

Stratégiai tervezés civil szervezetek számára

Török Marianna

1997. Török Marianna

Előállította a Johns Hopkins University Institute for Policy Studies
Wyman Park Building
34th and North Charles Street
Baltimore, Maryland 211218
USA

Tartalomjegyzék:

Előszó
Stratégiai tervek
A jövőkép
Az értékek és a kultúra
A küldetés
Helyzetelemzés
Stratégiai célok
Feladatok
Értékelés
Pénzügyi célok
A tervezési folyamat

Előszó

Kevés folyamat olyan fontos a demokrácia és a működő piaci rendszer újjáéledéséhez Közép-Európában mint a üzleti, nonprofit és állami szervezetek széles skálájának ismételt megjelenése a nyolcvanas, kilencvenes években. Az ilyen szervezetek gyakorlatilag minden területen felvirágoztak - egészségügy, gyermekoktatás, idősgondozás, környezetvédelem, emberi jogok, mozgáskorlátozottak segítése és még sok más terület megtalálható a palettán - nyüzsgő civil társadalmat létrehozva.

A közép- és kelet-európai nonprofit szektor nyüzsgése és fontossága ellenére azonban egy törékeny növény maradt, amit csak részben támogat a közvélemény és a kormányzati politika, míg működését adózási és törvényi előírások hátráltatják, melyek helyenként meglehetősen gátló hatásúak.

A problémák megoldásához segítséget nyújtva, a Johns Hopkins University Institute for Policy Studies elindította a Harmadik Szektor Projektet a kilencvenes évek elején azzal a céllal, hogy átfogó bepillantást nyújtson az új nonprofit vezetőknek a nonprofit vezetési ismeretekbe hét közép- és kelet-európai országban (Bulgária, Csehország, Lengyelország, Magyarország, Oroszország, Szlovákia és Szlovénia).

A projekt keretében később létrehozta egy trénerképző programot. Ennek segítségével alakult ki a ma 56 helyi trénerből és hét helyi partnerszervezetből álló hálózat, amely magas színvonalú képzéseket nyújt a régió nonprofit szervezetei számára.

Az így létrejövő Hopkins Nonprofit Oktatói Hálózat tréneri, más közép- és kelet-európai nonprofit tréner és a nonprofit szervezetek számára készült az a sorozat, melynek ez a kézikönyv is része. A sorozat célja, hogy könnyen hozzáférhető, a közép- és kelet-európai viszonyokra adaptált anyagokkal szolgáljon a nonprofit szervezetek vezetésével kapcsolatos témakörökben.

Ez a kiadvány azzal foglalkozik, ami valószínűleg egy nonprofit szervezet működésének kulcskérdése, a stratégiai gondolkodás és tervezés. A kommunizmus idejéből visszacsengő 3-5 éves tervek gondolata valószínűleg kételyekkel tölti el a kelet-európai olvasókat. Bízom benne, hogy ez a könyv is bebizonyítja, hogy az őszinte tervezés igen fontos eleme kell hogy legyen a nonprofit szervezetek életének, ha maguk, támogatóik és közönségük érdekében tisztán akarják látni küldetésük, feladataik, ha hatékonyan akarják felhasználni forrásaikat. Ez a kiadvány azt is megmutatja, hogy a tervezés nem feltétlen bonyolult folyamat, ha a hangsúly a megfelelő helyekre kerül a tervezés átlátható, tisztázó és megéri a fáradságot.

Reméljük, hogy ez a kézikönyv és a sorozat többi kötete is segítséget nyújt majd a közép- és kelet-európai nonprofit szervezetek számára az általuk kitűzött célok kézzelfogható eredményekre történő lefordítása során. Remélhetőleg a hálózat oktatóival együtt abban a folyamatban is segítenek majd, amely nemcsak a nonprofit szektor, hanem a demokrácia és általában a civil társadalom fenntarthatóságát is eredményezi a régióban.

Köszönetünket szeretnénk kifejezni az Open Society Institute-nak a támogatásért, mellyel lehetővé tette e kiadványok megjelentetését. Köszönettel tartozunk a hátsó borítón felsorolt támogatóinknak is - az ő támogatásuk segítségével kelt életre a Johns Hopkins Harmadik Szektor Projekt. Személy szerint hálás vagyok a Harmadik Szektor Projekt vezetőjének, Carol Dugannak, közép- és kelet-európai képviselőnknek, Donald Robinsonnak, továbbá a szerkesztőnek, Mary Grossmannak, akik nélkül ez a sorozat sosem vált volna valósággá.

Lester M. Salamon

Igazgató

Johns Hopkins Institute for Policy Studies

Baltimore, MD USA

Mikor a holnapról beszélünk nevetnek az Istenek. (Kínai közmondás)

Ember tervez, Isten végez. (Magyar közmondás)

Most ne legyünk cinikusak. (Török Marianna)

STRATÉGIAI TERVEK

Kinek van stratégiai terve

A stratégiai tervezés módszerét az üzleti szektorból vette át a nonprofit szektor. Fontossága most lett igazán világos a nyugati nonprofit szervezetek számára is, és mára egyre több kelet-európai nonprofit szervezet is alkalmazza a stratégiai tervezés módszerét. A tervezés szükségessége most kristályosodik a magyar szervezetek körében is, hisz működésük első éveiben kevesen ismerték fel, hogy hosszú távon szükség lesz munkájukra és működésük alapja egy világos jövőkép és egy ahhoz kapcsolódó terv lehet.

Szervezeti vezetőkkel folytatott beszélgetésekből kiderül, hogy azok, akik felismerik a tervezés szükségességét sem veszik mindig a fáradságot, az időt, hogy belevágjanak egy tervezési folyamatba, mert sajnálják rá a befektetett energiát. Mások arról beszélnek, hogy bár van stratégiai tervük, de ezt a szervezet titkos belső dokumentumának tekintik. Vannak, akik támogatóik kérésére írtak le stratégiai tervüket több-kevesebb sikerrel, míg mások feleslegesnek tartják azt leírni, hisz úgyis minden meg van a fejükben. Voltak olyan kollégák, akik kifejtették, hogy igazgatójuk felelős a tervezésért, és biztos van stratégiai terve is. Mások fantasztikus stratégiai tervet tudtak összeállítani anélkül, hogy tudták volna, hogy mi az a stratégiai terv.

