



ÖKOTÁRS
ALAPÍTVÁNY

ÖKOTÁRS ZSEBKÖNYV 5.

Sorozatunkkal az a célunk, hogy segítséget nyújtsunk a civil non-profit szervezetek életében felmerülő szervezési kérdésekben. Lényegre törő leírásokra törekedtünk, ami alkalmassá teszi ezeket a kiadványokat napi használatra. Természetesen ez a terjedelem nem alkalmas teljes körű elemzésre, ezért akit a téma bővebben érdekel, keressen meg bennünket a lap alján található címünkön.

STRATÉGIAI TERVEZÉS

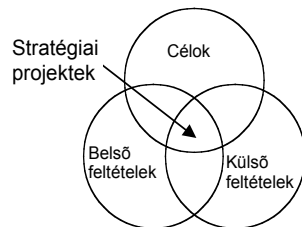
Összeállította: Kapitány Ákos

“Nincs annál haszontalanabb dolog, mint hatékonyan csinálni azt, amire tulajdonképpen nincs is szükség” (Mark Twain)

Mi a stratégiai tervezés ?

Stratégiai tervezésen a szervezet jövőjére vonatkozó hosszú távú tervek kialakítását értjük.

A stratégiai tervezés során a szervezet hosszú távú céljaihoz (jövőkép, küldetés) képest elemezzük a megoldandó problémákat, tekintetbe véve a szervezetünk belső és külső adottságait. (A tervezési folyamatnak az alábbi ábrán jelzett metszetét, az ún. stratégiai projekteket keressük.)



Alapelvek

- Csak akkor tervezzünk, ha meggyőződünk annak szükségességéről.
- 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 gyengeségeket, hiányosságokat mindig a megújulás és a fejlődés alapjának (erőforrásoknak) kell tekinteni.
- A **tervezés** és az **értékelés** csak együtt létezik.

Miért fontos a stratégiai tervezés?

- A világosan megfogalmazott jövőkép belső erőt ad, **motivál** a célok elérésére.
- A túlterhelt, napi problémák szorításában dolgozók újra megtalálhatják az eredeti célokat, a **tevékenységük értelmét**.
- **Közös értékrend** és célok kialakításával segíti a szervezeti problémák megoldását.
- Biztos alapot szolgáltat a **döntéshozatalhoz**. Döntéseink valóban a céljainkat fogják szolgálni.
- A tervezési folyamatban való részvétel fejleszti, **elkötelezettebbé teszi a közösséget**.
- **Segíti az önállóság megőrzését: saját céljainkat fogjuk követni és nemcsak a külvilághoz alkalmazkodni.**
- A jól kidolgozott terv segít a tudatosabb és **eredményesebb munkavégzésben**.

Mikor ne tervezzünk?

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

- Ha túlélési problémákkal küzd a szervezet, és ezért más, sürgősebb teendői vannak.
- Ha kilátástalan megfelelő terv elkészítése. A rossz terv rosszabb, mint a tervezetlenség.
- Ha gyakorlatilag nincs esélye a megvalósításnak.
- Ha a szervezet spontán, intuitív döntésekkel is hatékonyan működik.

A stratégiai tervezés lépései

1. Jövőkép, küldetés megfogalmazása (ezt együttesen hívják küldetési nyilatkozatnak is).
2. A szervezet belső tényezőinek valamint a külső környezetnek az elemzése.
3. Problémák elemzése.
4. Projektszintű célok megfogalmazása (ezek lebontása konkrét tevékenységekre már a projekttervezés témakörébe tartozik), és azok logikai-időbeli elrendezése.
5. Az értékelés módszereinek kidolgozása.

Az írott stratégiai terv nagyon fontos dokumentum, de a megszületéséhez vezető folyamat még inkább fontos lehet egy szervezet fejlődésében.

