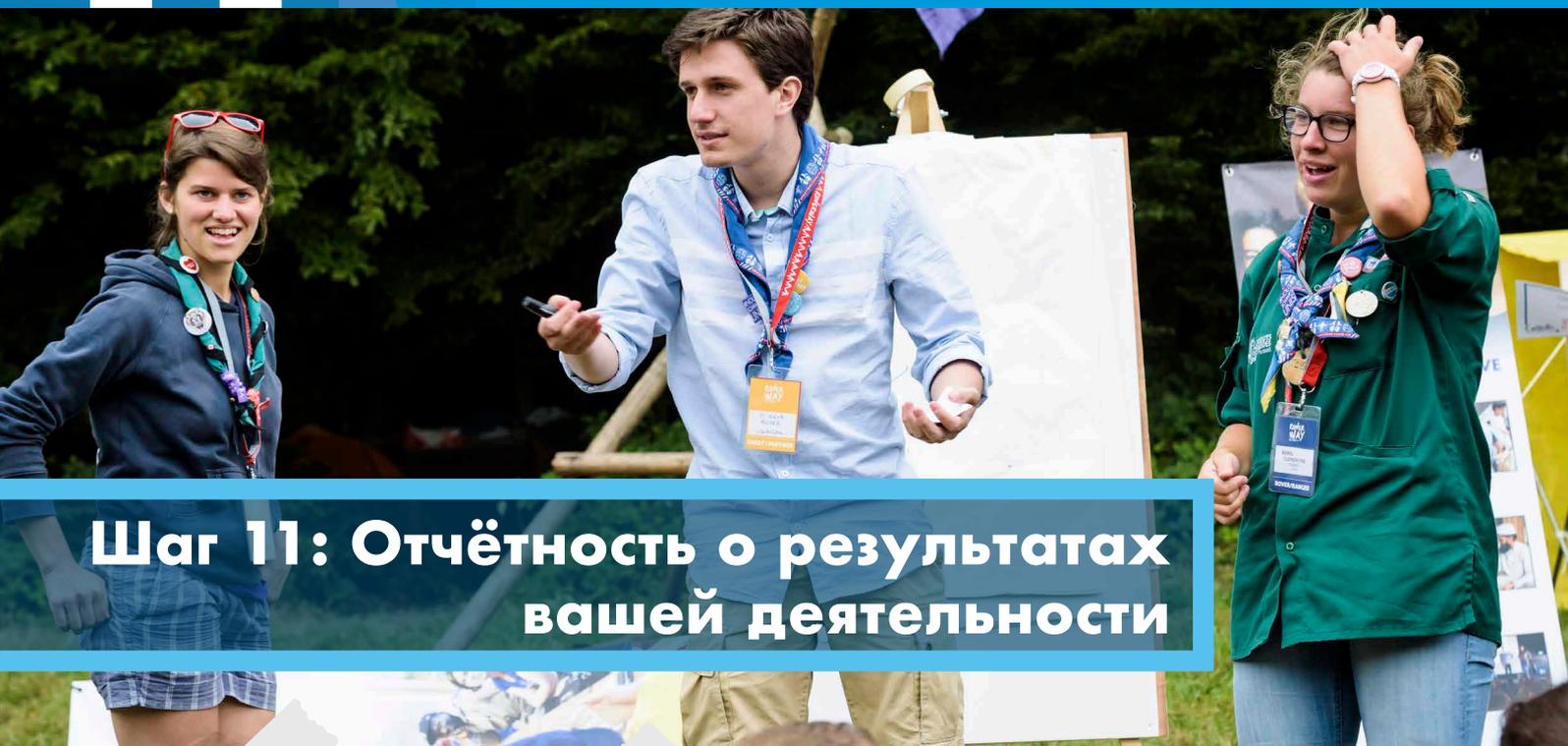
Оценка стратегического плана по сравнению с операционным планом

Стратегический план служит «дорожной картой» и долгосрочным руководством для НСО, и должен регулярно пересматриваться и соблюдаться. Именно поэтому этот вопрос постоянно фигурирует в повестке заседаний Совета/Правления. Выбор контролёра/ответственного за исполнение плана и работа Совета/Правления НСО направлены на то, чтобы каждый понимал свою роль и ответственность в процессе стратегического планирования и реализации в той части, что касается организации.

Операционный план или рабочий план, как обсуждалось в главе 7, обеспечивает «перевод» стратегических приоритетов и задач в более конкретные цели и оперативные задачи, а также определяет сроки реализации и то, кому они назначены. Оценку операционного плана, как правило, больше проводят национальные волонтеры и старший профессиональный персонал.

Успех стратегического плана в целом зависит от реализации его отдельных компонентов. После того, как основные требования, инициативы и цели будут исполнены и достигнуты, контролёр/ответственный за исполнение плана сообщит об этом Совету/Правлению НСО, чтобы можно было отметить достигнутые успехи, определить, что ещё предстоит осуществить, и перенести внимание и ресурсы на эти направления.

11



Шаг 11: Отчётность о результатах вашей деятельности

Смотрите широко за пределы вашего непосредственного окружения и границ, и вы увидите вещи в правильном соотношении.

Смотрите выше уровня окружающих вас вещей и увидите высокую цель и возможности вашей работы.

