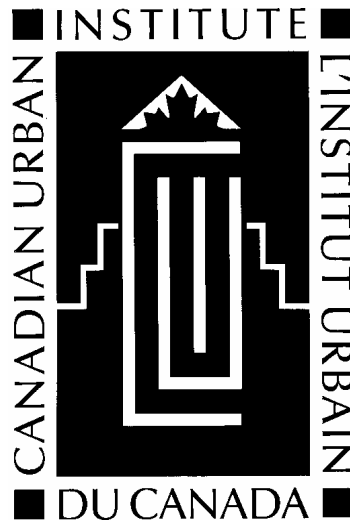


DEMOKRATIKUS GYAKORLAT: AZ ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉSRŐL



Készült:

A Kanadai Urbanisztikai Intézet
Magyarországi Programirodájában
a Kanadai Urbanisztikai Intézet Nemzetközi Programok Irodájának
szakmai segítségével és a
Kanadai Nemzetközi Fejlesztési Hivatal (CIDA)
nagylelkű anyagi támogatásával

1998. július

Kanadai Urbanisztikai Intézet Nemzetközi Programok Irodája

A Kanadai Urbanisztikai Intézet egy non-profit, tagsággal rendelkező szervezet. Feladata, hogy erősítse az urbanisztikához kapcsolódó törvényhozási és irányítási funkciókat Kanadában és a világ más részein, a továbbképzés és az információcsere eszközeivel, valamint ezek elemzésével.

Kanadai Urbanisztikai Intézet
30 St. Patrick Street, 6th Floor, Toronto, Ontario M5T 3A3, CANADA
tel: (416) 598-4653
fax: (416) 598-5145 / 598-5424
email: cui@compuserve.com or cui@interlog.com
website: www.interlog.com/~cui

CUI - Észtországi Iroda
Vabaduse valjak 7, Room 421
15199 Tallinn, Estonia
Tel: (372)-6-404-264
Fax: (372)-6-404-263
email: cui.tln@netexpress.ee

CUI - Lettországi Iroda
Amatu iela 4, Room 302
1050 Riga, Latvia
Tel: (371)-7-012-842/843/851
Tel/Fax: (371)-7-820-524
email: cui@cui.org.lv

CUI - Litvániai Iroda
35/1 Gedimino Av., Room #110
Miesto Pletros Departamentas
2600 Vilnius, Lithuania
Tel: (370)-2-617-196
Tel/Fax: (370)-2-227-723
email: cuiipo@auste.elnet.lt

CUI - Magyarországi Iroda
1204 Budapest, Iglo u.6, Hungary
Tel: (361)-285-6307
Fax: (361)-283-0712
email: cuihungary@compuserve.com

CUI - Bosznia - Hercegovinai Iroda
c/o Institute for Urbanism Tuzla
Aleja bosasnskih vladara 6
(objekat "Jupiter"), Tuzla
Bosnia & Herzegovina
Tel: 387-75-252 038
Fax: 387-75-251 575
email: cui.bih@delta.com.ba

CUI - Kubai Iroda
c/o Parque Metropolitano de La Habana
Calle 19 No. 1466 e/28 y 30, Vedado
Ciudad de La Habana, Cuba
Tel/Fax: (53)-7-66-21-31
email: pmh@ceniai.cu

CUI - Paraguayi Iroda
Calle Yegros 147 esq. Rojas Silva
Areguá, Paraguay
Tel/Fax: (595)-291-435
email: inurbcan@pla.net.py

CUI - Fülöpszigeteki Iroda
c/o Province of Guimaras
5045 Jordan, Guimaras, Philippines
&
c/o Iloilo városa
Room 203, Young Building, Solis Street
Iloilo City, Philippines 5000
Tel/Fax: (63)-33-335-0562
&
c/o Department of Tourism - Boracay Island
Boracay, Aklan, Philippines 5608
Tel/Fax: (63)-36-288-3689
email: cuiiphils@i-iloilo.com.ph

Dr. Frank Tibor
Ügyvezető Igazgató

TARTALOMJEGYZÉK

	oldal
Előszó	5
Fogalomtár	6
1. Rész: Kanadai várostervezési modellek rövid áttekintése.....	7
2. Rész: Az önkormányzati stratégiai tervezés elve	13
3. Rész: Az önkormányzati stratégiai tervezés folyamatának kialakítása.....	23
4. Rész: Az érdekeltek részvétele.....	38
5. Rész: Szervezeti kérdések.....	47
6. Rész: Esettanulmány.....	81
Függelék: A gazdaságfejlesztés és a gazdasági stratégiai tervezés.....	86

ÁBRÁK

	oldal	
1. ábra:	A négy legjelentősebb városi terv típus	8
2. ábra:	Az önkormányzati változásokat kikényszerítő erők	13
3. ábra:	A stratégia fejlesztésének ciklusa	15
4. ábra:	A stratégiai tervezés	16
5. ábra:	A stratégiai terv mint az önkormányzati integráció eszköze	16
6. ábra:	A hagyományos és a stratégiai tervezés közötti különbségek	17
7. ábra:	A közösségi kirakójáték	18
8. ábra:	Stratégiai tervezés és közösségfejlesztés	19
9. ábra:	A fenntartható közösség megteremtésének folyamata	21
10. ábra:	Az 1. céllal, a stratégiai tervezés folyamatának fejlődésével kapcsolatos teendők	23
10a. ábra:	A stratégiai tervezés hatékonnyá tételével kapcsolatos tevékenységek	24
10b. ábra:	A stratégiai tervezés hatékonnyá tétele	24
11. ábra:	Rangsorolás és súlyozás	27
12. ábra :	Akcióterv munkatervi példa	27
13. ábra :	A stratégiai tervezés szervezeti fölépítése	29
14. ábra :	Egy önkormányzattal/kormánnyal kapcsolatban lévő fontos érdekelt	31
15. ábra :	Az érdekelt bevonásának módszerei és a velük való kommunikáció eszköztára	32
16. ábra:	A különböző érdekelt eltérő felkészültségi szintjei	33
17. ábra:	Közösségek jellegzetességei és azok hatása a stratégiai tervezésre	37
18. ábra:	Kulcsfontosságú csoportok részvételének átlagos szintje	39
19. ábra:	A közösségi részvétel növekvő szintjei	40
20. ábra:	A regi típusú és az együttműködésen alapuló döntéshozatal	40
21. ábra:	Lakossági részvételi technikák és döntéshozatali típusok kapcsolata	43
22. ábra:	A bizalmi rész	44
23. ábra:	Tipikus, a lakosság részvételi hajlandóságát meghatározó rendszerek	44
24. ábra :	Konfliktuskezelési módok	45
25. ábra :	A piramis megfordítása	48
26. ábra :	A hagyományos illetve minőségi irányítású szervezet	48
27a. ábra:	Folyamatábra	54
27b. ábra:	Oszlopdiaagram	55
28. ábra:	Az egyszerű teljesítménymérési modell	70
29. ábra :	A teljesítménymérés három komponense	70
30. ábra :	Az állandó javítás körforgása	72
31. ábra :	Hatás-Ráfordítás diagram	79
32. ábra :	A stratégiai tervezés legfontosabb inputjai	85
33. ábra:	A gazdaság fejlesztésében érdekelt főbb szervezetek	87
34. ábra:	A helyi vezetés háromszöge	90
35. ábra:	Az országos és helyi gazdaságfejlesztés megközelítésbeli különbségei	90
36. ábra :	Az országos és térségi gazdaságfejlesztési megközelítés különbségei	91
37. ábra:	A gazdaságfejlesztés a stratégiai terv esernyője alatt	93
38. ábra:	A stratégiai gazdasági tervezés spirális körforgása	95
39. ábra:	A gazdasági környezetben végbemenő változások és trendek	98
40. ábra:	Néhány az információs adatbázis létrehozása során figyelembe veendő tényező	99
41. ábra:	A négyféle gazdaságfejlesztési stratégia	102
42. ábra:	A gazdasági tevékenység alapvető tényezői	104
43. ábra :	Az alapvető gazdasági tevékenységek, a gazdasági stratégiák és az “alap” és “nem-alap” gazdasági tevékenységek kapcsolatai	105
44. ábra :	A gazdaságfejlesztési szervezet létrehozásának lehetőségei	107
45. ábra :	A stratégiai terv készítéséhez szükséges feladatok ellenőrző listája	108

ELŐSZÓ

A Kanadai Urbanisztikai Intézet (Canadian Urban Institute - CUI) egy torontói székhelyű, nem profitorientált, független szervezet, melyet Torontó Város Önkormányzata alapított azzal a céllal, hogy kanadai tapasztalatokkal nyújtson segítséget más országok, városok és azok környezetének demokratikus fejlesztésében. A külföldi programokat - 4 kontinens 15 országában - a Kanadai Nemzetközi Fejlesztési Hivatal (Canadian International Development Agency - CIDA) finanszírozza.

A CUI 1992 óta dolgozik Magyarországon, ahol segítséget nyújt egyes régiók és helyi önkormányzatok törekvéseihez, elsősorban a stratégiai tervezési folyamat módszerének átadásával.

A CUI magyarországi tevékenységét számos kollégánk igyekezete tette lehetővé. Ezúton szeretnénk köszönetet mondani munkatársainknak: Eric McSweeney, Charles Bens, Lou Sage, Edgar Sarton, Sally and Bill Preiner, John Farrow, Greg Casting, Chris Currie, Eva Samery, Csepiga Zoltán, Börcsök Gizella, Boronkai Levente és Damásdi Sándor.

Magyarországon egyre több szakember tud a stratégiai tervezési módszerről, és egyre több önkormányzati vezető és munkatárs kívánja saját településén alkalmazni. Az 1996-os XXI-es számú törvény a településrendezésről és fejlesztésről már több pontjában tartalmazza a lakosság érdemleges bevonását, és végül "Településügyi" törvény készül, mely a stratégiai tervezést - más néven - elő is írja rövid, közép- és hosszú távra.

Munkatársaink az utóbbi években számos előadást és szemináriumot tartottak Magyarországon a stratégiai tervezésről. Ezek jegyzeteit összegyűjtöttük és ezúton szeretnénk közreadni. A jegyzetek természetéből adódóan, ezt a kiadványt nem tekinthetjük tankönyvnek, hanem sokkal inkább tájékoztató jellegű anyagnak, mely oktatási célokra is felhasználható. A szerkesztési munka során világossá vált, hogy a szövegben több helyen előfordulnak átfedések és ismétlések. Ezekért az olvasó elnézését kérjük.

Annak reményében ajánljuk Önöknek ezt a gyűjteményt, hogy megismerve néhány hazai és kanadai stratégiai tervezési példát, ezeket sikeresen alkalmazzák majd saját településükön a helyi sajátosságoknak megfelelően.

Torontó, 1998. június 15.

Frank Tibor
CUI ügyvezető igazgatója, Torontó, Kanada

FOGALOMTÁR

Az alábbiakban néhány a szövegben előforduló kulcsfontosságú kifejezés magyarázatát adjuk meg, könnyítve ezzel a továbbiak megértését. Ahol az angol szövegben olyan kifejezések fordultak elő, melyek tartalmilag a kanadai körülményekre utalnak ott a tartalmi különbségek hangsúlyozása érdekében nem alkalmaztuk a rendelkezésre álló magyar szakmai kifejezést.

- **Közösség (community):** Rendszerint informális embercsoportokra vonatkozik, akik között egyfajta érdekközösség áll fenn; egy település lakói, szomszédok, kisgyermekes szülők, személygépkocsi tulajdonosok stb. A szövegben azonban sokszor településként jobban visszaadja a szó igazi jelentését.
- **Fenntartható fejlődés (sustainable development):** Olyan fejlődés, mely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélybe sodorná a következő generációk szükségleteinek kielégítési lehetőségeit.
- **Sorrendiség (priority):** Általában fontossági sorrendre vonatkozik. A dolgok, feladatok, teendők rangsorolását, súlyozását, fontossági sorrendjét jelenti.
- **Benchmarking:** Az angol nyelvben önálló fogalommá vált. A legmegfelelőbb gyakorlat alkalmazását, vagy minőségi normák föllállítását jelenti. A jelen anyagban elsősorban a Jó Típusmegoldás Keresését (TMK) jelenti, mely gyakran számos állami és magán intézmény szervezet-korszerűsítésének, illetve túlélésének egyetlen módja.

Első rész: Kanadai várostervezési modellek rövid áttekintése

Forrás: Beth Atkinson

1. Négyféle városterv

A kanadai stratégiai tervezési megközelítés

A stratégiai tervezés folyamata, melynek során meghatározzuk a hosszú távú célokat, célkitűzéseket, illetve azokat a feladatokat, melyekkel ezeket elérhetjük. A városok mindig is rendelkeztek különféle speciális, önkormányzati célra készült tervekkel (ART, RRT), ám a hosszú távú stratégiai tervek készítésének igénye csak az utóbbi időkben jelent meg Kanadában - nem úgy, mint déli szomszédainknál, ahol a stratégiai tervezés a 70-es évek elején indult el. Valójában Burlington 87-88-as terve volt az első kanadai példa az átfogó tervezésre.

A stratégiai tervezés legutóbbi irányzatának az a felismerés adott új lendületet, miszerint egy település összefüggő részek komplex rendszere. Amennyiben a tervezés során ezt figyelmen kívül hagyjuk, olyan problémákkal találkozhatunk magunkat szemben, melyeknek egyetlen város sem örülne. Az a tény, hogy az Egyesült Államok megelőzött bennünket a tervezés szükségességének felismerésében, kétségtelenül azért van, mert számos komoly krízis eredményeként nagyobb népességi nyomással és az ezzel kapcsolatos szociális és gazdasági problémával kellett megbirkózniuk az önkormányzatoknak, mint például: a bűnözés, a lakáshiány, az analfabétizmus, a munkanélküliség és a gettósodás.

A vállalatok már régóta használják a stratégia tervezést, mint a túlélés, illetve a siker biztosításának eszközét. S míg az ipar sokféle stratégiai tervezési modellt használ a "hajtóerő" („driving force”) modelltől a "választási lehetőségek" („opportunity trade-off”) modellig, addig a hosszú távú nyereségesség és a befektetők megnyerése a két legkeresettebb hozadéka a vállalati stratégiai tervezésnek.

Az önkormányzati stratégiai tervezésnek azonban nincsen ilyen világosan megfogalmazott, specifikus célja. Bár a tervezés eszközei univerzálisan alkalmazhatóak, a tervezés célja és folyamata sokkal kevésbé biztos és következetes. Napjainkban a város stratégiai tervének elkészítését felügyelőknek/irányítóknak először is azt kell meghatározniuk, hogy mit is akarnak elérni a stratégiai tervvel. Ilyen célok lehetnek az irányelvek, a referenciapontok vagy akár a teljesítmény/hozam (output) és a célkitűzések (objectives). A lényeg nem az eszköz, hanem az, hogy az üzenet lényege eljuttasson az érintettekhez. Mindaddig lehetetlen hatékony stratégiai tervezési folyamatot kialakítani (kit, mikor és hogyan kell bevonni), míg ezzel a kardiális kérdéssel nem foglalkoztunk.

Tapasztalatok szerint a tervezési folyamat első lépése a cél tisztázása. Ha további városokat is megvizsgálunk, kiderül, hogy a célok eltérőek és számos egyéb okból végeznek tervezést.

Az alábbi táblázat a legjelentősebb tervezési típusokat követhetjük nyomon, ahol jól látható az egyes tervezési típusok felhasználási szintje. A célok tervtípusonként világosan meghatározottak a következő oldalon található táblázatban. Úgy tűnik, az egyetlen cél, mely valamennyi tervben jelen van, az az, hogy útmutatást adjon a képviselőknek és a hivatali vezetőknek irányelveik, illetve politikájuk kialakításában és az azokat alátámasztó tervek kifejlesztésében (pl. Hivatalos Városterv és Hivatal Irányítási Stratégia). Fontos alapelv, hogy a kiválasztott folyamat világos és folyamatos legyen, különben a terv megbukik. Mint minden más termék, a tervek is rendelkeznek életciklussal. Annak érdekében, hogy a terv sérthetetlen maradjon, dinamikusnak és hosszú távra szólónak kell lennie.

Számos példa van városok eltérő terveire.

1. ábra: A négy legjelentősebb városi terv típus

<p>Szakértői Városi Terv (további részletek a szövegben)</p> <ul style="list-style-type: none"> • szakértői jövőkép kialakítása, mely meghatározza, merre kellene a városnak tartania • rendelkezni egy olyan tervvel, mely tartalmazza a fellelhető szaktudást és tartalmazza az ismeretanyagot • rendelkezni kell egy a Hivatal által támogatott tervvel • rendelkezni kell egy a Testület által támogatott tervvel 	<p>Közhivatali Városi Terv</p> <ul style="list-style-type: none"> • rendelkezni egy olyan tervvel, amely tartalmazza a fellelhető szaktudást és ismeretanyagot a Hivatal által támogatott tervvel rendelkezni • rendelkezni egy a Hivatal által támogatott tervvel • rendelkezni egy a Testület által támogatott tervvel • rendelkezni kell egy olyan tervvel, mely lakossági, hivatali és érdekcsoportbeli tudatosságot alakít ki • rendelkezni egy olyan tervvel, mely bizonyos szinten tükrözi az érdekelt hivatalok és a lakosság véleményét
<p>Koordinált Városi Terv</p> <ul style="list-style-type: none"> • rendelkezni a város jövőképével, melyben képviselve van a város jelentős érdekcsoportjainak közös véleménye • rendelkezni egy olyan tervvel, melyet a város kulcszereplői támogatnak • rendelkezni egy olyan tervvel, mely megfelel a város kulcsszereplői által képviselt szükségleteknek/értékeknek • rendelkezni egy olyan tervvel, amely a bevont érdekcsoportok egészének támogatottságát élvezi • rendelkezni egy integrált városi tervvel • rendelkezni kell egy olyan kivitelezési stratégiával, mely a település valamennyi megnevezett szereplőjének integrált támogatását élvezi, szert téve így a település létfontosságú hivatalainak szakértelmére 	<p>Közösségi Városi Terv (további részletek a szövegben)</p> <ul style="list-style-type: none"> • kialakítani a település lakóinak jövőképét • tanítani és tájékoztatni a lakosságot a településüket érintő kérdésekkel és választási lehetőségekkel kapcsolatban • településfejlesztés • a lakosság bevonása saját jövőjük megtervezésébe • a lakosság hatalommal való felruházása • a lakosság érezze magáénak a tervet, ezzel biztosítva annak hosszú életét • a lakosság elkötelezetté tétele vagy bevonása a terv megvalósításába

1.1 A szakértői városi terv

Példa: Mississauga városa

Folyamat: A terv házon-belüli szakértők és konzulensek közreműködésével készült; felsővezetők felülvizsgálták; releváns hivatalokat és társaságokat/szövetségeket kértek fel a terv elbírálásra és észrevételezésére; végül a tervet a testület elfogadta.

Mellette

- rövid tervezési idő
- alacsony költségek (beleértve a személyzetet és a kiadást)
- helyi hivatali szaktudás kiaknázása
- világos, magas szintű
- más tervezési folyamat irányítása alatt történik

Ellenérvek/Kockázatok

- nincs közösségi részvétel, így a terv nem feltétlenül élvezi a lakosság támogatását
- a testület korlátozott bevonása, így előfordulhat, hogy az nem fogadja el a tervet vagy nem támogatja vitás helyzetekben
- a hivatal korlátozott támogatása, mivel jelentős szektorokat hagy figyelmen kívül (pl.: egészségügy, oktatás), így nem integrált
- a kivitelezési költségeket a város és az adófizetők viselik
- nyelvezete nem tükrözi a közösség/település szellemét

1.2 Közhivatali Városi Terv

Példa: Burlington

Folyamat: A testület és a hivatali emberek csoportja elkészített egy vázlattervet; a település jelentős szereplőit képviselő csoportok véleményezték azt, majd észrevételeik alapján átdolgozták, a végső tervet pedig a tanács hagyta jóvá.

Mellette

- a testület vezető szerepe a folyamatban
- rövid időkeret (hat hónaptól egy évig terjedően)
- egyéb tervekhez, ill. döntésekhez útmutatóként használták és a közérdeket képviselő csoportok is hasznosították
- 20 széles érdeklődési körű csoport észrevételei beépítésével véleményezték a tervet
- világos, tömör dokumentum

Ellenérvek/Kockázatok

- nincs lehetőség általános közösségi részvételre, így a terv közösségi támogatottsága nem biztosított
- a bevonás ill. részvétel meghívásos alapon történik, így bizonyos csoportok kimaradhatnak, ilymódon megfosztva a tervet észrevételeiktől ill. támogatásuktól.
- Ugyanez a terv született volna meg, ha érdekcsoportok készítik? Szembenállóként a tervfejlesztéssel kapcsolatos reagálás más ill. kevésbé gazdag tervet eredményezett volna-e?
- A finanszírozás teljes egészében a város feladata.
- Kit tekintünk a terv tulajdonosának? Adódik-e probléma a kivitelezés során?

A kivitelezés kizárólag a város felügyelete alatt álló területekre vonatkozik.

1.3 A többszereplős //koordinált// városi terv

Példa: fővárosi kerületi stratégiai terv

A többszereplős városi terv közvetlenül kapcsolódik a város stratégiai tervének elkészítéséhez. Az ilyen típusú városi terv meglehetősen ritka. Ennek oka valószínűleg három tényezőnek tudható be: a város felismeri a kölcsönös függőséget a kerületek és a főváros egésze között, és a város számos ismert jellemvonásából adódó komplexitását, a város és a más jelentős szereplő hatalommegosztásra való hajlandóságát; valamint az ehhez szükséges, magas szintű együttműködést.

A "Jövők kialakítása" terv (mely inkább a regionális, és nem a települési stratégiai tervre hozható fel példának) Vancouver Agglomerációja (GVRD) eredményeként született meg, alkalmazva a többszereplős városi tervezés folyamatának számos aspektusát. Az amerikai Rockhill város klasszikus példája a koordinált megközelítésű városi stratégiai tervezésnek.

Példa: Vancouver Agglomerációja (GVRD)

Folyamat: A GVRD az önkormányzatok és egyéb hivatalok koordinációjára alapozva alakította ki széleskörű célrendszerét. Erre épülhet később a kivitelezési terv, mely intenzív, koordinált, hivatali szerek közötti, nyilvános folyamat során jött létre. A GVRD Tanács (ennek tagjai az agglomeráció önkormányzatainak képviselői) jóváhagyott egy 54 feladatból álló programot. Ezeket az érintett önkormányzatok részletesen elemezték, és a GVRD Tanács újjáalakult, hogy segítséget nyújtson a kivitelezés során.

Folyamatosan elemzik és tökéletesítik a tervet. Ez az eljárás több lépésből áll: a GVRD első lépésben elemzi a vázlatos elveket, ezeket átvizsgálja a Testületek Tanácsa, majd a GVRD Tanács jóváhagyja. Ebből a folyamatból fejlődött ki a regionális stratégiai terv és a közlekedési terv, mely számos egyéb területet is magába foglal: zöldövezetek, növekedés kezelése, központok, közlekedés, szemét, víz, légszennyezés, parkok és egészségügy.

Példa: Rockhill

Folyamat: A polgármester olyan hivatalok és csoportok kulcsfontosságú embereivel vette fel kapcsolatot, akik elengedhetetlenek a terv sikeres megvalósításához. Az integrált tervezési és megvalósítási folyamatba bekapcsolódott személyek hat kulcsterületet és jövőképre vonatkozó célmondatot fogalmaztak meg. Ezután minden egyes területre albizottságokat hoztak létre, hogy azok további célokat fogalmazzanak meg. Ezek az albizottságok nyitottak bizonyos fokú közösségi részvétellel. Ők valósítják meg, szükség esetén felülvizsgálva a célokat és az egyes feladatokat. (A hagyományos értelemben vett "kiadott terv nem létezik".

Mellette:

- a város jelentős aspektusait érintő, széleskörű hivatali támogatottság
- a hivatal által vezetett megvalósítás; megosztott idő és költségek
- dinamikus, élő terv
- magas színvonalú célmeghatározás, akkor is, ha megvalósításuk jelentős erőforrás-ráfordítást igényel
- bizonyos szintű általános támogatottság a nyilvánosság részéről

Ellenérvek/kockázatok:

- az átlagos érdeklődő polgár számára nincs részvételi lehetőség
- a terv gazdaságfejlesztési stratégiaként indult, s ezért nem fedt le a város valamennyi területét (szociális, rekreációs, környezeti komponens, stb.).
- nagyobb önkormányzatokkal nehezebb a kivitelezés (60.000 fős Rockhill)

1.4 Közösségi városi terv

Számos terv készült az utóbbi időben a Nyugati Parton, mely megkísérelte a nyílt tervezés alkalmazását a közösségi jövőkép és célok megfogalmazásában. (Erre néhány példa a még tervezési folyamatban lévő Vancouver, Langley, Nanaimo, GVRD és Surrey városa.) Minden alkalommal széles körben vontak be tömegeket közvélemény-kutatással, közvetlen részvétellel vagy statisztikai felméréssel, melyek során kreatív megoldások születtek és a városházát is sikerült a folyamatban való bizonyos mértékű részvételre ösztönözni. Az alábbiakban két példa segítségével szeretnénk bemutatni a közösségi tervezési folyamatot.

Példa: Surrey

Folyamat: A felsővezetői csoport egy héttagú bizottságot bízott meg, melynek vezetője a stratégiai terv koordinátora volt. Már meglévő tervek képviselőiből (a felsővezetőktől a rendőrséig) felállítottak egy hálózatot. Ez a csoport kutatásokat végzett más tervezési folyamatokhoz hasonlóan majd beszámolt a tanácsnak a használatban lévő különféle típusú fejlesztési folyamatokról, valamint azok előnyeiről és hátrányairól. A csoport egy hat lépéses folyamatot tervezett, melyet „Surrey jövőjé”-nek neveztek el, s ezzel kívántak megfelelni a tanács elvárásainak. Bár a folyamathoz ragaszkodtak, módosításokat is hajtottak végre, beleértve egy közösségi szervekből kialakított kapcsolatteremtő bizottság felállítását. A bizottság feladata visszajelzést adni, támogatni és javaslatokat tenni a folyamat javítását illetően, valamint. együttműködési lehetőségeket keresni és meghatározni azokat.

1. lépés A lakosság tájékoztatása és bevonása/elkötelezése. Egy kis füzetecske írta le a folyamatot, valamint azt, hogy milyen kihívásokkal kell a városnak szembenéznie. Egy egyszerű, a várossal kapcsolatos statisztikai adatokra rákérdező kérdőívvel tesztelték a lakosok ismeretét. A visszaküldött kérdőívek válaszadóinak 50%-a szeretne továbbra is részt venni a folyamatban.

2. lépés A terv egyes elemeinek meghatározása. Surrey különböző közösségeiben megrendezett workshopok során a lakosok meghatározták, mit éreznek lényeges elemnek, melyre a tervben ki kell térni. Egy közös, integrált workshop során a korábbi workshopok képviselői 10 általános címszóba sűrítették az elért eredményeket.

3. lépés A jövőkép meghatározása. A polgármester a testület nevében a szavazólistáról találmásra kiválasztott polgárokat hívott meg olyan „kutatási konferenciákra”, melyek során kialakították a jövőképet. A „kutatási” folyamaton keresztül a résztvevők közös területeket fedezhettek fel - ebben az esetben izgalmas, jövőt alakító álmait osztották meg egymással. Összesen 11 lakossági és 3 diák „kutatási” konferenciát tartottak. Ezeken 670 lakos és 200 diák vett részt. Ezen kívül 24 közösségi érdekcsoportot azonosítottak, közöttük: környezetvédelmi szervek, vallási csoportok, kormányzati szervek, adófizetők szövetsége, üzleti/vállalkozói csoportok és fejlesztési közszolgáltatások szervei. Minden érdekcsoport legalább 8 önálló szervezetet képviselt. 265 szervezetet vagy csoportot hívtak meg, hogy képviseltesse magát a négy érdekcsoport konferenciájának egyikén, melyet úgy szerveztek meg, hogy a különböző véleményeket képviselőket közös konferenciára hívták össze. Ezzel párhuzamosan saját kapcsolattartó tagjaik meghatározták a nehezen megközelíthető csoportok jövőképet. Az egyik házi gondozó szolgálat közvélemény-kutatást végzett (kérdőíveket juttatott el és gyűjtött össze) olyan lakosok körében akik nem képesek lakásukat elhagyni.

4. lépés A jövőkép a kutatási konferenciák képviselői által megfogalmazott egyedi jövőképek integrálása során alakult ki. A képviselők megvizsgálták, hogy a jövőképek (Surrey város jövőképe) különböztek-e, s ha igen, miben.

5. lépés Eredetileg a városháza számára biztosított lehetőség, hogy a különféle jövőképeket milyen módon vegyék figyelembe. Egy nagyszabású vitafórum során végül úgy határoztak, hogy ez a folyamat tolatkodó és elfogult lenne. Abban is egyet értek, hogy a lakosság képes a jövőképek önálló átgondolására és integrálására.

6. lépés A jövőképek publikálása füzet formájában, hogy a lakosság választhasson ill. jóváhagyja a jövőképet. Ez még megvalósítás előtt áll. Amennyiben nem alakul ki tiszta, egyértelmű választás, telefonos közvélemény-kutatást használnak.

7. lépés A kiválasztott jövőkép elfogadtatása a testülettel.

8. lépés Az érdekcsoportok és a lakosság azon tagjainak bevonása a végrehajtó bizottságokba, akik már eddig is részt kívántak venni ill. ezután részt kívánnak vállalni a munkában. Ahol a város felelős a jövőkép integrálásáért, minden esetben a megfelelő csoportnak kell reagálnia (például az OCD, a közlekedési terv ill. a rekreációs és parképítési terv kidolgozásával).

Példa: Vancouver

Folyamat: A polgármester és a testület hét kulcsfontosságú követelményt állított fel saját Városi Tervének kidolgozására. Ezek közül négy a lakosság tervezési folyamatba való minél szélesebb körű bevonását tartja szem előtt. Egy osztályvezetőkből álló tanácsadó testületet és egy osztályok közötti városi támogató csoportot hoztak létre a folyamat megtervezésére és végrehajtására. Egy ötlépcsés eljárás segítségével alakították ki a Városi Tervet.

1. lépés Ötletbörze, ötletgyűjtés. A polgármester egyéneket ill. csoportokat hívott meg, hogy vegyenek részt abban a folyamatban, melynek során városi csoportok alakulnak azzal a céllal, hogy ötleteket gyűjtsenek a város jövőjének és természeti környezetének alakításához. Ezeket a csoportokat háromféle módon segítették:

- olyan eszköztárat publikáltak, mely tartalmazta a Városi Terv készítésének folyamatábráját, illetve valamennyi tervezési folyamat és számos terület kérdéskörének, jelenlegi állapotának, elveinek és céljainak rövid ismertetését;
- önkéntes facilitatorokat biztosítottak; és
- grafikusokat biztosítottak.

2. lépés Az ötletek megvitatásának folyamata. Minden egyes városi csoport bemutatta/előterjesztette saját ötleteit. Ezeket egy könyvecskében kiadták és egy úgynevezett Ötletvásáron bemutatták a lakosságnak egy grafikus történetírási technika segítségével. Több mint 10.000 vancouveri lakos vett részt a vásáron. Itt mindenki kifejezhette lelkesedését az ötletekkel kapcsolatban egy szavazat-füzetecske kitöltésével. Ezután egy Ötletfórumot szerveztek, ahol a városi csoportok tagjai további figyelmet igénylő témákat, kérdésköröket és választási lehetőségeket azonosítottak. A csapat néhány hónap leforgása alatt tisztázta a kérdéseket és választásokat.

