

## **PROJEKT KSZTAŁCENIA ANIMATORÓW PARTNERSTW LOKALNYCH**

*Inga Kawalek, Agnieszka Rosińska, Ryszard Kamiński, Ryszard Zarudzki  
Tuchomie, 2004*

### **„MAPS” Metoda Aktywnego Planowania Strategii**

*(Na podstawie materiałów Mirosława Gębskiego wykorzystywanych w projekcie Phare 2001 Rozwój zasobów Ludzkich)*

Jedną z metod służącą do opracowywania programu rozwoju, stosowaną przez kraje Unii Europejskiej (EU) jest Metoda Aktywnego Planowania Strategii (MAPS). W języku niemieckim określana jako Ziel Orientiere Projekt – Planung (ZOPP), natomiast w języku angielskim Goal Oriented Project Planning (GOPP). Istotą MAPS jest założenie, że informacja i wiedza potrzebna do opracowania programu rozwoju istnieje, ale poszczególne jej elementy są nieskoordynowane oraz nieuporządkowane, a ponadto rozproszone w różnych instytucjach, organizacjach i umysłach lokalnych ekspertów. We wszystkich etapach tej metody przestrzega się podstawowych jej zasad, jakimi są: sposób podejmowania decyzji i konsensus. Merytoryczną rolę w wypracowaniu programu rozwoju dla danej instytucji, przedsiębiorstwa lub regionu odgrywają liderzy, którzy są włączeni do zespołu planującego na podstawie ich:

- reprezentatywności
- posiadanego doświadczenia
- wiedzy.

Skład osobowy zespołu liderów/ ekspertów rekrutujących się spośród osób kluczowych dla obszaru dla którego budowany jest program rozwoju wcale nie musi pokrywać się z podziałami formalnymi, uwzględnienie których jednak jest niezbędne.

Wizualizacja działań (dyskusji, która odbywa się w formie pisemnej) nadaje całemu procesowi planowania charakter materialny i obrazujący:

- wkład członków grupy planującej (wyniki pracy grupy są rejestrowane na bieżąco)
- aktualny stan dyskusji
- udokumentowanie wyników.

Warsztaty odbywają się na zasadzie „burzy mózgów” w grupie od 25 do 30 osób - przedstawicieli wiodących grup danego środowiska.

Całością dyskusji kieruje moderator, który jest osobą z zewnątrz. Rola moderatora polega głównie na:

- kierowaniu dyskusją
- porządkowaniu i strukturyzacją wypowiedzi
- utrwalaniu wyników dyskusji.

Dochodzenie do wyników przez zespół planistyczny odbywa się na drodze konsensusu – tj. powszechnej zgody. Stąd też w wypadku nieuniknionych rozbieżności, uwzględnienie których stanowi silną stroną metody MAPS, musi być zawarty konsensus – na taki a nie inny zapis – przez wszystkich członków zespołu planującego. Oznacza to, że osiągnięcie porozumienia metodą głosowania jest niewłaściwe dla tej metody. Przyjęcie zasady konsensusu jest istotne z kilku powodów:

- reprezentanci grup społecznych pracujących nad rozwiązaniem określonego zbioru problemów nie mają charakteru elekcyjnego ani proporcjonalnego
- podejmowanie decyzji na zasadzie konsensusu nie dzieli grupę na wygranych i przegranych (jak w przypadku głosowania), tym samym zmniejsza się ryzyko zablokowania realizacji decyzji przez osoby lub grupy „przegrane”
- jawność decyzji – wszystkie prace i spotkania są jawne, grupę planowania strategicznego traktuje się jako reprezentację szerokiej społeczności. Po zakończeniu każdego etapu planowania strategicznego członkowie grupy winni skonsultować w swoim środowisku wypracowany materiał.

### **Główne założenia Metody Aktywnego Planowania Strategii**

Metoda MAPS przewiduje następujące etapy:

- analiza problemów
- analiza celów
- przegląd planowania strategii (mierniki)
- harmonogram działań.