Лорд Баден-Пауэлл

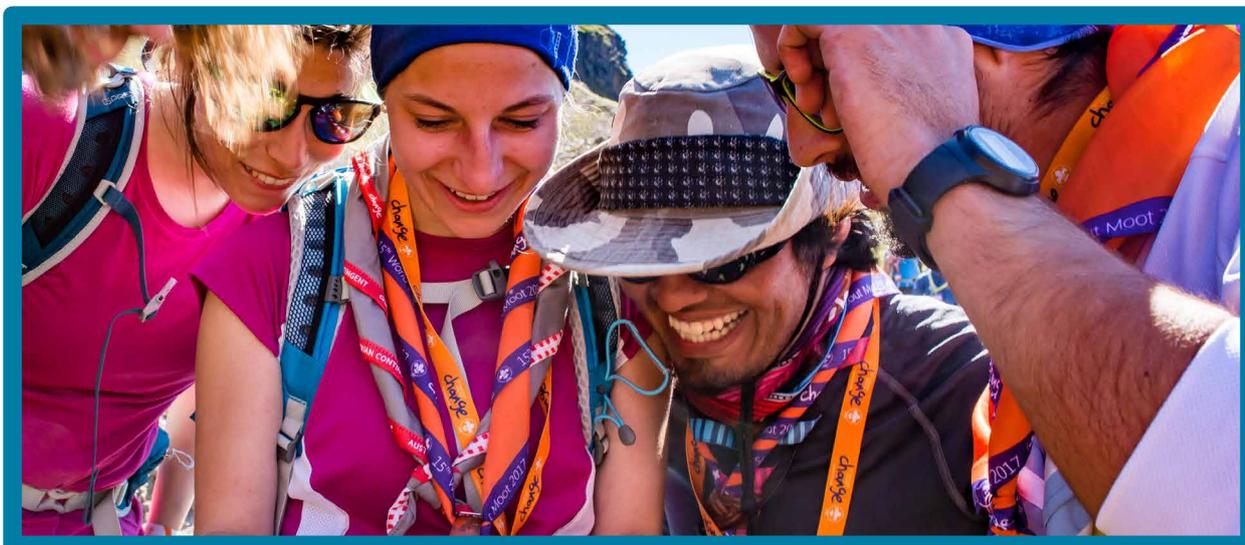
Отчётность о вашей работе и достижениях на пути к вашим целям перед заинтересованными вами сторонами очень важна. Периодически информируя о своём прогрессе, вы обеспечиваете прозрачность и подотчётность, а также укрепляете доверие и отношения с заинтересованными вами сторонами. К тому же, это позволяет вам воспользоваться знаниями и ресурсами заинтересованных вами сторон, которые могут помочь вам в достижении целей вашего плана.

Структура и план отчётности должны быть определены на этапе разработки стратегического плана: вы должны заранее сообщить заинтересованным вами сторонам о периодах, когда они будут получать от вас отчётность.

Отчёты должны содержать точную оценку вашего прогресса в достижении целей стратегического плана. Вы можете подробно представить результаты мониторинга (включая подробное описание методов измерения) или просто поделиться итогами своих измерений с указанием того, как вы собираетесь двигаться дальше к своей цели. Как правило, ваш отчёт должен отражать не только успехи, но и любые вызовы, с которыми вы могли столкнуться в ходе достижения целей.

Вы также должны выделить время для того, чтобы отметить достижения и отпраздновать успехи при достижении контрольных показателей в реализации вашего стратегического плана. Используйте при этом как внутренние, так и внешние коммуникации, такие как заседания Совета/Правления, информационные бюллетени, веб-сайт и социальные сети.

Аналогичным образом, демонстрация успехов в реализации вашего стратегического плана является хорошим способом убеждения более скептически настроенных и консервативных членов вашей организации. Но, что более важно, поскольку Движение процветает, благодаря поддержке миллионов волонтеров, важно признать их вклад в успех вашего стратегического плана и вашей организации.



Приложение 1: Примеры формулировок видения и миссии

АССОЦИАЦИЯ СКАУТОВ БУТАНА

Видение: К 2007 году Ассоциация скаутов Бутана станет динамичной общенациональной молодёжной организацией, насчитывающей 50 000 членов, способствующих всестороннему развитию молодёжи на благо общества.

Стратегические приоритеты : Молодёжная программа, Взрослые ресурсы, Финансовые ресурсы, Материальные ресурсы, Имидж Скаутинга и Членство

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL

Visão: A visão é a descrição do futuro desejado e almejado pelos Escoteiros do Brasil. Esse enunciado reflète o alvo a ser procurado pelos esforços individuais e coletivos da equipe, bem como pela alocação de recursos financeiros e de pessoas. A visão deve servir tanto para aspiração, como para inspiração.

Missão: A missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades dos Escoteiros do Brasil perante seus membros, as mais diversas comunidades e a sociedade em geral. Ajustamos a nossa missão para que esteja alinhada com a missão da Organização Mundial do Movimento Escoteiro.

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ СКАУТОВ КАМБОДЖИ (НАСК)

Видение: НАСК, в состав которой входят 150 000 учащихся школ и членов сообществ, которая предлагает интересную, основанную на ценностях Молодёжную программу для молодых людей, которая поддерживает качество, количество и устойчивость при наличии достаточных финансовых и компетентных людских ресурсов, станет хорошо управляемой организацией, которая в сотрудничестве с правительством, неправительственными организациями и частным сектором будет участвовать в развитии молодёжи и национальном строительстве.

Стратегические приоритеты: Пост членства, Молодёжная программа, Взрослые ресурсы, Финансовые ресурсы, Администрирование и Коммуникации.

ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE COSTA RICA

Vision: En el año 2021, 21000 niños y jóvenes serán protagonistas del programa Guía y Scout; programa que será referencia por su atractivo y su ajuste a las necesidades de la juventud y de la sociedad costarricense

Mission: Somos una organización de educación no formal con el propósito de contribuir, por medio del método Guía y Scout, en la formación de la niñez y la juventud para el desarrollo de su pleno potencial como individuos y ciudadanos comprometidos con la Sociedad.

FÉDÉRATION DES SCOUTS DE LA RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Vision: En tenant compte de la mission du scoutisme, de la situation de la FESCO; consciente que le jeune est considéré comme un individu vivant dans une communauté, la FESCO se propose d'être guidé dans son travail par la vision suivante : En 2020, la FESCO sera une organisation forte, leader de l'éducation non formelle dans un pays où la jeunesse agit comme agent de développement, respectueux de l'environnement, de la vie et de la dignité humaine et s'attachant à l'unité et la cohésion nationale.

Mission: La FESCO a adopté de demeurer fidèle de manière soutenue à la mission du scoutisme. (cfr article 3.4 de sa constitution). Le Scoutisme a pour mission - en partant des valeurs énoncées dans la Promesse et la Loi scoutes - de contribuer à l'éducation des jeunes afin de participer à la construction d'un monde meilleur peuplé de personnes épanouies, prêtes à jouer un rôle constructif dans la société

АССОЦИАЦИЯ СКАУТОВ ФИДЖИ

Видение: К 2020 году Ассоциация скаутов Фиджи, насчитывающая 10 000 членов, станет самодостаточной, хорошо управляемой, организацией совместного обучения мальчиков и девочек, которая будет реализовывать перспективную и привлекательную Молодёжную программу под руководством компетентных и преданных своему делу лидеров, максимально используя современные технологии, создавая партнёрства на местном и международном уровнях для развития у молодых людей чувства ответственности и формирования позитивного имиджа Скаутинга в обществе.

Миссия: Миссия Скаутинга состоит в том, чтобы сделать вклад в образование молодых людей посредством системы ценностей, выраженной в Скаутском Обещании и Законе, чтобы помочь им созидать лучший мир, в котором люди реализуют себя как личности и играют конструктивную роль в обществе.

Стратегические приоритеты:

Молодёжная программа, Взрослые в Скаутинге, Администрирование, Финансы, Общественные связи и Членство

АССОЦИАЦИЯ СКАУТОВ И ГАЙДОВ БХАРАТЫ (ИНДИИ):

Видение: К 2024 году скауты и гайды Бхараты станут всемирно известным, постоянно растущим, уверенным в себе высококачественным молодёжным движением, которое будет гендерно сбалансированным, наполненным жизнью и отзывчивым к тенденциям. Предоставление молодым людям ценностно-ориентированной, привлекательной и перспективной Молодёжной программы с помощью компетентных лидеров, эффективной коммуникации, оптимального использования технологий и эффективного администрирования.

Стратегические приоритеты :

Молодёжная программа, Взрослые ресурсы, Администрирование, Финансы, Коммуникации и связи с общественностью, Рост

СКАУТИНГ ИРЛАНДИИ

Миссия: Скаутинг Ирландии привержен делу расширения прав и полномочий молодых людей для реализации их потенциала посредством своих основных ценностей, основанных на Скаутском Обещании и Законе, формирования активной гражданской позиции и содействия созиданию лучшего сообщества, общества и мира.

Наша миссия будет достигнута путём:

- содействие молодым людям в их личностном развитии
- предоставления им возможности быть лидерами
- продвижение основных ценностей Скаутского Обещания и Закона и активной гражданской позиции среди нашей молодых людей.

Видение: Скаутинг Ирландии должен стать ведущей образовательной молодёжной организацией Ирландии и рассматриваться как инновационная, влиятельная, динамичная и вносящая реальный вклад в местные сообщества по всему острову Ирландия. Благодаря не допускающей дискриминации и прогрессивной культуре (основанной на Скаутском Законе и Обещании) молодые люди реализуют свой потенциал при содействии взрослых волонтеров, приверженных делу образования и личностного развития молодых людей.

- Расширение прав и полномочий молодых людей для полной реализации их потенциала
- Организация, базирующаяся на сообществах
- Организация, основанная на уважении веры и ценностях.
- Совершенствование мира
- Равенство, многообразие и отсутствие дискриминации

Стратегические цели: Скаутинг в действии, Скаутинг во имя будущего, Эффективность своего дела и наращивание потенциала и возможностей

СКАУТСКАЯ АССОЦИАЦИЯ МАКАО

Видение: К 2013 году Скаутская Ассоциация Макао станет членом ВОСД, который хорошо организован и продолжает оставаться ведущей молодёжной организацией с 10 000 членами, пользующейся государственной и общественной поддержкой, предлагающей привлекательную Молодёжную программу, поддерживаемую хорошо подготовленными лидерами и достаточными ресурсами, которые предоставляют молодым людям большие возможности для участия в местных и международных событиях.

Стратегические приоритеты: Рост членства, Молодёжная программа, Взрослые ресурсы, Финансовые ресурсы, Организационное развитие, Связи с общественностью и коммуникации, Членство в ВОСД.

СОЮЗ СКАУТОВ МАКЕДОНИИ

Миссия: Миссия Скаутской Ассоциации Македонии состоит в том, чтобы сделать вклад в образование молодых людей посредством системы ценностей, основанной на Скаутском Обещании и Законе, чтобы помочь созидать лучший мир, в котором люди реализуют себя как личности и играют конструктивную роль в обществе

Видение: Скаутская Ассоциация Македонии является актуальной, привлекательной и самодостаточной организацией, которая объединяет молодых людей посредством современной прогрессивной программы, которая отвечает социальным потребностям молодых людей в Македонии и формирует их характер на основе позитивных ценностей и Скаутского принципа.