3. lépés A megfelelő alternatívák kiválasztása, lakossági fórumok/viták, 2.000 háztartást érintő közvélemény-kutatás és az eredmények eszközrendszerének vizsgálata alapján. A vizsgálat kimutatta, hogy számos területen tisztán megfogalmazódott/kirajzolódott bizonyos választási minta, azonban egyöntetű, domináns és integrált jövőkép nem alakult ki. Több kritikus elem kapcsolódott a természeti környezethez és a közösségek igazgatásához. A későbbiekben kiállítást rendeztek a város négy eltérő jövőképeinek bemutatására. Ezt újabb szavazás követte.

4. lépés A jövőkép felvázolása és bemutatása a testületnek.

5. lépés A testület eljuttatta a végső jövőképvázlatot a lakossághoz jóváhagyásra.

Mellette:

- mindenkit meghívtak a részvételre és intézkedések történtek, hogy azokat is segítsék, akik maguk nehezen vehetnének részt
- az érdekcsoportok/szervek, szövetségek szavazatai ugyanannyit értek, mint a lakosoké
- interaktív folyamat
- a lakosság széleskörű bevonása közvetlen részvétellel illetve önkéntesek támogatása által
- a közösség által kifejlesztett/kialakított folyamat
- lakosság tájékoztatása eszköztár, előadók stb. által
- a terv köztulajdon
- közösségi támogatottság a testületi és egyéb alapokhoz
- polgármesteri, testületi vezető szerep
- a lakosság tájékoztatása a választási lehetőségekről
- olyan szervek, testületek, régiók és emberek bevonása, akik és amelyek egyébként nem vettek volna részt

Ellenérvek/Kockázatok:

- drága, költséges folyamat/eljárás (közel 2 millió CAD, nem számítva a városháza dolgozóinak munkaidejét); bizonyos esetekben nagy számú (akár 30 ember) hivatalnoki támogatás szükségeltetett
- olyan hatalmas mennyiségű anyagokat hoz létre, hogy kockáztatja a szintézis folyamatát, vagyis elveszti mindazt, amit nyert, azáltal, hogy nagyrészt házon belüli hivatalnokok készítik a terveket; így elfoglaltságuk befolyásolhatja azt
- nagyon időigényes, három éves folyamat
- a hosszadalmas folyamat miatt a politikai változások és az érdeklődés hiánya veszélyeztetheti

Következtetés

A városi tanácsnak szembe kell néznie azzal a kihívással, hogy tisztázza és egyetértsen a stratégiai terv célját illetően, hogy képes legyen megfelelő tervezési modell kialakítására és annak megvalósítására. Azt az általánosan elterjedt közhiedelmet, hogy a stratégiai terv fentről lefelé építkezik, hatásosan és sikeresen támadták olyan stratégiai tervekkel, amelyek széles néprétegek jövőképeként alapultak. Döntő fontosságú, hogy a kiválasztott eljárás segítségével valóban képesek legyünk az elvárt eredmények meghatározására. E fejezetben körvonalazott „ellenérvek és kockázatok” csak abban az esetben jelentenek problémát, ha valakinek a céljai túllépik a korábban meghatározott célok kereteit.

Érdemes megjegyeznünk, hogy manapság az adózással és környezettel kapcsolatos változó lakossági attitűdök azt sugallják, hogy egyes „célok” biztonságosabbak lehetnek, mint mások. Ami a terv megvalósíthatóságát illeti, jelenleg valószínűleg bölcsőbb, ha az ember a megfelelő oldalon halad. Mégis lehetőség nyílik az emberek értelmes tervezési párbeszédbe való bevonására anélkül, hogy ez megfizethetetlen kiadásokat vonna maga után.

Miután a célt meghatároztuk, következik a folyamat/eljárás kidolgozásának kérdése: ki, mikor és melyik stratégiai tervezési modellt alkalmazza. Ugyanebben a fejezetben ismertetett valamennyi modellnek van a helyi és globális trendekre vonatkozó környezeti összetevője. Ezek egytől egyig eltérőek. Hasonló kép alakult ki a terv formáját illetően is: jövőkép, magas szintű "cél-mondat" megfogalmazásával, melyek "feladat-mondatokra" bonthatók. A város aspektusai, a területek ill. témák megint csak különbözőek. Esetenként ezeket már a folyamat első lépésében előre meghatározzák, de van, mikor a folyamatnak csak egy későbbi fázisában jelennek meg. Az alábbiakban ismertetjük azokat az elsődleges kritériumokat, amelyek alapján józanul megítélhető a stratégiai tervezési folyamat:

- mennyire valószínű, hogy a folyamat során elérjük a kijelölt célt?
- a folyamat megköveteli-e a tervezőktől a hosszú távú gondolkodást?
- a stratégiai feladatok és a célok összeegyeztethetősége;
- képesek-e a célok hatékonyan alkalmazkodni a jövőképhez?

A városi stratégiai tervezés még gyerekcipőben jár. Érdekes lesz majd évek múlva értékelni mennyire voltak sikeresek a stratégiai tervezési modellek meghatározott céljaik elérésében.

Második rész: Az önkormányzati Stratégiai Tervezés Elve

Forrás: Greg Kasting és Charles Bens

2. Stratégia kialakítása önkormányzati szinten

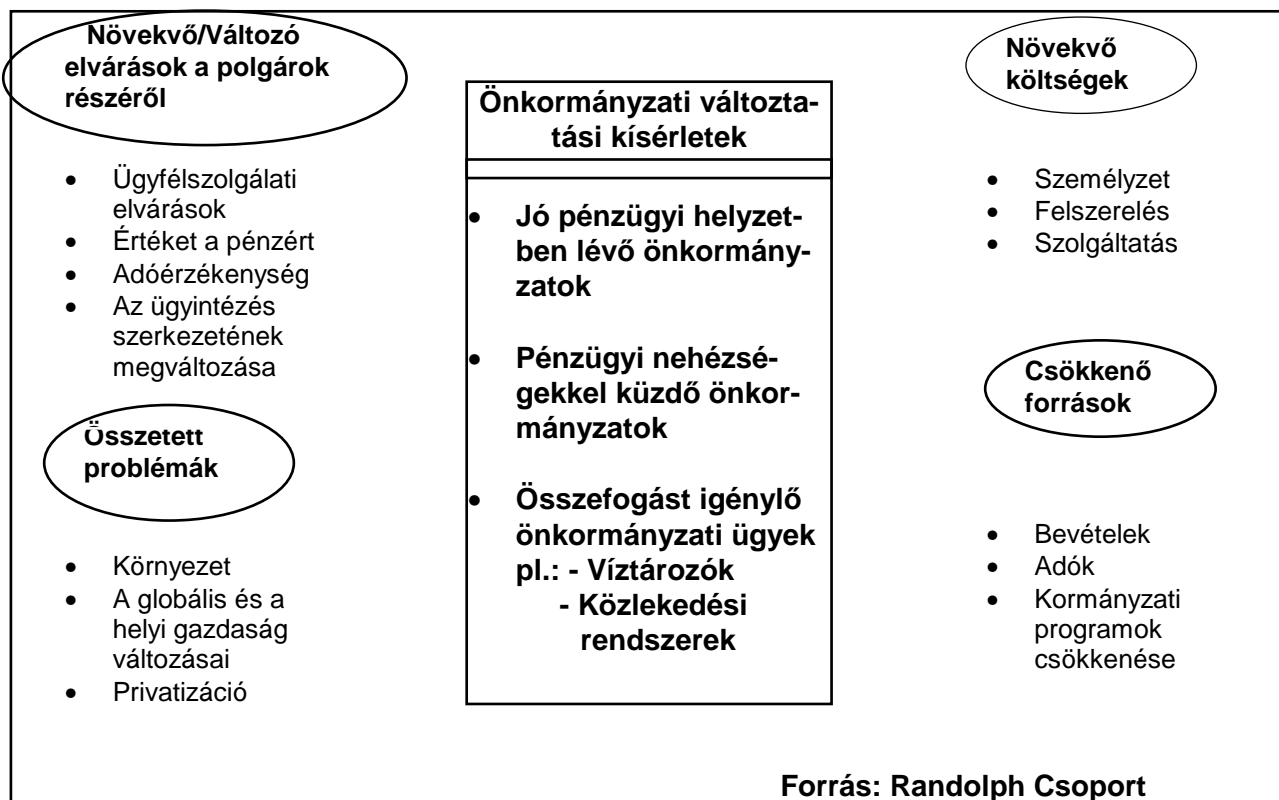
2.1 A változó önkormányzati szerepvállalás

Az önkormányzatok manapság világszerte egyre növekvő változások, konfliktusok és problémák között látják el feladataikat. Bizonyos területeken fontos döntéshozatali jogkörre tettek szert. Ez a folyamat állandóan változó körülmények között történik.

A gazdagok és szegények között egyre mélyül a szakadék, és egyre nagyobb méreteket ölt a környezetszennyezés. A polgárok olyan önkormányzati rendszert követelnek, amelyhez könnyebb hozzáférni, fogékonyabb és felelősségre vonható. Ugyanakkor az anyagi források egyre szűkősebbek. A technika vívmányai is radikális változásokat követelnek az önkormányzatok életében.

A tőke növekvő mobilitása és ennek következményei (pl. környezetvédelmi előírások) valamint az új piacok által diktált feltételek miatt az önkormányzatok egyre kevésbé engedhetik meg maguknak, hogy a globalizáció külső szemlélői legyenek (lásd 2. ábra).

2. ábra Az önkormányzati változásokat kikényszerítő erők



Ezek a radikális politikai, természeti, társadalmi és technológiai változások mutatják a jelen önkormányzati rendszerek életképtelenségét, valamint alkalmatlanságukat arra, hogy ezekkel a változásokkal hatékonyan szembenézzenek.

A jelen önkormányzati vezetési stílusok gyakran csak a múlt problémáit tudják kezelni. Ezek a módszerek korábban hatékonyak voltak, mára azonban nemcsak, hogy elavultak, de gyakran éppen a problémák kiváltó okai. Az önkormányzatok többsége hierarchikus, piramis jellegű vezetői rendszer. Ezekre a szerkezetekre általában a szakterületek szerinti elszigeteltség jellemzői, valamint az egyes osztályok egymástól való elszigetelődése. A bürokratikus törvények hálójában ezek az önkormányzatok nem képesek új, a változó körülményekhez jobban alkalmazkodó módszerek alkalmazására. Az önkormányzati döntések és szabályok gyakran a bürokratikus önkormányzati rendszer berkeiben születnek az önkormányzatok legfontosabb alanyaitól, a polgároktól teljesen elszigetelve.

Így alakultak ki a realitás talajától és a valós élet problémáinak megoldásaitól teljesen elrugaszkodott önkormányzati vezetési stílusok. Eredendően számos olyan önkormányzat létezik, amely nem rendelkezik olyan szervezeti felépítéssel és működési szabályzattal, amely segíthetné a közösség beilleszkedését a rohamosan változó világ folyásába. Következésképpen nagy szükség van egy új típusú önkormányzati döntéshozatali rendszer kifejlesztésére, amely elősegíti olyan stratégiák megtervezését és megvalósítását, melyek elejét veszik a problémáknak.

Az alábbiakban néhány kanadai példán keresztül ismertetjük a gyenge önkormányzati tervezés és vezetés jellemzőit:

- ◆ Rossz tervezési döntés igazolódott be amikor a torontói strandokat be kellett zárni szennyezettségük miatt. Szövetségi és önkormányzati szakemberek, mérnökök, és döntéshozók/politikusok /helytelenül tervezték meg a jelenlegi rendszert, s így költséges korrekcióra kényszerültek.
- ◆ Mikor a Torontótól északra fekvő Markham nevű településen faji feszültség keletkezett az ázsiai lakosok kárára, ez egyértelműen jelezte a rossz szociális tervezést, valamint azt, hogy az "öslakosok" nem voltak kellően felkészítve az ázsiai lakosok érkezésére.
- ◆ Szintúgy rossz tervezés áldozataivá vált Windsor, Hamilton, Calgary, valamint más városok, az olaj, acél és autógyártási iparágak hanyatlása miatt kiobbant gazdasági válság idején. Azzal, hogy nem kísérték figyelemmel a változó gazdasági helyzetet és nem alakítottak ki megfelelő gazdasági stratégiákat, a városok gazdasága sebezhetővé vált a magánszféra és a közösségi élet vezetőinek mulasztása következtében.
- ◆ Számos település szenvedett Kanada-szerte a települések elnéptelenedésétől, a fiatalok elvándorlásától. Ennek egyik legfőbb oka az oktatási, szociális, valamint munkahelyi lehetőségek megtervezésének, és biztosításának a hiánya volt.
- ◆ A belvárosi területek leépülése szintén a rossz tervezés eredménye volt, mivel önkormányzataik és az üzleti élet vezetői hosszú éveken át figyelmen kívül hagyták a hanyatlásra utaló jeleket, mindaddig amíg ezek a belső városrészek korábbi állapotukhoz képest teljesen tönkrementek.

A rossz önkormányzati vezetés és tervezés következményei a fenti példákénál sokkal komolyabbak is lehetnek. Nézzünk néhányat közülük:

- A nagyvárosok megnövekedett forgalma és forgalmi dugók;
- A növekvő levegőszennyezésből eredő komoly egészségkárosodások;
- Növekvő bűnözés, ezen belül is az erőszakos bűncselekmények, valamint a gyermekbűnözés elterjedése számos nagyvárosban;
- Növekvő munkanélküliség, a szociális juttatásoktól való függőség, valamint a közösség innovációs képességének hiánya;
- Az állami szektor szolgáltatásainak a kormányok elégtelen anyagi tervezéséből és rossz szervezési módszereiből adódó megszűnése ill. csökkenése;
- A közösségek infrastruktúrájának (utak, szenny- és ivóvízhálózatok stb.) romlása; valamint
- Az idősek életkörülményeinek gyors hanyatlása, amiért a rossz és elavult szolgáltatások és igény-felmérési módszerek felelősek.

Ezeknek a problémáknak, valamint egyéb társadalmi, gazdasági és környezetvédelmi gondoknak a megszüntetése csillagászati összegeket emésztenék fel, kivéve, ha sikerül megfelelő és stabil, stratégiai fejlesztési módszereket meghonosítani.

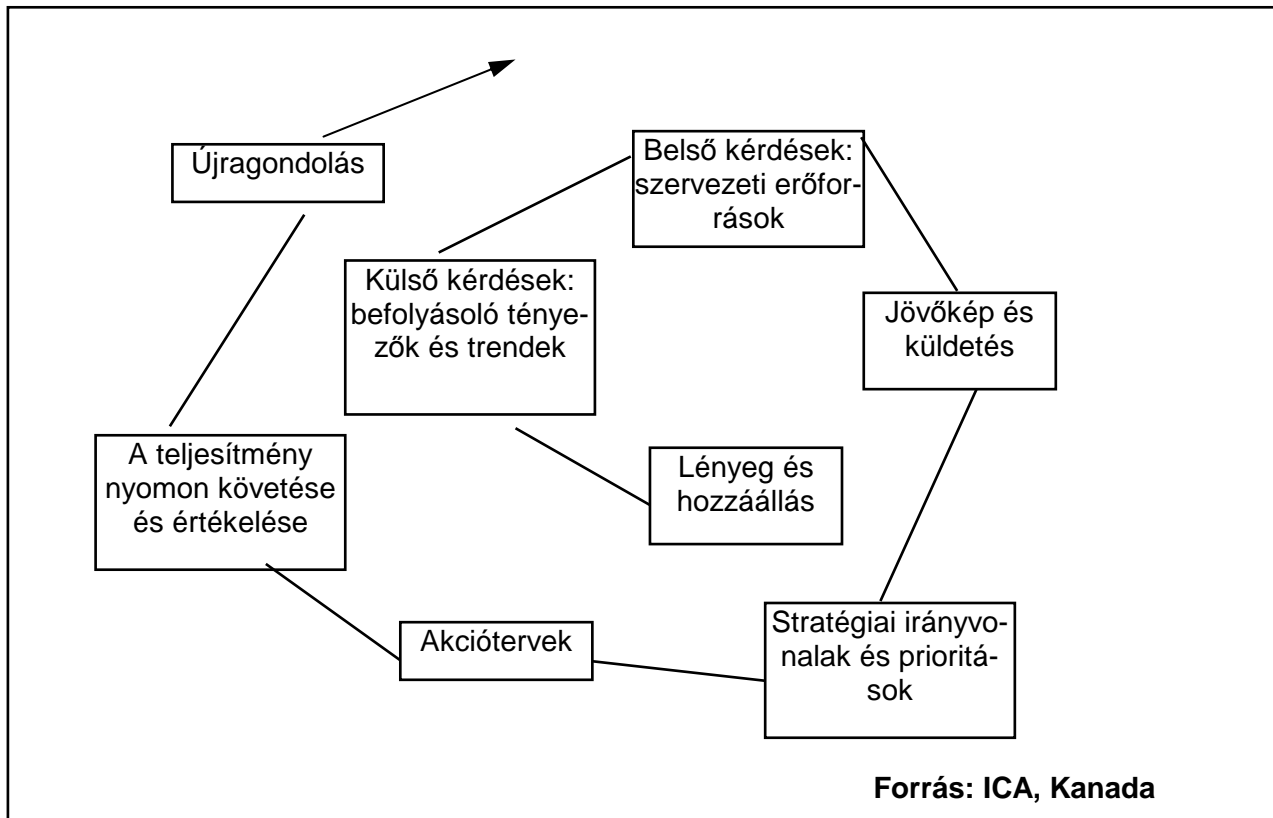
2.2 A stratégiai gondolkodás, tervezés és menedzsment

Egy sikeres stratégia kidolgozáshoz stratégiai gondolkodás, tervezés és menedzsment szükséges. A *stratégiai gondolkodás* megköveteli az önkormányzat külső és belső környezetének alapos ismeretét, valamint azon feltételrendszert, amelyben az önkormányzat működik. A *stratégiai tervezés* nem más, mint a legfontosabb tennivalók integrált és szisztematikus meghatározása az erősségek, gyengeségek (szervezeti működést és anyagi feltételeket is beleértve) valamint a lehetőségek és a veszélyek (külső tényezők és trendek, amelyek az önkormányzatot befolyásolják) figyelembevételével. A *stratégiai menedzsment* pedig olyan környezetet, szervezeti keretet, emberi erőforrás megteremtését foglalja magába, ami folyamatosan képes a stratégiai tennivalók meghatározására és kivitelezésére.

A hatékony stratégiafejlesztés tudatos változásokat ér el azzal, hogy kritikus pontokra koncentrál, alaposan tanulmányozza a lehetőségeket (a forrásokat is), és olyan megoldásokat ösztönöz melyek elkötelezettséggel és hozzáértéssel kivitelezhetőek.

Bár különböző helyzetekben más-más technikát kell alkalmazni, a legtöbb stratégiafejlesztési folyamat azonosan ciklikus szerkezetű. (lásd 3. ábra)

3. ábra A stratégia fejlesztésének ciklusa



A fejezet további része a stratégia elkészítésére összpontosít, hiszen ez játszik döntő szerepet a stratégiai gondolkodás és cselekvés kereteinek megteremtésében.

2.3 Az önkormányzati stratégiai tervezés

Az 1960-as évek óta a nyugati világ magánvállalkozásai széles körben alkalmazták a stratégiai tervezést, hogy képesek legyenek követni a változásokat, és hatékony döntéseket hozzanak. A közelmúltban számos állami intézmény is átvette a stratégiai tervezés gyakorlatát.

Megfelelően alkalmazva azt, pozitív eredmények elérésére volt képes.

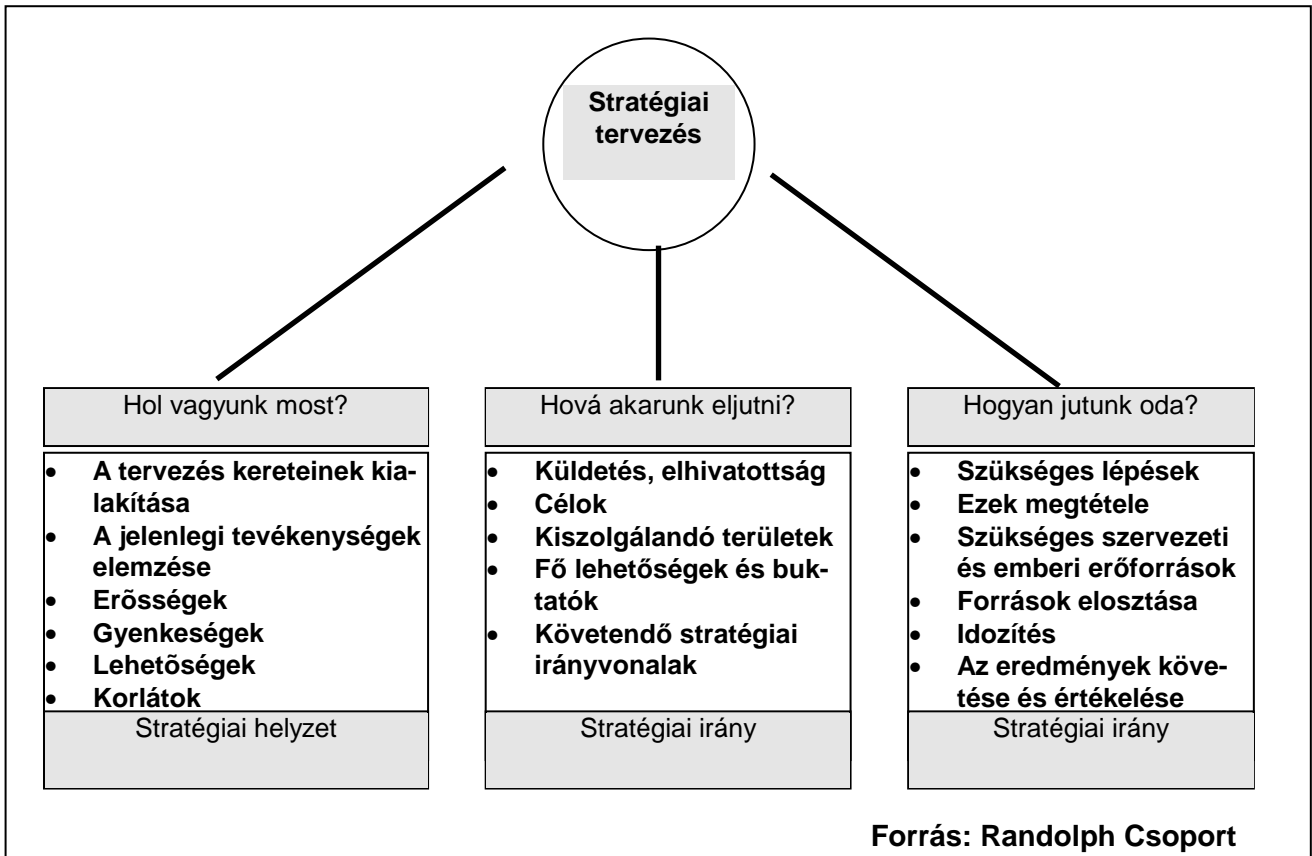
A stratégiai tervezés három alapvető kérdésre keresi a választ. (lásd 4. ábra):

- ◆ Hol vagyunk most?
- ◆ Hová szeretnénk eljutni?
- ◆ Hogyan érhetünk oda?

Stratégiai tervezés hiányában, a rossz döntések és a kihasználatlan lehetőségek esélye igen nagy. A stratégiai tervezés az alábbi kérdésekre segít választ adni:

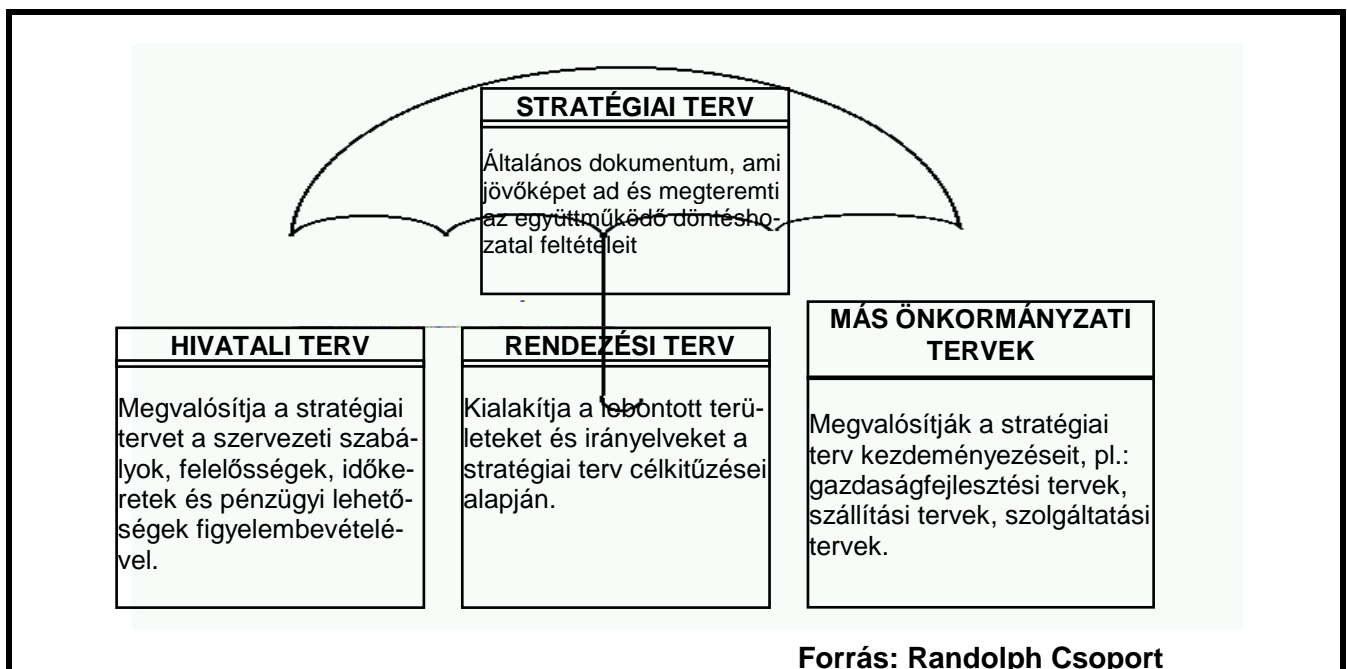
- Melyik ágazat milyen növekedést érjen el?
- Hogyan lehet megőrizni ill. terjeszteni a meglévő gazdasági alapot?
- Hogyan lehet szinten tartani, esetleg javítani az életszínvonalon?

4. ábra A stratégiai tervezés



A stratégiai tervezés nem helyettesíti a fizikai vagy egyéb tervezési formákat. Inkább egy mindent felölelő tervezési formaként jellemezhetnénk, melybe beleilleszkedik a lakás, a közlekedés és a társadalmi tervezés, valamint az egészségügy, az oktatás, a környezetvédelem és a gazdasági tervezése is. (lásd 5. ábra)

5. ábra A stratégiai terv, mint az önkormányzati integráció eszköze



A stratégiai és a hagyományos terv teljes mértékben különböznek egymástól, mégis tökéletesen kiegészítik egymást. Általános rendezési tervek, melyek főképp ingatlanok hivatalos szabályozásával foglalkoznak. Komoly hatásuk lehet a közösség gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi helyzetére. A stratégiai terv viszont képes áthidalni a törvények, a működési rendszerek és a feladatok közötti űrt. A stratégiai tervek döntően a jövőt megcélzó tervek, melyek közép- és hosszú távú közösségi célokat határoznak meg, ugyanakkor biztosítják e célok megvalósítását is. (lásd 6. ábra)

6. ábra A hagyományos és a stratégiai tervezés közötti különbségek

Stratégiai tervezés	Hagyományos tervezés
Folyamat- és akció-centrikus.	Termék-centrikus /csak a terv a lényeg/.
Alapja a környezet és a cél; tudatos és véletlen stratégiák keveréke. Feltétele a főbb kérdésekben való egyetértés.	Alapja a cél; tudatos stratégia, amely a kivitelezés legális formáinak megállapításából indul ki.
Proaktív, azaz kezdeményező.	Preaktív és reagáló.
Megérzéseket valamint minőségi es mennyiségi döntéseket vesz figyelembe.	Elemzésorientált, mennyiségi tervezés.
A közösség vezetői és a kivitelezők tervezik.	Tervező szakemberek feladata, gyakorlati, "sablon" tevékenység.
Cselekvésorientált, fontos a tervezés és megvalósítás összhangja.	Tervezésorientált, ahol a tervezés elkülönül a megvalósítástól.
Vizsgálja a szervezet értékeit, erősségeit és gyengeségeit.	Értékek, erősségek gyengeségek nincsenek figyelembe véve.
Vizsgálja a külső környezetet, számba veszi a veszélyeket és a lehetőségeket.	A külső környezetet ritkán veszik figyelembe.
Gyakoribb kölcsönhatás az érdekeltekkel.	A kölcsönhatások az adatokra korlátozódnak.
Politikai és érdekcsoportok bevonása.	Az adminisztrációs rendszer ismerete és bevonása.
A jövőképet állandó viták és kölcsönhatások alapján alakítják.	A célokat, (ha vannak) idealizált végterméknek tekinti.
A kivitelezés folyamatos felülvizsgálata.	A kivitelezhetőség később kerül előtérbe.
Figyelembe veszi a szervezeti erősségek megoszlását.	A tervezés gyakran elkülönül a költségvetéstől.
A stratégiai megközelítés minden alegységre és alosztályra kihat.	Az integráció a tervezésbe nincs beletervezve.
Résztervezéseken alapul.	Résztervek nem szerepelnek benne.
A megvalósítást a hatékonyságnövelés és a szervezeti és stratégiai gondolkodásmód terjesztésével segíti.	A kivitelezést elrendelik. A hatékonyságnövelés nem kifejezett cél.

Forrás: Lang 1994

Az önkormányzati stratégiai tervezés alkalmas mind speciális, mind általános feladatok megoldására. A stratégiai tervezés lényege a szervezet, a közösség, valamint a közösségek és régiók közötti együttműködés. Képes a feltételek megteremtésére a feltételek és a feladatok széles skálájának összehangolására.

Néhány sikeres kanadai stratégiai tervezési eredmény:

- ◆ New Brunswick tartománya stratégiai tervezésen alapuló, elektrotechnikára épülő gazdasági csodát ért el.
- ◆ Markham városa Kanada talán legerősebb helyi gazdaságával rendelkezik, mivel rendkívül hatékonyan vonzza a külföldi befektetőket. Ezt a helyi vállalkozó szféra bevonásával készített gazdaságfejlesztési stratégia segítségével érték el.
- ◆ Cambridge városa Ontarióban az állam legalacsonyabb munkanélküliségi mutatóival dicsekedhet, melyet olyan gazdaságfejlesztési stratégia segítségével érték el mely változatos, de összpontosított az elektrotechnikai ipar fejlesztésére. Ezen kívül kiemelt hangsúlyt fektettek a helyi egyetemekkel való jó együttműködésre is.

- ◆ Sudbury városa enyhítette a bányászat leépítéséből eredő gondokat azzal, hogy széleskörű közösségi tervezést indított el különböző irányokba, és innovatív önkormányzati vezetési rendszert honosított meg.
- ◆ Az Ottawa-Carleton régió egyedülálló közlekedési és szociális szolgáltatással rendelkezik, mert az illetékes osztályvezetők stratégiai terv kidolgozásával, és támogatások szerzésével megelőzték a problémák későbbi megoldásának költségeit.
- ◆ Halifax közössége a vízparti elhagyatott raktárakat attraktív éttermekké, boltokká és egyéb létesítményekké alakította át a helyiek és a turisták számára, ezáltal újraélesztette a már lepusztulóban lévő belvárost.
- ◆ Port Colborne városa új színház építésére kapott támogatást a központi kormánytól, mivel annak tervét közösségi stratégiai tervezési folyamat támasztotta alá.

