

## A Non-profit Szervezetek Tervezési Sajátosságai

A világ folyamatai csak akkor történhetnek tervezetten, ha abban az embernek szerepe van, de ebben az esetben sem biztos, hogy a folyamat egyrészt tervszerű, másrészt a tervezés előnyös illetve előnyös lenne. Bonyolult ok-okozati hálók olyan kényszerpályákat alkothatnak, amelyek minden lépés után meghatározzák a következőt, nem sok választási lehetőséget hagyva. Lehet, hogy ilyen esetben előnyösebb a spontán erőkre hagyatkozni. Máskor viszont sok, esetleg végtelen számú lehetőség adott, amelyek közül csak tervszerű cselekvés esetén lehet az optimálisat kiválasztani. A szociológiai értelemben vett szervezeteknek, így a non-profit szervezeteknek is meghatározó elemei az emberek, így ezek működésében mindig adott a tervezés elvi lehetősége. Ezzel azonban csak akkor szabad élni, ha a tervezésnek valóban van funkciója, ha esély van arra, hogy hasznára válik a szervezetnek.

A szervezetek rendszersajátosságokat mutatnak. Irányításuk részben strukturálisan, a struktúrájukban rejlő kényszerpályák, részben vezetési-vezetői döntések által meghatározott. Tudatában kell lenni annak, hogy a racionális vezetésnek komoly korlátai vannak, így az irányításnak mindig elmaradhatatlan eleme a racionálisan esetleg meg sem érthető, nem kontrollálható strukturális irányítás is. (Az "utasítás-ellenőrzés" típusú, az ember szinte korlátlan hatalmába vetett hiten alapuló, "túlvezetett" és "túltervezett" szervezeti struktúrák szélsőséges körülményektől eltekintve elveszítik rugalmasságukat, funkciójukat.) A tervezéssel az irányítás vezetőhöz kötött, racionális eleme, a vezetés válhat hatékonyabbá a szervezet életképessége és céljainak elérése szempontjából. A tervezésnek egyszerre kell figyelembe vennie a szervezet állandóságát biztosító szabályozást és a szervezet funkciójának, céljának megfelelő változást, sok esetben a növekedést megfelelő pályán tartó vezérlést. Mindkettő alapfeltétele a visszajelzés. A szabályozás elsősorban a negatív, a vezérlés pedig a pozitív

visszacsatolásokon alapszik, így ezek megfelelő aránya a megfelelő szervezeti irányítás (adaptív menedzsment) egyik alapkritériuma.

### **A non-profit szervezetek tervezését meghatározó (és korlátozó) sajátosságok**

Céljaik szerint alapvető különbség van a nonprofit és a profitorientált szervezetek között. A profit-orientált szervezet egyetlen végső célja a pénzszerzés. A pénz pedig rendelkezik a mérhetőség, a megszámlálhatóság hasznos tulajdonságával, így nemcsak a cél, de a szervezet eredményessége is könnyen (szinte mechanikusan) meghatározható. A non-profit szervezet számára a pénz csak eszköz, feltétel a nagyon sok lehetséges cél elérése érdekében, így a tervezésnél a cél meghatározására tett erőfeszítések kikerülhetetlenek.

A szervezet életképességét jelentős mértékben meghatározza az, hogy milyen mértékben képes harmonikus viszonyt kialakítani a környezetével (mennyire adaptív az irányítása). Az egész világon, de különösen az átalakulás alatt álló országokban a szervezetek ún. "turbulens környezetben" kénytelenek fennmaradni és működni: a környezet nagyon szövevényessé vált, változása fölgyorsult, áttekinthetetlen, kiszámíthatatlan lett. Sok esetben a szervezet belső tulajdonságai is hasonlóak, hiszen itt óhatatlanul leképeződik a társadalmi környezet. Ilyen körülmények között az állandó megújulási képesség nagy előnyt jelent.

A non-profit szervezetnek nagyon kicsi esélye van arra, hogy a saját vállalkozói bevételeiből finanszírozza céljainak elérését. Elkerülhetetlen, hogy közpénzeket, támogatásokat használjon föl, amelyekkel viszont el kell számolnia. Az esetleges törvényi kötelezettségektől függetlenül mindenképpen etikus és célszerű (pl. további adományok szerzése, vagy a lakosság megnyerése érdekében) a teljes - és nemcsak pénzügyi - elszámoltathatósága. Mind az adományok szerzése, mind az elszámoltathatóság viszont csak akkor lehetséges, ha megfelelő terv áll rendelkezésre, amelyhez képest a szervezet tevékenységét értékelni lehet.