Ezernyi oka lehet, hogy miért nem terveznek és miért nem készülnek stratégiai tervek a nonprofit szektorban, de sokkal több oka van annak, hogy miért érdemes tervezni. A legfontosabb, hogy egy jó terv segít az álmokat valóságba önteni. Egy stratégiai terv formát ad a szervezetnek, segít eldönteni, hogy a munkát hol kell kezdeni ahhoz, hogy a célokat elérjék.

Ennek a kiadványnak az a célja, hogy segítse azokat, akik felismerték, hogy a hosszú távú tervezés nélkülözhetetlen szervezetük jövője érdekében és tudni szeretnék hogyan alakítsák ki a tervet, (de talán azok is tanulhatnak ebből a kiadványból, akik majd később érzik szükségesnek ezt).

Mi az a stratégiai terv ?

A stratégiai terv egy írott dokumentum, mely a szervezet hosszú távú (3-5 évre szóló) irányvonalát határozza meg. A terv egy folyamat eredménye kell hogy legyen, ahol megválaszolásra kerülnek a következő alapkérdések:

- Miért létezik a szervezet ?
- Mit csinál ?
- Merre kell haladnia ?
- Hogy fog odajutni ?

Hogy néz ki egy stratégiai terv ?

Egy sikeres stratégiai terv tartalmazza:

- a szervezet jövőképét, küldetését és értékrendjét
- egy helyzetfelmérést a környezetről, az eddigi tapasztalatokról

- egy szervezetfelmérést, beleértve a szervezet erősségeinek, gyengeségeinek értékelését, a szervezet létezésében érdekeltek felmérését, stb.
- néhány évre előre megfogalmazott célokat, feladatokat, azok időbeni lebontását, megvalósíthatóságát
- a munka értékelésének módszerét

Az elkészült írott stratégiai terv egy igen fontos dokumentum, a megszületéséhez vezető út, a folyamat majdnem, vagy még inkább ilyen fontos lehet.

A JÖVŐKÉP

Minden szervezet jövőképét hosszasan lehet ecsetelni, de érdemes egy mondatba összefoglalni annak lényegét. Ezt a mondatot szokás jövőkép meghatározásnak, vagy vízióknak nevezni. A stratégiai tervezés első lépése ennek a mondatnak a tisztázása. A szervezetek többségének nem okoz gondot megfogalmazni azt a jövőképet leíró egy mondatot, amiben mindenki egyetért, míg másoknak ez is gondot okozhat.

Szervezeteknek lehet hasonló, sőt egyforma a jövőképük, pl. több magyar szervezet fogalmazta meg így a jövőképét egy mondatban:

Mi fegyvermentes életet szeretnénk.

Azt akarjuk, hogy a gyerekek boldogok legyenek ebben az országban.

Mi a civil társadalomért dolgozunk.

Egy jövőkép megfogalmazásra jellemző, hogy:

- hosszú távú jövőbe mutat
- nagyon rövid
- bárki számára érthető
- statikus állapotot ír le
- több szervezet is egyetérthet vele.

<p>A fenti kritériumok alapján meg tudná fogalmazni az Ön szervezetének jövőképét egy mondatban?</p>
--

AZ ÉRTÉKEK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA

Már a jövőkép kifejezi a szervezet központi értékét. Ön elgondolkodott már azon, hogy mit tart szervezete értékeinek és vajon mások hogyan látják ezt? Végiggondolta már mi tartja össze az Önök nonprofit szervezetét? A szervezeti értékeket érdemes nyíltan megfogalmazni, leírni, de hasznuk csak akkor van, ha az érintettek tiszteletben tartják azokat és a szerint viselkednek, dolgoznak nap mint nap. Szervezeti érték lehet például a másság tisztelete, a hatékonyság, a részvételi elven történő döntéshozás stb. Csak azok a szervezetek tudják hosszútávon életben tartani ezeket az értékeket, akik időben tisztázzák őket és ezekre építik mindennapi működésük és szabályaik.

Le tudja írni azon alapértékeket, amikre az önök nonprofit szervezete épít?

A szervezeti és a személyes értékek kapcsolata kapcsolatban kell, hogy legyen egymással. A személyes értékekre példa lehet a nyitottság, a tolerancia, az őszinteség. Mikor felvételt nyer valaki egy munkahelyre nemcsak az iskolázottsága, a szakmai háttere, nyelvismerete stb. számít, hanem a személyes értékek is, hisz azoknak koherensnek kell lenni a szervezeti alapértékekkel.

Elgondolkodott már azon, hogy mely személyes értékei állnak kapcsolatban a nonprofit szervezete értékeivel?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

A szervezeti értékeket és erősségeket figyelembe véve egy lengyel alapítvány a következőket fogalmazta meg:

Az ember...a fő forrása az Alapítványnak. Ezért fordítunk különös figyelmet munkatársaink kiválasztására - egy megfelelő személyzeti irányítás és folyamatos képzés ennek a biztosítéka. A munkatársak személyiségének összehangolhatósága garantálja a szervezet küldetésének megfelelő kivitelezését. Ez, és az adott szervezeti egységek színvonalas munkája az alapja a Personnel Center és Entrepreneurship School működésének.