Az alábbi példák stratégiai tervezésből fakadó innovatív programokat ismertetnek:

- ◆ Számos belvárost felvirágoztató, üzleti életet előmozdító kezdeményezés ért el jelentős eredményeket. Ezek egyúttal a települést is ígéretesebbé tették a befektetők számára. Egyes települések technikai segítséget ajánlottak fel, mások olcsó hitelekkel segítettek, megint mások a már meglévő vállalkozások nagyobb piacokra való kiterjesztésében nyújtottak segítséget.
- ◆ Az “iskolából - munkába” projektek találékony módszereket eredményeztek, melyek segítségével a keresett szakmákra képezték ki a fiatalokat, így segítve elő a közösségbe való beilleszkedésüket.
- ◆ A fiatalok bűnözését és elégedetlenségét számos kreatív program segítségével csökkentették például különleges, a fiatalok érdeklődését kielégítő klubok létesítésével, a természet tisztántartására szervezett közösségi projektekkel, vagy kötelező, az érettséget megelőző közösségi szolgálat bevezetésével.
- ◆ Lakásfelújítási programok célokat fogalmaznak meg és támogatást nyújtanak elhanyagolt épületek felújítására. Egyes “önkormányzati” lakásokat olyan lakószövetségekre bíztak, melyek vállalták az épület menedzselését és karbantartását. Ilyen jellegű programok katalitikus hatással voltak a környékre: csökkent a bűnözés és más problémák is megoldódtak.

Több száz Észak-Amerikai példa van arra, hogy milyen előnyös egy település életében, ha a közösség elfogadja a stratégiai tervezés elveit és elszántan alkalmazza azokat.

2.4 A közösségi részvétel fontossága

Az önkormányzat olyan szervezet, amely a közösség ügyeinek rendezésére jött létre, ugyanakkor a közösség érdekcsoportjai közül csak az egyik. (lásd 7. ábra)

Eredendően tehát adott stratégia kidolgozása akkor a legsikeresebb, ha a közösségi részvétel az önkormányzat által biztosított.

7. ábra A közösségi kirakójáték

A KÖZÖSSÉG

Be kell látnunk, hogy az önkormányzati stratégia fejlesztése során, egy-egy személy, vagy szakértői csoport képtelen meghatározni adott teljes közösség egésze számára a legfontosabb szempontokat. Elsősorban szakértőkből és “egyszerű” polgárokból álló csoportok sikeresek a célok és megoldások meghatározásában.

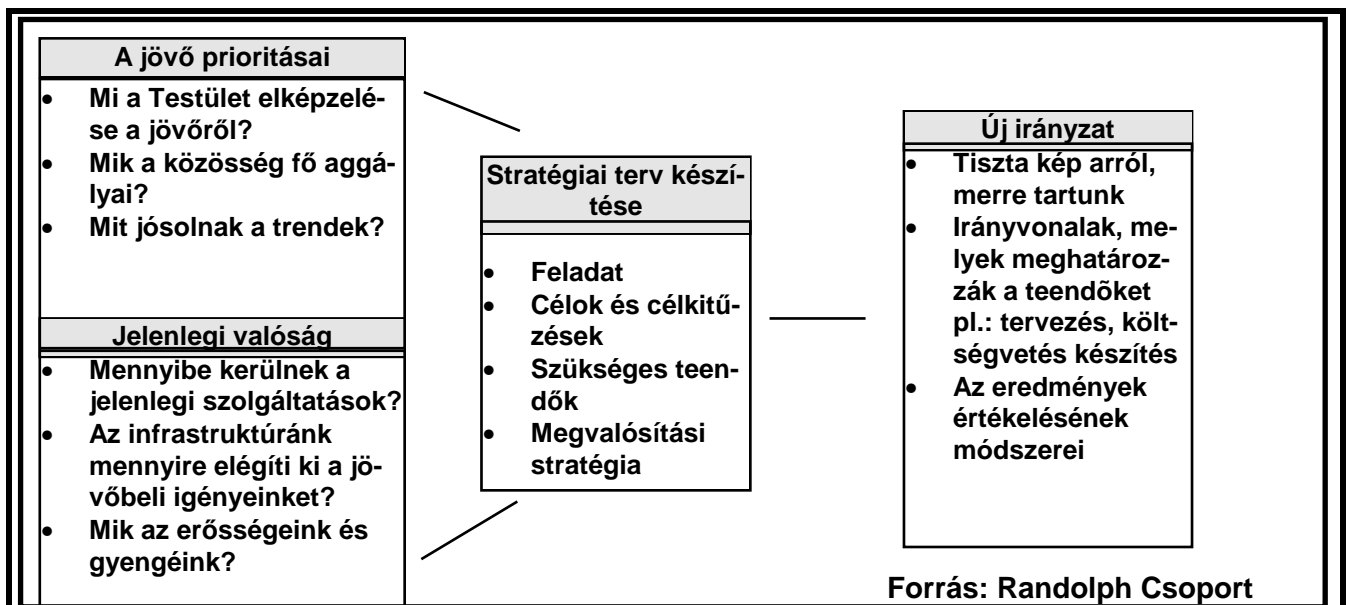
Lényeges szempont a terv kivitelezhetőségét illetően, hogy a közösség képzelőereje ne szárnyalja túl a realitás korlátait, hiszen ez a terv magába kell, hogy foglalja a közösség gazdasági, környezetvédelmi, infrastrukturális és szociális elképzeléseit egyaránt. Az önkormányzati stratégia akkor sikeres, ha a folyamatot a közösség megérti, elfogadja, támogatja, és magáénak tekinti. Ha a közösség “birtokba veszi” a tervet, akkor egyes érdekcsoportjai felelősséget kell, hogy vállaljanak a terv végrehajtásáért. Az önkormányzati stratégia kidolgozásához tehát optimálisan biztosítani kell az érdekcsoportok részvételét.

A közösségi részvételt alátámasztó indokok;

- ◆ **Városrészek eltérő igényei.** A legtöbb közösség városrészek szerint változó kulturális háttérrel rendelkező kisebb közösségből, tehát eltérő igényű és szükségletű csoportokból tevődik össze. Ezeket a különböző érdekeket lehetetlen teljes mértékben ismerni és kielégíteni, prioritásokat megállapítani és döntéseket hozni, az egyes csoportok meghallgatása és ismerete nélkül.
- ◆ **Speciális érdekek** A polgárok általában hajlandóak erőfeszítéseket tenni érdekeik érvényesítése érdekében. A vállalkozók leginkább a gazdaságfejlesztést szorgalmazzák, mások szociális reformok céljából alkotnak csoportokat, szervezeteket. Elengedhetetlennek tartják a tisztább környezet megteremtését, a turizmust, vagy a hatékonyabb műemlékvédelmet. Ezek a csoportok a politikusok figyelméért versenyeznek, hogy céljaik eléréséhez anyagi támogatást biztosítsanak számukra kielégítő döntések és törvények segítségével. Az idő és az anyagi források szűkössége miatt, valamint a csoportok közötti konfliktusok elkerülése érdekében elengedhetetlen a csoportok céljainak összehangolása, hiszen csak így biztosítható a stratégiai döntések közös meghozatala és az egyes csoportok közötti káros konkurencia kiküszöbölése.
- ◆ **Fontossági sorrend felállítása.** Eltérő igények és véges anyagi háttér esetén elengedhetetlen a prioritások meghatározása. Ha a fontossági sorrendet a közösség bevonása és beleegyezése nélkül állítjuk fel, ellenállásba ütközhetünk. Itt mutatkozik meg a stratégia készítésének fontossága, mivel ennek során egyes csoportok más érdekek létjogosultságát is elfogadják, továbbá rávilágít bizonyos döntések hátterére.
- ◆ **Egyéni elképzelések.** Az önkormányzati döntéshozók számára a polgárok elképzelései jó ötletek kifogyhatatlan tárházát jelentik. Az emberek találékonyakká válnak, ha veszélyeztetve érzik saját érdekeiket, és csak saját leleményességükre számíthatnak. Az ötletek gyakran kárba vesznek, ha nincs meg az együttműködésre való készség.
- ◆ **Közösségi háttér.** Az egyének hamarabb és szívesebben áldoznak időt vagy pénzt a településre, ha annak értelme és látható eredménye van. Az önkéntes cselekvési vágy fokozható, ha a résztvevők részfeladatokat kapnak a stratégia elkészítésében, és átlátják, hogy a felajánlott idejükkel és energiájukkal a közösség olyan célokat ér el, amelyek másként nem lett volna képes.
- ◆ **Idő és pénzmegtakarítás.** A stratégia kidolgozása mindig a közösséget és az érdekcsoportokat érintő kérdések megoldásával kezdődik, nem pedig a kormány vagy az önkormányzat által meghatározott célokkal. Nyilvánvaló tehát, hogy az előbbi hatékonyabb és átfogóbb folyamat, mint az utóbbi, mert időt és pénzt takarít meg azzal, hogy nem kell később bevonni a közösséget a folyamatba, vagy a döntéseket elfogadtatni velük.

Egy hatékony önkormányzati stratégia kidolgozása lényeges közösségi részvételt igényel mivel a döntések meghatározóak a közösség életszínvonalának és jólétének kimenetelére. Aktív közösségi részvétel és egyetértés hiányában hozott döntések gyakran a közösség ellenállását idézik elő. A közösség és az önkormányzat jóléte a jövőért vállalt felelősségtől függ. A közös jövőért vállalt felelősség alapvető eleme tehát a közösségi részvétellel végzett önkormányzati stratégiai tervezés.

8. ábra Stratégiai tervezés és közösségfejlesztés



2.5 A stratégiai tervezés és a fenntartható fejlődés

Gyorsan változó környezetünkben egyre fontosabb szerepet kap a fenntartható fejlődés (globalizáció, urbanizáció, erőforrások szükségessége és technológiai fejlődés).

A fenntartható fejlődés általános elfogadott meghatározása az Egyesült Nemzetek, Világbizottság a Fejlődésért és a Környezetért, (UNCED) osztályának 1987-es beszámolójában olvasható: A fenntartható fejlődés az "amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációinak szükséglet-kielégítését".

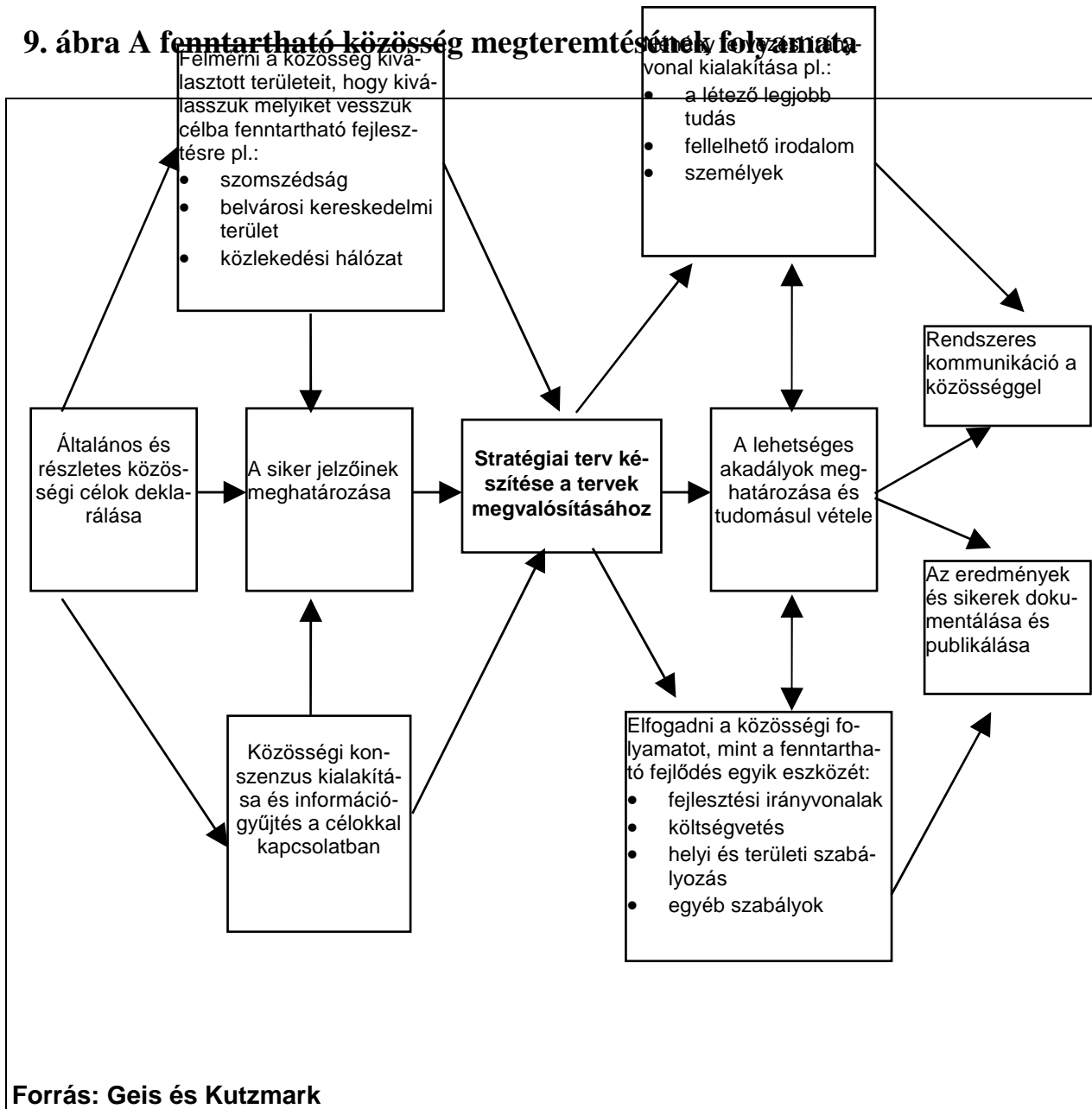
Az UNCED 1992-es Föld Találkozóján 120 nemzet egyezett meg a globális fejlődés XXI. századig való fenntartásában. A találkozón fontos feladatokkal ruházták fel az önkormányzatokat részletesebb (21-es Napirendi pont). Komoly kutatások is folytak annak meghatározására, hogy hogyan lehet önkormányzati szinten bevezetni a fenntartható fejlődés elvét. Egy népszerű megközelítés ismerteti a "fenntartható közösség" fogalmát, melyben minden közösség célorientált programot dolgoz ki a fenntartható fejlődés helyi megvalósítására.

A kitűzött közösségi célok szintén magukba foglalják még az alább felsorolt, fenntarthatósággal kapcsolatos feltételeket. (Geis és Hutzmark, 1995):

- ◆ **Az életminőség fontos szerepet kell, hogy játsszon.** A közösség fölismerte azt, hogy a tervezési folyamat és a fejlesztés elsődleges célja a lakosság életkörülményeinek javítása, mind szociális és gazdasági, mind pedig életfelfogás szempontjából. Az új biztonsági és egészségügyi tényezőknek fontos szerepet kell szánni. A mai urbanizált körülményekre jellemző egészségügyi problémák közé tartozik a krónikus alkoholizmus, a fegyverhasználat, és az AIDS.
- ◆ **Az értékek különbözőségének hangsúlyozása.** A fenntartható közösség előmozdít és megvalósít olyan terveket, melyek támogatják az emberi fajon belüli és a biológiai különbözőséget, valamint a változatosságot. Ezzel fejleszti a közösség társadalmi felvilágosulását.
- ◆ **A természeti környezet tisztelete.** A fenntartható közösség át kell, hogy lássa a kényes egyensúlyt az ember által létesített és a természeti környezet között. A természethez való közelséget, a városok parkjai, a nyílt beépítetlen területek és a városi kertek biztosítják. A fejlesztéseket a természeti környezet tiszteletben tartásával, ökológiai rombolás nélkül kell megvalósítani.
- ◆ **Örökségek megőrzése.** A fenntartható közösség értékeli kulturális hagyományait és örökségét, mint például egy falusi parkot, templomot, könyvtárat, vagy akár a főutcáját is. Bármilyen modernizálási tevékenységnek figyelembe kell vennie és meg kell ővnia ezeket a hagyományokat.
- ◆ **A technológia célszerű használata.** A technológia az épített környezetben az emberért van jelen, semmiképpen sem önmagáért. Találmányok, különösen az információtechnológia területén, segítik a közösségi célok elérését, a közösség kapcsolattartását, problémák megoldását, piacok teremtését és a meglévő vállalkozások optimalizálását.
- ◆ **Proaktivitás.** A fenntartható közösség nem problémákat old meg, hanem megelőzi azokat, tehát megpróbálja a problémákat előidéző körülményeket kiküszöbölni, vagy pozitívan kiaknázni. A tudomány és a technika világában számtalan új lehetőség nyílik ennek megvalósítására (pl. műhold-technológia, földrajzi információs rendszerek (GIS), népszámlálások, kockázat-számítás, stb.)
- ◆ **Az új gazdasági trendek elfogadása.** A 21. századi gazdaság közösségi alapokon nyugszik, globális célpontokkal. A mai önkormányzatoknak szembe kell nézniük az adókedvezményeket követelő vállalatokkal, a növekvő kiadásokkal, a csökkenő állami támogatással és számos egyéb korlátozó tényezővel.

A stratégiai terv alapját a közös célok elve és a közös célok megvalósításához szükséges eszközök (határidők, partnerek, kommunikációs eszközök) képezik, így ez a fenntartható fejlődés megteremtésének legmegfelelőbb eszköze lehet egyes közösségek számára. (lásd 9. ábra)

9. ábra A fenntartható közösség megteremtésének folyamata



2.6 Egy hatékony stratégia-fejlesztés hatásai

A sikertelenség oka gyakran a megfelelő stratégiai terv hiánya, ami lényeges tényezők fegyelmen kívül hagyását eredményezheti. A tervezés, de különösen a stratégiai tervezés hiánya okolható leginkább azért, hogy a közösség nap, mint nap ugyan azokkal a problémákkal szembesül. A magas bűnözési mutatók, a családi konfliktusok, a víz és a levegő szennyezettsége, számos egészségügyi probléma, az írástudatlanság és a gazdasági hanyatlás csak néhány példája a helytelen, vagy hiányos tervezésnek.

Az önkormányzati stratégiai tervezés az egyik megfelelő eszköz lehet lényeges feladatok meghatározásához és azok teljesítéséhez, hiszen a leglényegesebb kérdésekre összpontosít, ugyanakkor a lehetőségeket és a jelenlegi helyzetet is figyelembe veszi. A stratégiai tervezést azonban nem képes valamennyi közösségi és önkormányzati vezetési problémára megoldást találni. Ám, ha komolyan végzik azt, és beillesztik a közösségi fejlesztési programba, a stratégiai tervezés effektív, kivitelezhető, és logikus fejlődési folyamatnak válhat hatékony eszközévé az élet számos területén.

Hatékony stratégiai tervezéssel a következő EREDMÉNYEK érhetők el:

- ◆ **Segíthet a tények jobb megértésében.** Ha átfogóan analizálják a kérdéseket, a közösség igényeit, a szervezet képességeit, továbbá elemzik ezek kölcsönhatásait, a stratégiai tervezés olyan átfogó magyarázattal szolgálhat, mely segít az önkormányzat működési elveinek megértésében.
- ◆ **Időt és pénzt takarít meg.** A legtöbb önkormányzat csökkenő bevételekkel és növekvő kiadásokkal küszködik, ami minőségi döntéshozatalt és végrehajtási lépéseket követel. A stratégiai tervezés segít megérteni, valamint elfogadni a bevételi követelményeket, továbbá segít a koordinációs rendszer létrehozásában, és lehetővé teszi a lehetőségek legfontosabb prioritásokkal való összehangolását. Végezetül a résztvevők hozzáértése is növekszik, mivel állandóan új technikákkal és megközelítésekkel találkoznak.
- ◆ **Erősíti a vezetőséget és segíti a proaktív döntéshozatalt.** A stratégiai tervezés tartalmat és formátumot biztosít a döntéshozatalhoz (alapot biztosít pl. az alternatív döntések közötti választáshoz). Továbbá, a közös, hosszú távú célok meghatározása elősegítheti olyan tervek születését, amelyek több választási ciklust is "túlélnek". A választott vezetők tehát a közösségtől egy erősebb, tevékenység-orientált megbízatáshoz juthatnak. Végezetül, az önkormányzat dolgozói szélesebb körű felelősséggel ruházzák fel, hogy az igazán fontos és stratégiai kérdésekkel foglalkozhassanak.
- ◆ **Erősíti az egyetértést és a közös elkötelezettséget, a cél és az akciók figyelembevételével.** A stratégiai tervezés "megköveteli" az együttműködést a közösség érdekcsoportjai között. Orvosolniuk kell esetleges nézeteltéréseiket, meg kell, hogy határozzák közös érdekeiket, hogy ennek alapján közösen tudjanak cselekedni.
- ◆ **Biztosítja az érdekcsoportok tanulását, kommunikációját és szinergiáját is.** A sikeres önkormányzati stratégiai tervezésnek fokozatosan közelítő (iteratív) folyamatnak kell lennie. Egy olyan fórum létrehozásával, ahol a közösség különböző érdekcsoportjai összegyűlhetnek és megbeszélhetik, megoldhatják a közös problémákat, és ebből lehetőség nyílik mind formális, mind informális kapcsolatok kialakítására. Ez erősíti a közösségi kapcsolatokat és a koordinált cselekvést. Ugyanez a fórum biztosítja az érdekcsoportok közösségi ügyekre, valamint az önkormányzati döntéshozatali rendszerre való jobb rálátását.
- ◆ **Versenyképes helyzetet, és hasznos befektetéseket eredményez.** Ahogy adott közösség fejlődik, gyakran van szükség külső befektetők bevonására, ezért versenyhelyzetbe kerülnek más, szintén befektetőket kereső közösségekkel. Figyelembe véve a közösség gazdasági helyzetét befolyásoló globális trendeket és hatásokat, a stratégiai tervezés segíthet felismerni, és kihasználni azokat a lehetőségeket, amelyek a helyi gazdasági fejlődést fenntartják ill. fellendítik. A legjobb stratégiai tervekkel rendelkező közösségek képesek a legelőnyösebb befektetések megnyerésére. A jó szerkezetű stratégiai terv kiváló reklám. Egy ilyen terv jól áttekinthető képet fest minden befektető, lakos, és kormánytisztviselő számára a közösség versenyképességéről, előnyeiről. A stratégiai terv felvázolja a közösség jelenlegi helyzetét, a közösség céljait, és azokat az eszközöket, amelyekkel a közösség a célokat elérni szándékozik. Ugyanígy elvárható a pénzügyi megbízhatóság és a javak ésszerű elosztása minden intézettől, mely anyagi támogatásért pályázik, vagy szociális, gazdasági fejlesztési programot kezdeményez. A megfelelő felépítésű stratégiai terv gyakran szolgál az anyagi megbízhatóság biztosítékeként külső cégek számára.

A stratégiai tervezés során mind a közösség, mind az önkormányzat számára lényeges tapasztalatokra tehetünk szert. A tervezés segíthet a különböző együttműködési egységessé tételében. Meglehetősen gyakori egy közösség életében, hogy a Stratégiai Tervezési folyamat közösségfejlesztési folyamattá való bővítése során fedezik fel az egymásban rejlő erőket. Az ilyen közösségek jó eredményeket érnek el a vezetőképesség, a közösségek közötti együttműködés, és a szervezőkészség értékelése során. Felmérik a szükséges képességeket és figyelnek arra, hogy a folyamat résztvevői rendelkezzenek ezekkel a képességekkel. A legfontosabb az, hogy az ilyen és ehhez hasonló közösségek ösztönzik a lehető legszélesebb körű részvételt a folyamatban. Az Ön településének vezetői és polgárai is ragadják meg, és használják ki ezt a lehetőséget!

Harmadik rész:

Az önkormányzati stratégiai tervezési folyamat kialakítása

Forrás: Greg Kasting

A Kanadai Urbanisztikai Intézet, stratégiai tervezési folyamat lépésről lépésre való leírása helyett, két cél elérését biztosító eszközt dolgozott ki és mutat itt be:

1. CÉL: A kidolgozott stratégiafejlesztési folyamat kialakítása. (lásd 10. ábra)

A folyamat fejlődése négy egymás utáni célkitűzésen alapszik:

- (i) Adott helyzetnek megfelelő tervezési módszer kialakítása.
- (ii) A kritikus kérdéseket szisztematikusan elemző stratégia alkalmazása
- (iii) Egy átfogó akcióterv-gyűjtemény - a stratégiai terv - kifejlesztése és megvalósítása.
- (iv) Figyelemmel kísérje a stratégia eredményeit, hogy erőfeszítéseit ismét összpontosíthassa

2. CÉL: A hatékony és hasznos stratégiai tervezés. (lásd 10a, 10b ábra)

A folyamat sikere és minősége az alábbi öt elem megvalósulásának mértékétől függ:

1. Egy hivatalos és működőképes projektirányítási rendszer kialakítása.
2. Egyes érdekcsoportokkal való kommunikáció és azok bevonása.
3. A résztvevő érdekcsoportok oktatása/tréningje
4. A fontos kérdések átfogó és következetes értékelése.
5. Sikeres példák tervezése és kivitelezése

10. ábra Az 1. céllal, a stratégiai tervezés folyamatának fejlődésével kapcsolatos teendők

I. Célkitűzés A tervezés kialakítása	II. Célkitűzés A stratégia kialakítása	III. Célkitűzés A stratégia megvalósítása	IV. Célkitűzés Ellenőrzés, értékelés és újrakezdés
<ul style="list-style-type: none"> - Értsük meg pontosan a stratégiai tervezést. - Elemezzük az önkormányzatok tapasztalatait. - Tekintsük át a helyi erőviszonyokat és a döntéshozatali mechanizmust. - Határozzuk meg a fontos érdekcsoportokat és vegyük fel velük a kapcsolatot. - Mérjük föl a stratégiai tervezés okait és akadályait. - Határozzuk meg a projekt célját. - Készítsünk egy feladatmeghatározást a Testület számára és fogadtassuk el vele. - Határozzuk meg a stratégiai tervezés részleteit. - Határozzuk meg a döntéshozatali és végrehajtási mechanizmust. 	<ul style="list-style-type: none"> Megállapítani ... - Állapítsuk meg és vizsgáljuk felül a kritikus pontokat: - a közösségre és az önkormányzatra hatást gyakorló külső tényezők - Az önkormányzat képessége a külső hatások kezelésére. - Állítsuk össze a közösség jövőképét - Tisztázzuk az önkormányzat szerepét és feladatait. - Határozzuk meg a stratégiai lehetőségeket, irányokat, célkitűzéseket és akciókat. - Rangsoroljuk és válasszuk ki a megfelelő stratégiákat. - Készítsünk alternatív stratégiákat. 	<ul style="list-style-type: none"> Keresni ... - Keressünk támogatókat és partnereket a közösségen belül. - Az akcióterveket állítsuk össze egy összefüggő stratégiai tervvé. - A stratégiai tervet fogadtassuk el az önkormányzattal. - A stratégiai tervet hozzuk nyilvánosságra. - Szervezzük meg a megvalósítási folyamatot/rendszereket - A stratégiai tervezési folyamatot kapcsoljuk az önkormányzati költségvetéshez. 	<ul style="list-style-type: none"> Létrehozni ... - Hozzunk létre egy a stratégiai tervezés eredményeit ellenőrző, figyelő bizottságot. - Minden akcióhoz tervezünk egy teljesítménymérési rendszert, és alkalmazzuk azt. - Értékeljük az eredményeket, és tanuljunk az eredményekből. - A stratégiai terv megvalósításáért felelős valamennyi csoporttal közöljük az értékelések eredményeit. - A tervezés folyamatát olyan gyakran aktualizáljuk, amilyen gyakran ez szükséges.

10a. ábra A stratégiai tervezés hatékonnyá tételével kapcsolatos tevékenységek (2. CÉL)

	1. ELEM A projekt-irányítási rendszer kialakítása	2. ELEM Érdekcsoport kommunikáció és részvétel
I. Célkitűzés A tervezés kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> - Hozzunk létre erős és aktív vezetést - Alakítsunk ki a döntéshozatali mechanizmust <ul style="list-style-type: none"> - Irányító/vezető bizottságot, - Stratégia csoportot - Biztosítsuk a szükséges hátteret: <ul style="list-style-type: none"> - projektirodát - kommunikációs eszközöket - információhoz való hozzáférés lehetőségét - tanácsadói költségeket - önkéntes támogatást - Tréningek 	<ul style="list-style-type: none"> - Az érdekcsoportokkal való konzultáció - A közösséggel való együttműködés tapasztalatainak értékelése. - A kommunikációs rendszerek és kapcsolatok értékelése. - Tervezzük meg az érdekcsoportok bevonását és tájékoztatását. - Készítsünk egy stratégiai tervezési útmutatót, és más tájékoztató kiadványokat - Ismertessük a stratégiai tervezés fontosságát - Készítsünk adatbázist a résztvevőkről és az érdeklődőkről.
II. Célkitűzés A stratégia kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> - Alakítsunk ki partnerkapcsolatokat a közösségen belül - A kritikus pontok értékelésére hozzunk létre szakmai csoportokat 	<ul style="list-style-type: none"> - Tájékoztassuk az érdekcsoportokat. - Szervezzünk workshopokat, kiállításokat stb. - Szervezzünk médiakampányt. - Szerkesszünk havi tájékoztató újságot. - A közvélemény értékelése.
III. Célkitűzés A stratégia megvalósítása	<ul style="list-style-type: none"> - A kivitelezés lebonyolítására alakítsuk át a szakmai csoportokat megvalósítási csoportokká. 	<ul style="list-style-type: none"> - A stratégiai terv terjesztése - A terv megvalósítási eredményeinek terjesztése
IV. Célkitűzés Ellenőrzés, megfigyelés, újrakezdés	<ul style="list-style-type: none"> Hozzunk létre értékelő bizottságot az eredmények felmérésére és az újrakezdéshez 	<ul style="list-style-type: none"> - Az érdekcsoportok újraszervezése, és a munkába való bevonása

10b. ábra A stratégiai tervezés hatékonnyá tétele (a 2. CÉL folytatása)

	3. ELEM A kapacitás növelése	4. ELEM A kritikus pontok elemzése	5. ELEM Bemutató projektek tervezése/kivitelezése
I. Célkitűzés A tervezés kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> - Mérjük fel milyen szakértőkre lesz szükségünk - A stratégiai csoportot tájékoztassuk a stratégiai fejlesztésről, és a minőségi vezetésről - A fontos résztvevők számára szintén biztosítsuk az oktatást a facilitáció, a csoportmunka és a problémamegoldás területein. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gyűjtsük össze és elemezzük a meglévő információkat - Vegyük fel a kapcsolatot és tárgyaljunk az érdekcsoportokkal. - Gyűjtsünk információt közvéleménykutatások és kérdőívek segítségével. 	<ul style="list-style-type: none"> - Válasszuk ki a sikeres példákat - Keressük fel partnereinket - Készítsünk munkatervet.
II. Célkitűzés A stratégia kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> - Tájékoztassuk az önkormányzat dolgozóit és más résztvevőket 	<ul style="list-style-type: none"> - Elemezzük az önkormányzat kritikus feladatmegoldó képességeit (erősségek/gyengeségek) - Elemezzük a közösség jövőjét befolyásoló tényezőket (lehetőségek és veszélyek) - Készítsünk SWOT analízist az irányító bizottsággal, az önkormányzattal és más érdekcsoportokkal együttműködve. - Írjunk szakmai tanulmányokat - Készítsünk helyzetelemzést 	<ul style="list-style-type: none"> - Használjuk ki a rendelkezésre álló erőforrásokat, és lássunk hozzá a kivitelezéshez - Vonjuk be a közösséget. - A tapasztalatokat jegyezzük fel, és foglaljuk bele a stratégiai fejlesztési folyamatba
III. Célkitűzés A stratégia megvalósítása	<ul style="list-style-type: none"> - Készítsünk minőségi vezetői programokat az önkormányzati osztályok részére. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hozzunk létre egy rendszert információterjesztés céljából 	
IV. Célkitűzés Elemzés értékelés és újrakezdés	<ul style="list-style-type: none"> - Válasszunk oktatási intézményeket partnerül. - Állítsunk össze oktatási anyagokat ill. esettanulmányokat - Indítsunk oktatási programokat 	<ul style="list-style-type: none"> - Elemezzük az új kérdéseket. - Végezzük el a szakmai felméréseket 	<ul style="list-style-type: none"> - Ellenőrizzük, értékeljük és kezdjük újra a folyamatot.