A non-profit szervezetek rendkívül sokfélék céljaikat, tevékenységüket, szervezeti struktúrájukat, méreteiket stb. tekintve, így alig lehet az egész szektort átfogóan beszélni a tervezésükről.

### **Tervezési alapelvek**

- A célok meghatározása nem lehetséges az érintettek (a célcsoport) tagjainak részvétele nélkül. Különösen érvényes ez az ún. közösségi vagy területi szervezeteknél, ahol az adott (lakó)közösség vagy terület (pl. egy falu, kistáj) lakóit be kell vonni mind a tervezésbe, mind a megvalósításba és az értékelésbe.
- Sosem a lehetőségekből, hanem a célokból kell kiindulni. (Álmokat szőni nemcsak lehet, de kell is.) Csak későbbi lépés a célok és a feltételek összehangolása (a célok szűkítésével vagy a feltételek megteremtésével).
- A gyengeségeket, hiányosságokat mindig megújulási, fejlődési lehetőségnek kell tekinteni ("jujitsu" elv).
- Emberek lévén emberközpontú a gondolkodásunk és a céljaink. A szervezet célkitűzésénél mindig meghatározható (és meghatározandó) azoknak a köre, akik érdekeit a szervezet szolgálja, a célcsoport. Ez azokban az esetekben is fontos, amikor egyáltalán nem nyilvánvaló (pl. természetvédelmi, állatvédelmi stb. csoportok esetében).
- A tervezés és az értékelés csak együtt létezik.
- A tervezési folyamatot is meg kell tervezni.

### **Mikor ne tervezzünk?**

A tervezés az esetek többségében igen hasznos, sőt, nélkülözhetetlen. Vannak azonban olyan különleges esetek, amikor átmenetileg vagy végleg nem szabad tervezni, mert többet veszít vele a szervezet, mint amennyit nyer:

- Ha több időt és pénzt vesz igénybe, mint amennyi hasznot hoz.
- Ha "túlélési" problémákkal küzd a szervezet, és ezért más, sürgősebb teendők vannak.
- Ha kilátástalan megfelelő terv elkészítése. A rossz terv rosszabb, mint a tervezetlenség. Pl. ha a tervezésre fölkerült csoport nem eléggé elkötelezett a feladat iránt.
- Ha gyakorlatilag nincsen esélye a megvalósításnak.
- Ha a szervezet nem-tervezésen alapuló irányítása elegendő a hatékonysághoz. Pl. ha intuitív típusú vezetője tervezés nélkül is megfelelő döntéseket hoz, és elég karizmatikus ahhoz, hogy a döntéseit el is fogadtassa.