Стратегические приоритетные направления: Молодёжная программа, Обучение и образование, Развитие и рост, Имидж и Связи с общественностью.

АССОЦИАЦИЯ СКАУТОВ МАЛАЙЗИИ

Миссия: Миссия Скаутинга состоит в том, чтобы сделать вклад в образование молодых людей посредством системы ценностей, выраженной в Скаутском Обещании и Законе, чтобы помочь им созидать лучший мир, в котором люди реализуют себя как личности и играют конструктивную роль в обществе.

Стратегические приоритеты: Организация, Вовлечение молодёжи, Взрослые в Скаутинге и Характеристики Скаутинга

СКАУТСКАЯ АССОЦИАЦИЯ МАЛЬДИВСКИХ ОСТРОВОВ

Миссия: Миссия Скаутинга состоит в том, чтобы сделать вклад в образование молодых людей посредством системы ценностей, выраженной в Скаутском Обещании и Законе, чтобы помочь им созидать лучший мир, в котором люди реализуют себя как личности и играют конструктивную роль в обществе.

Видение: К 2025 году Скаутская Ассоциация Мальдивских островов с хорошим управлением станет ведущей в стране молодёжной организацией с 15 000 членов, которая является самодостаточной, ориентированной на сообщества обучающейся организацией, предоставляющей привлекательную, перспективную и прогрессивную образовательную программу, расширяющую возможности для всех.

Стратегические приоритеты: Управление в Скаутинге, Молодёжная программа, Взрослые в Скаутинге, Ресурсы и Имидж

СКАУТСКАЯ АССОЦИАЦИЯ МОНГОЛИИ

Миссия: Миссия Скаутинга состоит в том, чтобы сделать вклад в образование молодых людей посредством системы ценностей, выраженной в Скаутском Обещании и Законе, чтобы помочь им созидать лучший мир, в котором люди реализуют себя как личности и играют конструктивную роль в обществе.

Видение: К 2023 году Скаутская Ассоциация Монголии, насчитывающая 40 000 молодых членов под руководством компетентных лидеров, будет признана в качестве ведущей молодёжной организации, которая является прозрачной и имеет хорошее управление, обеспечивая неформальное образование для многообразного развития молодых людей через систему ценностей, и имеет привлекательную и перспективную Молодёжную программу, которая будет способствовать построению лучшей Монголии.

Стратегические приоритеты: Молодёжная программа, Администрирование взрослыми ресурсами, Администрирование, Финансы, Связи с общественностью и маркетинг, Членство

НЕПАЛЬСКИЕ СКАУТЫ

Видение: Непальские скауты, насчитывающие к 2020 году 60 000 членов, являются самодостаточным, хорошо управляемым, ведущим молодёжным движением, имеющим положительный имидж на национальном и международном уровнях, вносящим свой вклад в развитие общества через развитие молодых людей при поддержке компетентных лидеров.

Стратегические приоритеты: Молодёжная программа, Волонтеры (взрослые) в Скаутинге, Финансы, Характеристики Скаутинга, Администрирование и Рост членства

Приложение 1: Примеры формулировок видения и миссии

СКАУТЫ НОВОЙ ЗЕЛАНДИИ

OUR STRATEGY AT A GLANCE

OUR PURPOSE

We empower youth through adventurous experiences to lead lives that make a positive difference.

OUR VISION

In 2025 more than 25,000 youth will enjoy scouting adventures. They will come from every background, with a place for all, shape their own experiences, and make a positive difference for New Zealand.

OUR VALUES

 Have respect  Do what is right  Be positive

OUR PRIORITIES



Youth at the Centre

To ensure youth are empowered to lead and shape scouting.

Key Outcomes

- Creating better youth experiences drives all our decisions
- Youth work together with adults to shape their scouting
- Youth are empowered to lead and contribute to all our decision making
- All youth are safe from harm
- Our values are relevant for all ages



Quality and Relevant Programme

To ensure our programmes are driven by considering our purpose and what is best for today's youth.

Key Outcomes

- Scouting experiences are consistently relevant and highly valued by youth and their families
- Programmes and activities are driven by considering our purpose and what makes the most difference for today's youth
- Our Award Scheme fully reflects our purpose and vision
- All members are open to different ways of learning and working



Inclusive Growth

To broaden our community reach and increase our membership.

Key Outcomes

- 25,000 youth members
- Our diversity is tripled
- No youth is left behind because of affordability, availability or inclusiveness issues
- We are widely seen as open to all



Prepared Volunteers

To become a learning organisation that supports and continues to develop its volunteers

Key Outcomes

- We have a positive culture of being One Team
- We have an Adult Development Policy that supports continuous development
- Volunteers feel supported and valued from the time they join
- Our expectations of volunteers are clear and feedback is provided
- We have effective approaches for managing volunteer recruitment and departure



Organisational Strength

To strengthen the foundations for being a valued, smart and sustainable Movement

Key Outcomes

- Places to meet and go
- Strengthen our Adventure for Life brand
- Encourage youth advocacy
- Build on our positive culture
- Effective governance
- Digital technology
- National and international partnerships
- Sustainable finances