3.1 A stratégiai fejlesztési folyamat kialakítása (lásd 10. ábra)

1.I. Célkitűzés : Adott helyzetnek megfelelő tervezési eljárás kiválasztása

E célkitűzés lényege a stratégiakészítés első lépcsőjének megtervezése.

A módszernek elég rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy ötvözhesse a közösség és az önkormányzat tervezési és vezetési elképzeléseit. A feladatok és eredmények a következők lesznek:

- **A stratégia fejlesztés folyamatának megértése.** Elengedhetetlen, hogy a tervezés kezdeményezői tisztán lássák a stratégiafejlesztés elveit és velejáróit. Hasznos lehet tanácsadók igénybevétele e célkitűzés megvalósítása során.
- **Más önkormányzatok stratégiafejlesztési tapasztalatainak felülvizsgálata.** A világon sok száz önkormányzat foglalkozik stratégiai tervezéssel. Néhány ilyen folyamat felülvizsgálata ötleteket adhat, problémákra világíthat rá, esetleg lehetőségeket ismertethet.
- **Az erőviszonyok és a döntéshozatali rendszer felülvizsgálata.** Minden önkormányzat egyedülálló politikai légkörrel és döntéshozatali rendszerrel rendelkezik. Számos tervezési tevékenységbe lehet különböző érdekcsoportokat bevonni, ahol az érdekcsoportok rendelkeznek a tervezési folyamat hátterével, ill. akik beleegyezése elengedhetetlen adott tervezési folyamat elindításához. Egyes érdekcsoportok figyelmen kívül hagyása esetleg konfliktusokhoz vezethet a közösségen belül. Amennyiben célunk sikeres stratégiai terv készítése, ismernünk kell minden politikai résztvevőt és azok erőviszonyait.
- **Fontos érdekcsoportok megismerése** (lásd 1. és 2. elemet).
- **Az önkormányzat felkészültségének felmérése, akadályok leküzdése a stratégiai fejlesztés folyamatában.** Számos olyan tényező létezik amely meghatározhatja a stratégiai fejlesztési folyamat célját, összetettségét és időzítését. Ide sorolható az önkormányzat szakmai, szervezeti és adminisztratív felkészültsége, valamint az információforrások minősége, a választások ideje és még számos más tényező.
- **A stratégiai tervezési folyamat céljának meghatározása.** A tervezési folyamat elején rengeteg konfliktushelyzetnek veheti elejét az, ha meghatározzuk az okokat, és segíthet a sikeres cselekvésorientált tervezési folyamat kialakításában is.
- **Az együttműködési szerződés elkészítése.** Az önkormányzati szerveknek hivatalos formában el kell ismerniük a Stratégiai Tervezés folyamatát. A megfelelő szerződés hivatalos formát kölcsönöz a folyamatnak, valamint koordinálja az önkormányzati dolgozók és a stratégiai tervezés résztvevőinek együttműködését. A szerződésnek egyértelműen meg kell határoznia a munkaköröket az alábbi tényezők alapján:
 - Időkeretek;
 - Eredményorientált célkitűzések, valamint teljesítménymérési mutatók;
 - Földrajzi határok;
 - Szükséges feltételek (anyagi, humán, szolgáltatási stb.); és
 - Döntéshozatali és tevékenységi rendszer (pl. Jóváhagyási eljárások) szerepkörök és feladatok.
- **A stratégiai tervezési folyamat első ciklusának sikeres kivitelezését meghatározó terv.** Az együttműködési szerződés alapján, ez a terv meghatározza a módszereket, a feladatokat és azok időzítését az integrált stratégiai tervezés folyamatában.
- **A projekt-irányítási és a döntéshozatali szerkezet kialakítása. (Lásd 1. elem)**

1.II. Célkitűzés: A stratégia kialakítása

Ennek a célkitűzésnek a feladata olyan integrált stratégia kialakítása, melyet komoly viták és mélyreható elemzések előznek meg. Feladatai és eredményei a következők:

- **A közösség és az önkormányzat működését érintő kritikus kérdések meghatározása és elemzése.** Ezt a folyamatot gyakran környezeti felmérésnek, vagy helyzetelemzésnek is szokták nevezni. A megközelítéstől függően, a folyamat jelentős, vagy csekély energiaráfordítással is elvégezhető. Számos esetben, ez a fajta felmérés, az állandó stratégiai tervezés eszköze lehet. (lásd 4. elem) A helyzetelemzés tartalmazhatja:

- (1) A külső tényezők és trendek vizsgálatát (lehetőségek és veszélyek) a közösség jövőjére nézve, például:
- Politikai, gazdasági, társadalmi, környezetvédelmi és technikai erők;
 - Regionális, nemzeti és nemzetközi lehetőségek;
 - Jogi korlátok és elvárások;
 - Bevételek és kiadások lehetőségek, vásárlók és ügyfelek; és
 - Versenytársak, és partnerek.
- (2) Az önkormányzat (és főbb érdekcsoportok) külső problémamegoldó képességeinek felmérését, (erősségek és gyengeségek):
- Szervezeti és kulturális értékek;
 - Adottságok (humán, anyagi, szolgáltatási)
 - Hierarchia és folyamatok;
 - Eredmények és teljesítmény (kapacitás, hatékonyság és termelékenység)
- **A közösség sikeres jövőképének kialakítása.** A stratégia kialakításában általában a jövőkép megtervezése az első lépés. A kritikus pontok behatárolásának hatékony módja, a jövőkép megvalósulását akadályozó tényezők összegyűjtése. Ugyanakkor, a stratégia kialakításának végső szakaszában ajánlatos ismételt felülvizsgálni a jövőképet, hogy a *jövő* célja a *jelen* megértésén alapuljon. A jövőképnek ösztönzőleg kell hatnia a közösségre és világossá kell tennie a lakosság számára, hogy fest az a jövő, mely felé a stratégiák sikeres megvalósítása esetén haladhatunk.
 - **Az önkormányzat szerepkörének és feladatainak meghatározása.** Ezt az önkormányzat szerepkörének, filozófiájának és értékrendjének meghatározásával, valamint a kritikus kérdésekre való hozzáállásának meghatározásával lehet elérni.

A célmeghatározásban az alábbi négy kérdés megválaszolása nyújthat segítséget (Goodstein, 1993):

- Miért van szükség önkormányzatra?
 - Milyen feladatokat lát el az önkormányzat?
 - Kikért végzi el az önkormányzat ezeket a feladatokat?
 - Miként próbálja az önkormányzat ezeket a feladatokat elvégezni?
- **Stratégiai lehetőségek kialakítása és felülvizsgálata.** Minden kritikus témakörben egy lépcsőzetes fölépítésű lépéssort kell kialakítani.
- (1) Stratégiai irányvonalakat (gyakran céloknak vagy megbízatásnak is nevezik) kell kidolgozni minden egyes kritikus témakörre. A stratégiai irányvonalak határozzák meg a kérdések megközelítésének és megoldásának módszereit.
- (2) Ezután célkitűzéseket kell kialakítani minden egyes stratégiai irányvonal esetében. A célkitűzések rangsorolt célok, vagy mérföldkövek, amelyek megvalósulása hatékonyan járul hozzá a stratégiai irányvonal eléréséhez. A célkitűzések legyenek fontosak, reálisak (a lehetőségekkel legyenek összhangban), és legyenek mérhetőek.
- (3) Akciók Tennivalók a célkitűzések elérése érdekében. Ezeket minden egyes célkitűzéshez hozzá kell rendelni. (lásd 1.III. Célkitűzést).
- **A stratégiai csoportosítása és rangsorolása.** A stratégiai lehetőségek kiválasztásánál (stratégiai irányok, célkitűzések és akciók) a következő mechanizmust alkalmazzuk:

- (1) *Egy, a stratégiai lehetőségeket értékelő feltételrendszer kialakítása során.* az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:
- Közösségi támogatás / politikai kockázat
 - Energiaráfordítás
 - Finanszírozási követelmények
 - Tőkeráfordítás / beruházásigény
 - Hosszú távú hatás
 - Ügyfelek igényei
 - Személyzeti követelmények
 - Szervezeti alkalmasság
 - Költséghatékonyság
 - Rugalmasság
 - Időzítés
 - Jogszerűség
 - Koordináció /harmonizáció más programokkal/
 - Magasabb szintű stratégiai elemekhez (értékek, jövőképek, stratégiai irányvonalak és célkitűzések) való illeszkedés.

- (2) *Demokratikus módon válogassuk és rangsoroljuk a stratégiai lehetőségeket.* A fent felsorolt követelmények alapján kérjük meg minden vezetőt, hogy minden akció területet rangsoroljon 1-től 10-ig. (Lásd a 11. ábrát, 1= legfontosabb, 10= legkevésbé fontos.)

11. ábra Rangsorolás és súlyozás

Akcióterület rangsorolása/ Feltételek súlyozása	Közösségi támogatás	Anyagi lehetőségek	Humán adottságok	Kivitelezési idő	Összes pontszám
1. Kisvállalkozói tanácsadó központ létrehozása	6	9	15	18	48
2. Vállalkozásjavítási terület kialakítása	9	12	12	18	41
3. Gazdasági helyzetelemzés	10	14	14	13	51
4. Marketing és promóciós feladatok	12	17	19	12	60

Kiegészítő stratégiák kidolgozása. Azok a stratégiák, amelyek nem lettek kiválasztva a fenti rangsorolási módszerrel, kiegészítő stratégiákként kezelendők.

1.III. Célkitűzés: A stratégia megvalósítása

E célkitűzés feladata a kiválasztott akciótervek stratégiai koncepcióvá formálása, a tényleges stratégiai terv elkészítése. A feladatok és az eredmények a következők:

- **Társszervezetek és szponzorok felkutatása.** A stratégiák kidolgozását követően, fel kell kutatni a településen belül azokat a személyeket és szervezeteket, akik vagy amelyek hajlandók segíteni, vagy teljességében elvállalni egyes akciók végrehajtását (például iskolák, egyházak, vállalkozók, üzleti körök stb.)
- **Akciótervek kidolgozása.** Minden kiválasztott akcióhoz el kell készíteni egy akciótervet, amely tartalmazza az egyes akciók végrehajtásának egyedi lépéseit, megvalósítási szerkezetét (lásd 12. ábra) - módszereket, időzítést és feladatokat. Fontos, hogy azok az egyének dolgozzák ki az akcióterveket, akik majd azokat végre is hajtják. Az akcióterveknek tartalmazniuk kell:

MIT? A célkitűzés pontos meghatározása az ide tartozó egyes feladatok részletes leírása.

KI ÉS HOGYAN? A célkitűzés megvalósításában szerepet vállaló egyének és szervezetek azonosítása és a velük való kapcsolat felvétele.

A szükséges eszközök és bázisok hozzárendelése, (fizikai, humán, anyagi stb.) valamint a megvalósítási, ellenőrzési és értékelési feladatok elosztása az egyes akcióterveken belül.

MIKOR? A haladás nyomon követésére mérhető eredmények megállapítása, reális időkeretek (határidők) segítségével. (lásd 12. ábra)

12. ábra Akcióterv munkatervi példa

CÉLKITŰZÉS				
Feladatok	Felelősök	Támogatók partnerek	Erőforrások	Határidő
1.				
2.				
3.				

- **A stratégiai terv jóváhagyása az önkormányzat által.** Miután az akcióterveket egy összefüggő stratégiai koncepcióvá, stratégiai tervvé átdolgoztuk, be kell nyújtani az önkormányzathoz jóváhagyás céljából.
- **A stratégiai terv publikálása, terjesztése.** Ha az önkormányzat a stratégiai tervet elfogadta, akkor azt érdemes a lakosághoz és az egyes érdekcsoportokhoz eljuttatni akik a hozzáférhető stratégiai terv segítségével kiválaszthatják a számukra legmegfelelőbb és kivitelezésre alkalmas akciókat a közösség fejlesztési tervének megvalósítására.
- **Szervezeti és vezetési rendszer kialakítása, ill. a meglévő átalakítása az akciótervek megvalósításához.** A terv jóváhagyása után a Testület feladata a megvalósításhoz szükséges szervezeti változások kidolgozása és határozatba foglalása. Hasznos lehet, ha minden akciótervhez találunk egy lelkes "úttörőt". Fontos még, hogy az egyes akciók megvalósításáért felelős csoportok tanulják meg és alkalmazzák a hatékony projekttervezés és minőségi menedzsment alapelveit.
- **A stratégiai fejlesztési folyamat és az önkormányzati költségvetés összehangolása.** A sikeres stratégiai terv fontos szerepet kell, hogy kapjon az önkormányzati költségvetésben és a befektetésekben.

1.IV. Célkitűzés Ellenőrzés, értékelés és újrakezdés

E célkitűzésnek a célja a tervezési folyamatot ellenőrző rendszer megalkotása, valamint a tervezés aktuális irányvonalainak a meghatározása. A feladatok és az eredmények a következők:

- **Az értékelő csoport létrehozása.** E csoport a feladata a stratégiai tervezés aktualizálása azáltal, hogy:
 - Ellenőrzi az önkormányzat külső és belső környezetét (a politikai, környezetvédelmi, társadalmi, tudományos és gazdasági tényezőket és trendeket); és
 - Méri a stratégiai terv megvalósulásának hatásait.
- **Az akciónkénti teljesítménymérési rendszer megalkotása.** A teljesítmény mérése az alábbi tényezők számszerű kifejezését jelenti :
 - Hatékony - célkitűzések teljesülésének sikeressége, beleértve az elégedettség mértékét is.
 - Gazdaságosság - erőforrás ráfordítás megtérülési aránya az ellenszolgáltatásként kapott javak és szolgáltatások értékében (pénzarány).
 - Minőség és hatás - a megkívánt szabványokhoz képest milyen minőségben készült el a munka.
- **Eredmények értékelése, valamint az egyes akciókhoz szükséges támogatás.** A támogatás lehet tanácsadói, kutatói, tréning, vagy anyagi jellegű.
- **Csoportok kialakítása a várt eredmények alapján.**
- **Az információgyűjtés és -terjesztés szorgalmazása.**
- **A stratégiai tervezésben résztvevő csoportok tájékoztatása az eredményekről, véleményük meghallgatása.**
- **A tervezési folyamat újrakezdése, amint azt a külső és belső környezet megköveteli.**

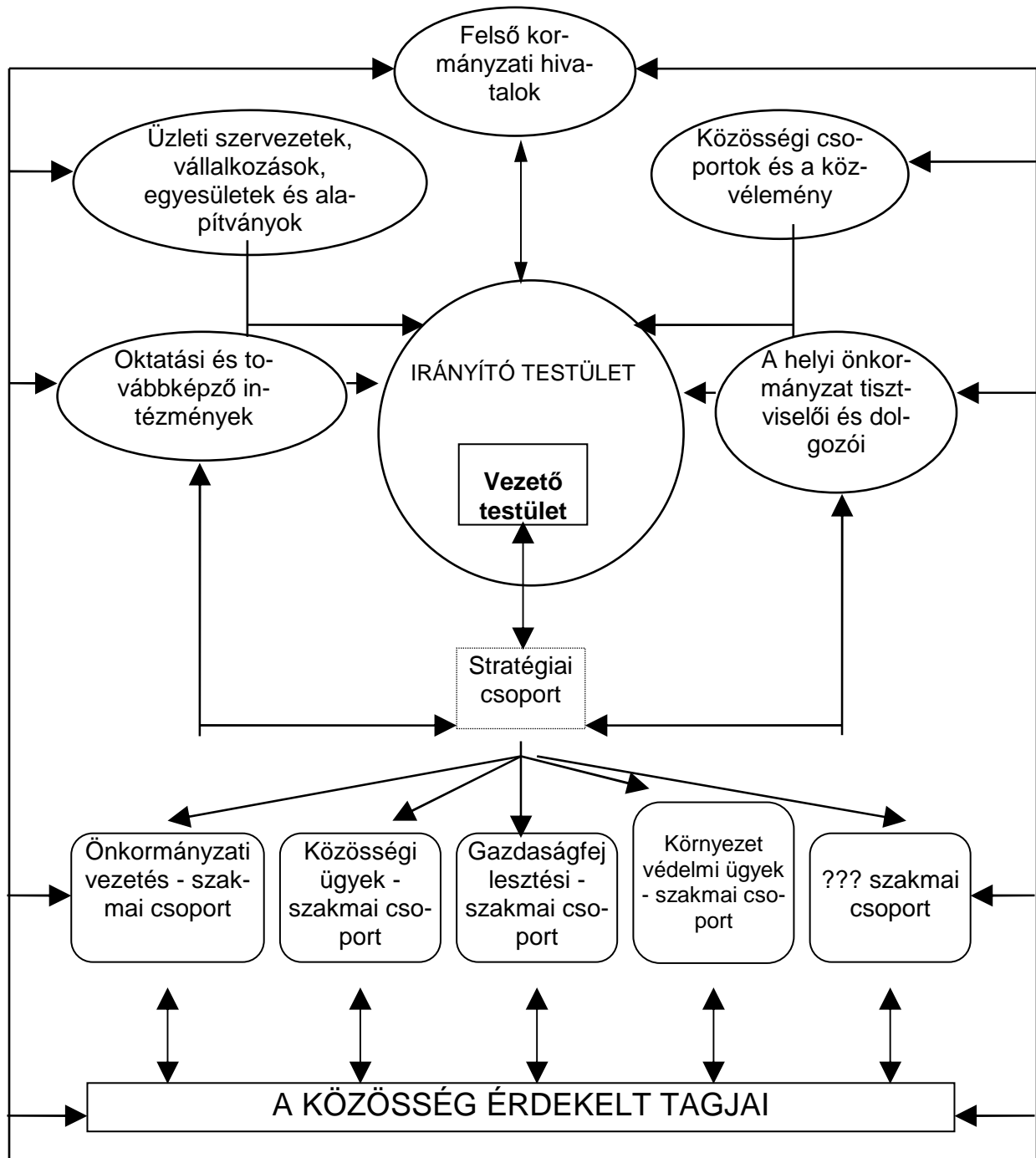
3.2 A stratégiai tervezés hatékonnyá tétele (lásd 10a, 10b ábra)

1. elem: Jogszerű és működőképes projektvezetői és -végrehajtási rendszer létrehozása

A cél az, hogy létrehozzunk egy olyan projekt-vezetői rendszert, amely tükrözi a helyi erőviszonyokat, a politikusok elhivatottságát a stratégiai tervezés iránt, és a projekt jogszerűséget, továbbá a fontosabb érdekcsoportok érdeklődését és a megfelelő anyagi bázist. A feladatok és az elvárt eredmények a következők:

- **Erős és aktív vezetőség létrehozása.** A stratégiai tervezési folyamat szempontjából fontos, hogy már az elején legyen megfelelő szponzor és "úttörő". Legjobb, ha a szponzor politikai vezető, aki erősen támogatja a folyamatot. Az "úttörő", vagy projektvezető szerepébe elismert szakembert válasszunk, aki elszántan segíti a folyamat előrehaladását.
 - **A döntéshozatali és kivitelezési folyamat kialakítása.**
- A projektvezetőség szerveződése lehetőleg egy már létező önkormányzati szervezetre épüljön. Semmi esetre sem tűnhet úgy, hogy az egy a már meglévő szervezet fölél magasodó vezetési rendszer. A széleskörű érdekcsoport-képviselőt a vezetőségben elősegítheti a hatékony információáramlást, hozzájárulva ezzel a jobb és alacsonyabb kockázatú döntéshozatalhoz. A vezetői szervezet kialakításánál tehát jelentős szerepet kell, hogy kapjon az érdekcsoportokkal való egyeztetés, és azok bevonása a folyamatba. (lásd. 13. ábra)

13. ábra A stratégiai tervezés szervezeti fölépítése



Példa a vezetési szervezet felépítésére:

- (i) A Stratégiai Bizottság. Feladata a stratégiai tervezési folyamat irányítása. Ezt a bizottságot kell először létrehozni. Nyilvánvalóan e bizottság tagjai olyan befolyásos és nagy tekintéllyel rendelkező személyek, akik képesek hozzájárulni a változások elősegítéséhez, a szükséges feltételek megteremtéséhez, és az akadályok leküzdéséhez. A bizottságnak elsődleges feladata a projekt céljának meghatározása, és a stratégia kialakításához szükséges folyamat megtervezése.
- (ii) A Tanácsadó Testület. A folyamat fejlődéséért felel. Ez a bizottság 10-30 főből áll, olyan személyekből akik hivatalos képviselőket vállalhatnak, és döntéseket hozhatnak különböző magán, vállalkozói és lakossági érdekcsoportok nevében. Tagjai megfelelő vezetői készséggel rendelkeznek és több érdekcsoportot / szervezetet is képviselnek. A Tanácsadó Testület feladata a lakosság széles körben való bevonása a folyamatba, valamint az érdekek és ötletek egyeztetése.
- (iii) A Stratégiai Csoport. Feladata a folyamat kidolgozása és facilitálása, valamint összefogása. Összetett szakértői csoport, amely a folyamat koordinálásáért és napi működéséért felelős.

Előnyös, ha a stratégiai csoport lehetőleg több osztály dolgozóiból tevődik össze, és tagjai az alábbi feladatokért felelősek:

- Projektvezetés;
- Adminisztráció;
- Kommunikáció és marketing;
- Minőségi vezetés és szervezeti hatékonyság;
- Közösségfejlesztés és társadalomkutatás;
- Gazdaságfejlesztés; és
- Környezetvédelem.

A Stratégiai Csoport tevékenysége meghatározza a tervezési folyamat minőségét. Eredményes folyamat kialakítása érdekében előnyös, ha:

- *A Stratégiai Csoport elismert szakemberekből áll.* A Stratégiai Csoport tagjává lenni egyfajta kitüntetés. Minden tagnak részletes stratégiai fejlesztési tréningprogramban kell részt vennie.
 - *A Stratégiai Csoportnak feladata a folyamat előmozdítása.* A csoport legyen semleges, reális és kapcsolatteremtésre alkalmas. Ezért, lehetőleg el kell kerülni a politikai befolyást. A csoport nem rendelkezhet eleve eldöntött álláspontokkal, sokkal inkább a facilitátor szerepét kell betöltenie, mely újító megoldásokhoz vezethet.
 - *A Stratégiai Csoport a tervezési folyamat állandó irányítója.* Biztosítani kell, hogy a folyamat ütemesen, de ne erőltetetten haladjon előre. A Stratégiai Csoport a lakosság körében egyben a változások megtestesítője is a lakosság körében. A csoportnak ezért példát kell mutatnia, különösen az elkötelezettség, a kitartás, a szakmai rátermettség és a munkaerő kölcsönös, valamint a közösségi döntéshozatal terén.
- (iv) Szakmai csoportok. Ezek feladata egyes résztervezések végrehajtása. Az érdeklődő polgárokat és érdekcsoportokat be kell vonni ezekbe a csoportokba, egyes speciális feladatok elvégzésére. A szakmai csoportokba önkormányzati háttérrel rendelkező szakértők tartozhatnak, valamint azok, akik későbbi terv végrehajtásáért lesznek felelősek. A szakmai csoportok tehát biztosítják a széleskörű közösség részvételét.

Ahogy a stratégia a megvalósítási és értékelési stádiumba kerül, a Stratégiai Csoport Értékelési Csoporttá, alakul át, mely a stratégiai terv aktualitásáért felelős. Ugyanígy, a szakmai csoport átalakul akciócsoporttá, mely az akciótervek közösségi megvalósításáért felelős.

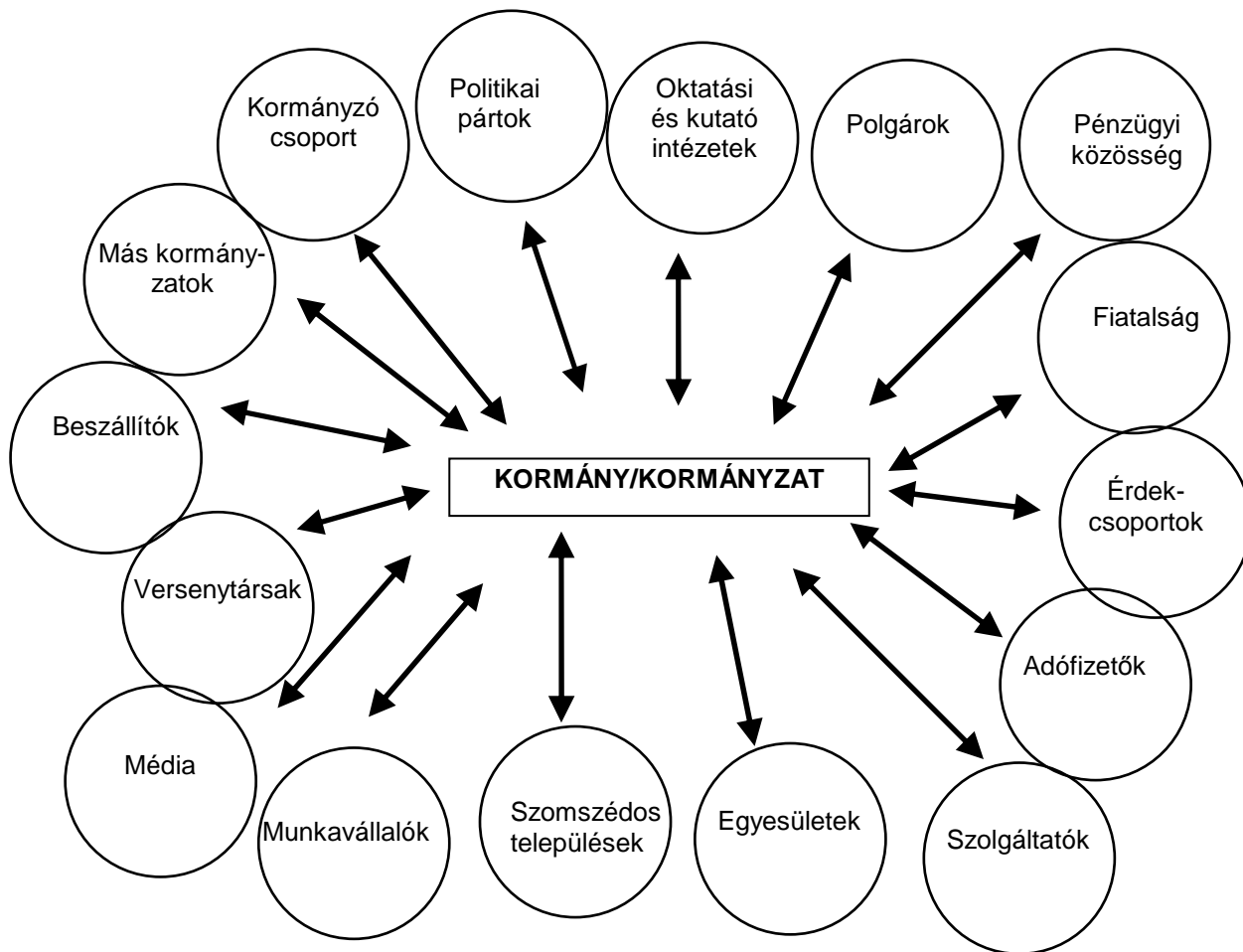
- **Megfelelő anyagi és egyéb eszközök biztosítása.** A stratégiai tervezés során számtalan költség merül fel. Ezek közül az alábbiakra mindenképpen számítani kell:
 - stratégiai tervezőiroda és tárgyaló,
 - több telefonvonal, fax, nagykapacitású fénymásoló, e-mail és egyéb kommunikációs eszköz,
 - információgyűjtő részleg és adatbázis az irodában, vagy máshol,
 - szakértők szerződötetése,
 - adminisztráció,
 - önkéntesek és egyéb résztvevők költségei.
- **Tanácsadás/képzés**

2. elem: Érdekcsoportokkal való kommunikáció és azok részvétele a folyamatban (lásd 13. ábra)

A 2. elem célja az érdekeltek bevonása a folyamatba. Ennek érdekében célszerű egy tervet összeállítani. A 2. elem számtalan ötlet összegyűjtését teszi lehetővé ami megteremti a jövő iránti elkötelezettséget és felelősségtudatot. A folyamat során elengedhetetlenek az alábbi lépések:

- **Az érdekeltek fölkutatása, megkeresése és bevonása a folyamatba.** Találkozókkal, interjúkkal és felmerésekkel fel kell venni a kapcsolatot az aktív érdekeltekkel (egyének, csoportok). Részvételük időtartamában és tartalmában meg kell állapodni. Elengedhetetlen a település választott és kinevezett vezetőinek (polgármester, képviselők, iskolaigazgatók, papok, orvosok, sportvezetők, vállalkozók, kamarai vezetők, stb.) folyamatba való bevonása. Ezek az emberek kiváló információforrások, képesek bizonyos akadályok eltávolítására, és pénzügyi ill. más, például emberi erőforrást tudnak biztosítani. (lásd a 14. ábrát)

14. ábra Egy önkormányzattal/kormányval kapcsolatban lévő fontos érdekeltek



A fenti feladatok elvégzéséhez a következő három lépés szükséges:

1. A település fontos személyiségeiről lista készítése, a fiatalokra és egyes kulcsiparágak alkalmazottainak képviselőire fektetve a hangsúlyt.
 2. Amennyiben nincsenek jelentős civil szervezetek nem léteznek, fontos és népszerű személyek szerepeljenek a listán!
 3. Meghatározni azokat a módszereket, melyek segítségével a kiválasztott személyek az önkormányzat munkáját megítélik. Ezek nyilvánvalóan sokfélék. Egytől egyig össze kell őket gyűjteni.
- Első lépéseként rögzíteni kell az egyes értékelési eljárásokat. Ezekhez képest mérhető később a javulás a Stratégiai Tervezés végén.

- **A lakosság helyi döntéshozatalba való bevonásának értékelése.** Előfordul, hogy a lakosság egyáltalán nem vesz részt ebben. Minden polgármester és testület sajátos szemlélettel rendelkezik a lakosság bevonásának kérdéséről. Ezért tehát óvatosan kell bánni e kulcskérdéssel. A bevonás mértékének növelésében fokozatosságra kell törekedni. Egyensúlyt kell találni a régi és az új feladatok között, figyelembe kell venni azok költségét és az időigényét. Módot kell találni a lakosság bevonás hasznosságának demonstrálására.