1. Küldetési nyilatkozat megfogalmazása

A küldetési nyilatkozat adja meg a szervezet funkcióját, identitását, és más szervezettől való megkülönböztethetőségét. Alkalmas arra, hogy a szervezet tagjai, illetve a szervezetenél dolgozók a legalapvetőbb kérdéseket tisztázzák egymás között, és hogy azokat a szervezeten kívüliek is megismerhessék. A küldetési nyilatkozatot sokféleképpen el lehet készíteni. Minden szervezet szabadon eldöntheti, hogy milyen tartalmi részekből és milyen módon állítja össze.

- Jövőkép: leíró megfogalmazása annak az állapotnak, amit végső soron el kívánunk érni.
- Küldetés: út, amin haladni akarunk (operatív, cselekvő jellegű), választ ad azokra a kérdésekre, hogy a jövőkép elérése érdekében ki, mit, hol, kinek és hogyan csináljon. (A jövőkép és a küldetés egyben is megfogalmazható.)
- Fő célok/program: A szervezet átfogó, de a jövőképnél részletesebb céljainak megfogalmazása (maximum 8-10). E célok eléréséhez szükséges cselekvések rendszere a program.

- **Értékek és elvek:** Érdemes a szervezet által vallott „szakmai” elveket, értékeket és normákat is rögzíteni a küldetési nyilatkozatban. Ezek alkalmasak arra is, hogy a szervezetben dolgozók megismerjék, egyeztessék illetve ütköztessék értékeiket és elveiket egymással.
- **Fogalomdefiníciók:** A fenti tömör megfogalmazásokban óhatatlanul szerepelni fognak olyan szavak, melyek jelentése nem egyértelmű, de megértésük nélkülözhetetlen. Célszerű ezeknek megadni egy „munkadefinícióját”.

A jövőkép a **hová** kérdésre ad választ, ami magában foglalja azt, hogy **minek/kinek milyen állapotán szeretne a szervezet változtatni**. A hasonló jövőképpel rendelkező szervezetektől a küldetés az, ami megkülönböztetheti a mi szervezetünket. Egy elképzelt jövőt többféleképpen is el lehet érni, a küldetés mondja meg, hogy melyik utat választottuk.

A jövőkép, a küldetés és a közös értékek még nagyon sok tevékenységet tesznek lehetővé, amelyek közül csak azok megvalósítására van esély, amelyeknél a külső és belső feltételek rendelkezésre állnak.

2. Problémák elemzése

A belső és a külső feltételek elemzése során sok olyan probléma felvetődik, amelyekre a szervezeti stratégia választ próbál adni. Annak érdekében, hogy a problémát ne csak tünetileg, hanem valójában is orvosolni tudjuk, alaposabban elemezni kell annak gyökerét. Erre szolgál a problémaelemzés.

Problémaelemzés lépései

1. A problémák meghatározása (pl.: mi hiányzik céljaink, jövőképünk eléréséhez).
2. A problémák rangsorolása fontosságuk szerint.
3. A kiemelt problémák pontosítása, átbeszélése, hogy mindenki megértse mit takarnak.
4. A problémát kiváltó okok összegyűjtése.
5. Ok-okozati háló megrajzolás a probléma gyökerének feltárása érdekében.
6. Kulcsfontosságú okok és esetleges ördögi körök kiválasztása.
7. Célok kijelölése

3. A belső tényezők és a külső környezet elemzése

GYELV vagy SWOT analízis

Erősségeink – Gyengeségeink valamint a Lehetőségek – Veszélyek felmérésére szolgál.

(Strength – Weaknesses – Opportunities – Threats)

SWOT analízis végrehajtása:

Erősségek listázása és szelektálás (csak azokat kell figyelembe venni, amelyek a leginkább befolyásolják a cselekvést).

1. Gyengeségek listázása és szelektálás, majd „cselekvésbe fordításuk”: „Kéves az önkéntes” – „Toborozzunk önkénteseket”.
2. Lehetőségek és Veszélyek összegyűjtése és szelektálása hasonlóan.
3. Céljaink: „Hogyan tudjuk Erőforrásainkat, Lehetőségeinket jobban kihasználni?” és „Hogyan tudjuk Gyengeségeinket és a Veszélyeket leküzdeni?”