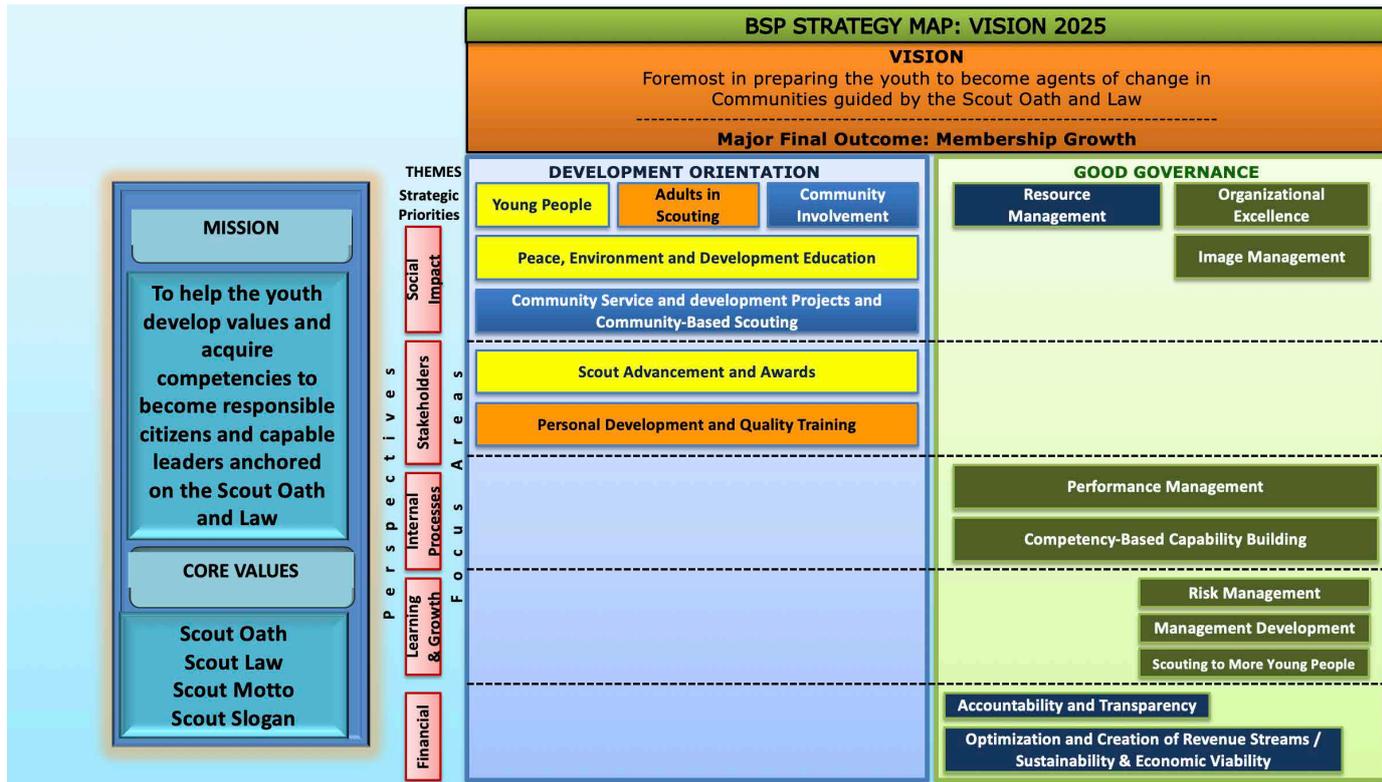
ПАКИСТАНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ БОЙСКАУТОВ

Миссия: Сделать вклад в образование молодых людей через систему ценностей, основанную на Скаутском Обещании и Законе, для формирования их характера, чтобы сделать их ответственной частью общества.

Видение: Пакистанская Ассоциация Бойскаутов будет признана динамичной, самодостаточной и ведущей молодёжной организацией, предлагающей стимулирующие программы для всех слоёв общества к 2025 году.

Стратегические приоритеты: Молодёжная программа, Поддержка со стороны взрослых, Семейный Скаутинг, Администрирование, Финансы, Связи с общественностью и маркетинг, Рост Скаутинга и Коммуникации.

БОЙСКАУТЫ ФИЛИППИН



НАЦИОНАЛЬНАЯ СКАУТСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РУМЫНИИ

Видение: В 2023 году Скаутинг станет самым важным образовательным движением для детей и молодёжи Румынии, имеющим настоящих и честных лидеров, осуществляющим позитивные изменения в обществе, через устойчивую организацию, с органической, эффективной и действенной системой администрирования.

Стратегические приоритеты: Качество образования, Администрирование и Устойчивость

СКАУТЫ ИСПАНИИ

Видение/Миссия: ВОСД

Стратегические приоритеты :
Рост, Узнаваемость, Безопасность, Самоустойчивость и Качество

СКАУТСКАЯ АССОЦИАЦИЯ ШРИ-ЛАНКИ

Миссия: ВОСД

Видение: К 2023 году Скаутская Ассоциация Шри-Ланки будет признана динамичной молодёжной организацией для развития лидерских качеств посредством основанной на ценностях неформальной системы совместного обучения, направленной на удовлетворение потребностей и чаяний молодых людей и укрепление национального единства Шри-Ланки с числом членов 100 000.

Стратегические приоритеты : Молодёжная программа, Взрослые в Скаутинге, Финансы, Администрирование и Связи с общественностью.