- **Az érdekeltekkel való kommunikáció.** Rendkívül fontos a VILÁGOS, ÁTLÁTHATÓ ÉS FOLYAMATOS kommunikáció az érdekeltekkel. A már felvett kapcsolatokról sem szabad megfeledkezni, sőt új hangsúlyt kapnak az iskolák, a szövetkezetek, az egyházak, a civil szervezetek, az üzleti, a sport és más egyesületek LÉTEZŐ és MŰKÖDŐ kapcsolatrendszerei. A valóságban a különböző hírek és eszmék, ill. ötletek éppen ezen informális csatornákon keresztül terjednek, mivel a hivatalos - formális - csatornában nem bíznak a polgárok, vagy megbízhatatlanok. A (helyi) sajtó pl. monopol helyzetben lehet. Meg kell tehát találni, és meg kell nyíltan fogalmazni a formális, informális és egyéb kommunikációs rendszerek helyi ill. regionális szinten való bevetettségének arányát.
- **Az érdekeltek bevonásának módszerei, azok kialakítása és végrehajtása.** E feladat végrehajtása településenként nyilvánvalóan eltérő, cél a rendelkezésre álló teljes eszköztárból az optimális kombináció közös erővel való kidolgozása. Lényeg, hogy egyetlen meghatározó személyiség se hiányozzon a meghívottak listájáról. (lásd 15. ábra)

15. ábra Az érdekeltek bevonásának módszerei és a velük való kommunikáció eszköztára

Az érdekeltek bevonásának módjai	
<ul style="list-style-type: none"> • A stratégiai tervezés szervezetébe • Meghívni őket az önkormányzat és a magánszféra közötti találkozókra, facilitátor kijelölése. • Munkaértekezlet / workshop-ok /, szemináriumok, konferenciák. • Partnerség sikeres példákban. • Felmérések és kérdőívek. • Telefonszolgálat. • Tájékoztató broszúrák terjesztése. • Rendezvényszervezés (pl. szlogen, logo, tanulmánykészítési versenyek). 	
Az érdekeltekkel való kommunikáció módszerei	
Tájékoztató anyagok	Média eszközök
<ul style="list-style-type: none"> • Bevezető a stratégiai tervezésbe. • Helyzetelemzés, település-brosúra. • Hírlevél, időközi és témánkénti beszámolók. • Poszterek, broszúrák. • A Stratégiai Terv dokumentumainak vázlatai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Helyi újságok és magazinok. • Megjelenés hivatalos lapokban, hírlevelekben. • Televíziós híradás, riportok. • Rádióinterjúk, reklámok és behívásos beszélgetések. • Hirdetőablak.

Az informális, személyes körülmények és események olyan személyeket is szóra bírnak, akiket zavarna a folyamat nyilvános, vagy formális része. Ugyanez vonatkozik az egyes csoportokra is, (pl. lakó-, vagy sportközösségekre, vagy civil szervezetek). Az interjúkat célszerű saját klubszobájukban, irodájukban tartani. Amennyiben sok érdeklődővel van dolgunk, rendkívül fontos a megfelelő adminisztráció kiépítése a vélemények összegyűjtésére, hogy vitás esetekben vissza lehessen követni a forrást Eredményesebbek lehetünk, ha apró figyelmességekkel ELŐSEGÍJTJÜK a részvételt (pl. ha álljuk a buszjegy költséget, ill. gyermekfelügyeletet és büfét biztosítunk, stb.).

- **A lakosság tájékoztatása a stratégiai tervezésről.** "Minél több érdekelt vesz részt a tervezésben, és minél kevesebbet tudnak a stratégiai tervezésről, annál több időt vesz igénybe a tervezés, és annál nagyobb kerülőket teszünk mire megegyezésre jutunk." mondta Bryson 1988-ban. Tehát a lakosságot szigorúan ELŐRE kell tájékoztatni a stratégiai tervezésről, mindenkit megfelelő módon, folyamatosan ELŐRE kell tájékoztatni minden releváns eseményről. Ezt három alapeszközzel lehet elérni:
 1. **Tájékoztató broszúrák készítése.** Ez döntő fontosságú tevékenység. Minden bevonni kívánt, vagy érdeklődő személyhez el kell juttatni ezeket az anyagokat (lásd. 14. ábra). Lényeges szempont ezek KÖZÉRTHETŐSÉGE, RÖVIDSÉGE ÉS SZEMÉLYHEZ SZÓLÓ jellege, valamint külalakjának figyelemfelkeltő mivolta. Legpraktikusabb a rendszeres hírlevél. Célszerű reklámszakembert bevonni.
 2. **Médiakampány indítása.** Jól szervezett médiakampánnyal sikereket érhetünk el a tervezésben, ezért nem szabad megfeledkezni az országos és a helyi hírközlő szervekről, célszerű képviselőt biztosítani számukra a Stratégiai Tervezési Bizottságban, hogy így biztosítsuk a zavartalan információ-áramlást. Egy másik hatásos eszköz a fizetett hirdetés, amennyiben szakszerűen van elkészítve. Kiváló kommunikációs eszköz a lakossággal való kapcsolatfelvétellel.

3. *Partnerek felkeresése és a velük való kapcsolatok kiépítése a Stratégiai Terv megvalósítása céljából.* A partnerek közül célszerű nem kihagyni az alábbi csoportokat (sem):

- Ifjúsági csoportok és tanulók. Számíthatunk aktivitásukra, ezen kívül szüleik érdeklődésének felkeltésében is jelentős szerepet játszanak.
- Egyetemi és főiskolai hallgatók. Alacsony költséggel mobilizálhatók adatgyűjtésre, kutatásra, oktatásra, stb.
- Kereskedelmi Kamara. A helyi gazdaság javítása mellett elkötelezett, széleskörű tagsággal rendelkező szervezetek.

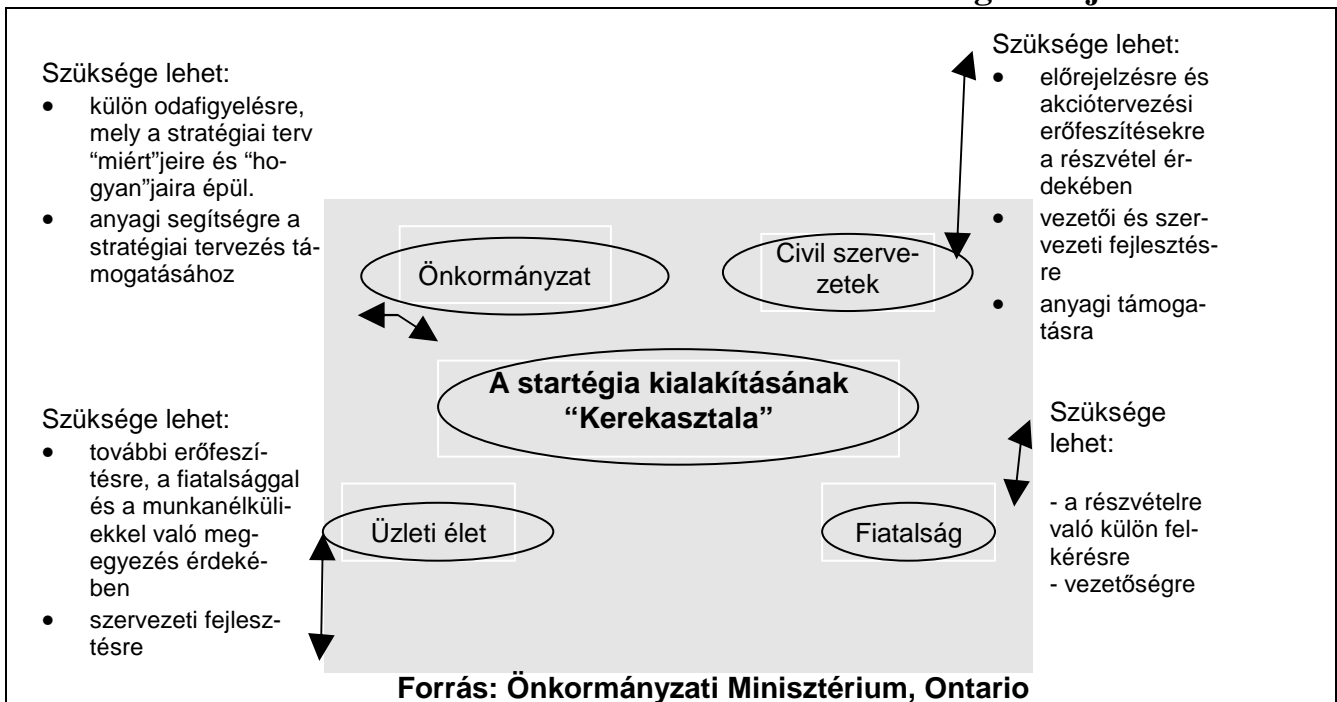
- **A résztvevők regisztrálása.** Egy ilyen lista praktikus a hírlevél terjesztésénél, meghívók küldésénél, és közvélemény-kutatás lebonyolításánál. Ez fogja tartalmazni a legelkezdőbb résztvevőket is, akikre mindig lehet számítani.

3. elem: A résztvevő érdekcsoportok hozzáértési szintjének növelése (lásd 16. ábra)

A 3. elem szerepe oktatási és gyakorló /training/ programok szervezése. Ehhez a "kötelező" elméleti oktatáson kívül a legmesszebbmenőkig figyelembe kell venni a résztvevők igényeit, és azoknak megfelelően gyakorlási lehetőséget biztosítani. A hosszútávon fenntartható stratégiai tervezéshez elengedhetetlen oktatásügyi feladat:

- **A résztvevők képzési igényeinek fölmérése.** A résztvevők különböző képességekkel és tudással rendelkeznek, így a hasznosság optimalizálása érdekében egységes oktatásban kell részesíteni őket, (lásd a 16. ábra). Gondolni kell emellett a szakmai csoportokra is (pl. környezetvédők, kamarák, stb.) akik a stratégiai tervezést saját szakterületük szögéből ítélik meg.
- **Kérdéskörök és szakterületek szerinti training programokat kell tartani.** A lakosság nem szakértő, pláne nem minden kérdésben. Ez a szerep teljesen új egy olyan közösségben, ahol még nem volt stratégiai tervezés. Ezért FOKOZATOSAN ÉS TŰRELMESEN kell az ismereteket átadni. A Stratégiai Tervezési Bizottság /STB/ koordinálja ezt a munkát és tagjai célszerűen a saját szakterületük oktatói, vagy oktatásszervezői is kell, hogy legyenek.

16. ábra. A különböző érdekelték eltérő felkészültségi szintjei



- projektmenedzsment
- csoport facilitálás
- csapatmunka
- konfliktuskezelés,
- problémamegoldás,
- jövőképzés,
- hatékony értekezletvezetés,
- együttműködés és egyetértés,
- teljesítménymérés,
- a lényeg felismerése.

Ezen ismeretekkel a STB minden tagjának rendelkeznie kell. Ezen kívül legalább egy tagnak ismernie kell a szervezeti hatékonyság gyakorlatát.

- **Az oktatást lehetőség szerint mindig a gyakorlatban kell végezni.** A stratégiai tervezés folyamatába érdemes minél több workshop-ot (munkaértekezletet, vagy műhelymunkát), helyszíni gyakorlatot, tanácsadást, facilitálást szervezni.
- **Oktatásügyi központokkal, egyetemekkel való együttműködés.** A stratégiai tervezés hosszú távú fennmaradása érdekében célszerű az oktató központokat és egyetemeket is bevonni a tervezésbe és a trainingek TANTERVÉNEK, és TANKÖNYVEINEK elkészítésébe.
- **MINŐSÉGI MENEDZSMENT PROGRAM kezdeményezése** minden olyan önkormányzati osztályon, mely a Stratégiai Terv végrehajtásáért felel.

4. elem: Kritikus kérdések átfogó elemzése

A 4. elem olyan tények és vélemények összegyűjtése és átfogó elemzése, melyek a településre, a lakosságára és az önkormányzatra vonatkoznak. Ezek alatt a következőket értjük:

- **Az első lépés a környezet, és az adottságok vizsgálata, amit később a kiválasztott területek szigorú elemzése és megvitatása követ.**

A településről rendelkezésre álló adatok összegyűjtésére és ellenőrzött rendszerezése:

- természeti erőforrások,
- a térség jellegzetességei, természeti értékei,
- infrastruktúra, technikai hálózatok,
- demográfia, munkaerőhelyzet,
- egészségügy és szociális ellátás,
- oktatási szintek és szolgáltatás,
- üzleti élet /ipari és kereskedelmi/,
- kulturális, hagyományőrzési és kikapcsolódási lehetőségek,
- önkormányzati információ (hatáskör, pénzügyi rendszer, beszámolók, stb.),
- civil szervezetek és tevékenységeik,
- a fejlesztésre és az önkormányzatra vonatkozó törvények.

A legfontosabb érdekelttek bevonása kezdettől fogva biztosítja a lényeges információk beszerzését. Ennek forrásai: térképek, tanulmányok, szociális felmérések, tervek, kérdőíves, megkérdezések, üzleti trendek és összesítő vizsgálatok, országos statisztikák, stb.)

- **Interjúk, workshop-ok és találkozók szervezése a legfontosabb érdekelttek részére. Célszerű ha az érdekelttek tagjai a STB-nak, a szakmai bizottságoknak és az érdekcsoportoknak.** A fő kérdések és célok meghatározására ill. azok lehetséges megoldásaira minőségi kutatást kell végezni.
- **Technikai vizsgálatok végrehajtása.** Mindenféleképpen szükség van pl. vízminőség, a közúti forgalom és a gazdaság stb. területén kutatások végzésére.
- **A SWOT analízis.** A legelterjedtebb módszer használható módszer a település Erősségeinek, Gyengeségeinek, Lehetőségeinek és Korlátainak az elemzésére. Az első kettő a belső helyzetet, míg az utóbbi kettő a külső helyzetet tárja fel. Ennek segítségével elvégezhető az első rangsorolás.
- **Helyzetelemzés.** Ezzel a dokumentummal minden résztvevőt saját településéről azonos tudással vértézünk fel, hogy a jövőre összpontosíthatson. Célszerű szakértőket is bevonni a folyamatba.
- **Állandó adatgyűjtési és tájékoztatási rendszer kialakítása.** A Helyzetelemzés elkészültével, az adatgyűjtésnek nem szabad leállnia, mivel a külső körülmények és a lakosság véleménye egyaránt változnak és ennek tükröződnie kell a Stratégiai Tervben. A tervnek tehát létfontosságú eleme a változás, sőt inkább az élteti és teszi örök folyamattá. Ezt a vezetésnek is meg kell tanulnia és a siker reményében a szemléletét is erre kell alapoznia.

5. elem: Bemutató projektek tervezése és kivitelezése

Ennek célja, hogy ennek során lehetőség nyíljon tapasztalatszerzésre és lendületet adjon az egész tervezéshez. Fontos a KORAI SIKEREK elérése annak érdekében, hogy kedvet és lendületet vigyen a folyamatba. Ezért érdemes összeírni ki-sebb, figyelemfelkeltő programokat, melyekkel lehetőség nyílik gyors sikerek elérésére. Ezeket természetesen a Stratégiai Tervezés keretein belül és folyamata során kell kiválasztani és végrehajtani (pl. szebb üzleti környezetért mozgalom, vagy kisvállalkozási tanácsadás megszervezése, tiszta környezet, vagy fásítási mozgalom, stb.). A sikeres példák jellemzői:

- **Megvalósítása a nagy stratégiai tervezési folyamat lépései szerint történik** - szervezés, elemzés, szakértelem megszerzése, kommunikáció, az érdekeltek bevonása, stratégia készítés és megvalósítás. Ezzel megtanulható az egész Stratégiai Tervezési eljárás.
- **AZ ERŐSSÉGEKRE ÉS A LEHETŐSÉGEKRE való összpontosítás.** A sikeres példák célja a stratégiai tervezésben rejlő potenciál bemutatása. Az embereket meg kell győzni a jövőképből rejlő LEHETŐSÉGEKRŐL.
- **Mindenki számára demonstrálja a folyamatot, másolható is.**
- **Könnyen finanszírozható.**
- **Bevonja a lakosságot és hasznosítja a partnerkapcsolatokat.** A lakosságot be kell vonni a konzultációkba, az oktatásba, különösen a kiválasztás fázisában. A partnerek felkutatása segít a stratégiai tervezés érdekeltjeinek meghatározásában is. Fő cél a lakosság bevonása, és a terv közös érdek alapján való elfogadása.

3.3 A siker elemei

Az eljárás	Az eljárás FONTOSABB, mint a terv! Jelentős időt kell szentelni az eljárás kidolgozására.
Realitás	Reálisan kell látni azt, hogy mi érhető el a Stratégiai Tervvel /nem szabad túlzásokba esni, ugyanakkor alábecsülni sem célszerű/, és hogy milyen helyzetekben NEM alkalmazható (pl. ahol nincs szükség változtatásra, vagy válsággal küszködnek, ill. ahol hiányzik szellemi kapacitás, esetleg nincsenek felkészülve az ilyenfajta tervezésre) (Lang, 1994).
Elkötelezettség	Az eljárás erős politikai támogatást igényel és elegendő erőforrást is, (emberi, tárgyi, anyagi). Elkötelezettséget azonban csak az érdekeltek bevonása eredményezhet.
Célirányosság	Az eljárás célját, és az elvárt teljesítményt világosan meg kell határozni, Lényeges szempont a célok realitása, és világos megfogalmazásuk, valamint az, hogy eredményeket érjenek el.
Hitelesség	Az eljárást vezető csapatnak elismert szakértőkből kell állnia. Az eljáráshoz meg kell szerezni a politikusok támogatását és határozatba kell foglalni azt.
Támogatottság	Érdemes behatárolni azok körét, akik ellenezhetik a tervezést. Az eljárás erőssége, hogy felhasználható a bizonytalanok és az ellenzők bevonására! ugyanakkor nem érdemes sok energiát pocsékolni a makacs ellenzők semlegesítésére.
Befogadás	Gyakran előfordul, hogy a stratégiai tervezés lépései és feladatai a település határain és hatáskörén kívülre vezetnek. Ennek ellenére is meg kell győzni a résztvevőket, hogy <u>munkájuk fontosságáról</u> , és arról, hogy <u>saját maguknak</u> terveznek.
Rugalmasság	Mivel a munka igénybe veszi az emberek idejét, elvonja őket a családtól, az üzleti élettől és a közösségtől, célszerű a rugalmas és érzékeny folyamat-irányítás. El kell fogadni a rugalmas napirendeket, teljesítmény-elvárásokat.
Innováció	A megoldáskeresés során ösztönözzük a KREATIVITÁST ÉS ÚJÍTÓKEDVET!
Facilitálás	Az irányító csapatot a folyamat elősegítőjének kell tekinteni, mely céltudatosan építi ki és tartja fenn a folyamatos kommunikációt. Célszerű a csapat érzelmeinek és véleményének nem hangot adni, mert ez az emberek elidegenedését eredményezheti.
Egységesség	Az eljárás során a politikai, társadalmi, gazdasági, környezeti és technikai kérdések egyaránt kiegyensúlyozottan és koordináltan kezelendők.
Informatív	Az eljárás legyen tényfeltáró és elemző, illetve véleménygyűjtő.
Fokozatosság	A tervezés első lépései legyenek kicsik és könnyen elérhetőek, a későbbi lépések pedig az előzők tapasztalatain alapuljanak.

Befogadás	Célszerű az érdekeltek széleskörű bevonása a folyamatba.
Tanulás	A Stratégiai Tervezés célja, hogy a települést érintő kérdések megértését lehetővé tegye. Ismertetnie kell a résztvevőkkel a szükséges és máshol is alkalmazható eszközöket, így optimalizálva részvételüket.
Kommunikáció	Célszerű olyan mechanizmusokat kialakítani, amelyekkel a résztvevők világosan tudnak kommunikálni.
Láthatóság	Lényeges tényező a nyilvánosság biztosítása. Célszerű mindent publikálni.
Végrehajtás	A végrehajtás éppoly fontos, mint az eljárás. Meg kell határozni a végrehajtás MÓDJÁT, a VÉGREHAJTÓ SZEMÉLYÉT ÉS A FORRÁSOKAT.
Sikeres példák	Kis, megbízható projektek kiválasztásával és végrehajtásával kell a sikerességet demonstrálni.
Finanszírozás	Kisebbségi projektek olcsó finanszírozási lehetőségeinek felkutatása, (pl. az erdészettől kapott facsemeték iskolásokkal való elültetése). Fontos, hogy a Stratégiai Tervezés kapcsolódjon az önkormányzat költségvetéséhez.
Értékelés és változás	A Stratégiai Terv jelentőségét folyamatosan hangsúlyozni kell. Ezért folyamatosan értékelni kell a környezet, a teljesítménymutatók és egyes testületek pozitív változásait.

3.4 A helyi adottságok és a folyamattervezés

A sikeres Stratégiai Tervezés számos előnnyel jár. Ugyanakkor nem egyszerű vállalkozás. Kudarcat számos akadály okozhatja, melyekre az alábbiakban említünk néhány példát:

- a közös politikai akarat hiánya,
- a dinamikus vezetés hiánya,
- az önkormányzati hivatal bevonásának, ill. elkötelezettségének hiánya,
- a lakosság megfelelő mértékű bevonásának, vagy "személyes ügyvé tételének" hiánya,
- egymástól távol álló és rugalmatlan önműs érdekek,
- a tervezési folyamatba és a projektekbe való befektetés nem kielégítő volta.
- információhiány,
- szaktudás és tapasztalat hiánya,
- gyengén megírt és előadott tervdokumentációk,
- a mindenkori tennivalók gyenge, vagy nem megfelelő megtervezése.

Számos egyéb figyelemreméltó tényező játszik jelentős szerepet a Stratégiai Tervezés elején. Ezek közül a folyamat holisztikus mivolta az egyik. A lakosság nagyszámú és eltérő érdekcsoportjainak érdekeit, szükségleteit és követelményeit objektíven, racionálisan és tisztességesen kell összegyűjteni. A folyamatot úgy célszerű megtervezni, hogy VÁLTOZÁST ÖSZTÖNZŐ légkör alakuljon ki. A változás fontos, kellemes, szükséges és örömmel várt esemény legyen.

A Stratégiai Tervezés sikeréhez olyan eljárást kell kialakítani, ami a település hagyományain alapul és figyelembe veszi a lakosság szokásait. Ehhez a következő tényezők ismeretére vámm szükség:

- Történelem és földrajz
- Kultúra, és vallás
- A társadalom kommunikáció
- Gazdaság
- A közösség vezetői
- Politika
- Szervezeti kultúra és értékek
- Szervezeti hatékonyság
- Kihívások kezelése
- A tudás és szakértelem szintje
- Munkaerőkölcs
- Közösségi viselkedés
- Elvárt életminőség
- Külső segítség elfogadása

17. ábra Önkormányzati szervezetek jellegzetességei és azok hatása a stratégiai tervezésre

Önkormányzati szervezetek jellegzetességei	Hatásuk a stratégiai tervezésre
A terep fel van osztva.	Szűkíti a lehetőségeket.
Nyitottabb a külső környezetre és a variációkra.	A környezet állandó figyelemmel kísérése; nyitott rendszer felfogás.
Elaprózott tevékenységi területek; a hatalom többközpontú.	Inkább a hatásra, mint a hatalomra alapoz; tárgyalási stílust alkalmaz; megpróbál hatáskörök szerint tervezni.
Politikai befolyás.	Interaktív, politikai megközelítés, a technikai szempontok kiegyensúlyozása.
A szervezeti struktúra bürokratikus, túlszervezett; mechanizmus.	Fontos a konkurencia és a vezetés támogatása. Több szemszöveget is figyelembe vevő, hivatali osztályhatáron átnyúló megközelítést célszerű alkalmazni.
Versengő tervezési eljárások.	Támogató kapcsolatok, összeköttetések kiépítése.
Túl sok érdekelt, érdek és cél; a konfliktus elkerülhetetlen.	Interaktív stílus; egyetértésre kell törekedni; elvárható a konfliktuskezelésre való készség.
A szervezetek sokszor nem rendelkeznek világos és következetes küldetéssel.	Úgy kezelni a küldetést, hogy az éppen születendőben van.
"Mesterséges" időkeretek. A külső hatóságok gyakran tévednek.	Elfogadni azokat, (pl. a választási ciklust). Különösen figyelni a költségvetésre.
Különböző viselkedési elvárások, (pl. erkölcsi elvárások).	A munkahelyi tervezés során erkölcsi elvárások kialakítása.
A sikert nehéz mérni.	Célszerű súlyozott értékelő stratégiai tervezést kialakítani.
A külső környezet bizonytalan, (pl. állami alapok).	A külső körülményeket rendszeresen felül kell vizsgálni, meg kell beszélni, célszerű a lobbizás és új kapcsolatok kiépítése.
A kulcsfontosságú döntéshozók személye állandóan változik.(pl. választás).	Oktató hozzáállás; meg kell határozni a személyzet belüli szerepköröket.
Gyakran van karizmatikus vezető a közösségben.	A vezetőség kritikus szerepet játszik a tervezésben.
Nagyon kevés idő és eszköz áll rendelkezésre.	Egyszerűen kell megszervezni az oktatási programokat.
Nehéz a szolgáltatások minőségét és a sikerét mérni.	Az értékelés ennek ellenére rendkívül fontos tényező, csak más formában kell végezni azt.

Negyedik rész: Az érdekeltek részvétele

Forrás: Charles Bens

Stratégiai Tervezést, különösen települések stratégiai tervezését nem lehet a lakosság bevonása nélkül végezni, hiszen rengeteg embert érint egy-egy település jövőjének alakítása. Nem elegendő azt néhány bennfentesre bízni, akármennyire jól informáltak és jó szándékúak is. A legtöbb országban a lakosság kiábrándult az önkormányzati döntéshozókból és ragaszkodik ahhoz, hogy a fontos döntésekben részt kapjanak.

A lakosság ezen részvételi igényét azonban gondosan meg kell vizsgálni, mivel minden település más-más jellegzetességgel rendelkezik. A döntést sok tényező befolyásolja, de kettőnek kiemelkedő szerepe van:

- a) Valóban be akarja-e vonni a lakosságot a döntéshozatalba az önkormányzat, azaz képes-e megosztani a hatalmát a polgárokkal, és
- b) a lakosság igazán részt akar-e venni a döntésekben?

Ha mindkét szándék elég erős, akkor a lakosság bevonását számos kreatív módon meg lehet oldani a Stratégiai Tervezés egész folyamata során. Viszont amennyiben gyenge ez a szándék, akkor a lakosság bevonása mindig nehéz lesz a stratégiai tervezés során.

A lakosság bevonásának alapelveit és módszereit ismertetjük e fejezetben.

4.1 Miért kell minden érdekeltet bevonni?

A stratégiai tervezés régóta ismert, de csak a felső döntéshozók által az üzleti és az önkormányzati életben fontos cselekvési döntések meghozatalához felhasznált eszközként. Az elmúlt 10-15 évben a stratégiai tervezés lényeges változásokon ment keresztül, melyek számos szervezetet kényszerítettek arra, hogy a tervezési folyamatot az igazgatóság zártkörű döntéshozatala helyett emberközelivé tegyék. A magánszektorban a világszinten kibontakozó verseny volt az a végső lökés, ami e változást okozta, mivel a társaságok kénytelenek voltak versenyezni a korlátozott vásárlóerőért. A japánok ismerték föl először azt, és tették üzleti stratégiai terveik fontos részévé, hogy alapvető fontosságú a vevő figyelembevétele. Erősíteni kell a vevők és a velük érintkező front-emberek kapcsolatát. Az önkormányzati szférát az örökös hiánnyal küszködő költségvetés kényszerítette a váltásra. Olyan helyzetek is kiváltó okai ennek, melyek során a lakosság egyre jobb szolgáltatásokat követel, de nem hajlandó értük magasabb adót fizetni. Sok év deficitje sodort önkormányzatokat a csőd szélére, melyek most polgáraik és alkalmazottaik ötleteire kíváncsiak a kiadások csökkentésének és a kiadások rangsorolásának ügyében.

A vevőkhöz való közelebb kerülés és a személyzet megerősítésének érdekében folytatott kísérleteket nem minden szervezet kezdte el, egyszerűen azért, mert adott helyzet fenntartása érdekében ellenállt a változtatásnak. Az üzleti szektor persze gyorsabban reagált, mert a verseny kevesebb profittal, vagy csőddel büntette a változások ellenzőit. Az önkormányzati szféra kevésbé volt hajlandó változtatni, mert legtöbbször szolgáltatási monopóliummal rendelkezik. A közösségi szférának biztonsággal kell működnie. A politikusok szeretnék újraválasztatni magukat és félnek attól, hogy hibát követnek el, amit minden ellenzékük kihasználhat. A hivatalnokokhoz hasonlóan, a politikusok is igyekeznek elkerülni a változtatásokat és inkább kitérnek a problémák elől.

A kreativitás és az akarat hiánya visszaüt a politikusokra és hivatalnokokra. Kezdi felismerni, hogy a régi módszerekkel nemcsak túl drága, hanem gyakran minőségileg és mennyiségileg is elégtelen szolgáltatásokat nyújtanak. Sokan kezdenek rájönni arra, hogy az egyetlen kivezető út az, ha párbeszédet kezdeményeznek az önkormányzat és a lakosság között arról, hogy adott szolgáltatás hogyan javítható a költségvetés korlátainak figyelembevételével.

A Stratégiai Tervezés vált az egyik olyan kulcsfontosságú mechanizmussá, mellyel ezt a párbeszédet le lehet bonyolítani. Azonban számos esetben fulladt kudarcba e módszer alkalmazása, ezért a Stratégiai Tervezés során körültekintő eljárásra van szükség a csapdák elkerülése érdekében.

Döntéshozók és Véleményformáló Csoportok

Minden közösségben vannak a döntéshozókat befolyásolni képes egyének és csoportok. Fontos szerepük van a stratégiai tervezésben és szerepük változhat, ahogy a tervezés előrehalad. A következő tábla mutatja a négy kulcs csoport szerepét a tervezés négy fázisában, az észak-amerikai gyakorlatnak megfelelően. "alacsony", "közepes" és "magas" minősítés jelzi a csoportok részvételének átlagos szintjét.

18. ábra Kulcsfontosságú csoportok részvételének átlagos szintje

Kulcsfontosságú csoportok/A tervezés fázisai	Előzetes-tervezés	Tervezés	Megvalósítás	Ellenőrzés és változtatás
tervezők	magas	magas	közepes	magas
politikusok	alacsony	közepes	magas	magas
speciális érdekcsoportok	alacsony	magas	magas	közepes
polgárok	alacsony	magas	közepes	közepes

Tallin városában végzett számos Stratégiai Tervezési műhelymunka során (melyen a szervező Kanadai Urbanisztikai Intézet magyar munkatársai is résztvettek) megvizsgáltuk a szerepeket és néhány esetben változtatásokat javasoltunk. Habár Észtországban korábban nem létezett szabad, demokratikus tervezési forma, a gondolatok hasznosnak bizonyultak más stratégiai tervezésben is. Valamennyi az előzetes-tervezés fázisára vonatkozott és egyöntetűen fölemelte a politikusok, a speciális érdekcsoportok és a polgárok alacsony szintű bevonását magas szintre. Ennek magyarázata:

Politikusok - Jobban be kell vonni őket az előzetes-tervezésbe, mert nem ismerik eléggé a stratégiai tervezést, a politikusok szerepét ebben és azt, hogy a lakosság csoportok bevonása mennyire a hasznukra válik.

Speciális érdekcsoportok - Mindig új érdekcsoportok alakulnak és a régiak véleménye is változhat a körülmények változásával, ezért a fő kérdésekben nem lehet véleményüket és elvárásaikat általánosítani. Ezért egy magas szintű kommunikációt kell kialakítani velük főleg az előzetes-tervezés fázisában.