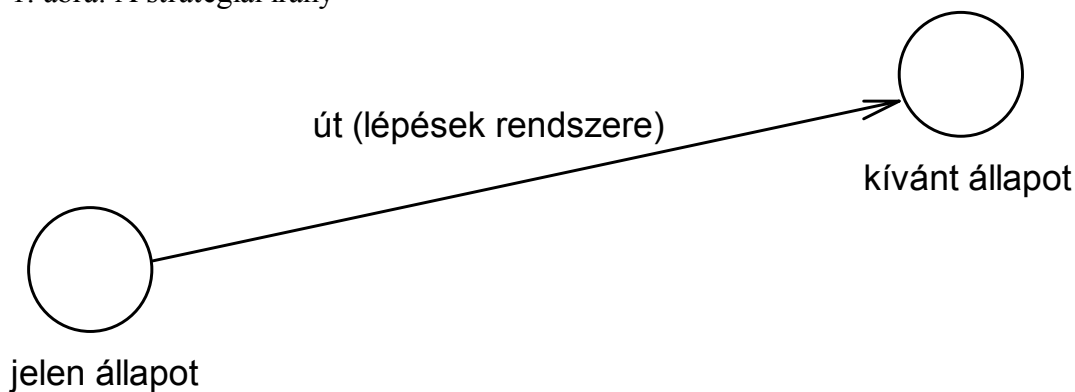
### **Mik a tervezés előnyei?**

- A világosan megfogalmazott jövőkép (amely a terv része) belső erőt ad, motivál a célok elérésére.
- Föltáruul a "fától nem látható erdő" a túlterhelt, napi problémák szorításában dolgozók számára, akik elborítva napi teendőkkel már alig látják az eredeti célokat, a harmonikus működés lehetőségeit.
- Segít a szervezeti problémák megoldásában, a szervezet megújulásában. Stagnáló vagy csökkenő erőforrások ellenére is elősegíti a szervezet fejlődését. (A "jujitsu" elv alkalmazása.)
- A tervezési folyamatban a megfelelő emberek részvétele esetén fejleszti, elkötelezettebbé teszi a szervezet közösségét.
- Segít az önállóság megőrzésében, a célok következetes követésében.
- Eleget tesz mások elvárásainak (pl. támogatást nyújtok, adóhivatal, helyi lakosság stb.).

## Mi a tervezés?

A tervezés a szervezet célcsoportjának egy adott állapotából egy kívánt állapotába való eljutás útját, lépéseit (a stratégiai projecteket) előrejelzi és azokat megfelelő rendszerbe állítja. Ezzel tisztázódik a szervezeti tevékenység stratégiai iránya. A saját maga szervezetének az állapota csak közbülső cél (a végső cél feltétele), de a tervezés fontos eleme.