A KÜLDETÉS

A küldetés megfogalmazása hasonlóan fontos, mint a jövőkép tisztázása. A küldetés különbözteti meg az adott szervezetet a többi hasonló jövőképpel dolgozó szervezettől. Ahogy Mekkába is több út vezet, egy elképzelt jövőt is többféle módon lehet elérni. **A küldetésmondattal jelzi, hogy melyik utat választotta az adott nonprofit szervezet a jövő felé. Ezt világosan, a munkatársak egyetértésével érdemes meghatározni, hisz ez segíti az egyetértést, a közös munkát.**

Néhány példa arra, hogy hogyan határozták meg nonprofit szervezeteket küldetésük:

"A lengyel társadalom támogatása szociális, információs, kulturális, kutatási és oktatási tevékenységeknek nyújtott segítséggel azzal a céllal, hogy a piacgazdaság és a demokrácia fejlődjön Lengyelországban a kelet-európai népekkel együttműködve."
(Stefan Batory Alapítvány a European Foundation Centre Profiles-ban)

„A civil társadalom támogatása Bulgáriában a civil szektor segítése által.” (Civil Society development Program a European Foundation Centre Profiles-ban)

A küldetés jellemzői:

- a következő kérdésekre ad választ: kik vagyunk, kiért/miért dolgozunk (esetleg: hogyan dolgozunk és mely földrajzi területen fejtjük ki tevékenységünk)
- a szervezet átfogó célt magyarázzák meg, összegzik
- a szervezet értékrendjét sugallják
- rövidek (2-3 mondatosak) és dinamikusak
- csak egy szervezetre jellemzők
- a környezetre reagálva születnek
- újraértékelődnek és időről időre (akár évente, kétévente) módosulhatnak
- a célközönségre teszik a hangsúlyt
- a kimenetre (outcome¹) koncentrálnak és nem az operatív működésre vagy tevékenységre

Talán emlékeznek az olvasók arra az esetre, amikor 1996-ban egy magyar nonprofit szervezet körül sajtóbotrány tört ki, de senki sem tudott igazságot szolgáltatni, mert a szervezet tevékenysége félreértésen alapult és a felek maguk igazát, értelmezését ismételték. A szervezet jövőképét úgy fogalmazták meg, hogy segíteni akarja a

¹ Outcome, a magyar nyelvben is egyre gyakrabban használt angol eredetű szó, mely a hosszú távú eredményeket, kimenetet jelenti

gyermeket az AIDS-szel való együttélésben. A jövőkép megvalósításához vezető utat az egyesület támogatói úgy értelmezték, hogy az AIDS-es gyermekeknek jut segítségük, míg a szervezetet irányító testület tágabban értelmezte a megfogalmazást és nemcsak a beteg gyerekeknek, hanem a betegséggel találkozó gyermekek számára is szervezett programokat, hogy könnyebben tudják átélni az AIDS betegekkel való együttélés során felmerülő nehézségeket. A két értelmezés két problémamegoldást, megvalósítási módot jelent. Amennyiben pontosan tisztázták volna a küldetésen keresztül azt, hogy kiért/kinek is dolgozik az egyesület, akkor világos lett volna a támogatók és az irányító testület számára is, hogy melyik célközönség számára szervezzenek programokat, kire, milyen programokra költse pénzét az egyesület.

A tervezést nem szabad folytatni, a megvalósításba nem szabad belekezdeni addig, míg a küldetés megfogalmazásához szükséges alapkérdéseket nem tisztázta a nonprofit szervezet, míg nem egyértelmű mindenki számára a küldetés.

Mi az Önök nonprofit szervezetének küldetése ?
--

HELYZETELEMZÉS

Egy szervezet helyzetét gyakran tökéletesen leírják a munkatársak, az önkéntesek, a partnerek, az irányító testület egy könnyed, természetes, informális helyzetben, egy ital mellett folytatott beszélgetés során, vagy vacsora mellett, amikor szabadon elmondják az emberek véleményük. Ezeket a beszélgetéseket komolyan kell venni és ösztönző hangulatukból meríteni kell akkor is, amikor a stratégiai tervet készítjük.

Az itt leírt Érdekeltek vizsgálata, a SWOT vizsgálat és a Portfólió analízis segíthet abban, hogy a szervezet számára értékes információkat rendszerbe öntsük, hogy minél könnyebben beépíthetők legyenek a stratégiai tervbe.

Kit érdekel ? Az érdekeltek elemzése

Elgondolkodtak már azon, hogy kit érdekel, hogy fennmarad-e, változik-e az Önök nonprofit szervezete, kik az érdekeltek az ügyben ?

Érdemes végiggondolni kik és mely intézmények azok, akiket érint a szervezet működése, kiket érdekel annak jelene és jövője. Ezeknek a érintetteknek a szerepe nem lebecsülendő, hisz különböző pozitív vagy negatív indítatásból kifolyólag befolyásol(hat)ják a szervezet életét. Az érdekeltek hátterét, motivációját vizsgálva kiderül, hogy mennyire építhet rájuk, velük a szervezet, ill. mennyire kell kritikájukat, ellenszenvüket figyelembe venni, kivédeni. Érdekeltek lehetnek pl. a szervezet munkáját élvező támogatók, ügyfelek, a bizottsági tagok, az önkormányzat, a versengő szolgáltatók, a többi nonprofit szervezet, a szervezet támogatói, munkatársai, stb.. A lista természetesen minden

szervezetnél más, de fontos, hogy mindenki végiggondolja, hogy kik és milyen módon érdekeltek.

Az egyik nonprofit szervezet a következő listát állította össze azokról, akiket pozitív érdekelteknek tart:

1. a felhasználók (pl. ügyfelek, fogyasztók, támogatók)
2. a helyi önkormányzat szociális osztálya
3. a tagság
4. a fizetett alkalmazottak
5. a bizottsági tagok
6. a támogatók
7. az önkéntesek

Fel tudná sorolni az Önök szervezetével kapcsolatban álló pozitív és/vagy negatív érdekelteket ?
--

Fontos lépés a listán lévők szerepének pontos ismerete és befolyásuk, érdekeltségük mértékének eldöntése, annak megtervezése.

A világ, ahol tevékenykedik a szervezet: a SWOT analízis

A szervezet belső és külső környezetének értékelése nélkül nem lehet tervezni. A SWOT analízis egy egyszerű módszer, mely ezt az értékelő vizsgálatot segíti. A SWOT négy angol szó (*Strengths*=erőségek, *Weaknesses*=gyengeségek, *Opportunities*=lehetőségek, *Threats*=veszélyek) kezdőbetűjének összevonásából született fogalom. A fogalom első két tagja a szervezet belső kapacitására teszik a hangsúlyt, míg az utolsó kettő a külső környezetben rejlő lehetőségeket és veszélyeket vizsgálja.