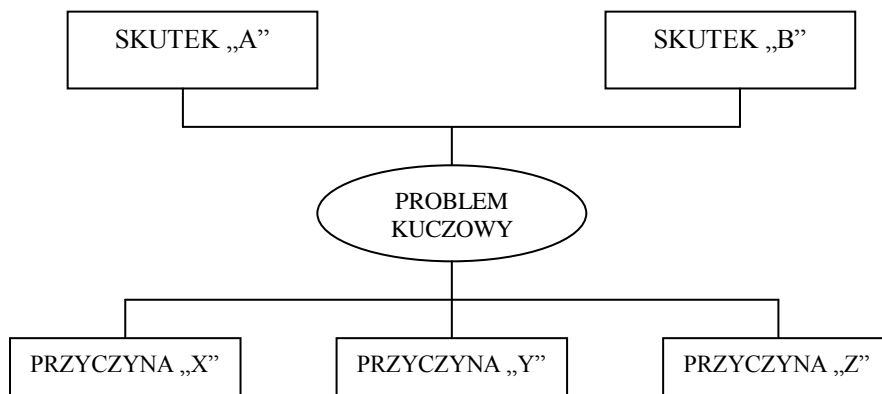
Warsztaty planowania strategicznego poprzedzone są analizą SWOT tj. oceną mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.

## Analiza problemów

Analiza problemów polega na:

- określeniu problemów występujących na danym terenie lub instytucji, istniejących „tu i teraz”, spełniających następujące kryteria: negatywności, istotności i prawdziwości
- ustaleniu problemu kluczowego
- uporządkowaniu zapisanych problemów, ustalając strukturę powiązań przyczynowo-skutkowych w postaci, tzw. „drzewa problemów”.

**Struktura „drzewa problemów”:**



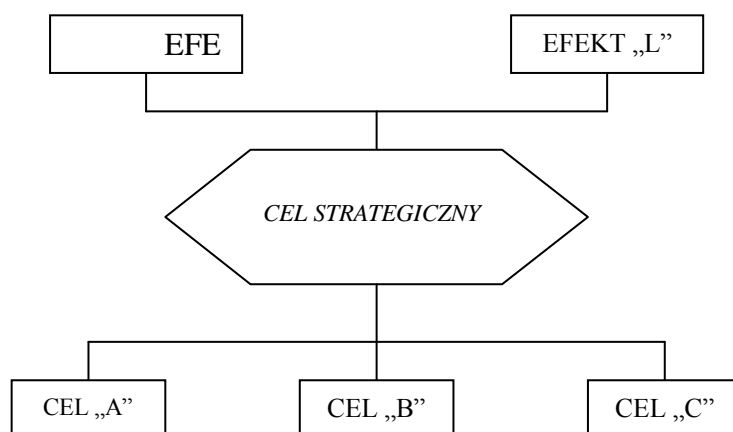
## Analiza celów

Składa się z przeformułowania problemów na cele, łączenie ich w związek celów i środków do ich realizacji, a następnie wyboru celu strategicznego.

Porządkowanie to służy do zobrazowania interakcji pomiędzy poszczególnymi celami, nadając im strukturę w postaci „drzewa celów”. Na tym etapie następuje również uzupełnienie o inne cele.

Przy określaniu celów należy kierować się tym, aby były one mierzalne i realnie osiągalne.

### Struktura „drzewa celów”:



### Przegląd planowania strategii (mierniki)

Przegląd planowania strategii polega na:

- opracowaniu streszczenia strategii
- określeniu wskaźników (mierników) realizacji celów
- ustaleniu źródła danych pozwalających na sprawdzenie wskaźników
- analizie ryzyka związanego z założeniami przyjętymi w strategii.

Podstawowym zadaniem mierników jest wskazywanie na stopień realizacji określonych celów. Tak więc każdy miernik powinien być obiektywnie sprawdzalny.

### Przegląd planowania strategii (mierniki)

CELE	MIERNIK/ WSKAŹNIK	INFORMACJA MIERNIKU/ WSKAŹNIKU	ZAŁOŻENIA/ ZAGROZENIA
<b>Cel strategiczny</b>			
<u>Cele cząstkowe</u>			

### Harmonogram działań

Harmonogram działań polega na zamieszczeniu programu rozwoju w formie tabeli, która zawiera cele cząstkowe (operacyjne) oraz zadania, dzięki którym osiągnięte zostaną wyznaczone cele. Harmonogram działań stanowi szczegółowy wykaz kolejnych zadań służących do realizacji zdefiniowanych celów i zawiera:

- zwięzły opis danego zadania
- horyzont czasowy trwania danego zadania
- określenie wysokości niezbędnego budżetu
- określenie źródeł pochodzenia budżetu
- określenie jednostki odpowiedzialnej za realizację zadania.

### Harmonogram działań

CELE/ DZIAŁANIA	OD KIEDY	DO KIEDY	WYSOKOŚĆ BUDŻETU	ŹRÓDŁO POCHODZENIA BUDŻETU	JEDNOSTKA ODPOWIEDZIALNA