A polgárok - nem voltak egyáltalán bevonva semmilyen tervezésbe, ezért joggal tanúsítanak cinikus magatartást a részvételre való felkéréssel szemben. Széleskörű oktatási és tájékoztató programot kell indítani az előzetes-tervezési fázisban, hogy sikeres legyen a lakosság bevonása a Stratégiai Tervezés egész folyamatában.

Közösségi részvétel

Annak ellenére, hogy a szerepek és feladatok ki vannak osztva, nincs arra garancia, hogy ezeket megfelelően látja el mindenki. Ne feledjük, hogy teljesen új eljárás szerint dolgoznak. Mégis a **lakosság bevonása** és részvételének **folyamatos biztosítása** a legfontosabb a stratégiai tervezés potenciális hasznának realizálása során.

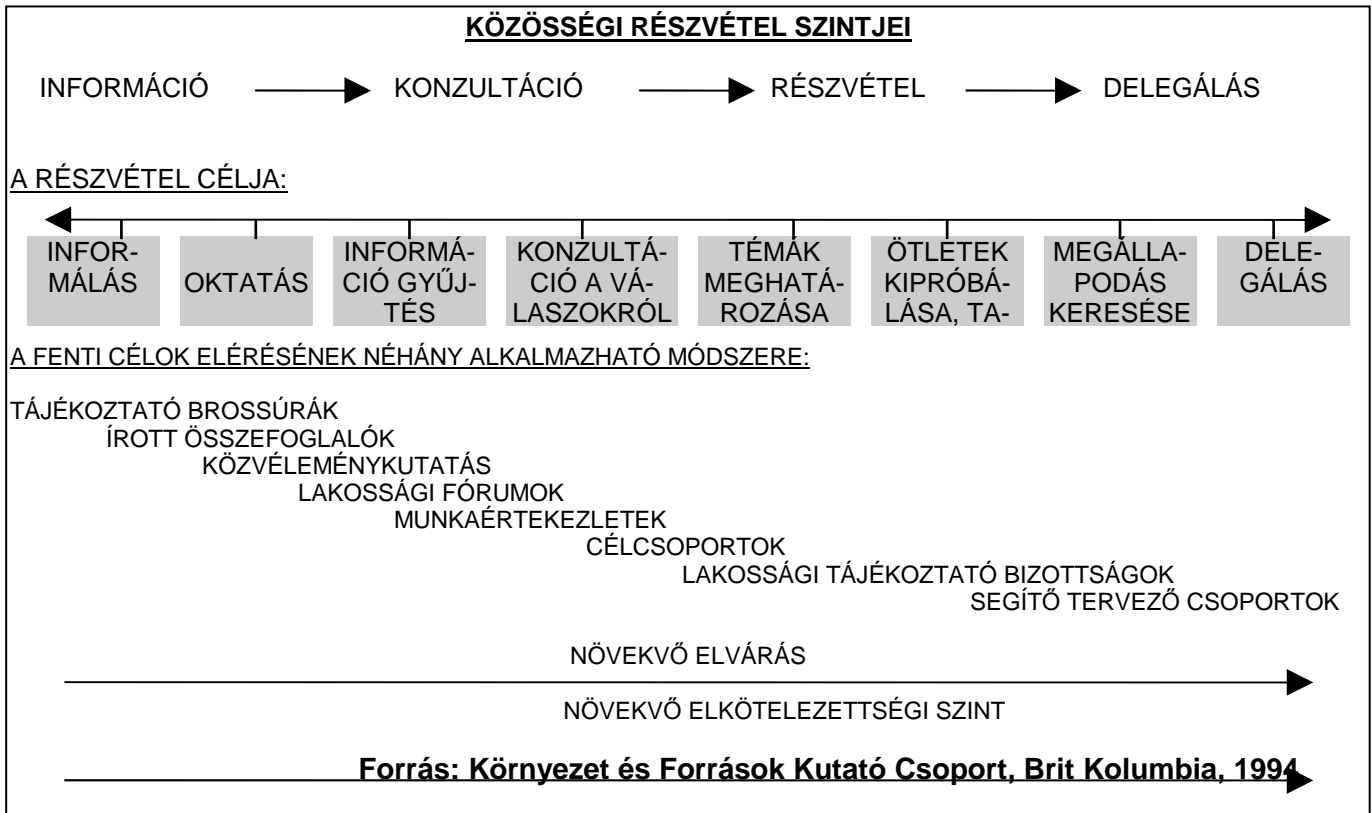
Észak-Amerikában és Európában a legtöbb közösségi tervezést előzetes terv elkészítésével és annak lakossági meghallgatásával kezdik. Bar egyes közösségek elfogadják, hogy csak a terv elkészülte után vonják be a lakosságot a folyamatba, növekvő számú közösség ragaszkodik ahhoz, hogy sokkal korábban, lehetőleg már kezdettől fogva részt vehessen a Stratégiai Tervezésben. Néhány közösség olymértékben önállósította magát, hogy kész munkatervvel kereste fel önkormányzatát. Ebben az esetben természetesen a lakosság a kezdettől fogva részt vett a tervezés folyamatában.

A korábbi önkormányzati tervről a legtöbb esetben egyszerűen csak értesítették a lakosságot. Jó esetben néhány döntéshozó konzultált a lakossággal és véleményüket belevette a végső tervbe. Ma már elsődleges cél a terv-készítésben való közvetlen részvétel biztosítása a lakosság és elsősorban a speciális érdekcsoportok számára. El kell érni, hogy a lakosság a magáénak érezze a Stratégiai Tervet, illetve a politikusokkal és hivatalnokokkal együtt közös tulajdonként kezelje.

Ez nehezen teljesíthető, de hiányában a stratégiai tervezés kudarcba fulladhat. Számos példa bizonyítja, hogy a kudarcok legfőbb oka a lakosság kezdeti bevonásának hiánya. A jó minőségű, végrehajtási programokat tartalmazó Stratégiai Terv megvalósítását megkönnyíti az erős és elkötelezett lakossági támogatás.

A lakossági részvétel egy példájának szokásos lépései láthatók a 19. ábrán.

19. ábra A közösségi részvétel növekvő szintjei



4.2 A lakosság részvételének új módja: egyetértésre jutni (Forrás: W. Potapchuk, National Civic Review, 1991 tavaszi szám.)

A maradi gondolkozású tervezők lakosokkal való találkozásának alkalmával, gyakran azon mérik le a találkozó sikerességét, hogy mekkora ellenállással fogadták a kész tervet! Ha nem támadták, akkor sikeresnek tartják munkájukat. Ellenkező esetben a tervezők és a politikusok megtorpannak és nem tudják, mitévők legyenek. Különösen gondban vannak, ha sok pénzt és munkát fordítottak már a tervre és a kezdeményezőknak tetszik a terv.

20. ábra A régi típusú és az együttműködésén alapuló döntéshozatal

RÉGI TÍPUSÚ DÖNTÉSHOZATAL: LEKÜZDENI AZ ELLENÁLLÁST	EGYÜTTMŰKÖDÉSEN ALAPULÓ DÖNTÉSHOZATAL: EGYETÉRTÉSRE VALÓ TÖREKVÉS
Az ellenzők teljes körű kizárása.	Biztosítani a széleskörű részvételt.
Mindig elhívni a terv támogatóit.	Álljon rendelkezésre megfelelő mennyiségű adat, technikai részlet és egy lista, mely az alternatív lehetőségeket tartalmazza.
Korlátozni az ellenzőknek szánt időt és lehetőséget.	Legyen a probléma megfogalmazása széleskörű, nem célszerű már az elején leszűkíteni.
Sok rossz alternatíva bemutatása, hogy az eredeti tűnjön a legjobbnak.	Segíteni a résztvevőket egymás tájékoztatásában.
A lakosságnak kevés információt adni ahhoz, hogy maga dönthessen.	Minél több életképes alternatívát találni.
Azokra a szörnyű következményekre figyelmeztetni, melyek akkor lepnek fel, ha a terv nem valósul meg.	Csak közös megegyezéssel szülessen döntés.
A terv irreális előnyeit ecsetelni.	Biztosítani a résztvevők bevonását a megvalósításba.

Az erőltetett, formális stratégiai tervezésnek azonban hátulütői lehetnek. Négy fő tényező vezethet a tervezés kudarcához: túl kevés idő, nagy bizonytalanság, leszűkített alternatív lehetőségek és magasabb érdekek.

Az erőltetett lakossági részvétel éppen azt a válsághoz vezető viselkedést váltja ki, amit el akartunk kerülni. Ilyenkor a polgároknak

- kevés idejük van reagálni,
- nincs elég információjuk, hogy kialakuljon a bizalmuk a terv iránt (pl. Minek nekünk új szeméttlerakó? Miért nem használjuk újra a szemét egy részét? Miért nem juttatjuk a szemétegetőbe?),
- kevés vagy semmilyen alternatívát nem ismernek, és
- az (üzleti) érdek nagy befolyással bír, ha nem sietnek, veszítenek.

Válsághelyzetben mindenki ragaszkodik saját álláspontjához, jellemzővé válik a szélsőséges viselkedés és reakció.

A megoldáskeresés helyett elharapózik a konfliktus.

Tervezők és sokan mások a küzdelmek hiábavalóságát tapasztalják, a lakossági részvétel más módját próbálják megtalálni, (pl. az ellenzők azonosítása és a megállapodás kiépítése). Ez utóbbit a közösségi politika megváltoztatása is sürgeti. A képviselők egyre jobban meg vannak osztva népcsoportok, osztályok, verseny, téma, területi hovatartozás és hagyományos pártpolitikák szerint. Gyakran csak akkor segítenek az önkormányzatnak új reálpolitikát kialakítani, ha az nehéz küzdelem előtt áll. A megegyezésre törekvő stratégiák jelentősen különböznek az ellenállás leküzdésének taktikáitól (lásd 20. ábra).

A lakossággal való együttműködési eljárások előnye nyilvánvaló. A szereplők különböző feltételeket és igényeket hoznak az asztalhoz, amiből közös feltételrendszer lehet kifejleszteni. Milyen sokszor halljuk: Rossz döntés volt, mert erős volt a politikai befolyás! Viszont milyen sok technikailag helyes megoldás került a megvalósíthatatlan tervek listájára, a politikai elem felismerésének hiánya miatt. És hányszor előfordul, hogy politikai és technikai tartalomtól függetlenül igyekeznek egyesek egyoldalú megoldásokkal, biztosítani saját érdekeiket.

A közösségi együttműködés a politikai, technikai és más érdekeket és értékeket egyetlen döntéshozatali eljárásba sűríti. A közösségi együttműködés eredményével elégedettebbek lesznek a résztvevők, mivel maga az eljárás eltérő nézeteket legitimál. Versengő és ellenséges közösségi részvétel gyakran az ellenfél nézetének lehetetlenné tételére megy ki, és az eljárás leértékelődését eredményezi. Ellenkező esetben, ha az eljárás együttműködésen alapszik, számos kompromisszumhoz vezet, de a résztvevők tudják, hogy az eljárás igazságos volt és nézeteik képviselve vannak a végeredményben. Ilyen esetben az eredmény lelki és eljárásbeli elégedettséggel zárul.

Az együttműködésen alapuló modellek erősebb demokrácia kiépítését segítik elő, hiszen az ilyen eljárások demokratizálják a döntéshozatalt. Mivel a tervezők közösségük civil kultúrájának formálóit, sokat tehetnek az emberi elvárások és normák kialakításáért, valamint ezek az önkormányzattal folytatott napi érintkezésben való hasznosításáért. A pozitív, nyílt és együttműködésen alapuló civil kultúra segíteni fog a konstruktív közösségi döntéshozatalban és a lakosság ill. az önkormányzat közti bizalom kiépítésében. A pozitív civil kultúra elsegítésének hiánya vagy kudarca bizalmatlanságot és cinizmust eredményez a polgárok körében, ami egyébként is jellemző az önkormányzat dolgozóiról alkotott nézeteikre. Az érdekcsoportok gyakorlottak olyan ellenséges helyzetek kezelésében, amikor gátolni, késleltetni, megszakítani kell az eljárást, ám nem ismerik a tárgyalás, a problémamegoldás és az együttműködés módszereit. Az együttműködésen alapuló eljárások oktatással és szerepgyakorlással segíthetik a polgárokat, hogy hatékony résztvevői legyenek a tervezésnek. Ezért érhető, hogy olyan országokban, ahol a lakosságot hosszú időn át kijátszotta a hatóság, a változás lassú lesz.

Az elmúlt három évtized tapasztalata az együttműködésen alapuló eljárásokban pontosan meghatározott és dokumentált ESZKÖZRENDSZERRÉ érett, amit adott helyzettől és akadálytól függően lehet alakítani. Az ilyen eszközök erős megegyezésen alapuló struktúrákat biztosítanak, de hatékonyságukat az alábbi tényezők és azok kezelése korlátozhatják.

A lakossági részvétel főbb tényezői (Hatalommegosztás a megállapodás érdekében)

Minden konfliktus alapja a hatalom. Az önkormányzati vezetők úgy gondolják, hogy ha megosztják hatalmukat, akkor cselekvőképességüket is korlátozzák. Ha minden hatalom az önkormányzat kezében lenne, akkor ez igaz is volna. Manapság azonban számos közösségben és településen a hatalom több kulcsszereplő között van megosztva. A polgárok (éppúgy, mint az üzleti, közösségi, vagy egycélú érdekcsoportok) a hatalomért és a döntéshozatalban az őket érintő ügyekben való részvételért versengenek. Elutasító és tiltakozó csoportok ("Csak ne a mi utcánkban") egyetlen röpke hírre azonnal megalakulnak és bármilyen projekt kivitelezését képesek megakadályozni.

Tény, hogy az önkormányzatokat gyakran megbénítja az érdekcsoportok múlthoz való ragaszkodása. Így a csoportos megállapodási folyamat nem a hatalom megosztását jelenti. Sokkal inkább a csoportok által már birtokolt hatalom megosztásának tudatosítása. Amennyiben sikerül megállapodásra jutni, az érdekeltek támogatni fogják a szükséges formális lépéseket (pl. rendeletalkotás, vagy engedélykiadás).

A széleskörű lakossági részvételt például a különböző döntéshozatali eljárásokkal lehet megteremteni. Pl. ha az önkormányzat meg akarja változtatni zöldövezeti rendeleteit, hogy a fák védelme érdekében új elvet vezessen be az általános tervbe, többféleképpen járhat el:

A. Az illetékes személy, új rendelettervet készít, a Tervezési Bizottság és (kötelezően) a lakosság véleményezésére.

B. Az illetékes a fejlesztővel és a környezetvédővel való előzetes konzultáció után egy rendelettervezetet készít, majd azt a Tervezési Bizottság ill. a lakosság elé terjeszti.

C. Célbizottság alakul a fejlesztő és a környezetvédő bevonásával a lakosság véleményének összegyűjtésére, majd azok felhasználásával, majd az új rendeletet, a Tervezési Bizottság és a lakosság elé terjesztik véleményezésre.

D. Tervezőkből, képviselőkből, fejlesztőkből, környezetvédőkből és másokból a lakosság véleményének begyűjtésére és az új rendelet előterjesztésére, valamint a Tervezési Bizottság és a lakosság véleményezése céljából (visszacsatolás) Különbizottság alakul.

Az A. forgatókönyvben minden érdekelt ott lesz a lakossági fórumokon, hogy elmondja aggályait, mivel az új rendelet összeállításánál nem volt jelen. Az érdekeltek valószínűleg lobbizni fognak a bizottságnál, vagy a testületnél a tervezet elvetéséért, vagy megváltoztatásáért. Ha a rendeletet elfogadják nagyjából a tervezet szerint, akkor az érdekeltek úgy érezhetik, hogy aggályaikat nem hallgatták meg. Az önkormányzati képviselők saját fáradozásukat fogják ecsetelni, bizonyítandó, hogy jogszerűen jártak el. Minden külső érdekelt úgy érezi majd, hogy kizárták a folyamatból. Ha komoly ellenállásba ütköznek, az önkormányzat képviselői tartózkodnak új tervezet készítésétől és egy-egy elhatárolt érdek cinkosává válnak.

A B. változat a korlátozott konzultációval, biztosítja egyesek betekintését a tervezésbe. Ha az illetékes nem tudja áthidalni a felek közti bizalmi szakadékot, akkor a fenti eredményre jut.

A C. forgatókönyv esetén az érdekeltek összeülnek a tervezőkkel, hogy közvetlenül feldolgozzák ellentéteiket, segítve ezzel a célbizottságnak. Amennyiben a célbizottság megállapodásra, egyetértésre törekszik, akkor egyértelmű javaslatot ad át a tervbizottságnak. Így a tervbizottság és a testület inkább a közösség ill. a közösséget képviselő személyek nézetét tükröző ajánlásokra fog reagálni, nem pedig a célbizottságéra.

A D. esetben a Különbizottság inkább a testület és a tervezők albizottságává válik. Ha munkáját hatékonyan végzi, akkor a két testület egyszerűen jóváhagyja a tevékenységét. A két utolsó forgatókönyv a lakossági vélemények begyűjtését a változtatás részének tekinti. Ez különösen fontos, mert biztosítja azok vélemény-nyilvánítását is, akiket nem választottak be a célbizottságba, vagy nem mertek aggályaikat nyilvánosan kifejezni. A két utolsó egy-egy lakosság-vezérelte forgatókönyv példái, míg az első kettő hivatalnokok-vezérelte eljárás. Ez a lényegi különbség határozza meg, hogy a döntés kinek a kezében van.

A lakosság oldaláról ennek jelentősége világos. A demokratikus közösségben alapvető fontosságú a valódi képviselő és felelősségvállalás. A lakosság erre építi elvárásait. Az ELVÁRÁSOK meghatározásának és kielégítésének kudarca súlyosan kockáztatja az önkormányzat és polgárai közti bizalmat és jogtalanná teszi az eljárást.

A lakossági csoport elszántsága összefügg azzal, hogy mikor vonják be a tervezésbe, hogy mennyi technikai segítséget kap a bonyolult helyzet megoldásához, és hogy mennyire van felhatalmazva, ill. mekkora beleszólást ismer el az önkormányzat. A felhatalmazásnak sok köze van ahhoz, hogy ugyanaz a csoport vesz-e részt a döntéshozatalban, tárgyal az önkormányzattal vagy adja át véleményét. Az eljárás sikere a kommunikációs, tárgyalási, problémamegoldó és megállapodásra törekvő képességeken múlik.

A lakosság tervezésbe való bevonása a tervezés korai szakaszában.

Legtöbbször a lakossági bevonás nem vezet megállapodáshoz, mert a döntéshozatali kör késői fázisában történik. A munka körvonalazódik, a szakértőket kiválasztják, a lehetőségeket meghatározzák, és az előzetes értékelések elkezdődnek, mielőtt a lakosságot egyetlen találkozóra is meghívták volna. MIVEL A PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA ÉS A LEHETŐSÉGEK KIVÁLASZTÁSA eleve jelentősen leszűkíti a lehetséges eredményt, az érdekeltek gyakran érzik úgy, hogy egy mar eleve kiválasztott megoldás felé terelik őket.

A hatékonyan kialakított, megegyezéssel végződő közösségi részvételek a lakosságot mindig a legkorábbi fázisban vonják be. A lakosság segít a témák meghatározásában, a problémák körülhatárolásában, ill. megközelítéseket és megoldási lehetőségeket javasol. A szakértőket és a facilitátorokat is a lakosság bevonásával kell kiválasztani. A lakosság ötleteit a döntéshozatal minden egyes szakaszában értékelni kell. Egy aranyszabály: Döntés Előtt Mindig Konzultá!j! - DEMK!

Összefoglalás: A lakosság bevonásának új formája.

A lakosság bevonásának sok formája bizonyult hatásosnak az együttműködésre. Hatásuk éppúgy függ a szándékon, mint a tervezésén. Néhány új formát azonban kifejezetten az átlag lakosság és az elit közti megegyezés elérésére terveztek. Az itt bemutatott példában széles közönséget szolgálnak és közös megegyezést keresnek. Mindegyik hatásosan működik, mert a résztvevőket hatalommal ruháztak fel az eljárás során és kezdettől fogva részt vettek benne.

- Széleskörű Együttműködésen Alapuló Tervezés
- Közösségből Választott Munkacsoportok és Facilitátorok
- Tárgyalások Rendeletekről
- Párhuzamos és Koordinált Eljárások

4.3 Hatékony lakossági részvétel: hogyan csináljuk?

Az 1990-es években jelentős változásnak lehetünk tanúi a kormányzás minden egyes szintjén. A zárt körű döntéshozattól a nyílt, "benne akarunk lenni" gyakorlat irányába való elmozdulás figyelhető meg. A polgárok csalódottak és fel vannak háborodva, hogy az önkormányzat képtelen megfelelően kezelni és megoldani a bonyolult és széleskörű szociális és gazdasági problémákat ill. feladatokat. Egyre többen számban kérik, vagy követelik, hogy vonják be őket érdemben a döntéshozatali munkába. Nem tűrik tovább, hogy csak a döntés meghozatala után értesítsék őket, vagy udvariasan konzultáljanak velük a már eldöntött dolgokról. A lakosság benne akar lenni minden projekt folyamatban vagy rendeletalkotási eljárásban az elejétől a végéig. Hajlandó lenne felelősséget is vállalni olyan program vagy szolgáltatás indításában, melynek bevezetésével az önkormányzat a polgárokat bízna meg. Alacsony jövedelmű lakásbérlők társulást hoznak létre; szülői csoportok körzeti iskolákat működtetnek; munkanélküliek meg akarják változtatni a tanácsadás rendszerét és oktatják, a hatékony munkakeresés gyakorlatát; lakossági csoportok nem kívánt projekteket állítanak le; a szavazók kiharcolják közintézmények költségeinek maximalizálását.

A következő rész csupán töredékét mutatja be a szakirodalomban leírt eseteknek, de lakossági csoportoknak és önkormányzati testületeknek időt és erőfeszítést spórol meg. Segítséget nyújt nekik olyan kipróbált technikák kiválasztásában melyek a polgárokat érdemben bevonja a döntéshozatali eljárásba.

A részvétel feltételei

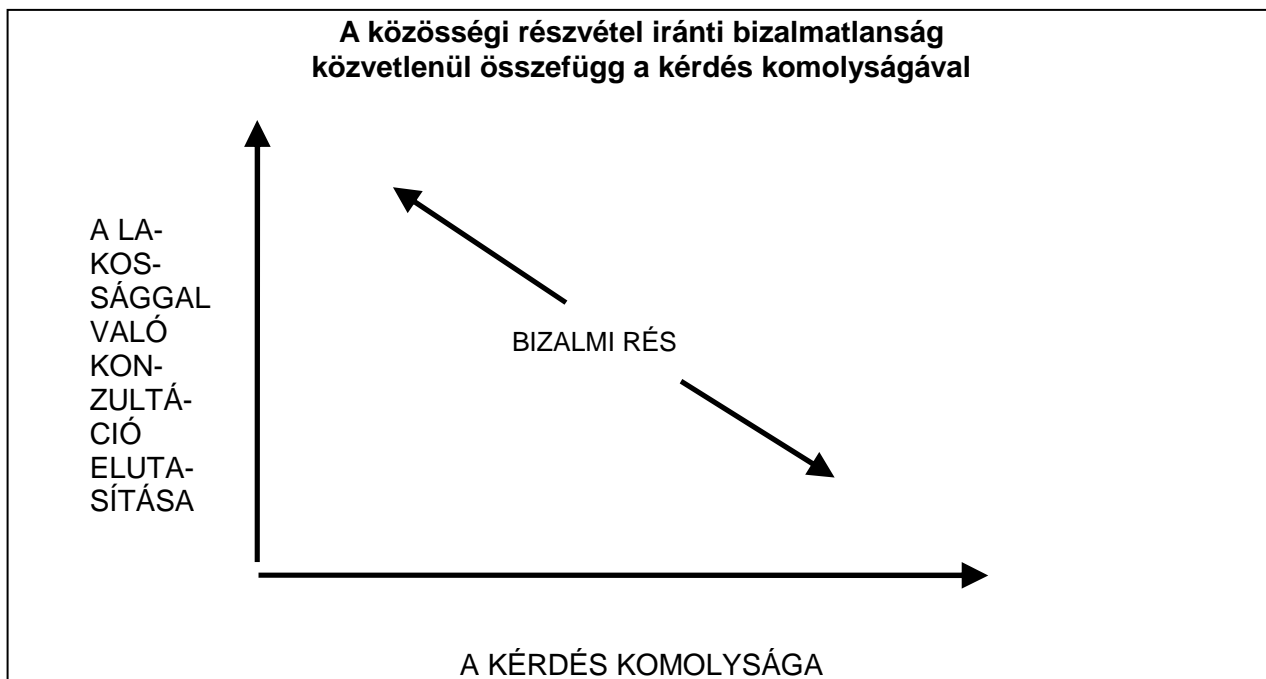
Azok a feltételek, melyek biztosítják a közösségi részvétel lehetőségét, esetről-esetre rendszerint az alapján különböznek, hogy milyen súlyos a helyzet, és hogy mennyire befogadó és nyílt az önkormányzat. A 21. ábra szemlélteti az önkormányzat készségét a lakosság döntéshozatalba való bevonására.

21. ábra Lakossági részvételi technikák és a döntéshozatali típusok kapcsolata

Döntéshozatali típusok	Elit eljárások	Közösségi eljárások	Elit/Közösségi eljárások
az önkormányzat dönt	nem alkalmazható	nem alkalmazható	nem alkalmazható
az önkormányzat a kijelölt személyekkel való konzultáció után dönt	- lobbizni egyéni beszélgetések alapján	- lakossági fórumok - közvélemény-kutatás - telefon szolgálat - írásban beküldött hozzászólások - interaktív kábeltévé	nem alkalmazható
az önkormányzat konzultál a lakosságot képviselő csoporttal és dönt	- magas szintű panelbeszélgetések - szakemberek elképzelései	- lakóközösségi találkozók - polgári tanácsadó csoportok - célcsoportok	- széleskörű együttműködésen alapuló tervezés - a közösségből kiválasztott munkacsoportok
az önkormányzat a lakosságot képviselő csoporttal konzultál és együtt döntenek	- közvetítés - tárgyalás		- szabályozások közös kialakítása - párhuzamos és koordinált eljárások
az önkormányzat kiadja a döntést másnak	a közösségi döntés magánosítása	- lakóközösségi tanácsok - közösségfejlesztő testületek ill. szervezetek	

Az önkormányzat minden szintjen a legkomolyabb kérdésekben vonakodnak ill. elzárkóznak a lakosság bevonásától, mert nem hisznek ítéletében. Az általános magyarázat az, hogy a polgárokat nem tartják képesnek arra, hogy az ügyhöz szükséges valamennyi fontos információ birtokában legyenek, vagy be tudják azokat szerezni, ill. hogy teljesen megértsek azokat. Egy másik nézet szerint egyszerűen nem hajlandóak hatalmuk megosztására. Az okoktól függetlenül az eredmény sajnos ugyanaz; a választott és a kinevezett hivatalnokok megtartják a hatalmat és vagy nem döntenek, vagy rosszul döntenek. A rengeteg érdekcsoport, a lakosság állandóan változó véleménye és a hivatalnokok idegessége miatt a döntéshozatal elhúzódik, vagy olyan döntés születik, mely mindenkinek tetszik és nem sért senkit. Az eljárás során a kérdés gyakran nem fogalmazódik meg pontosan és elkerülhetetlenül rossz irányba tereli a döntést.

22. ábra A bizalmi rés



Észak-Amerikában rengeteg olyan kérdés van, melyet nem tudtak közmegegyezésre megoldani. Íme néhány példa:

- az oktatás minősége, költségei és felelőssége,
- az egészségügy minősége, költsége és felelőssége,
- a szilárd hulladék csökkentése, ill. lerakása,
- a bűncselekmények, különösen a kábítószer- és a fegyvercsempészet terén,
- a gazdaság átszervezése, munkanélküliség,
- az adósságok,
- az infrastruktúra romlása, és
- a szociálpolitika reformja.

Ezek és hasonló kérdések maradnak megoldatlanok addig, míg az érintetteket, a lakosságot végérvényesen és komolyan be nem vonják a döntéshozatalba. Az ettől való elzárkózás mértéke függ a szóban forgó önkormányzati rendszer típusától. Három típus legfőbb jellemzőit mutatjuk be a következő ábrán. Számos más jellemvonás is használható a közösség bevonását korlátozó ill. ösztönző paraméterek meghatározására, de ez a lista bemutatja, adott közösség (az önkormányzatot is beleértve) reakcióját a lakosság bevonására.

23. ábra Tipikus, a lakosság részvételi hajlandóságát meghatározó rendszerek

ZÁRT RENDSZER	BIZONYTALAN RENDSZER	NYÍLT RENDSZER
egyetlen erős politikai párt van	több párt között oszlik meg a hatalom	korszerűen gondolkodó, együttműködő politikusok kezében van a hatalom
gyenge, vagy bizonytalan vezetés	belső harcok a vezetőségben	nyitott és sokszínű vezetés
titkolózó hivatal	önmagával törődő hivatal	fejlődőképes, minőség-centrikus hivatal
erős érdekcsoportok érvényesülése	érdekszövetségek	a közösség együttműködő
a média ellenőrzött, vagy gyenge	a média nem teljesen alkalmas	a média alkalmas és résztvevő
a polgárok szervezetlenek	kevés civil szervezet, kevés célkitűzéssel	aktív és jól vezetett civil szervezetek
gyenge információs rendszerek	kétes, gyenge információs rendszerek	magas szintű információ-áramlás
erős és merev szakszervezetek	nincs szakszervezet, vagy gyenge	erős, együttműködő szakszervezetek

A közösségi bevonás változatai és technikái

Számos technikája van annak, hogy a szándék előtt álló akadályokat legyőzzük. Ezek meglehetősen bonyolultak, mert beletartozik a politikai környezet éppúgy, mint a közösség működési módjának megváltoztatása. Itt most a közösség bevonásának gyakorlati fogásairól lesz szó.

(1) **A közösség felmérése** - Célszerű a közösség bevonása iránti igényének és azok megvalósíthatóságának meghatározásához a közösség ERŐSSÉGEIT ÉS GYENGESÉGEIT felmenni.

(2) **Polgári infrastruktúra** - Ez alatt az önkormányzati és a lakossági beleszólási rendszert értjük. Nagy jelentősége van a lakossági részvételnek abban, hogy hogyan történik a választás és milyen az önkormányzat fölépítése. Amennyiben körzeti rendszerben történik a választás, ez megoszthatja a lakosság egységes föllépését. Hivatal, felelős vezető - jegyző - nélkül pedig kiskirályságok kialakulásához vezethet. Önkormányzati szövetségek konfliktus esetén tanácsot tudnak adni.

(3) **Vezetőség** - Vannak esetek, amikor a szervezet nem rendelkezik megfelelő vezetőséggel, ilyenkor gyakran radikális változtatások bevezetése vezet eredményre. A "vezetetteknek", a lakosságnak is tudnia kell, hogy mit vár el egy vezetőtől, és törekedni kell arra, hogy ezeket az elvárásokat, ne csak a választások idején érvényesítsék a vezetők.

(4) **Kutatás** - A közösségnek sok esetben távol kell tartania magát az önkormányzattól, és ezért információit független forrásból vagy kutatásból kell beszereznie. Kutatási gyakorlatát néhány önkormányzati szervezetnek is korszerűsíteni kell, mert nincs gyakorlata lakossági vélemények összegyűjtésében és értékelésében. A kérdőívek, a közvélemény-kutatások, és az interjúk szakértelmet kívánnak. A közösség bevonásának minősége függ a lakosság véleményét és várható viselkedését visszaadni hivatott információktól.