Magától értetődő, hogy minden szervezetnek más erősségei, gyengeségei vannak. Néhány példa arra, hogy mik lehetnek az erősségek: jó csapatszellem, sikeres múlt, elkötelezett vezető. A gyengeségnél szerepelhet pl. az önkéntesek hiánya, a pénzhiány, rossz belső kommunikáció, stb.

A lehetőségek és veszélyek is mindenkinél mások. Külső lehetőség lehet pl.: jó nemzetközi kapcsolatok, nonprofit-barát stratégia az önkormányzatnál, nagy szükség a szolgáltatásra a fiatalok körében, stb. Veszélyt jelenthet a túl sok hasonló céllal működő intézmény, romló politikai környezet, túl drága vagy nem elegendő szakember.

A mellékelt ábrába be tudja írni az Ön/ök szervezetére vonatkozó legfontosabb jellemzőket ?

Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Veszélyek

Nem maradhat el annak vizsgálata, hogy hogyan építhet a szervezet a pozitív faktorokra és mit kezd a negatív, vagy negatívnak tűnő gyengeségekkel és veszélyekkel rövid és hosszútávon.

A Portfólió analízis

A belső és külső környezet értékelésére alapozva szigorúan felül kell vizsgálni azokat a programokat, amiket most végez a szervezet. A Portfólió analízisnek nevezett módszer segíti a jelenlegi tevékenységek megadott szempontból történő mérlegelését. A fő szempont az az, hogy hogyan viszonyul a program a szervezet küldetéséhez és mennyire veszi figyelembe a környezeti adottságokat. A mellékelt ábra forrásaként a *Boston Consultancy Group* anyagai szolgáltak és egyszerű szerkezetük miatt bárki tudja használni őket, könnyen átláthatók és a eredmény magért beszél.

Próbálja meg kitölteni ezt a táblát és értékeljék a megszületett eredményt.

Ide a csillagként futó programok kerüljenek. Csillagnak értékelhetők azok az erős programok, amelyek jelentősen hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet megvalósítsa küldetését, a csillagokban meg van annak a lehetősége, hogy még magasabbra emelkedjenek, fejlődjenek. Ezek a programok dinamikusak, népszerűek, gyakran kreatívak.	Ide a kérdőjeles programok kerüljenek. Ezekben meg van a potenciál, hogy csillagokká váljanak, de ezt még nem bizonyították.
A fejőstehén programok kerüljenek ide. Ezek a programok megbízhatóak, jól finanszírozottak, nagyon hasznosak és kockázatmentes a működtetésük.	Ide az alvó kutyának nevezhető programok kerüljenek. Ők kevés eredménnyel működnek, de sok anyagi, emberi befektetéssel tudnak csak létezni.

Forrás: Lawrie, A., *The Complete Guide to Business and Strategic Planning*, London: *The Directory of Social Change*, 1994.

A táblázat kitöltése után a érdemes csoportosan megvitatni néhány olyan kérdést, amelyek segíthetnek eldönteni a következő lépéseket, pl.:

Tényleg csillaggá válhatnak-e azok a programok, amelyek most a kérdőjeles kockába kerültek?

Nem kellene-e teljesen elhagyni az alvó kutyának titulált programokat és helyette a többi programra koncentrálni ?

Van elegendő csillag programunk ?

Látható-e egy olyan tendencia, hogy a programok egy adott minta szerint váltják a helyüket bizonyos idő eltelte után, vagy helyzetük éveken át változatlan, stabilan egy kockában állnak?

Mi tanulható abból, ahogyan a szervezet a csillag vagy kérdőjeles programokat működteti ?

És mi a tanulsága a másik két kategóriába került programok működésének ?

Kifejezik-e a programok a szervezet erősségeit és lehetőségeit ?

Hol a hangsúly ?

A stratégiai tervezés során remélhetőleg nagyon sok szempontból vizsgálják meg a szervezetet (akár a SWOT, a portfólió, az érdekeltek analízise módszereivel vagy bármilyen más módon) és meg kell találni azokat a módokat, hogy hogyan hasznosítsák az értékelések során összegyűlt információkat.

Valószínű, hogy nem tud a szervezet minden felmerülő aspektussal foglalkozni, ezért fontos, hogy képes legyen megállapítani a hangsúlyokat. Nemcsak képtelenség lenne pl. minden felmerülő új programötletet megvalósítani, hanem veszélyes is, hisz ez szétforgácsolhatja a szervezetet. A régi jó programokról is nehéz lemondani, de sajnos sok civil szervezet működésére igaz, hogy "kevesebb több lenne". Ugyanígy nem lehet minden felmerülő nehézséggel, veszéllyel, gyengeséggel foglalkozni, mert az elszívhatja az erőforrásokat. Meg kell találni azokat a legfontosabb pontokat, amelyek megoldása vagy kidomborítása minőségi változást hozhat a szervezet életében.

Döntéseinket jelentősen megkönnyíti, ha folyamatosan azok érdekeit tartjuk szem előtt, akikért/amiért a szervezet létezik, az ő igényeik kell hogy döntéseinket irányítsák úgy, hogy a szervezet erőforrásaival, lehetőségeivel vetjük össze ezeket. Fontos, hogy a szervezetben mindenki tisztában legyen azzal, hogy időről időre hol vannak a hangsúlyok.

Stratégiai kérdések

A korábban leírt elemzések során kérdések sora merül fel a szervezetek számára. Olyan kérdések ezek, amelyek megválaszolása a szervezet hosszabb távú cselekvési irányát határozzák meg. Néhány szervezet a következő típusú kérdésekkel szembesült stratégiai tervezése során:

Tovább növekedjünk-e ?

Milyen mintákra építhetünk ?

Ki is pontosan a mi célközönségünk ? Ők kell, hogy legyenek ?

A megfelelő dolgokkal foglalkozunk, vagy mást kellene tennünk ?

Tökéletesíteni kellene a jelenleg kiszolgált kb. 50 hontalannak nyújtott szolgáltatásunkat, vagy több hontalannak kellene ugyanezeket a szolgáltatásokat nyújtani?