СКАУТЫ ТУНИСА

Видение: К 2025 году Скауты Туниса станут ведущей организацией на национальном и региональном уровне в повышении потенциала детей и молодёжи обоих полов, основанной на широком участии в управлении и администрировании, обеспеченной достаточными финансовыми ресурсами, эффективной в создании положительных изменений в каждой семье и в обществе, широко распространённой, основанной на общих образовательных ценностях.

Стратегические приоритеты: Скаутская программа, Подготовка/Взрослые в скаутинге, Управление, Имидж скаутов, Партнерство и Самофинансирование.

СКАУТСКАЯ АССОЦИАЦИЯ - ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Миссия: Скаутинг активно увлекает и поддерживает молодых людей в их личностном развитии, предоставляя им возможность вносить позитивный вклад в развитие общества.

Видение: К 2023 году мы подготовим больше молодых людей, обладающих умениями для жизни, при поддержке удивительных лидеров, реализующих вдохновляющую программу. Мы будем расти, быть более доступными для всех, формироваться самими молодыми людьми и оказывать большее влияние в наших сообществах.

Стратегические цели: Рост, Отсутствие дискриминации, Молодёжный образ и Влияние в сообществах

Приложение 2: Контролёр/ответственный за исполнение стратегического плана

Зачем назначать контролёра/ответственного за исполнение плана?

К сожалению, слишком часто организации тратят много времени и энергии на разработку стратегического плана, чтобы затем отложить его на несколько лет. Одним из проверенных методов получения максимальной отдачи от вашего плана является назначение в конце процесса стратегического планирования контролёра/ответственного за исполнение плана. Контролёр/ответственный за исполнение плана должен быть членом комитета по стратегическому планированию, но в идеале он/она не должны быть Исполнительным директором (CEO) или Президентом.

Какие обязанности выполняет контролёр/ответственный за исполнение плана?

Работа контролёра/ответственного за исполнение плана проста. Она/он регулярно отчитывается перед членским составом и лидерами направлений развития НСО об общем ходе реализации стратегического плана. В работу входит обеспечение того, чтобы отдельные положения рабочего плана были организованы и выполнены.

Чтобы сделать это, контролёр/ответственный за исполнение работает с лидерской командой волонтеров и штатными сотрудниками НСО в назначении комитетов, целевых групп или их членов для разработки рабочего плана и определения графика выполнения каждого стратегического плана. Наконец, контролёр/ответственный за исполнение плана периодически связывается с каждым комитетом или целевой группой, чтобы убедиться, что они добиваются надлежащего продвижения в выполнении своего рабочего плана.

Должностные функции

Контролёр/ответственный за исполнение плана осуществляет надзор и представляет отчёты об реализации и выполнении стратегического плана организации. Контролёр/ответственный за исполнение плана обеспечивает своевременное выполнение отдельных пунктов рабочего плана.

Контролёр/ответственный за исполнение плана назначается на заключительной стадии процесса стратегического планирования. Должен быть только один назначенный контролёр/ответственный за исполнение плана, выбранный из состава группы планирования, и это не должен быть Исполнительный директор или действующий Президент НСО.

Контролёр/ответственный за исполнение плана отчитывается о ходе выполнения плана на каждом заседании Совета/Правления НСО и/или на главном собрании членов НСО.

Приложение 3:
Операционный план - шаблон

ШАБЛОН ОПЕРАЦИОННОГО ПЛАНА			
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ	ЦЕЛЬ	ДЕЙСТВИЕ/ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	КРАЙНИЙ СРОК
ПРИОРИТЕТ 1: Запишите здесь название своего стратегического приоритета	ЦЕЛЬ А: Напишите здесь свою первую цель	1. Напишите здесь своё первое действие	Месяц-год
		2. Напишите здесь своё второе действие	Месяц-год
		3. Напишите здесь своё третье действие	Месяц-год
		4. Напишите здесь своё четвертое действие	Месяц-год
ПРИОРИТЕТ 1: Запишите здесь название своего стратегического приоритета	ЦЕЛЬ Б: Напишите здесь свою вторую цель	1. Напишите здесь своё первое действие	Месяц-год
		2. Напишите здесь своё второе действие	Месяц-год
		3. Напишите здесь своё третье действие	Месяц-год
		4. Напишите здесь своё четвертое действие	Месяц-год
ПРИОРИТЕТ 2: Запишите здесь название своего стратегического приоритета	ЦЕЛЬ А: Напишите здесь свою первую цель	1. Напишите здесь своё первое действие	Месяц-год
		2. Напишите здесь своё второе действие	Месяц-год
		3. Напишите здесь своё третье действие	Месяц-год
		4. Напишите здесь своё четвертое действие	Месяц-год
ПРИОРИТЕТ 2: Запишите здесь название своего стратегического приоритета	ЦЕЛЬ Б: Напишите здесь свою вторую цель	1. Напишите здесь своё первое действие	Месяц-год
		2. Напишите здесь своё второе действие	Месяц-год
		3. Напишите здесь своё третье действие	Месяц-год
		4. Напишите здесь своё четвертое действие	Месяц-год
ПРИОРИТЕТ 3: Запишите здесь название своего стратегического приоритета	ЦЕЛЬ А: Напишите здесь свою первую цель	1. Напишите здесь своё первое действие	Месяц-год
		2. Напишите здесь своё второе действие	Месяц-год
		3. Напишите здесь своё третье действие	Месяц-год
		4. Напишите здесь своё четвертое действие	Месяц-год
ПРИОРИТЕТ 3: Запишите здесь название своего стратегического приоритета	ЦЕЛЬ Б: Напишите здесь свою вторую цель	1. Напишите здесь своё первое действие	Месяц-год
		2. Напишите здесь своё второе действие	Месяц-год
		3. Напишите здесь своё третье действие	Месяц-год
		4. Напишите здесь своё четвертое действие	Месяц-год
ПРИОРИТЕТ 4: Запишите здесь название своего стратегического приоритета	ЦЕЛЬ А: Напишите здесь свою первую цель	1. Напишите здесь своё первое действие	Месяц-год
		2. Напишите здесь своё второе действие	Месяц-год
		3. Напишите здесь своё третье действие	Месяц-год
		4. Напишите здесь своё четвертое действие	Месяц-год
ПРИОРИТЕТ 4: Запишите здесь название своего стратегического приоритета	ЦЕЛЬ Б: Напишите здесь свою вторую цель	1. Напишите здесь своё первое действие	Месяц-год
		2. Напишите здесь своё второе действие	Месяц-год
		3. Напишите здесь своё третье действие	Месяц-год
		4. Напишите здесь своё четвертое действие	Месяц-год