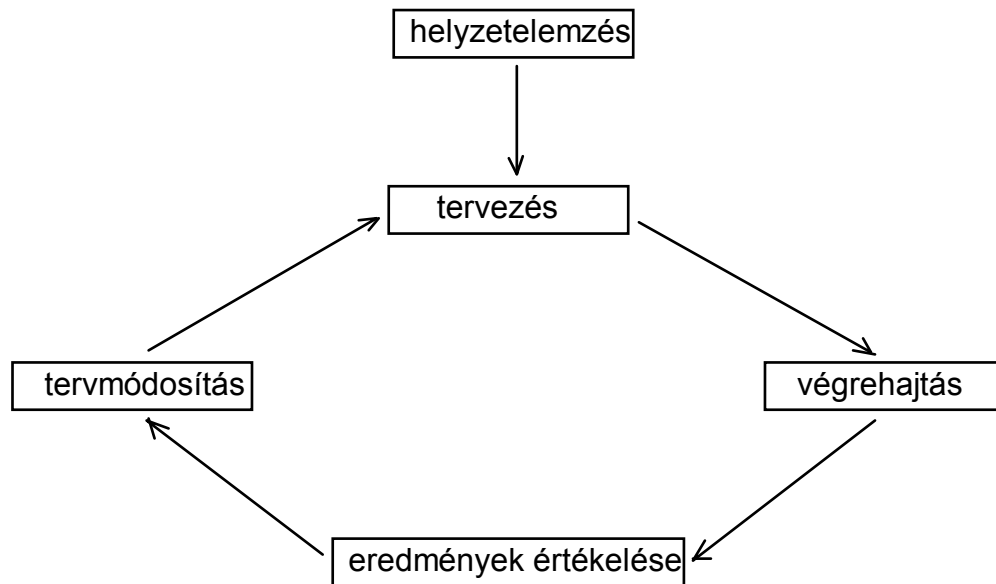
1. ábra: A stratégiai irány



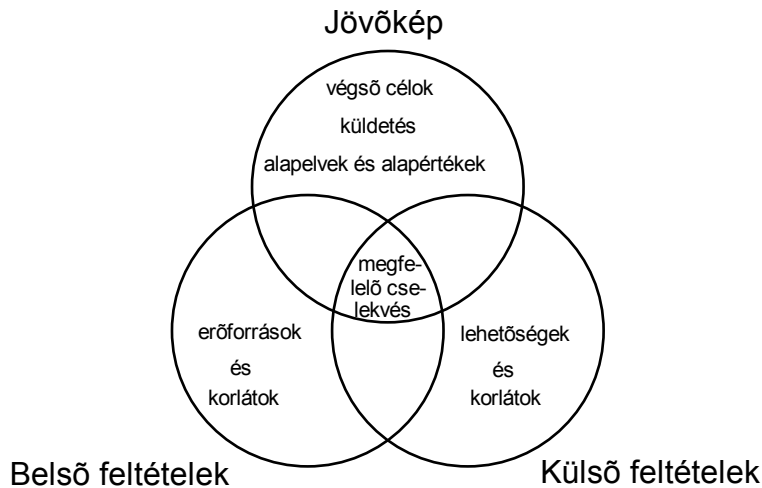
A hosszútávú (változó világunkban is legalább 3-5 évre szóló) tervezést stratégiai tervezésnek is nevezik, szemben a rövidtávú (1 éves), vagy operacionális tervezéssel. A továbbiakban csak a stratégiai tervezéssel foglalkozunk. A stratégiai tervezést végeredménye a stratégiai projectek meghatározott rendszere, amelyet célszerű kiegészíteni a végrehajtáshoz szükséges metodológiai megfontolásokkal. A stratégia kijelöli azokat a kereteket, amelyek között már lehet a részletekkel foglalkozni, hogy lépésről lépésre eljusson a szervezet a megvalósításhoz. Érdeemes a stratégiai tervre több időt is áldozni, mert az később bőven megtérül.

A tervezés körfolyamat, amelyet a 2. ábra szemléltet. A kezdeti helyzetelemzés a szervezet működése során beépül a tervezési körfolyamatba az eredmények értékelésénél. Bármilyen tervezési módszert is válasszon a szervezet, szigorúan gondoskodni kell a körfolyamat fönntartásáról. Ebben a rendszerben jutnak el a pozitív és negatív visszajelzések a döntéshozókhöz, amelyeket be kell építeni a folyamatos működésbe. Ebből is látszik, hogy a

tervezés egy folyamat, amely állandó önkorrekciók sorozata. Enélkül nagy a veszélye jobb esetben a szervezet fölbomlásának, rosszabb esetben a diszfunkcionalizálódásának. (A diszfunkcionalizálódás gyakorlatilag azt jelenti, hogy tevékenysége nem felel meg a vállalt küldetésének.) Ez utóbbi sok szervezetet kerített már hatalmába, sokszor akár anélkül, hogy erről a szervezet tagjai tudomást szereztek volna.



A legkedvezőbb stratégia meghatározásához jól bevált és széles körben elterjedt az ún. "háromszoros nyerő szituáció" modellje, ami egyben magában foglalja a helyzetelemzést is. Igen nagy előnye, hogy csoportmunkán alapul, így "mellesleg" segít a tervezésbe bevont személyek közösségének kialakításában, és abban, hogy - mint saját terméküket - a résztvevők elfogadják a tervet és elkötelezettek válnak a végrehajtásában. A modell három alapfeltétel figyelembevételével mutatja meg a helyes (a sikerrel kecsegtető) cselekvés tartományát, ami a 3. ábrán a közös metszéspont.



A modell három dimenzió kényszerpályáit (jövőkép, belső és külső feltételek) hozza egy nevezőre. Mindegyik tartalmazza azokat a korlátokat, amelyeken belül kell cselekedni. Mélyebb szintű értelmezés esetén a lehetőségek is korlátok, hiszen kihasználásuk csak adott tevékenységek végzésével lehetséges. A lehetőségek és korlátok azonban változnak és változtathatók. Ezért a stratégiába be kell építeni egyrészt az önkorrekció, az adaptáció mechanizmusát, másrészt az adott tényezők megváltoztatásának lehetőségét. A dimenziók alapos megértése átfogó elemzésen alapuló stratégia kidolgozására ad lehetőséget. Az emlegetett közös nevező, a megfelelő cselekvések tere, stratégiai projectek formájában válik végrehajtásra alkalmas "utasításokká". Ezek egyrészt a jövőkép felé vezető út lépései, másrészt pedig azok a lépések, amelyekkel az előzőek megtételéhez szükséges feltételeket tudja megteremteni a szervezet.