Eddigi fő támogatónk, az önkormányzat maradjon-e továbbra is finanszírozásunk fő forrása ?

Oly sok hasonló szervezet működik ezen a területen, nem lehetne jobban együttműködni velük ?

Akkora igény van plusz szolgáltatásokra, szabad-e új ezeket elvállalnunk ?

Sokan támogatnak manapság oktatói programokat, nem kellene nekünk is egyet elkezdni ?

Nekünk kellene egy egészségügyi oktatóprogramot működtetni a középiskolások számára vagy inkább azért dolgozni, hogy egy ilyen tárgyat kötelezővé tegyenek a magyar iskolákban ?

Nem kellene-e regionális irodákat nyitni ?

A kuratóriumunkban nincs egyetlen pénzügyi szakember sem, pedig segíthetné munkánkat az ilyen szakértelem....

Belvárosi irodánk helyett nem kellene egy olcsóbb környékre költöznünk ?

Ha tényleg annyi munkanélküli él ezen a környéken, miért nem próbáljuk őket bevonni önkéntesként ? stb.

A felmerülő kérdésekről általában egy nagyobb kérdéskör részeként, a szervezet egészének fejlődését figyelembe véve érdemes döntést hozni, pl.: a szervezeti struktúra megbeszélésekor biztosan szóba jön az önkéntesek, a kuratórium, a stáb kérdése, de ugyanígy csoportosítató a többi kérdés is olyan kategóriákba mint pl. finanszírozás,

együttműködések, az ügyfelek köre stb. Ezen kérdések alapos megfontolása nem maradhat el, hisz itt rajzolódik ki a következő évek munkája.

A döntések hosszú távra szólnak ugyan, de előre tisztázni kell, hogy mely szakaszokban lehet az egyes területeken változtatni úgy, hogy az irányvonal ne változzék meg, de ne is merevedjen le a szervezet. A nonprofit szervezetekre jellemző a rugalmasság, és meg kell adni a módot arra, hogy ez az erősség beépüljön a stratégiai tervbe is.

STRATÉGIAI CÉLOK

A szervezet küldetését meghatározva, értékelve a szervezetet és környezetét, felvetődnek a stratégiai kérdések, melyek megválaszolása vagy csupán eldöntése a stratégiai célok megfogalmazásához vezet. Nincs jó vagy rossz stratégiai cél, hisz ami megfelel az egyik szervezetnek, a másiknak teljesen idegen lehet, még akkor is ha küldetésük hasonlít is egymásra.

A stratégiai célok egyediek minden szervezetre, hisz az adott szervezet ismeretén, a lehetséges alternatívák és a környezet értékelését szem előtt tartva jelölik ki a cselekvési útvonalat. A stratégiai célok ideális esetben:

- világos irányt mutatnak
- reálisak
- a kimenetre koncentrálnak.

Példaként szolgálhatnak a prágai székhelyű *Information Centre for Foundations and Nonprofit Organizations (ICN)* 1994-ben megfogalmazott stratégiai céljai (az ICN 1994-es Éves jelentése alapján):

- a nonprofit szervezetek munkatársainak jogi, pénzügyi és kapcsolatépítési információ-ellátását biztosítani
- összegyűjteni és bárki számára elérhetővé tenni a nonprofit szektorral kapcsolatos hazai és külföldi szakirodalmat
- a nonprofit szervezetek szakmai színvonalának emelése tanfolyamok és külföldi tanulmányutak szervezésével

FELADATOK

A stratégiai célok meghatározása után elég könnyű a feladatok megfogalmazása. (Sajnos néhány szervezet itt kezdi a tervezést, az előző lépéseket kihagyva és így projectről projectre vándorol, mely zavarhoz, sőt a szervezet megszűnéséhez is vezethet.) A feladatok úgy kell, hogy kapcsolódjanak a stratégiai célokhoz, mint a célok a küldetéshez,

a küldetés a jövőképhez. Az előző példa bizonyítja, hogy egy szervezetnek több stratégiai célja is lehet. Az egyes stratégiai célokhoz is több feladat kapcsolódhat. Egy részletes éves feladattervben szokták leírni a feladatokat. A jól megfogalmazott feladatok jellemzői:

- konkrétak
- reálisak
- határidősek
- helytállóak
- mérhetőek

Forrás: *Lawrie, A., The Complete Guide to Business and Strategic Planning, London: The Directory of Social Change, 1994.*

Érdeemes törekedni ezekre a jellemzőkre a tervezéskor, mert a későbbi munkafolyamatot könnyíti meg az ilyen típusú tervezés. Várható azonban, hogy azokon a helyeken, ahol nincsenek hozzászokva a munkatársak a világos célokhoz és pontosan meghatározott feladatokhoz, idegenkedni fognak ettől, hisz félnek:

- a változástól
- a számonkérhetőségtől
- a felelősségrevonástól
- attól, hogy az ő eddigi munkájukra a jövőben esetleg nem lesz szükség
- a határidőcsúszástól
- a régi szép idők hangulatának elvesztésétől az intézményesülés, a jobb menedzsment érdekében
- a felismeréstől, hogy egyes programokat csak azért működtet a szervezet, hogy pénzhez jusson általuk, pedig nem illenek bele az összképbe

Tiszteletben kell tartani munkatársaink félelmeit, és segíteni kell, hogy megértsék, hogy a világos terv által tisztábban fogják ők is látni, hogy mit csinál, merre tart a szervezet, mi a dolguk, mit várnak el tőlük és örömmel fogják látni azt is, hogy munkájukkal mit tesznek hozzá a teljes képhez. A sikerélmény viszi előre a szervezeteket és rövid távon is nyújtani kell módot a sikerre, hogy a hosszú távú célt elérjük.