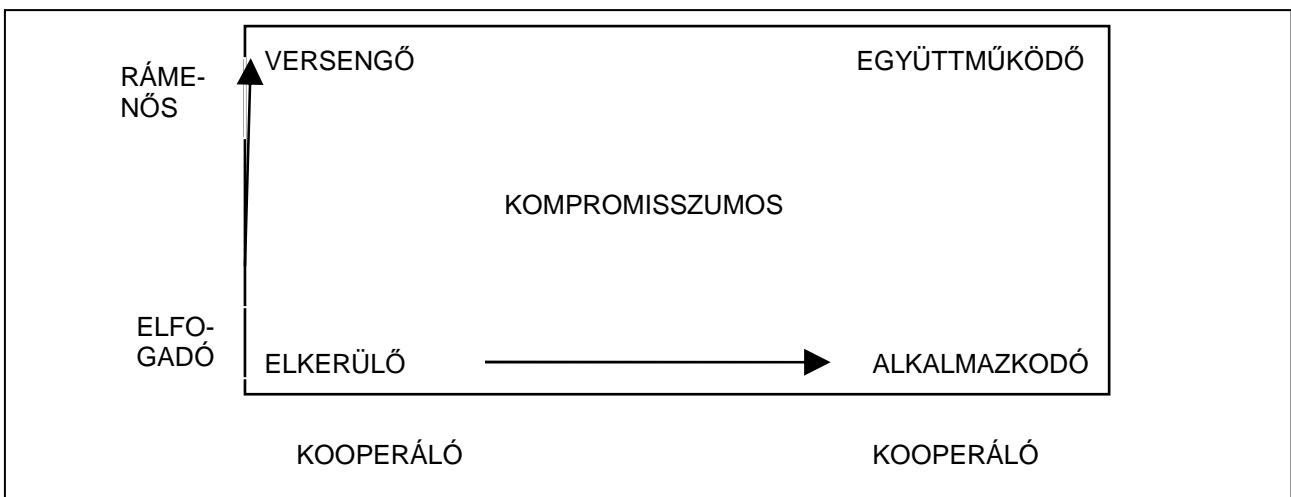
(5) **Facilitálási (moderátori) képességek** - Ezek felbecsülhetetlen kellekei a sikeres lakossági részvételnek. Nem könnyű feladat aktivizálni a résztvevőket és mindenkitől átfogó véleményt kapni, valamint egyetértésre jutni minden fontos kérdésben. A problémamegoldó csoportok vezetése speciális ismereteket és olyan veszőletett képességeket is igényel, melyek nem mindenki rendelkezik.

(6) **Együttműködésen alapuló döntéshozatal és problémamegoldás** - Számos közösség nem is érti, hogyan hozhat létre együttműködésen alapuló döntéshozatali és problémamegoldó eljárást. A hivatalnokok talán tudják, hogy hogyan kell lakossági találkozót és vitákat vezetni, de az ilyen találkozók gyakran végződnek egy olyan döntéssel, mellyel a lakosság kevésbé elégedett.

Az együttműködésen alapuló döntéshozatali és problémamegoldó képességek részét képezi egy olyan képességekészlet, ami különleges figyelmet érdemel. A SZISZTEMATIKUS PROBLÉMAMEGOLDÓ MODELL pontos követése nagy jelentőséggel bír a közösség problémáinak sikeres megoldása során. A modellben felhasznált eszközök: ÖTLETBÖRZE, ELLENÉRVEK/ELLENÉRVEK-ELEMZÉS, DÖNTÉSI RÁCSOK. a probléma pontos meghatározásához és a csoport legoptimálisabb, ill. leghatásosabb megoldáshoz való elvezetéséhez. Ez a meglehetősen egyszerű modell képes a szétesőfélben levő csoportok hatékonyra tételére (lásd a Csapatmunka című fejezetet).

(7) **Konfliktuskezelés** - Ez egy további fontos eszközkészlet. Őt általános formáját a 24. ábrán szemléltetjük. Fontos, hogy minden egyes változatot a megfelelő időben és helyen alkalmazzuk, hiszen ettől nagyban függ a közösségi részvétel eredményessége (részletesen lásd a Konfliktuskezelés c. fejezetben).

24. ábra Konfliktuskezelési módok



Összefoglalás: polgárbarát önkormányzat

Az önkormányzatok nyitottabbá és részvételi típusúvá való alakításában szerepet játszó alapelvek egyike szerint minden állampolgár a központi és a helyi kormányzatok szolgáltatásainak fogyasztói, ezért több tiszteletet és figyelmet igényelnek. Erről szól a Osborne és Gaebler magyar nyelven is megjelent írása: Új utak a közigazgatásban címmel. A könyv kiváló ötleteket ad olyan kormányzatnak, mely valóban tökéletesíteni szeretne a jelenlegi rendszert és szándékában áll kielégíteni, sőt túlteljesíteni polgárai elvárásait. Ez azonban nem kizárólag a kormányzatok feladata. A lakosságnak is részt kell ebben vállalnia. A polgárok világos és komoly felelőssége pontos információkkal rendelkezni, és az általuk választott önkormányzatok működésében részt venni. Ez a fejezet néhány irányvonalat ismertet és irodalmat ajánl. Jó polgárnak lenni sokkal többet jelent, mint egyszerűen csak szavazni és alkalmanként részt venni néhány lakossági fórumon. Kötelességünk elmulasztása világosan látható kormányzatunk kudarcaiban. Amennyiben az állampolgárok változtatni szeretnének e meglehetősen előnytelen helyzeten (minőségi szolgáltatásokat szeretnének kiharcolni és a kényszerű megoldások helyett inkább problémáik megelőzésére törekcsenek), meg kell szerezniük az előbb leírt képességeket és minél hamarabb ill. minél hatékonyabban alkalmazniuk kell azokat.

Ötödik rész: Szervezeti kérdések

Forrás: Charles Bens

Adott közösségnek lehet tökéletes Stratégiai Terve, mégis előfordul, hogy a feltételek hiánya miatt nem tudja azt megvalósítani. A korábban említett feladatok mind fontosak a jó stratégiai terv elkészítéséhez (pl. az érdekcsoportok bevonása és a megállapodás). Néhány más fontos eleme is van azonban a sikeres és folyamatos Stratégiai Tervezésnek.

Az önkormányzatoknak és más, a terv megvalósításáért és koordinálásáért felelős szervezeteknek, feltétlenül minőségi szervezeteknek kell lenniük. Ha ezek a szervezetek szervezetlenek, vagy működésképtelenek, akkor nagyon nehezen képesek hatékonyan koordinálni a terv végrehajtását, vagy a közösséggel való kapcsolattartást. Ezért elengedhetetlen az, hogy a legfelsőbb önkormányzati vezetés meggyőződjön a terv koordinációs osztályainak minőségi működéséről. A könyv ötödik részének első fejezete néhány fontos irányvonalat tartalmaz, amelyek segítségével kialakítható a minőségi köztisztviselői szervezet.

A Stratégiai Terv kialakítása során számos szakmai csoportot kell létrehozni, mely a tervben megállapított prioritásokkal foglalkozik. E csoportok tagjai talán ismerik már a csoportmunka szabályait, de lehet hogy nincs projektvezetési tapasztalatuk. Amennyiben ezzel nem rendelkeznek, nagy a valószínűsége, hogy a csoport időt és pénzt fog veszíteni a megvalósítás során, de az is elképzelhető, hogy képtelen lesz megvalósítani a rábízott feladatot. A fejezet tartalmaz néhány alapvető projektvezetői irányvonalat, néhány probléma-megoldási ötletet és csoportmunka-szabályokat.

A sikeres kivitelezés másik fontos eleme az ellenőrzés és a részsikerek mérései módszereinek ismerete. A teljesítménymérés elengedhetetlen a program megvalósításának szempontjából hiszen ennek alapján tudjuk eldönteni, hogy hatékonyan, és ténylegesen elértük-e a célt. A teljesítménymérési rendszer kidolgozásán néhány alapelve szintén helyet kapott ebben a fejezetben.

Végül a hatékony tervezés további két fontos elemével, a problémamegoldással és a legjobb gyakorlati megoldások szabványosításával zárul a fejezet.

5.1 A minőségi szervezet

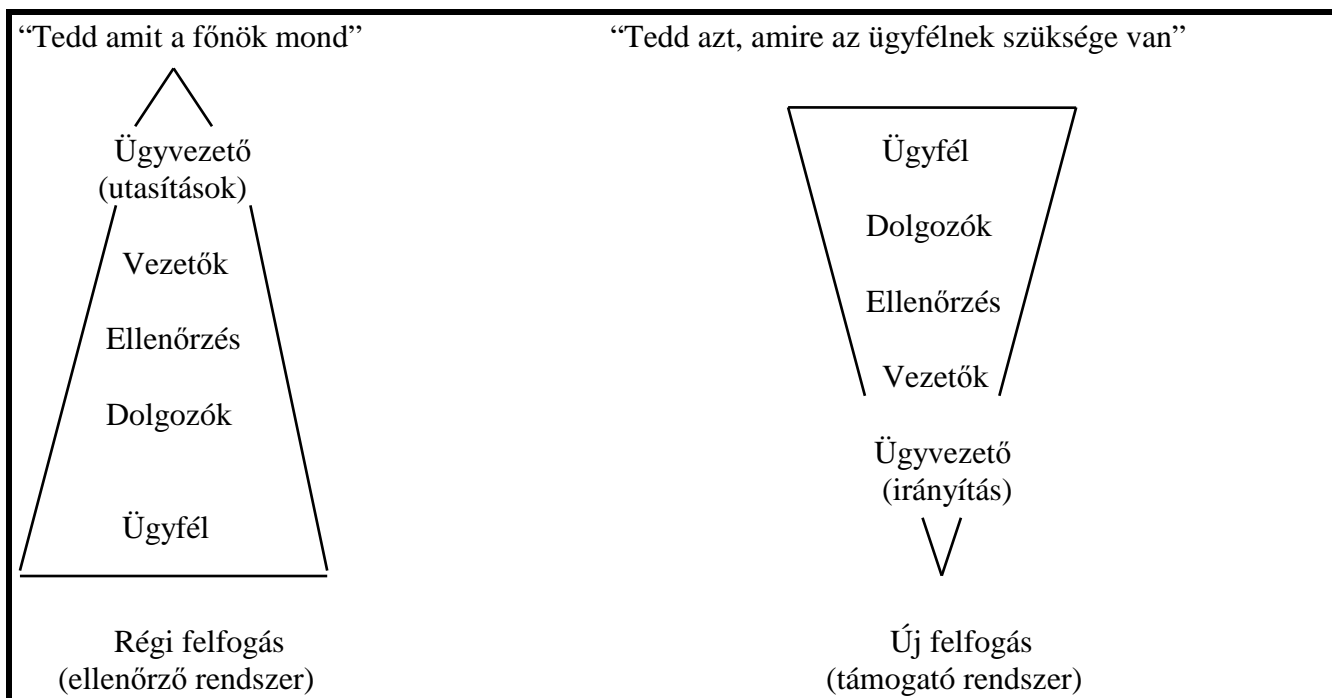
Annak érdekében, hogy szervezetünk működését a minőség fémjelezze, számtalan esetben változtatni kell a szervezet működési rendszerén. A mai globalizálódó világgazdaságban, amit a globális rivalizáció fémjelez, a szervezeti megújulás mára a túlélés szinonimájává vált. Az észak-amerikai üzleti szféra komoly változásokon ment keresztül az elmúlt néhány évben, ami leginkább a Japán gazdaság közel negyven éves, minőségi termelés és vevő-orientált kereskedelmi politikáját hivatott ellensúlyozni. Ma már világszerte minden vevő minőségi szolgáltatást és terméket követel. Azok a szervezetek melyek életképesek és versenyképesek szeretnének maradni, kénytelenek szembesülni kell a globális piacgazdaság realitásaival.

Az észak-amerikai minőségi vezetésnek is megvannak a maga sikertörténetei. Az előkelő Malcolm Baldrige National Quality Award minőségi díj, amit az IBM, a Federal Express és a Motorola nyertek el, ill. a Total Quality kategória Canadian Awards for Business Excellence díja (Chrysler, Xerox Canada) bizonyítja azt a szervezeti megújulást, mely a minőségi szolgáltatást és a vásárlói elégedettséget tűzte ki céljául. Kivételesen minden felsorolt vállalat az üzletvitelében bevezetett minőségi vezetésnek köszönheti sikereit.

A közalkalmazotti szektor számára is hasonlóan fontos a minőség. Olyannyira, hogy a minőségi vezetési jellemzői (az ügyfél elégedettsége, a gyorsaság, a dolgozók aktivizálása, az állandó oktatás, a csoportmunka, a közös vezetés stb.) mára a kultúra változásának részévé váltak, ezért a közalkalmazotti szférában is a szervezeti megújulás előidézői. A minőségi vezetési stílus átfogó vázat biztosít ezekhez a változásokhoz, ugyanakkor nem korlátozza az intézmény rugalmasságát, vagy döntéshozatali erejét bizonyos megvalósítási eljárások kötelező alkalmazásával sem. Nincs azonban teljesen biztos - a kudarcok elkerülését garantáló - minőségi vezetési recept.

A hagyományos vezetői stílus háromszögének elvetése és a minőség rányitásra való áttérést gyakran a piramis megfordításának is nevezik:

25. ábra A piramis megfordítása



Egy szervezet, amely hatékonyan alkalmazza a minőségi szervezés elveit és gyakorlatát, rendszerint olyan változáson megy keresztül, mely magában foglalja a következő tényezőket:

26. ábra A hagyományos illetve minőségi irányítású szervezet

Hagyományos szervezet	Minőségi irányítású szervezet
Hierarchikus felépítés	Laposabb szervezeti felépítés
Centrális szervezettség	Decentralizált hatalom
Többrétegű vezetés	Kevesebb vezetői réteg
Ellenőrzés, félelem, behódolás	Nyitottság, bizalom, együttműködés
Felelősségvállalás kikerülése	A felelősségvállalás ösztönzése
Szabályokhoz, eljárásokhoz való ragaszkodás	A döntéshozatalokban az elemzés és az elbírálás a döntő tényező
Kiterjedt bürokrácia	Az ügyfelek szolgálata
Minimális szakszervezeti befolyás	Aktív szakszervezeti részvétel
Az oktatás drága megoldásnak számít	Oktatás, mint befektetés
A jelenlegi állapot megőrzése	Állandó tökéletesítés ösztönzése
Merev ellenőrzés	Oktatás, egymástól való függőség, kapcsolatok ápolása
Összpontosítás az egyénekre	Hangsúly a csapatmunkán
Ösztönökön alapuló vezetés	Vezetés adatok alapján
A minőséget a vezetés határozza meg	A minőséget az ügyfelek határozzák meg
Az alkalmazottaknak megmondják, hogy mit csináljanak	A problémák alkalmazottak általi megoldásának, ill. az általuk kezdeményezett változások ösztönzése

Minden minőségi vezetői stílus magában foglal közös elemeket vagy működési elveket. Ezek az elemek alkotják a minőség javítására kialakított közös stratégiát vagy keretet.

Az elemek rövid felsorolása:

- ◆ irányítás;
- ◆ ügyfelek elégedettsége;
- ◆ stratégiai tervezés;
- ◆ állandó folyamat-javítás;
- ◆ dolgozók felhatalmazása, csoportmunka;
- ◆ dolgozók képzése és megbecsülése; valamint
- ◆ teljesítménymérés és -elemzés.

Következnek tehát az egyes elemek rövid leírása:

1) Irányítás

A minőségi ügyfélszolgálat a szervezet legfelsőbb vezetőivel kell, hogy kezdődjön, mégpedig a példamutatással történő irányítással. A legfelsőbb vezetőség látható irányítási tevékenysége elengedhetetlen a gyakorlatban, a termelékenység és a minőségi szolgáltatás megvalósítása érdekében. Minőségi irányítást nem lehet bevezetni, vagy egyszerűen csak átadni a hierarchiának. A legfelsőbb vezetőség legyen a minőségi vezetés megvalósításának mozgatórugója, és személyesen, tettekkel és szavakkal kell hozzájárulnia annak elfogadtatásához. A vezetőségnek foglalkoznia kell ezen kívül a minőségi irányítás megvalósításával és annak eredményeivel is. A legfelsőbb vezetőknek értékelniük kell alkalmazottaik véleményét és meg kell becsülniük az állandó fejlődést. Biztatniuk kell az innovációt, a kockázatvállalást, a nyílt véleménynyilvánítást, a csoportmunkát és az állandó fejlődést. A minőségi vezetés kialakítása a legfelsőbb vezetőség felelőssége. A minőségi javulás és az ügyfelek elégedettsége nem véletlen esemény eredménye.

2) Az ügyfelek elégedettsége

A minőségi vezetés lényege az ügyfelek megértése, azok elégedettségének folyamatos ellenőrzése és a munkafolyamatok ehhez való igazítása. Megfelelő minőségű szolgáltatás biztosításához elengedhetetlen az, hogy a minőséget az ügyfél szemszögéből vizsgáljuk. Ennek számos módja közül a felméréseket ill. az ügyféltalálkozókat ragadnánk ki, melyek gyakran szolgálnak az ügyfelek kívánságainak, elvárásainak és elégedettségének értékelésére. Az ügyfelek elégedettsége "külső" és "belső" ügyfelekre egyaránt vonatkozik. A megfelelő teljesítményű szervezet célja nem csupán az ügyfelek kielégítése. Elvárásaik túlteljesítésére törekszik.

3) A Stratégiai Tervezés

Mind a napi vezetés, mind a hosszú távú tervezés elengedhetetlen velejárója a minőségjavítási célok, stratégiák és prioritások kitűzése. A cél legyen az ügyfél által értékelt minőségi tényezők meghatározása, valamint a szolgáltatás minőségi javulásához hozzájáruló lépések megtétele. Amennyiben a dolgok a megfelelő tervezés ellenére is előnytelenül alakulnak, a kiigazító lépéseknek túl kell lépniük a közvetlen probléma elhárításon. A munka menetének javítása segítségével ki kell küszöbölni a problémák ismételt felmerülését. A tervezési folyamatban biztosítani kell mind a dolgozók, mind az ügyfelek szabad véleménynyilvánítását. Ez biztosítható a meglévő szervezeti felépítésen belül, vagy minőségjavító csoportok rendszerének bevezetésével. A tervezési folyamatba be kell vonni a szakszervezeteket és egyéb munkaszervezeteket is, mivel a széleskörű képviselői alapuló belső támogatási rendszer megkönnyíti a folyamatot.

4) Állandó folyamatjavítás

Az ügyfelek elvárásai és a minőségi elvárások soha nem állandóak. A minőségi vezetési filozófia szerint a változó ügyfél elvárásoknak és szükségleteknek csakis az állandó javulás útján lehet eleget tenni. A minőség javítása végtelen hosszú út. Állandó figyelemmel kell kísérni miként lehet a szolgáltatást és a terméket még tökéletesebbé tenni. A találékonyságot és a fejlesztést a vezetőségnek ösztönöznie kell és el kell ismernie. Az állandó fejlődés valamennyi alkalmazott feladata; a tökéletesség állandó keresése a munka minden területén a minőségi vezetés és a hatékony szervezet legfőbb jellemzője. Az állandó fejlődés jó példái az ügyfélszolgálat javulása, a költségek, hibák és tévedések csökkenése, illetve a termelékenység növekedése. A javulás értékelése az állandó fejlődés egyik kritikus eleme.

5) Alkalmazottak felhatalmazása, csoportmunka

Egy munkacsoport, illetve kijelölt egyén felhatalmazása a minőség szinten tartására és javítására, mozgató erőt, kreativitást és energiát szolgáltat az állandó minőségjavításra. A résztvevőket feltétlenül fel kell ruházni felelőséggel, bizalommal, eszközökkel és háttérrel a döntéshozatalhoz és a változtatások bevezetéséhez. A minőségi szolgáltatás alapelve, hogy a szervezet legértékesebb elemei az alkalmazottak. A hatékony kommunikáció, az állandó oktatás, a közös döntéshozatal mind jó példái a munkavállalók hatalommal való felruházásának.

6) Alkalmazottak képzése, megbecsülése

A szolgáltatások hatékony javítása megköveteli a hatékony tréninget, ami a megfelelő tervezésen és tréning eszközökön alapszik. A hatékony vezetőség tisztában van azzal, hogy a jó munkavégzéshez a dolgozóknak oktatásra és megfelelő eszközökre van szükségük. A megfelelő belső kommunikáció és részvétel hozzájárul hatékonyságunk javításához. Ennek érdekében a dolgozóknak rendelkezniük kell alapvető humán ismeretekkel (pl. csoportépítés, csoportdinamika, kommunikációs eszközök, a problémamegoldás módszerei, konzultációs technikák). Természetesen a dolgozóknak minden szinten ismerniük kell az általános minőségi vezetés fogalmát, kivált a kivitelezés előtt. A dolgozók fejlődésének fontos tényezője eredményeik elismerése. A jó eredmények elismerése mind egyéni, mind csoportszinten ösztönzi a tökéletességre való törekvést, és biztosítja a dolgozók elkötelezettségét, illetve motivációját.

7) Teljesítménymérés és elemzés

Jó döntéshozatalhoz tényekre, nem pedig megérzésekre van szükségünk. Ez indokolja az állandó adatgyűjtés és elemzés szükségességét, különösen olyan munkafolyamatok esetében, melyek a szolgáltatások javítása szempontjából elengedhetetlenek. Egyes folyamatok eredményeinek elemzése segíthet nyújtani a változás okának, nagyságának, tanulságainak és esetleges megoldásainak felismerésében. Az eredmények ingadozásának csökkentése hozzájárul az ügyfélnek nyújtott szolgáltatás megbízhatóságának növeléséhez. A rendszeres mérések és elemzések szintén segíthetnek egyes feladatok ésszerűsítésében, ill. a selejtarany csökkentésében. Számos minőségi vezetési eszközt (pl. oknyomozó elemzés, folyamatábrák, ötletbörze és ügyfelek körében végzett véleménykutatás) már régóta alkalmaznak, az igazi újítást ezek a mindennapi tevékenység során való tudatos és szigorú használata jelenti.

5.2 A minőségi vezetési program megvalósítása

A minőségi vezetői program gyakorlatba való átültetése rengeteg elhivatottságot, energiát, időt és nem utolsósorban anyagi eszköz ráfordítást igényel. A minőségi vezetés elveit és gyakorlatát a vezetőségbe és annak szervezeti kultúrájába való hosszú távú befektetésként értékelhetjük. A minőségi vezetés jellemzői a rugalmasság, és a megvalósítás lépéseinek rugalmassága, valamint az egyes szervezeti egységek változó elvárásaihoz és felépítéséhez, ill. a rendelkezésre álló időhöz való alkalmazkodás képessége. A minőségi vezetés hagyományaiból számos tanulságot vonhatunk le. A minőségi vezetés az üzleti élet olyan formája, mely minden résztvevőnek beleszólást biztosít az ügyfelek elvárásainak meghatározásába, ill. állandóan törekszik szervezetének tökéletesítésére, hogy kielégítse az elvárásokat.

A minőségi vezetés három alapelven nyugszik:

- Az ügyfelek elégedettsége (összpontosítás az ügyfélre)
- Állandó tökéletesítés (összpontosítás az eljárásra)
- Alkalmazottak részvétele (összpontosítás az alkalmazottakra)

Az ügyfelek elvárják hogy a szolgáltatás:

- könnyen hozzáférhető,
- megbízható,
- gyors,
- átfogó,
- barátságos,
- olcsó,
- hatékony és
- praktikus legyen

A szervezeten belüli minőségi vezetés létrehozásánál az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- ◆ a szervezet felkészültségét a minőségi vezetés bevezetését célzó program kialakítására.;
- ◆ a legfelsőbb vezetőség elhivatottságát;
- ◆ a szervezet minőségi értékelését;
- ◆ a minőségi vezetés kivitelezési stratégiáját;
- ◆ a szervezeti kommunikációt, a célokat ill. irányelveket;
- ◆ a szervezeti és az osztályszintű megvalósítási stratégiákat;
- ◆ az ügyfelek szükségleteit, elvárásait és elégedettségét a termékkel/szolgáltatással szemben;
- ◆ a lehetőségeket, melyek a jelenlegi szervezeti felépítés minőségi javulásához vezethetnek;
- ◆ a Minőség Tanács, vagy a minőség javításával foglalkozó csoportok, ill. az ezekhez a tevékenységekhez hozzárendelt intézmények szükségességét;
- ◆ a vezetők, a minőségellenőrök, az alkalmazottak és a szakszervezetek valamint egyéb dolgozói szervezetek részvételét;
- ◆ tréningeket és egyéb követelményeket, valamint
- ◆ a megfelelő adatgyűjtést, elemzést és értékelést, a minőségi javulás és más eredmények jelzésére.

Az ügyfelek elégedettsége csakis akkor biztosítható, ha a minőségi termékek vagy szolgáltatások állandó biztosítása az üzletvitel állandó részévé válik és megegyezik az ügyfelek igényeivel és elvárásaival. Ez megköveteli minden dolgozótól a mindennapi munka állandó javítása iránti elhivatottságot. Ez az ügyfél-centrikusság és minőségjavítási törekvés talán egyszerűnek tűnik, mégis számos szervezet esetében ez vezetett a gyökeres szervezeti megújuláshoz és a korábban bemutatott piramisok megfordításához a vezetői terén.

Mind a magán mind a civil szféra tapasztalatai rávilágítanak arra, hogy a minőségi vezetési rendszer kivitelezésének kulcs-eleme nem csak az alkalmazottak, hanem a szakszervezetek és más dolgozókat tömörítő szervek bevonása is kulcsfontosságú tényező. A minőségi vezetési stílus megkülönböztető eleme az átfogó, vagy *totális* megközelítés, innen ered a népszerű angol betűszó, TQM, azaz Total Quality Management, vagyis átfogó minőségi vezetés. A minőség önmagában nem új fogalom. A totális szóra helyezett hangsúly érzékelteti átfogó jellegét. Ez a jelleg alkalmazható minden üzleti tevékenységre, vagy munkafolyamatra. Minimális eredmények születtek régen a minőségjavítás gyakorlatában. A kezdeményezések elhaltak, a véletlenszerű ötleteket csak részlegesen építettek bele az üzleti stratégiákba, és azokat sem támogatták megfelelően.

A minőség leghatékonyabb mutatója az elégedett ügyfél. Az ügyfelek elvárásai és a minőség iránti igényei nyilvánvalóan változnak az idők folyamán. A minőségi vezetés szisztematikusan és állandóan felméri ezeket az igényeket és elvárásokat, azután minden eszközt megragad, hogy kielégítse, sőt, túlszárnyalja azokat.

5.3 A hatékony projekttervezés és -vezetés

A projekt elemei:

- ◆ kezdet és vég;
- ◆ a maximálisan rendelkezésre álló idő;
- ◆ megismételhetetlenség;
- ◆ több egyén esetenkénti bevonása;
- ◆ korlátozott anyagi források; valamint
- ◆ a fázisok és a feladatok rangsorolása.

Hogyan lesz sikeres egy projekt?

Minőségi vezetők a dolgokat időben, a pénzügyi kereteken belül és megfelelő minőségben hajtják végre. A hatékony projektvezetők megtervezik a projekt menetét. A vezetők gyakran próbálnak projekteket tervek nélkül kivitelezni, ám a hatékony projektvezetők átérzik a kezdeti lassúság elkerülhetetlenségét, és a későbbi, gyorsabb tempó fontosságát. Egyetlen projekt sem haladt még tökéletesen a tervek szerint. Szükséges tehát alternatívákat készíteni az esetleges eltérések, ill. kudarcok esetére. A jó tervek kevesebb problémát okoznak a kivitelezésnél, és gyorsabb tempót biztosítanak a későbbiekben.

A hatékony projektvezetők több embert is bevonnak a tervezésbe. Rengeteg olyan kérdést tesznek fel mint: ” és ha ez történik?”, vagy “ mi rossz történhet?”. Ez biztosítja a projektben résztvevők erős egyetértését és elhivatottságát. Meg kell győződni arról, hogy valamennyi, a projekttel kapcsolatban álló osztály, vagy csoport, egyetért a tervvel és a projekttel. El kell jutni abba a stádiumba amikor a csoport már minden projekttel kapcsolatos eshetőséget megvizsgált. Ezen kívül meg kell találni azt a közös álláspontot, melynek segítségével a résztvevők a projekt folyamán kiütőköző nézeteltéréseiket orvosolhatják. Ehhez meg kell teremteni a hitelességét, hogy az emberek kreativitása akcióba lépjen.

A projektvezetés 10 alapszabálya

1. Határozzuk meg a projekt egyértelmű célját.
2. Állapítsuk meg a projekt célkitűzéseit.
3. Alakítsuk ki az ellenőrző pontokat, a feladatok meghatározását, a kapcsolatokat és a tervezett határidőket.
4. Dolgozzuk ki a projekt ütemtervét.
5. Irányítsuk a résztvevőket egyénenként és csoportként is.
6. Ösztönözzük a csoport elhivatottságát és lelkesedését.
7. Tájékoztassunk mindenkit a projektről és tartsuk fenn velük a kapcsolatot.
8. Kössünk csoportösztönző megállapodásokat.
9. Ruházzuk fel magunkat és valamennyi projektben résztvevő csoporttagot hatalommal.
10. Ösztönözzük a kockázatvállalást és a kreativitást.

1. Szabály - Határozzuk meg a projekt egyértelmű célját

Ahhoz, hogy a munkát befejezzük, gondolatban a végén kell kezdeni, és visszafelé dolgozni. Minél tisztábban látjuk a “végeredméket”(még akkor is ha az közben változhat), annál hatékonyabban lehet az odavezető utat megtervezni. A világos cél, és annak másokkal való megértetése a kulcsfontosságú elemek egyike.

Miből áll a jó projekt céljának meghatározása? A cél tisztázása a célmeghatározás folyamatának eredménye. Ez a folyamat időbe és fáradságba kerül, ill. párbeszédre alapszik. Ez hosszas, csoporton belüli döntési folyamaton alapszik, mely vég-eredményben a projekt céljának meghatározásához vezet. A projekt célját a következő kérdések segítségével lehet leghatékonyabban meghatározni: Miből latszik majd, hogy elvégeztük a feladatot? Mit akar a felhasználó?