1. A jövőkép tartománya azt az irányt adja meg, amerre a szervezetnek haladnia kell. A hová kérdésre ad választ, ami magába foglalja azt, hogy minek/kinek milyen állapotához szeretne a szervezet hozzájárulni. Ez egy optimista állítás, amely lehet, hogy elvileg sem megvalósítható, de mégis alkalmas arra, hogy a szervezet megfogalmazza a küldetését: mit és kinek tesz azért, hogy hozzájáruljon a jövőkép megvalósulásához. Számolni kell még a szervezetben dolgozók alapelveivel és alapértékeivel, amelyekkel nem ellenkezik a cselekvésük. Célszerű ezeket megfogalmazni és az értelmüket egyeztetni. A jövőkép, a küldetés és az alapelvek és -értékek még a tevékenységek széles körét teszik lehetővé. ezek

közül csak azokat szabad célul kitűzni és stratégiai projectté alakítani, amelyekre a külső és belső feltételek rendelkezésre állnak, vagy megteremthetők. Hogy melyek ezek, arra a másik két tartomány elemzése ad választ.

2. A belső feltételeket a szervezet saját erőforrásai és korlátai adják ki. Ezek pontos föltérképezése, és a hozzájuk való alkalmazkodás nélkül olyan kellemetlen meglepetések érhetik a szervezetet, mint pl. az, hogy nincs aki egy-egy feladatot ellásson, elfogy a pénz, mielőtt a célt elérték volna, elmennek a szervezettől a legmegbízhatóbb dolgozók és önkéntesek stb. A belső feltételek szabják meg azt is, hogy a szervezet mennyire képes a külső feltételekhez igazodni. A belső feltételek a szervezet belső erőforrásai, és azok hiánya, a korlátok. Az erőforrást nagyon tágan értelmezzük, amibe a következők toznak bele:

- pénzügyi erőforrás (tőke)
- infrastrukturális erőforrás (pl. megfelelő iroda, kommunikációs eszközök stb.)
- emberi erőforrás (az emberek a munkaerejükkel)
- kulturális erőforrás (pl. szakmai ismeretek, megbízhatóság, önállóság, elkötelezettség stb.)
- természeti környezet (csak egyes szervezeteknél)

Valamennyi erőforrást számba kell venni, és mindig adott feladat vonatkozásában. Mindig csak az számít, ami a feladatokhoz hasznosítható. Ha pl. túl sok ingatlanja van egy szervezetnek ("örökölte"), de nincs szüksége rá és ezért nem is használja, az inkább nyűg a nyakán, mint erőforrás. Hiába vannak jó szakemberei egy szervezetnek, ha nem tud a tudásuk szintjének megfelelő feladatot adni. A fölösleges erőforrásokat szükségessé kell cserélni (pl. a fölösleges ingatlant el kell adni), a kihasználatlan erőforrást használatba kell vonni, a hiányzót pedig elő kell teremteni. És mindig gondoskodni kell a fönntartható erőforráshasználatról, ami a hosszútávú működőképességet garantálja.

3. A külső feltételek igen sokrétűek, ezért célszerű csoportosítani őket:

A/ Külső igények, elvárások:

A szervezet munkájában érdekelt valamennyi ember igényét figyelembe kell venni. A szervezet szolgáltatásait élvezők igényét éppen úgy, mint a finanszírozókét, az önkéntesekét, a helyi



lakosokét stb. Előfordulhat, hogy alaposabb vizsgálat szükséges az igényfölméréshez, de sok esetben elegendő csak annak a megbecslése. Az igények ismeretét ajánlatos visszacsatolni a küldetés meghatározásához, hogy a tervezett tevékenység valódi és ne vélt igények kielégítését tűzze ki célul.

B/ Partnerek és versenytársak:

Sem az együttműködés, sem a versengés nem kerülhető el. A versengés mindig felszínre kerül, ha valamelyik erőforrás szűkében van. Az együttműködés pedig abból az általános összefüggésből adódik, hogy a hatékonyság csoportokat, laza koalíciókat alkotva általában nő. Föl kell tehát készülni a versenytársakkal való együttélésre és negatív hatásuk minimalizálására, valamint az együttműködésből adódó előnyök maximalizálására.

C/ Társadalmi, gazdasági, kulturális, politikai és technikai tényezők:

Ez a csoport gyakorlatilag az "egyéb kategória". A lehetőségek gondos végigfésülése ebben az esetben is számtalan lappangó lehetőséget és veszélyt hozhat a felszínra, amelyek ismeretét a tervezés nem nélkülözheti.