A Nonprofit Információs és Oktató Központ (NIOK) példája jól illusztrálja a világos feladat-meghatározást, majd azt, hogyan bontották le a feladatokat tevékenységekre. A NIOK stratégiai célként 1994-ben az elkövetkező két évre azt tűzte ki maga elé, hogy jó minőségi tanfolyamokat tartson a nonprofit szervezetek munkatársai számára. Ehhez kapcsolódóan két feladatot fogalmazott meg:

I. feladat: 1994. végére legyen legalább hat, a nonprofit szervezetek menedzsmentjéhez kiválóan értő magyar szakember, aki a NIOK-nak dolgozik

II. feladat: 1995. végére a témához kiválóan értő magyar szakemberek legalább 100 órányi nonprofit menedzsment tanfolyamot tartsanak a magyarországi nonprofit szervezetek középvezetői számára

Céljainkat akkor érjük el, ha a feladatokhoz meg tudjuk határozni a tevékenységeket és azokat véghez tudjuk vinni. Gyakran jut eszembe a Drucker által is többször idézett történet Napóleorról. A történet szerint Napoleon nagyszerű hadvezérei óriási tervekkel álltak Napoleon elé arról, hogy hogyan rohanják le Poroszországot vagy vegyék be Spanyolországot. A történet szerint Napoleon ilyenkor meghallgatta őket, majd megkérdezte: "Hány ló kell hozzá?" Nagyon gyakran a hadvezérek nem tudtak válaszolni, mert ötletüket nem gondolták végig a tevékenység szintjén, és így gyakran kiderült, hogy nincs elég ló az elképzelt hadművelethez. A nonprofit szervezeteknek is vigyázni kell, hogy céljaik, feladataik úgy legyenek kidolgozva, hogy ne bukhassanak meg a tevékenység szintjén. Ezért íme egy példa, hogyan lehet a NIOK II. feladatát tevékenységekre bontani. (A tapasztalt vezetők gyakran képesek egyszerre átlátni a jövőkép, a küldetés, célok, feladatok komplexitásában is a tevékenységi oldal minden apró pontját, de összetettebb feladatoknál nekik is hasznos lehet a Napóleoni gondolkodás és a terv papírra vetése.)

A NIOK által 1994-ben meghatározott II. feladat:

1995. végére a témához kiválóan értő magyar szakemberek legalább 100 órányi nonprofit menedzsment tanfolyamot tartsanak a magyarországi nonprofit szervezetek középvezetői számára.

A II. feladathoz kapcsolódó tevékenységek:

1. Egy főállású oktatásszervező felvétele

Határidő: 1995. január közepe

Felelős: Az igazgató

Felmerülő költségek: 600 000 Ft

Bevétel: 0 Ft

2. Az oktatói csapat szakmai kompetenciájának ellenőrzése

Határidő: 1995. február vége

Felelős: az oktatásszervező (szakemberek bevonásával)

Felmerülő költségek: 60 000 Ft (a szakemberek díja és a tesztek előkészítése)
Bevétel : 0 Ft

3. A tanfolyamok országos meghirdetése

Határidő:1995. február vége

Felelős: az oktatásszervező

Felmerülő költségek: 50 000 Ft hirdetésekre, levelekre

Bevétel: 0 Ft

4. 100 órányi tanfolyam megtartása

Határidő:1995 végéig

Felelős: Tréner az oktatásszervező irányításával

Felmerülő költségek: 200 000 Ft (beleértve a személyi és dologi költségeket is)

Bevétel: 150 000 Ft

A tanfolyamoknál szabott kritérium, hogy minden tanfolyamon legalább 15 nonprofit szervezetnél dolgozó középvezető vegyen részt és egy külső megfigyelő szakember, hogy ellenőrizze az oktatás színvonalát.

5. A program értékelése (a monitorozás folyamatos):

Határidő:1995. december 31.

Felelős: oktatásszervező (az érintettek bevonásával)

Felmerülő költségek: 20 000 Ft

Bevétel: 0 Ft

Természetesen a tevékenységek leírása sokkal részletesebb és pontosabb is lehet, attól függően, hogy munkájához kinek mennyire van szüksége. Érdemes azonban az alapkategóriákat mindig szem előtt tartani, nehogy pl. kifussunk az időből vagy a forrásokból.

Hogy ennyi tervezés után mikor jönnek már az eredmények ? A Nonprofit szervezetek menedzsmentje c. könyvében ezzel kapcsolatban Drucker ezt írja: „Próbáljon türelmes lenni, és éberre reagálni arra, amikor jelentkeznek az eredmények, hisz akkor derül ki, hogy jól halad-e az úton." *P.E. Drucker: Managing the Nonprofit Organization*

ÉRTÉKELÉS

Az előző példában a tevékenységekhez egyéni felelősséget is rendelt a NIOK. Ez különösen fontos akkor, ha a szervezet objektív személyi értékelést akar végezni. Érdemes az egyes feladatok, programok végén és év végén személyi és programjellegű értékelést tartani. Itt derül ki, hogy a szervezet az eltervezett módon végzi-e feladatát és programjain keresztül mit ér el, az eredmények a küldetéssel szoros kapcsolatban állnak-e. Legolcsóbban házon belül, közösen lehet az értékelést elvégezni, de az objektivitás miatt gyakran külső semleges szakértőt kérnek fel erre a munkára.

Sokan azt állítják, hogy az értékelés könnyű feladat, hisz bármit meg lehet mérni, míg mások úgy gondolják, hogy az igazi eredmények mérhetetlenek (pl. hogyan mérhető a civil társadalom). Általános irányelv az lehet, hogy a tevékenységekhez és - amennyire lehet - a feladatokhoz is mennyiségileg és minőségileg mérhető kritériumokat rendeljünk hozzá már a tervezés szakaszában. Időről időre nemcsak a tevékenységeket kell szemügyre venni, hanem azt is, hogy vajon jól választotta-e meg a szervezet a tevékenységeit a feladatok megvalósításához, a feladatokat a céljaihoz és hogy a célok élnek-e még, ezekkel kell-e foglalkozni a küldetés érdekében. Négy-öt évente a nonprofit szervezeteknek is felül kell vizsgálniuk a teljes jövőképük, környezetük, küldetésük.