Приложение 3: Операционный план - шаблон

	СТАТУС	КОММЕНТАРИИ	КТО ВЕДЁТ	КТО ПОДДЕРЖИВАЕТ
	Зеленый = Выполнено			
	Оранжевый = В процессе выполнения			
	Красный = Не начато			
	Красный = Не начато			
	Зеленый = Выполнено			
	Оранжевый = В процессе выполнения			
	Красный = Не начато			
	Красный = Не начато			
	Зеленый = Выполнено			
	Оранжевый = В процессе выполнения			
	Красный = Не начато			
	Красный = Не начато			
	Зеленый = Выполнено			
	Оранжевый = В процессе выполнения			
	Красный = Не начато			
	Красный = Не начато			
	Зеленый = Выполнено			
	Оранжевый = В процессе выполнения			
	Красный = Не начато			
	Красный = Не начато			
	Зеленый = Выполнено			
	Оранжевый = В процессе выполнения			
	Красный = Не начато			
	Красный = Не начато			
	Зеленый = Выполнено			
	Оранжевый = В процессе выполнения			
	Красный = Не начато			
	Красный = Не начато			
	Зеленый = Выполнено			
	Оранжевый = В процессе выполнения			
	Красный = Не начато			
	Красный = Не начато			

Приложение 4: Реализация стратегического плана - шпаргалка

Напишите операционный план и используйте его для того, чтобы привести работу всех сотрудников в соответствие с одной и той же целью.

Точно определите, что означает ваш стратегический план на практике, и воплотите его в реальные, осязаемые действия, используя четкие формулировки. Перечислите эти действия с установленными временными рамками и закрепите ресурсы (люди и деньги) за каждым из них.

Этот новый операционный план должен определять всю деятельность организации в будущем, а если чего-то нет в списке, то вам и не следует этого делать. Если вы определите те действия, которые больше не будут проводиться в рамках нового операционного плана, то это может помочь вашей команде.

Заручитесь поддержкой со стороны всех лидеров.

Убедитесь, что все члены лидерской команды организации понимают стратегию и свою роль в достижении её успеха, а также скорректируйте планирование собственной деятельности и свои цели таким образом, чтобы они отражали стратегический план.

Регулярно обращайтесь к стратегическому плану

Держите стратегический план в центре внимания и не допускайте, чтобы он оказался на полке. Подготовьте его публикацию так, чтобы это хорошо выглядело, распечатайте копии, разместите их на стендах в штаб-квартире, в региональных офисах и сделайте доступными для всех волонтеров. Обсуждайте стратегический план на совещаниях профессиональных сотрудников, заседаниях Совета/Правления и встречах волонтеров национального уровня.

Изучите любые новые возможности или рабочие программы в соответствии с планом и используйте их только в том случае, если они соответствуют плану. Создайте инфографику, которая даст обзор вашего стратегического плана. Используйте функционал своего контролёра/ответственного за исполнение плана для обеспечения своевременного выполнения операционного плана.

Чаще говорите о плане со своими членами. Представляя своим членам новые инициативы или изменения, свяжите их со стратегическим планом, чтобы члены поняли общую картину и люди держали план всегда в уме.

Приложение 5: Рекомендации по проведению собеседования

- 1. Узнайте своих собеседников**
Поймите, почему они являются важными для организации заинтересованными лицами и каковы их интересы в вашей НСО, а также какой вклад они могут внести в реализацию вашего будущего стратегического плана.
- 2. Попросите разрешения цитировать собеседника**
Обязательно спросите в начале разговора, не возражает ли собеседник против обнародования его позиции, или предпочитает оставаться анонимным.
- 3. Попросите разрешения делать записи**
Если вы намерены записывать беседу (что рекомендуется), убедитесь, что ваш собеседник не против этого. Спросите в начале собеседования и объясните, что запись будет вестись лишь в качестве ваших заметок о беседе.
- 4. Позвольте говорить «не для записи»**
Если ваш собеседник желает сообщить что-то не для записи, что может помочь вам лучше понять смысл, вы должны это разрешить. Также не записывайте сказанное, так как это может вызвать у собеседника ложное впечатление, будто вы планируете использовать информацию в вашем отчёте. Вы можете записать это после завершения беседы, сделав для себя пометку, что это конфиденциальная информация.
- 5. Структурируйте своё собеседование**
Для каждого из ваших собеседников у вас должен быть список ключевых тем, которые вы хотели бы обсудить (не более пяти). По каждой теме старайтесь подготовить нескольких основных вопросов и 1-2 уточняющих вопроса.
- 6. Начните с фактических вопросов и переходите к вопросам с высказыванием мнений и суждений**
Например, если вы говорите с родителем юного скаута, в идеале вы должны сначала попросить их описать свой опыт в Скаутинге, впечатления о преимуществах Скаутинга для их ребёнка, количестве времени, которое они потратили, чтобы их ребёнок смог стать частью Скаутинга и т.д. После этого вы спросите их, насколько полезны регулярные программная деятельность для их ребёнка, как Скаутинг влияет на них самих и как, по их мнению, Скаутинг повлиял на их ребёнка и т.д.
- 7. Будьте осторожны с формулировкой вопросов**
Убедитесь, что вы используете понятные слова. Кроме того, старайтесь избегать вопросов, требующих ответов только «да/нет», старайтесь получить развёрнутый ответ.
- 8. Подталкивайте (мягко) к ответам**
Иногда собеседника требуется ободрить. Вы можете задавать такие вопросы, как: «Не могли бы вы объяснить подробнее?», «Можете ли вы привести конкретные примеры?» и т.д.