A modell használata viszonylag nagy befektetést igényel, de eredménye hosszútávon meghatározhatja a szervezet sikerességét. Kiderülnek azok a stratégiaileg fontos kritikus pontok, amelyekre a szervezetnek összpontosítania kell a figyelmét. Ebben az esetben nemcsak hatékony erőforrásgazdálkodásra lesz képes a szervezet, de hatékonyan fogja a lehetőségeit bővíteni, és - ami a legfontosabb - mindvégig hű marad eredeti küldetéséhez, akár az még az eredeti, akár az elemzés során előállított új változat.

A szervezet küldetésének (funkciójának) és a feltételek végiggondolásának eredménye a stratégiai projectek halmaza. Ezek megfelelő logikai és időrendbe rakása után lehet elkészíteni az írásos stratégiai tervet, ami már egy vagy néhány ember önálló munkája is lehet. Az így

kidolgozott dokumentumot feltétlenül el kell fogadtatni egyrészt a stratégia tervezését végző csoporttal, másrészt a szervezet döntéshozó testületével (kuratórium).

A stratégiai terv végső formája a következő elemekből áll:

A stratégiai terv nélkülözhetetlen részei:

- Küldetési nyilatkozat (jövőkép, küldetés, alapelvek és alapértékek megfogalmazása, egyes kérdéses fogalmak definiálása).
- Stratégiai programok és/vagy projektek megfelelő időrendbe állítva, a célcsoportok és a programok, illetve projektek végrehajtásáért felelős személyek megnevezése. A projekteknek teljeskörűen tartalmazniuk kell mind a jövőkép felévezető út lépéseit, mind az azok végrehajtásához nélkülözhetetlen feltételeket biztosító projekteket.

Csak esetenként részei a stratégiai tervnek:

- Munkaterv: mit (leírás), ki, mikor, milyen feltételekkel végez el (egy évre).
- Személyzeti terv: az igényelt önkéntesek, fizetett dolgozók évi bontásban
- Pénzügyi terv évi bontásban, külön kalkulálva a szükséges beruházásokat
- Más intézményekkel, szervezetekkel, személyekkel való együttműködés (a kapcsolatok) terve

A stratégiai terv csak akkor ér valamit, ha az a rövidtávú (operacionális) tervezéssel fejeződik be. Ez a terv fordítja le az általános megfontolásokat és terveket a mindennapi cselekvés gyakorlatára. A megvalósítás, majd az azt követő értékelés eredményével a birtokunkban újból és újból revízió alá kell venni a stratégiai tervet.

Irodalomjegyzék:

Thomas Wolf: Managing Nonprofit Organization, A FIRESIDE BOOK, 1990.

Arnold J. Olenick and Philip R. Olenick: A Nonprofit Organization Operating Manual, Planning for Survival and Growth. The Foundation Center New York 1991

Frances Moore Lappé and Paul Martin Du Bois: The Quickening of America. Rebuilding our nation, Remaking our lives. Jossey-Bass, Inc. Publishers, San Francisco, 1994

Michael Carley and Christie: Managing Sustainable Development. Earthcan Publications Ltd, London 1992

Brian W. Barry: Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations. Amherst H. Wilder Foundation 1994

Lester M. Salamon: America's Nonprofit Sector. The Foundation center 1992

Mog Ball: Evaluation in the Voluntary Sector

George B. Wright: The not - for - Profit CEO. A Survivor's Manual. C3 Publications Portland, Oregon 1992

#### Egyes kulcsszavak angol megfelelőinek listája

adaptív menedzsment	adaptive management
utasítás és ellenőrzés (típusú menedzsment)	command & control
turbulens környezet	turbulent environment
elszámoltathatóság	accountability
vállalkozói bevétel és céltámogatás	revenue
megkötés nélküli támogatás	support
support és revenue	income
állandó megújulás	permanent innovation
háromszoros nyerő szituáció	win-win-win situation
részvétel (az érintettek részvétele a tervezésben)	participation
a szervezettel valamilyen kapcsolatban lévők ("az érintettek" vagy érdekeltek)	stake-holders
helyzetelemzés	situation analysis
stratégiai tervezés	strategic planning
hosszútávú tervezés	long-range planning

rövid távú tervezés	short-range planning
éves terv	annual plan
operációs tervezés	operational planning
küldetés	mission (statement)
tervezési körfolyamat	planning cycle
az "érintettek" bizonyos mértékű betekintési joga	"goldfish bowl" syndrome
a szervezet működésébe	