PÉNZÜGYI TERVEK

Egy terv csak álom lehet, ha a megvalósításához szükséges erőforrások nem teremethetők elő. Erőforrások pl. az emberi erőforrások, a vagyon, a kapcsolati tőke stb. Itt most csak erőforrással és az ahhoz kapcsolódó pénzügyi tervekkel foglalkozunk, mert tapasztalatból tudjuk, hogy a nonprofit szervezeteknek leggyakrabban pénzügyi tervekkel van gondja. (Az itt használt módszerekre azonban bármely más erőforrás tervezésénél alkalmazhatók.)

Egy pénzügyi terv két fő egységből áll:

- költségvetés arra, hogy mennyibe fog kerülni a terv megvalósítása
- kivitelezési terv arra, hogy hogyan fogja a szervezet előteremteni a költségvetés tételeit

A "Jóteköny szervezetek vezetése és menedzsmentje" c. könyvben A. Hind a következő lépéseket javasolja egy jó pénzügyi és ellenőrzési terv megalkotásához:

- *Határozzuk meg a szervezet kulcsfontosságú adatait*
- *Értékeljük, mennyire változóak ezek az adatok*
- *Becsüljük meg a tervezett programok és az infrastruktúra működésének költségeit*
- *Tervezzük meg, hogy az egyes programokra mennyi pénzt kellene összegyűjteni, számoljuk ki minden egyes program bruttó bevételét és kiadását*
- *Ellenőrizzük a számítások realitását a korábbi évek bevételei, kiadásai, pénz/adományai vagy bármi más hasznosítható adat alapján*
- *A stratégiai terv és a feladatterv alapján pontosan állítsuk össze az első év költségvetését és határozd meg a következő években felmerülő költségeket és kiadásokat*
- *Állítsuk össze egy hatékonyan működő rendszert arra, hogy a szervezet vezetése nyomon tudja követni a szervezet pénzügyi helyzetét. Azt is tervezzük meg, hogyan*

biztosíthatja a szervezet az irányító testület korrekt pénzügyi tájékoztatását, hogy szükség esetén azok még időben javasolhassanak korrekciós lépéseket."

Némely számadatot nagyon egyszerű meghatározni (pl. irodabérlet, utazási költségek), de néhány költség nem ennyire magától értetődő, ezért megesik, hogy elfelejtkezünk róluk. Ilyenek pl. egy program felállításához szükséges költségek (új számítógépes program megvásárlása, a munkatársak felkészítése annak használatára), pénzáttalásokkal járó költségek, késve érkező támogatás hiányának pótlása, javítási és beszerzési költségek, egyéb előre nem látott kiadások (egy megbetegedett munkatárs hónapokon át tartó helyettesítése, jogprobléma esetén szakértő fizetése) stb. A költségvetés összeállításában segít a tapasztalat, a józan ész és az is, ha többen ellenőrzik a tervet, hogy biztosak lehessünk abban, hogy nem maradt ki semmi költség és a bevételi oldal is reális.

A TERVEZÉS FOLYAMATA

A stratégiai tervezés végeredménye egy többoldalas írott dokumentum, a stratégiai terv, de gyakran a dokumentumhoz vezető út, maga a tervezési folyamat is olyan hasznos a szervezet számára, mint az elkészült terv. A tervezés jó alkalmat ad a részvételi elven működő döntéshozás gyakorlására, sok előre nem látott erősségét hozhatja ki a szervezetnek és elősegítheti a magas munkamorált is.

A tervezés megtervezése

Amennyiben az a döntés születik, hogy a szervezetnek szüksége van stratégiai tervre, külön figyelmet kell fordítani a következőkre:

- fontos, hogy a szervezet egésze belássa a tervezés szükségességét
- fel kell mérni a tervezéshez szükséges idő összességét és az egyénekre háruló részét
- értékelni kell azt az energiát és időt, amit az emberek befektetnek a tervezésbe (és a felhasznált időt annyira lecsökkenteni, amennyire csak lehet)
- előre el kell dönteni, hogy ki felelős a tervezési folyamat lebonyolításáért és ki vagy mely testület hagyhatja jóvá a tervet
- végig kell gondolni, hogy kinek a részvételére van szükség az egyes tervezési fázisokban (pl. az ügyfeleket nem biztos, hogy érdemes bevonni a pénzügyi terv elkészítésében, míg más fázisokban nélkülözhetetlen a részvételük)
- a tervezés elején egyértelművé kell tenni hogy a terv mely részei bizalmasak és melyek oszthatók meg a nagyközönséggel
- a tervezést megfelelően kell időzíteni úgy, hogy más nagyobb eseményekkel ne ütközzön

- olyan technikákat kell alkalmazni, hogy az érintettek számára igazi kihívás legyen a tervezés
- érdemes előre kitalálni, hogy a tervezés során hogyan értékelje a szervezet a munkát

Egy nonprofit szervezet például a következőképpen készítette elő a tervezési folyamatot:

A következő lépésekre van szükség:	Mikor ?	A felelős személy	Ki vesz részt a megbeszélésen	A megbeszélés hossza
a tervezés lépéseinek folyamatának ismertetése, véleményezése	1. hét	Kovács János (külső szakértő segítségével)	elnök, igazgató, egy programigazgató és egy asszisztens	2 óra
minden érintett értesüljön a tervezésről	1. hét, az előző megbeszélés utáni nap	Kovács János (külső szakértő segítségével)	írásban mindenkinek	0
a jövőkép és a küldetés újraértékelése, pontosítása (szükség esetén megfogalmazása)	a 2. hét első napjai	Kovács János (külső szakértő segítségével)	az irányítótestület (pl. kuratórium), igazgató, stábból akit érdekel, érdekeltek közül akit érdekel	2 óra
SWOT és Portfólió értékellés	a 2. hét második fele	Kovács János (külső szakértő segítségével)	az irányítótestület (pl. kuratórium), igazgató, stábból akit érdekel, önkéntesek közül akit érdekel	5 óra
stratégiai célok eldöntése	a 3. hét első napjai	az irányítótestület elnöke (külső)	az irányítótestület (pl. kuratórium),	5 óra

		szakértő segítségével)	igazgató, stábból akit érdekel, érdekeltek közül akit érdekel, önkéntesek közül akit érdekel	
pénzügyi terv	a 3. hét második fele	pénzügyi felelős (külső szakértő segítségével)	pénzügyi felelős, igazgató, programfelelősök	4 órás megbeszélés, melyet a pénzügyi vezető és programfelelősök 1 napos előkészülete előz meg
a terv első változatának elkészítése	a 4. hét első fele	igazgató	írott anyag, melyet minden érdekelttel megosztunk	találkozóra nincs szükség, mindenki egyéni szóban vagy írásban közvetlenül az igazgatónak mondhatja el kiegészítéseit, véleményét
a terv módosítása és véglegesítése	az 4. hét hétvégéje	igazgató (külső szakértővel)	mindenki, aki részt vett a folyamatban	bentlakásos hétvégi találkozó
a terv kivitelezése és éves újraértékelése	évente kétnapos összejövetelek	elnök	érintettek	hétvégek