- 9. Будьте нейтральными**
Не принимайте ничью сторону в ситуации. Пытайтесь всегда проявлять равный интерес ко всем аспектам проблемы, а не углубляться в какую-либо одну сторону.
- 10. Внимательно слушайте**
Это не только свидетельствует о вашем уважении к собеседнику, но также экономит ваше драгоценное время.
- 11. Не задавайте вопросы, на которые вы уже знаете ответы**
Старайтесь не спрашивать о вещах, которые вам уже известны (например, после предыдущей беседы с данным заинтересованным лицом). Если есть вопросы, требующие разъяснения, или если вы не уверены в достоверности полученной ранее информации, тогда можете продолжить спрашивать. В противном случае, это может стать пустой тратой времени как для вас, так и для опрашиваемого лица.
- 12. Делайте заметки**
Даже если ваш собеседник не возражает против записи (которую вы должны проверить перед началом беседы), мы рекомендуем вам делать заметки, чтобы облегчить анализ. Техника ведения заметок отличается у разных людей: одни предпочитают записывать множество фраз и предложений, другие сокращают и записывают только важное.

Оба метода имеют свои недостатки: в первом случае вы можете потратить гораздо больше времени на просмотр ваших заметок из-за их числа, тогда как во втором вы можете пропустить важные части информации, выпадающие из-за общего объема обрабатываемой информации. Важно найти баланс между двумя подходами.
- 13. Обобщайте свои мысли в конце каждого собеседования**
Убедитесь, что вы записали свои мысли после каждого собеседования, чтобы сохранить порядок бесед и избежать путаницы в собеседниках.

Справочные материалы

¹Wilkinson, M. (2011) Why You Need a Plan: 5 Good Reasons. Retrieved from <http://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2011/10/18/why-you-need-a-plan-5-good-reasons/>

²World Scout Bureau (1998) The Essential Characteristics of Scouting. Retrieved from https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/EssChar_E.pdf

³Mind Tools (n.d.) Root Cause Analysis: Tracing a Problem to Its Origins. Retrieved from: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_80.htm

⁴API (n.d.) Guidance for Performing Root Cause Analysis (RCA) with Performance Improvement Projects (PIPs). Retrieved from: <https://www.cms.gov/medicare/provider-enrollment-and-certification/qapi/downloads/guidanceforrca.pdf>

⁵Thompson, R (n.d.) Stakeholder Analysis: Winning Support for Your Projects. Retrieved from: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

⁶Marr, B. (2009) Managing and delivering performance. Elsevier, LTD. P 108.

⁷International Organization for Standardization (n.d.) ISO 31000 - Risk management. Retrieved from: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>

⁷International Organization for Standardization (2018) ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

⁸Institute of Risk Management (n.d.) About Risk Management. Retrieved from: <https://www.theirm.org/about/risk-management/>

⁹ASQ (n.d.) Failure Mode and Effect Analysis (FMEA). Retrieved from: <http://asq.org/learn-about-quality/process-analysis-tools/overview/fmea.html>

¹⁰Penna, M. R. (2011) The nonprofit outcomes toolbox. A complete guide to program effectiveness, performance measurement and results. John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. P. 308.

¹¹Olsen, E. (2012) Strategic Planning Kit for Dummies, 2nd edition. John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. P. 238.

¹²WOSM (n.d.) Scouting = Social Impact: Concept Paper on Scouting's Understanding of Social Impact and Its Measurement. Retrieved from: https://www.scout.org/sites/default/files/news_files/C1315_SocialImpact_App1_Concept%20Paper_e.pdf

¹³Marr, B. (2009) Managing and delivering performance. Elsevier, LTD. P 179.

¹⁴Marr, B. (2014) 25 need to know key performance indicators. Pearson education limited. UK. P. 20.

¹⁵Social Development Department - The World Bank (2007) Monitoring and Evaluation. Retrieved from: <http://siteresources.worldbank.org/INTBELARUS/Resources/M&E.pdf>



SCOUTS®

Сделать Мир Лучше

© Всемирное Скаутское Бюро ООО.
Развитие Скаутинга
Май 2019 года

Всемирное Скаутское Бюро
Глобальный центр поддержки
Куала-Лумпур

Офис 3, 17-й этаж,
Менара Централ Виста
150 Джалан Султан Абдул Самад
Брикфилдс
50470 Куала-Лумпур, МАЛАЙЗИЯ

Тел.: + 60 3 2276 9000
Факс: + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org
scout.org