Belső	Erősség	Gyengeség
Külső	Lehetőség	Veszély
	Erőforrás	Korlát

A **Küldetési nyilatkozat** jeleníti meg az **értékvezérlést** a tervezésben, míg a **SWOT analízis** az **erőforrásvezérlés** funkcióját tölti be.


STEP elemzés

Angol kifejezés rövidítése: **szociális-kulturális, technikai, gazdasági és politikai trendek** elemzését jelenti. Többek között olyan kérdésekre keressük a választ a STEP elemzés során, mint: Milyen folyamatok érvényesülnek a környezetünkben? Mi várható a közeljövőben? Ezek a társadalmi folyamatok hogyan hatnak a szervezetünkre? A STEP elemzés akkor jó, ha a közösségünkben zajló valódi folyamatokat tárja fel, hiszen ha ezekre alapozzuk tevékenységünket, akkor fogunk a valós igényekre reagálni.

- **Társadalmi, kulturális tényezők** – pl.: demográfiai helyzet, jövedelem eloszlás, az értékek változása, életmód, a környezethez való viszony, képzettség stb.
- **Technikai tényezők** – műszaki fejlesztések iránya, az ipari változások.
- **Gazdasági tényezők** – gazdasági változások irányai, életszínvonal alakulása, kormányzati kiadások alakulása, infrastrukturális fejlesztések stb.
- **Politikai tényezők** – törvénykezés, adópolitika, környezetvédelmi szabályozás, döntéshozatal, erőviszonyok, érdekérvényesítés lehetőségei.

Portfólió analízis

A belső és a külső tényezők felmérése után meg kell vizsgálni a jelenleg működő programokat. A portfólió analízis abban segít, hogy összevessük programjainkat és a környezet kínálta lehetőségeket. Legegyszerűbb változata az alábbi ábra alapján történhet.

 Jelentősen hozzájárulnak a küldetés teljesítéséhez, és még tovább is fejlődhetnek (érdemes ezekbe befektetni).	? Megvan a fejlődési potenciál bennük, de a szervezet még nem igazán foglalkozik velük (ki kell választani a legjobbakat, és azokra koncentrálni).
„Fejőstehén” Régi, bevált programok, jól finanszírozhatók, hasznosak, de már tovább nem fejlődnek (ki kell használni, ami még bennük van).	„Alvó kutya” Kevés eredményt produkáló programok, amelyek fejlődése sem várható (fel kell hagyni velük).

4. Stratégiai célok és projektek megfogalmazása

A szervezet jövőképe és küldetésének tisztázása, valamint a belső és külső feltételek elemzése után elérkeztünk a szervezet stratégiai céljainak meghatározásához. Nagyon fontos pont, mert tulajdonképpen itt kell „összefésülni” a szervezet által vallott értékekből valamint a jövőképe és a küldetéséből származó célokat a külső/belső környezet által lehetővé tett projektekkel, tevékenységekkel. A projekteknek már konkrétaknak, reálisaknak, mérhetőeknek és időhöz köthetőeknek kell lenniük.

5. Értékelés

A megvalósítás, majd az azt követő értékelés eredményével a birtokunkban újból és újból vizsgálat alá kell venni a stratégiai tervet. A kezdeti helyzetelemzés, a részcélok és a módszerek kiválasztásának helyessége az eredmények értékelésénél derül ki. Ebből is látszik, hogy a tervezés folyamat, állandó önkorrekciók sorozata.

Irodalomjegyzék

- Ökotárs Alapítvány képzési anyagai
- Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára, NIOK, 1998
- Hogyan készült a vakond nadrágja, avagy a Partnerség praktikái, Göncöl Alapítvány, KapTár program
- Környezetvédelmi Oktatóközpontok Országos Szövetsége által használt tréning anyag
- Török Marianna: Stratégiai tervezés civil szervezetek számára