A fenti terv alapján a nonprofit szervezet egy hónap alatt végigvitte a tervezési folyamatot, de van akinek több időre, vagy hosszabb hétvégi megbeszélésekre van szüksége. Míg mivel van, aki gyakorlottabbak a tervezésben, tiszták az alapkérdések,

kevesebb programterülettel, kisebb csapattal dolgoznak, hamarabb elkészülhetnek a tervvel.

Most tervezzünk ?

A tervezés idejét jól meg kell választani. A mellékelt táblázat kérdéseinek megválaszolása segíthet annak eldöntésében, hogy készen áll-e az Ön/ök szervezete a stratégiai tervezésre.

	IGAZ / HAMIS
A mi nonprofit szervezetünk teljesen független, joga van önállóan meghozni saját döntéseit	
A kulcsemberek (pl. kuratórium, programvezetők, önkéntesek) igazán akarják, hogy előre tervezzünk	
Egy krízis közepén vagyunk, ami minden energiánkat elvesz	
A mindennapi dolgaink rendben folynak	
Olyan gyorsan növekedtünk, hogy még az igazgató sem tudja mi történik	
Szerencsénk van, ha túléljük a következő hetet, nemhogy még előre tervezzünk	
Mi mindannyian tisztában vagyunk azzal, hogy mi itt a dolgunk és örülünk, hogy egy jó ügyön dolgozhatunk	
A szolgáltatásaink iránt óriási a kereslet, de nincs elég erőforrásunk arra, hogy mindent megvalósítsunk, amire csak szükség van	
A szervezet vezetése sok kérdésen nem ért egyet egymással	
Többen úgy gondoljuk, hogy a stratégiai terv egy racionális dolog, de mivel a világ irracionális, felesleges energiát pazarolni a tervezésre	
Nem tudom, hogy meddig lesz meg itt az állásom, mert olyan bizonytalan ennek a szervezetnek olyan bizonytalan a jövője	
Sokan szeretnék, ha tisztábban láthatnánk, merre is haladunk	

Amennyiben legalább 10 fenti állítás igaz az Ön/ök szervezetére, akkor mindenképp érdemes elkezdni a stratégiai tervezést és bízunk benne, hogy ez a kiadvány segíteni fog.

Amennyiben legalább 10 fenti állítás hamis az Ön/ök szervezetére, akkor most még nem érdemes belevágni a stratégiai tervezésbe, érdemesebb kivárni a megfelelő időpontot, vagy ha mégis, akkor számítsanak sok akadályra a tervezés során.

Másoknak azt ajánlom, hogy a könyv gondolatai, érvelése alapján mérjék fel, hogy nincs-e túl sok akadálya a tervezésnek és ha bizonytalanok, akkor inkább erős igennel döntsenek.

Reméljük, hogy e kiadvány tartalmát megosztja munkatársaival is és ők is megértik a stratégiai tervezés hasznát és belátják, hogy milyen egyszerű és jó dolog a tervezés.

Sok sikert a mindennapi túléléshez és reméljük, hogy évek múlva is hallunk még az Ön/ök szervezetéről.

FELHASZNÁLT IRODALOM ÉS AJÁNLOTT OLVASMÁNYOK:

Bamard, Hilary and Walker, Perry, Strategies for Success – A Self – Help Guide to Strategic Planning for Voluntary Organizations.

London: NCVO Publications, 1994.

Courtney, Roger, Managing Voluntary Organizations – New Approaches. ICSA Publishing Ltd, 1996.

Dalshner, John Paul, Understanding Nonprofit Financial Statements: A Primer for Board Members. Washington: National Center for Nonprofit Boards, 1994.

Drucker, Peter F., The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization. New York: Jossey-Bass Publishers, 1993.

European Foundation Centre, European Foundation Centre Profiles – A Directory of Foundation and Corporate Members of the EFC 1995-1996 edition, An Orpheus Programme Publication. Brussels: European Foundation Centre, 1995.

Hind, A., The Governance and Management of Charities 1995. High Barnet: The Voluntary Sector Press, Ltd., 1995.

Hudson, Mike, Managing Without Profit – The Art of Managing Tzbirdsector Organizations, Penguin Books published in association with Cirectory of Social Change, 1995

Lawrie, Alan, The Complete Guide to Business and Strategic Planning – for Voluntary Organizations. Directory of Social Change Publication, 1995

Manley, Keith, Financial Management for Charities and Voluntary Organization. ICSA Publishing Ltd, 1994.

Park, Dabney G., Jr., Strategic Planning and the Nonprofit Board. Washington: National Center for Nonprofit Boards, 1990.

Torok Marianna, Basic Handbook for Civil Organizations. Budapest: Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány and Soros Alapítvány, 1995.

A szerző:

Török Marianna a Nonprofit Információs és Oktató Központ, Soros-NIOK Iroda igazgatója Budapesten. Az ELTE-n és különböző külföldi egyetemeken végzett tanulmányai után a Soros Alapítványnál kezdett dolgozni, 1995-ben elvégezte a Johns Hopkins Egyetem nonprofit szervezetek vezetői számára szervezett oktatói kurzusát. A szerző korábbi és jelenlegi munkája során is magyarországi és külföldi nonprofit szervezetekkel dolgozik, gyakran tanácsadói, oktatói minőségben. Szerkesztésében jelent meg az "Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára" c. kiadvány 1995-ben.