A felhasználó érdekeinek figyelembevételén kívül a hatékony projektnek öt jellemzője van:

- ◆ **Egyértelmű** - A célnak egyértelműnek, jól meghatározottnak kell lennie, olyannyira, hogy bárki, aki a projektről csak minimális ismeretekkel rendelkezik is, megérthesse azt és tisztában legyen azzal.
- ◆ **Mérhető** - A projekt sikeres lezárása érdekében szükséges a célok elérésének mérési lehetősége. Gyakran hangoztatják (tévesen!), hogy bizonyos projektek eredménye nem mérhető. Minden leírható cél mérhető! Természetesen egyes célokat könnyebb értékelni mint másokat. Tehát, a nehezebben mérhető célok mérési módszereinek kidolgozására kell a legtöbb időt fordítani. Mérhető célok nélkül a projekten dolgozó csoport nem rendelkezik megfelelő irányvonallal.
- ◆ **Egységesen elfogadott** - A projekt célját illetően megegyezésre kell jutni. A felhasználónak (legyen az ügyfél, felső vezető, vagy a szervezet alsóbb tisztviselője), egyet kell értenie a projekt megfogalmazott céljával, vagyis a projekt vezetőjének és felhasználójának egyet kell értenie abban, hogy a projekt "végterméke" a problémát meg fogja oldani, azaz megoldást jelent majd a projektet kiváltó okokra. Minél nagyobb az egyetértés egyes személyek között és minél tisztábban látják céljaikat a projekt indításakor, annál könnyebben tudnak kivitelezhető projekttervet készíteni.
- ◆ **Reális** - A projekt céljának reálisnak kell lennie. Egyes projektvezetők gyakorta tűznek ki olyan célokat, melyek az adott körülmények között megvalósíthatatlanok. A reális cél kitűzésénél figyelembe kell venni a lehetőségeket, a személyzetet és a határidőt. A realitás azt is biztosítja, hogy habár maga a projekt teljesen egyedülálló és különbözik minden eddigitől, a résztvevőknek nem tűnik majd teljesen idegennek. Ha mégis ez lenne a helyzet, időt kell biztosítani kutatásra és tanulásra, esetleg konzultánsokat, ill. új projekt munkatársakat kell fogadni, vagy teljesen elvetni a projektet. Senki nem végezhet olyan feladatot, amiről csak nagyon keveset tud.
- ◆ **Határidő** - Végezetül, a cél elérésének egy világos határidőt kell szabni. Mennyi idő és pénz áll a rendelkezésre a cél eléréséhez? Mennyire rugalmas a határidő? A körülmények mennyire változnak, változhatnak? Olyan határidő felállítása szükséges, mely összhangban áll az adott körülményekkel, ismeretekkel, és tapasztalatokkal.

A hatékony projektvezetők:

Meghatározzák a projekt célját

Biztosítják a cél egyértelműségét

A csoport valamennyi tagjának tudomására hozzák

A célt állandóan a résztvevők figyelmének központjában,
a csoport szemei előtt tartják

2. Szabály - Állapítsuk meg a projekt célkitűzéseit

A célkitűzések olyan irányelvek, melyek a csoport erőfeszítéseit a cél elérése érdekében összpontosítják. Általánosságban minden a projekthez tartozó csoportnak kell, hogy legyen célkitűzése, néha esetleg egyéneknek is. A csoportoknak tudniuk kell, hogy egyes személyek mit tesznek a projekt megvalósulásáért. A célkitűzések hasonlítanak a célhoz, de le vannak bontva csoportonkénti feladatokra. A célkitűzések felbontják a végső célt csoportok részfeladataira, melyek teljesítésével a cél majd megvalósul. Minden csoportnak, vagy egyének részletezik a feladatait, azok idejét, és hogy hogyan ellenőrizték az eredményeket. Ugyanúgy mint a projekt céljának, az egyes célkitűzéseknek is világosaknak, egyértelműeknek, időhöz kötötteknek, mérhetőeknek és mindenki által elfogadottnak kell lenniük. Máskülönben a célkitűzések nem nyújthatnak a résztvevőknek hatékony támpontot.

Mikor az egyértelmű célkitűzéseket megfogalmaztuk, meg kell határozni a projekt fontos résztvevőit, a feltételeket és a szükséges eszközöket, melyek segítségével a projekt célját elérhetjük. Ha minden célkitűzéshez külön csoportot (vagy egyént) rendelünk és ebben a csoport egyetért, kioszthatók a reszortok, ill. felelőségek. A felelősség az egyéneket elkötelezetté teszi a cél iránt. A projekt célkitűzéseit le kell írni, és szó szerint a falra akasztani. Ezzel emlékeztethetjük az egyéneket és a csoportokat a céljaikra, feladataikra.

3. Szabály - Alakítsuk ki az ellenőrző pontokat, a feladatok meghatározásának rendszerét, a kapcsolatokat és a tervezett határidőket

Nem elég a célokat és célkitűzéseket csupán meghatározni; megvalósításukhoz szükség van ellenőrzési pontokra és tettek-re. Különböző módon meghatározható, hogy valaki a jó irányban halad-e a megvalósítás útján. Hogyan dönti el valaki, hogy le kell a tevékenységet lassítani, vagy fel kell gyorsítani? Honnan fogja tudni valaki, hogy még mennyi időre van szükség? Az ellenőrzési pontok leginkább az útjelző táblákhoz hasonlíthatóak. Az eredmények látható jeleiként és azok értékelőjeként szolgálnak. Megkülönböztetünk hosszú és rövid intervallumú ellenőrzési pontokat. A hosszú intervallumú

ellenőrzési pontok a mérföldkövek. Ezek a projekt tervezett és elért eredményeinek összehasonlítására szolgálnak. Ezek látható, érzékelhető mércéi a teljesítés ütemének. A mérföldkövek fontos események, amellyel felmérhetjük, hogy a projekt tartja-e a határidőt, vagy sem, esetleg előrébb tart annál.

A rövid intervallumú ellenőrzési pontok a cél felé vezető út állomásai. Hasonlítanak a mérföldkövekhez, de előfordulásuk gyakoribb, tehát több van belőlük. Jónéhány esemény együttesen ér el egy mérföldkövet. Az események gyakoribb, állandó visszacsatolást biztosítanak, míg a mérföldkövek inkább áttekintő természetűek. A mérföldkövek és az ellenőrzési pontok a projekt haladásának és tervezésének hasznos eszközei. Segítenek felmérni, hogy a projekt határidőn és költségvetési kereteken belül van-e még.

Motiváció

Egyes események, mérföldkövek és tettek, motiválják a csoportot. Az ellenőrző pontok olyan szükséges visszacsatolási pontok, melyek erősítik a résztvevők elhivatottságát és motivációját. A hatékony projekt vezetők minden alkalmat megragadnak, hogy tájékoztassák munkatársaikat. Ez segít felmérni az egyének teljesítményét, elismerni eredményeiket, vagy megoldani problémáikat, ha esetleg elfelejtették a határidőket, elvárásokat.

Egyes feladatok közötti kapcsolatok meghatározása.

Bizonyos feladatokat csakis egymást követően, míg másokat egyidőben is végre lehet hajtani. Fontos tisztázni az egyes feladatok pontos kapcsolatát. A következő kérdésekre válaszolva megismerhetjük ezeket a kapcsolatokat. "Mi az a szükséges sorrend, amelyben a feladatokat végre kell hajtani?" "Mi a feladatok végrehajtásának logikus sorrendje?" és "Mi az a sorrend amelyet a technológiai és az anyagi háttér megkövetel a dolgok menetében?" Gyakran előfordulhat, hogy több megoldást is találunk a kérdésekre való válaszkeresés során. Ez az a pont amikor a "Mi lenne ha?" és a "Milyen baj lehet?" kérdésekre kell a választ megtalálni. Mi történik ha ez a tevékenység nem úgy sikerül, ahogy terveztük? Mik a lehetséges variációk a problémák felmerülése esetén? Az egész tervezési folyamat legfontosabb eleme a véletlen betervezése. Ennek úgy kell történnie, hogy soha ne veszítsük szem elől a projekt eredeti célját.

A rendelkezésre álló idő, anyagiak és más elemek értékelése

Szintén szükséges minden egyes tevékenység, ill. részprojekt anyagi, humán, idő, eszköz és egyéb szükségletét felbecsülni. Kézenfekvő értékelési módszer, ismeretlen, vagy bizonytalan dolgok esetében, háromféle becslési módszer-együttes alkalmazása.

Az első legyen az optimista becslés, amelyben minden sikerül, és terv szerint halad. A második egy pesszimista becslés, az első ellentéte. A harmadik becslés a legvalószínűbb lehetőséget határozza meg, átlagos problémákkal és szerencsével. Az ilyen óvatos tervezés segítségével további kérdésekkel bővíthetjük a "Mi baj történhet?" forgatókönyvet, és a feladat tényleges teljesítésének tényezőit. Ilyen részletes számításokra nincs szükség minden egyes részfeladat esetén, de mindig tanácsos tartalék erőforrásokat belekalkulálni becsléseinkbe. Senki nem jósolhatja meg biztosan a jövőt. A projekt vezetői a tartalékot akkor használják föl, ha a projektet vissza kell téríteni az eredetileg kijelölt ösvényre. Ha valaki már végzett projektütemezést korábban, akkor jól végzi ezeket a becsléseket és jó becslést tud adni annak előrelátható lezárásáról. A projektek egyedisége miatt azonban minden terv kizárólag becslések alapján készíthető el.

4. Szabály - Dolgozzuk ki a projekt ütemtervét

Sajnos legtöbbször nem szereti az időbeosztást, pedig az növelheti hatékonyságunkat. Kutatások bizonyítják, hogy a sikeres emberek nem sajnálják az időt és fáradtságot idejük és tevékenységeik megszervezésére. Ügyelnek arra, hogy tevékenységeik céljaik elérését szolgálják. Ennek hét előnye van:

- ◆ Reálisabb tervek születnek - mivel pontosabb képet kapunk a projekt eredményeiről.
- ◆ Jobban meg lehet jósolni a várható fejleményeket.
- ◆ Hatékonyabban lehet a projekt gyenge pontjaira figyelni, tehát jobban tartható a határidő.
- ◆ Szűk keresztmetszeteket és más koordinációs problémákat megtörténtük előtt fel lehet ismerni, tehát lépéseket lehet tenni a késés megelőzésére.
- ◆ Hasznos eszközt a csoport kezében: nő a szervezethez és a javul a kommunikáció.
- ◆ Olyan eszköz mely erősíti az elkötelezettséget - mivel nyilvánosan megnevezi a feladatok felelőseit és a határidőket, valamint ráébreszti a csoportot az egymástól való függőségre.

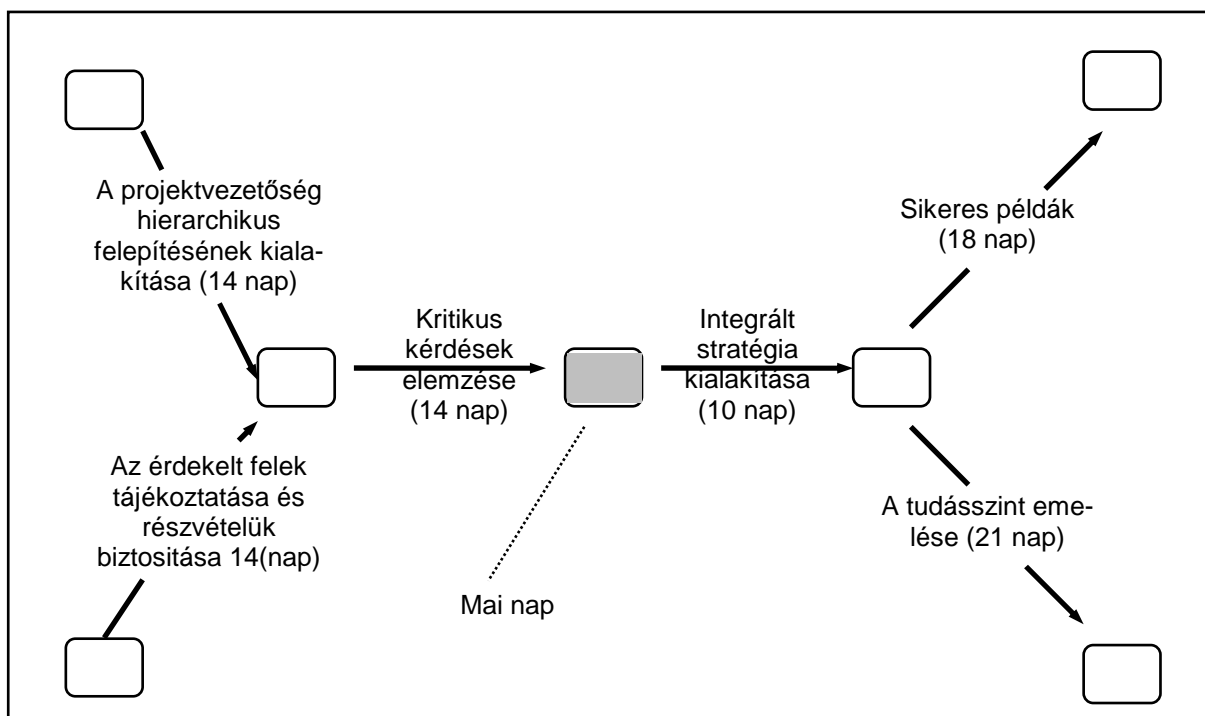
Olyan segédeszköz mely segít a projektet határidőre, a kívánt minőségben és az anyagi erőforrások keretein belül befejezni.

Folyamatábra, vagy vonalas diagram készítésével elérhető a tervezés megkívánt hatékonysága.

A folyamatábra

A projekt időrendjének egyik rajzos megjelenítési formája a Kritikus Út Módszere (angolul Critical Path Method) vagy PERT (Program Evaluation and Review Technique) módszer. A folyamatábrát azonban nehezebb megjeleníteni mint az oszlop diagramot. és nem ad olyan egyszerű áttekintést a projekt helyzetéről adott időpontban, mint a vonalas diagram. Ettől függetlenül a folyamatábra rendkívül jó eszköz a projekt egymást követő feladatainak megjelenítésére. A vonalas diagram, a folyamatábrához hasonlóan három alapábrával dolgozik: a nyilak ábrázolják a feladatokat, ill. a becsült időt, a körök pedig az eseményeket és mérföldköveket ábrázolják. (lásd 27a. ábra)

27a. ábra Folyamatábra



Az oszlopdiaagram

Az oszlopdiaگرامnak is három alapeleme van: az idővonal, a feladatok felsorolása, és egy-egy vízszintes oszlop minden egyes feladatnak. Általában az oszlopos ábrát egyoldalasra készítik, hogy egyetlen pillantásra fel lehessen mérni a teljes projektet és a kapcsolódó feladatokat. A pontosság növelése érdekében külön diagram készíthető minden egyes célkitűzésről, hogy a csoportok és/vagy az egyének könnyebben átláthassák tennivalóikat. Az oszlopdiaagramot a “Mi lenne, ha?” kérdésre is el lehet készíteni, hogy a legjobb tervet válasszuk a projekt menetéhez. Az oszlopdiaagramon könnyen lehet az oszlopokat mozgatni, és ezáltal felmérni a lehetőségeket a “Mi baj lehet?” esetekben. Ezek az ábrák az eredmények elemzésére, és a csoport munkájának értékelésére is alkalmasak. Ennek egyik elfogadott formája az oszlopokon belül más színrel jelölni minden egyes tevékenység helyzetet. (lásd 27b. ábra)

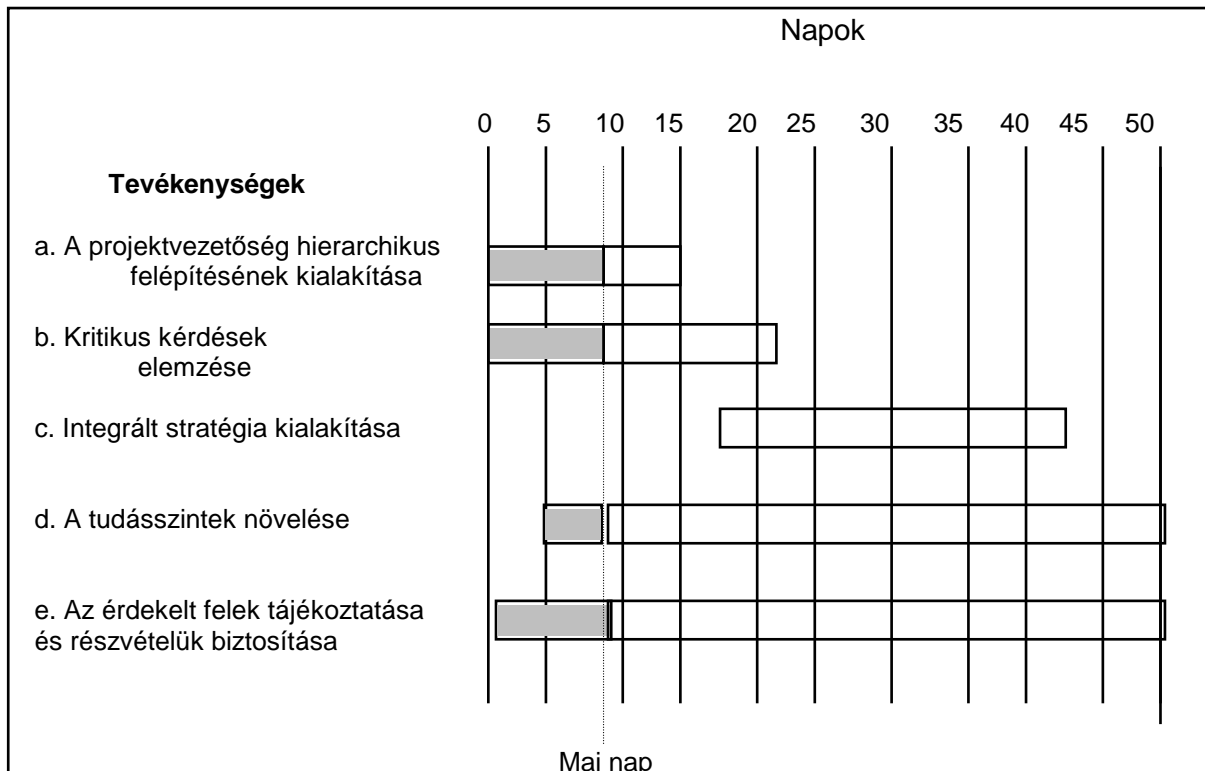
5. Szabály - Irányítsuk a résztvevőket egyénenként és csoportként is

Számtalan tanulmány jelölte már meg egyes projektek bukásának okaként azt a tényt, hogy a projekt vezetője nem alakított ki a tagok körében erős támogató és együttműködő csoportot. A hatékony vezetők tudják, hogy ugyan egyének is nyerhetnek “versenyeket”, de “bajnokságot” csakis csapatban lehet nyerni. A csoport sikerének feltétele a csoport elvárásainak és elképzeléseinek, valamint az egyének terveinek, és igényeinek ismerete, és az egyéniség tiszteletben tartása. Azok a vezetők akik átlátják az egyének tetteinek okát, jobb eséllyel képesek a csoport munkáját a cél felé irányítani.

6. Szabály - Ösztönözzük a csoport elhivatottságát és lelkesedését

A projekt sikere érdekében többre van szükség, mint egyszerűen csak meghatározni a célokat, a célkitűzéseket és kiadni a feladatokat. Meg kell győzni a csoportot arról, hogy a projekt izgalmas vállalkozás, melyet közös erőfeszítés árán siker koronáz majd.

27b. ábra Oszlopdiaagram



A hatékony csoportok egyértelmű **ÉRTÉKEK** rendelkeznek. Ezek alapján dolgoznak és ez segíti őket majdan hozza a projekt sikeres lezárásához. Ez az egyértelműség hitet ad a csoport tagjainak ahhoz, hogy közös értékeikkel munkájukat siker koronázza majd. Felmérések bizonyítják, hogy az elhivatottság, a hűség és a büszkeség, a szervezeti hatékonysággal együtt, egyértelműséghez, összhanghoz és a szervezet értékeinek és elveinek jobb megbecsüléséhez vezet.

A csoporttagok intelligenciájának kihasználása az egész vállalkozás számára alapvető fontosságú. A csoport akkor éri el a legjobb teljesítményt, ha az egyéni ötletek helyet kapnak a projektben, és a fontos döntésekért a csoporttagok közösen vállalják a felelősséget. Ezáltal a projekt-csoport tagjai joggal érzik munkájukat alapvető fontosságúnak. A tagok érzelmi megnyilvánulásainak szintén teret kell biztosítani. Számos vezető tévesen hiszi, hogy a dolgozókat csakis a pénz ösztönzi. A mások előtt való szóbeli dicséret, a látható kitüntetések/oklevelek és más kézzelfogható ajándékok óriási hatást gyakorolhatnak.

Az emberek elhivatottsága és érdeklődése

Rengeteg módja van mellyel a projekttagok érdeklődését és bennük az elkötelezettség érzést fel lehet kelteni.

Íme a négy legsikeresebb:

- ◆ Kihívások elé állítás, nehéz feladatokkal való megbízás;
- ◆ Közös célok kitűzésének ösztönzése;
- ◆ Nyíltság növelése;
- ◆ Felelősség növelése.

7. Szabály - Tájékoztassunk mindenkit a projektről és tartsuk fenn velük a kapcsolatot

A legtöbb vezető nem kommunikál olyan jól, mint az szükséges lenne. Nem tájékoztatják a felsőbb vezetőséget, a projekt dolgozóit, sőt önmaguk sem tájékozódnak kellőképpen. Gyakoriak a kommunikációs problémák. Gyakran a szervezet korlátai jelentenek egy projekten belül kommunikációs problémákat. Ez általában a projekt természetéből adódik. Egy-egy projekt általában összevonja különböző osztályok alkalmazottait, akik más zsargont használnak, más célkitűzéseik vannak, más a felkészültséggel rendelkeznek, mégis együtt kell dolgozniuk az új feladaton.

Hogyan értessük meg magunkat?

Az információ átadója számára a legnehezebb feladat mások figyelmét felkelteni. Ebben négy alapötlettel nyújthatunk segítséget:

- ◆ Személyesen kommunikáljon.
- ◆ Rámenősen kommunikáljon.
- ◆ Győződjön meg arról, hogy a másik fél érti, hogy miért fontos az információ.
- ◆ Folyamatosan tájékoztassa a másik személyt.

8. Szabály - Kössünk csoportösztönző megállapodásokat

Egy-egy projekt irányítása során elkerülhetetlenek a nézeteltérések. Felmérések kimutatták, hogy vezetők idejük több mint felét nézeteltérések elsimításával töltik. Ennek legfőbb oka az, hogy a projektvezetők feladata a különböző szinten dolgozók munkájának összehangolása. Az alkalmazottak többsége azonban nem közvetlenül a felsővezetőknek számol be. Szükséges tehát a nézeteltérések megoldása. Természetesen a megegyezés idő- és energiárfordítás igényel. A nézeteltérések és különbségek nemcsak, hogy elkerülhetetlenek, de kívánatosak is a projekt életében. A konfliktusok biztosítják a lankadatlan érdeklődést és elkötelezettséget, ami ösztönzi a ötletes megoldásokat, a figyelmet pedig a várható problémák felé fordítja. A konfliktusok energiát és dinamizmust visznek a folyamatba. A konfliktusokat az érdeklődés váltja ki. Az emberek nem vitatkoznak olyan dolgokról, melyek nem érdeklik őket. A konfliktusok felszabadítják az emberek képzelőerejét. A konfliktust megoldani, nem pedig megszüntetni kell.

Konfliktusforrások:

- ◆ **Fontossági sorrend** - az egyes résztvevőknek különböző elképzeléseik van egyes feladatok megvalósítási sorrendjéről;
- ◆ **Adminisztrációs folyamatok** - nézeteltérések a projektvezetési módszerek terén;
- ◆ **Technikai lehetőségek** - minél egyedibb a projekt, annál többféle elképzelés létezik a megvalósítás "legjobb" formájáról;
- ◆ **Humán és anyagi erőforrások elosztása** - nézeteltérések szülehetnek a dolgozók feladatainak elosztásáról;
- ◆ **Költség és költségvetés** - a "mennyibe fog ez kerülni?" vagy a "miért kerül ez ilyen sokba?" kérdés gyakran nézeteltérések forrása. Ez sokszor annak a következménye, hogy nehéz megtervezni jövőbeni kiadásainkat;
- ◆ **Ütemtervek** - A feszültségek gyakori oka a "mikorra lesz ez kész?" kérdés. A probléma abból ered, hogy időbecsléseket kell végezni, a jövő azonban csak ritkán becsülhető meg pontosan. A másik véglet ugyanakkor, az összes lehetőség figyelembe vétele, mely megakadályozhatja a cél elérését.;
- ◆ **Személyek közötti és személyiségbeli összetűzések** - a konfliktusok nemcsak technikai kérdésekből adódhatnak. személyiség okokra is visszavezethetők (pl. egy-egy ember "stílusa", "rátartisága", ill. egy-egy pozíció, hatalom, befolyás, vagy baráti kapcsolat).

Konfliktusok kezelése a projekt időtartama alatt

A kezdeti szakaszban a konfliktusok többsége az időrendek, a költségek, a sorrendek és a humán erőforrás kérdéseiből ered. A hátráltató konfliktusok elkerülése érdekében, hasznos intenzív tervezést folytatni mielőtt belekezdünk a projektbe. Csökkentheti a hátráltató nézeteltérések számát, ha a célt mindenki, mindig szem előtt tartja.

Elengedhetetlen tájékoztatni a projekt menetéről az érdekelteket, és megünnepelni, ha valamit sikerül határidő előtti befejezni. A gyakori megbeszélések és eredményértékelések segítenek olyan személyes kapcsolatok kialakításában, melyre, a projekt életének nehezebb szakaszaiban később számítani lehet. A projekt fejlődésével párhuzamosan az adminisztratív és eljárási terveket is ki kell dolgozni. Sokkal könnyebb a problémamegoldás egyes elemeit előre kidolgozni, mint akkor bajlódni ezzel, amikor már kész helyzet előtt állunk.

A projekt középső szakaszában a legtöbb probléma az ütemtervek terén adódik. Ennek a problémának megoldása csupán kitartó munkával, elsősorban a dolgozók tájékoztatásával érhető el. A projekt vége felé a legtöbb konfliktus a költségek és a határidők terén adódik. Elengedhetetlen, hogy a csoport folyamatosan figyelemmel kísérje ezeket a kérdéseket. Ha a csoport magáénak érzi a projektet, természetesen hozzájárul annak sikerességéhez.

Megállapodások

- ◆ Keressük meg a közös nevezőt! Mi az, amiben mindenképpen egyetértünk?
- ◆ Szélesítsük ki az egyetértés területét! Tárgyaljunk!
- ◆ Gyűjtsünk az információt! Ismerjük meg a konfliktus minden oldalát!
- ◆ A tényekre, és ne egyes személyekre összpontosítsunk! Használjuk a problémamegoldó megközelítést!

A sikeres konfliktuskezelők

Nyilvánvaló, hogy a sikeres projektvezetők egyben jó diplomaták is. Az alábbi kilenc technika eszköztárunk részét képezi:

- ◆ **Határozottság.** Inkább előre cselekszik, mint a kész helyzetekre reagál. Felkutatja a problémákat. Érdekeit és elvárásait határozottan ismerteti.
Egyértelműség. Az egyértelműség kedvéért a tárgyalásokon egyes témák bevezetésének okát mindig világosan megindokolja (pl. “amit ajánlani szeretnék.....”, vagy “javasolhatnám, hogy....”), elkerülve ezáltal a szándékaival kapcsolatos félreértéseket.
- ◆ **Kerüli a vitát.** A viták meghosszabbítják a folyamatot, elterelik az emberek figyelmét a megoldás kereséstől. Ne feledjük, a viták érzelmi megnyilvánulások, ritkán oldhatók meg tényekre és logikára alapozva.
- ◆ **Ismeri a logika határait.** A túlzott logikára és érvekre való támaszkodás helyett a következő elvet helyezi előtérbe: “Ami elfogadható az Ön számára, az számomra is elfogadható.” E a folyamat alapvető eleme a véleménycsere és mások szemléletének pontos ismerete.
- ◆ **Tudja mit akar és megköveteli azt.** Ha nem követeli meg, talán meg sem kapja. Senki nem képes mások gondolataiban olvasni. Az elvárások és szándékok könnyed ismertetése elősegíti a megegyezést.
- ◆ **Ismételten felhívja a figyelmet elvárásaira.** Kitart követelése, elvárásai és igényei mellett, nem engedi a másik felet ezektől eltérni, ill. kibújni alóluk. A közös nevező meghatározásával elősegíti azt, hogy a másik fel elfogadja akaratát.
- ◆ **Nem mentegetőzik.** A kifogások keresése gyakori hibaforrás. Kifogások helyett célszerű egyértelműen, tényekkel alátámasztva beismerni tévedéseinket/hibáinkat.
- ◆ **Nem lekezelő.** Olyan szavak és kifejezések mint a: “mindenki tudja”, vagy “ezt mindig így csináltuk” és az “én nagylelkű ajánlatom” stb. a másik felet sarokba szorítja, ahonnan csak “visszaütni” vagy menekülni tud. A beszélgetést a tényekre alapozva kerüljük a személyeskedést.
- ◆ **Alternatív megoldásokat keres.** Tudja, hogy mindkét fél érdekei többféleképpen kielégíthetők. Ráérez a másik fél igényeire, ugyanakkor saját elképzeléseivel is tisztában van. Ilyen esetben gyakran felmerülnek a “Mi lenne ha” jellegű kérdések. A lehetséges alternatívák közül válasszuk ki mindkét fel számára a legmegfelelőbbet.

Hatékony irányítással és érdekegyeztetéssel minden elkerülhetetlen konfliktus sikeresen megoldható.

9. Szabály - Ruházzuk fel magunkat és valamennyi projektben résztvevő csoporttagot hatalommal

Mindenki szeretne hatalommal rendelkezni. Nagyon kevés ember érzi úgy, hogy elég hatalom van a kezében, legkevésbé a projektvezetők. Gyakran hangzanak el olyan kitörések, hogy: “ Bárcsak meglenne a hatalmam, hogy azokat az embereket munkába állítsam!”, vagy “ Bárcsak befolyásolni tudnám az ellenőreimet!”, vagy “Ahhoz, hogy ezt megtehessem, több hatalomra lenne szükségem.”. Szó szerint értelemben a hatalom “képességet” jelent. Valaminek a kivitelezése legalább annyira függ a személyes képességektől, mint a hatalomi eszközöktől. A személyes hatalom olyan képesség, melyet egyes egyének birtokolnak. Ez az illető munkamódszerében ill. váratlan helyzetben tanúsított magatartásában tükröződik. A hatalom semmiképpen sem az “íróasztallal jár”, hanem adott személy egyéniségétől függ.

Az emberek a hatalommal szemben három lehetséges módon viselkedhetnek. Vagy teljesítik a kérést, vagy alárendelik magukat annak, esetleg megtagadják azt. Valaki akkor tesz hatalomra szert, ha a projekt folyamán megbecsülést és személyes tiszteletet ébreszt másokban személye iránt. A hatalomnak ez a fajtája a másokkal való bánásmódon alapszik. Ennek során alapvetően fontos a csoport egyes tagjaival felvenni a személyes kapcsolatot. A hatalom megszerzésének egy másik módszere a példamutatás.

Ezek a hitelesség alappillérei. Az olyan embert, aki szavahihető, értik, hogy miről beszél, dinamikus, őszinte és tudja mit kell tenni, általában megbecsülik. Ha valaki megbecsült ember, akkor hamarabb, és általában nagyobb elkötelezettséggel teljesítik kéréseit.

Mit várnak el az emberek vezetőiktől?

Becsületességet

Hozzáértést

Célirányos vezetést

Ösztönzést

10. Szabály - Ösztönözzük a kockázatvállalást és a kreativitást

A versenyképesség megőrzése végett minden szervezetnek taláلكonynak kell lennie. Projektcsoportokat gyakran csak a folyamatok meggyorsítására, vagy egy-egy termék kidolgozására hoznak létre. Elengedhetetlen tehát időt hagyni a gondolkozásra és kísérletezésre. Alkalmazzuk a "ne akarj azonnal cselekedni! Előbb gondolkodj el rajta!" alapelvet. A taláلكonyság időt igényel, és soha nem lehet tudni, hogy mennyit.

Felmérések bizonyítják, hogy célok kitűzése, a határidők, a megfeszített munka és a szabadság mind elősegítik az innovációt. Egyéni kezdeményezések biztatásával és ezt ösztönző rendszerekkel az egyének kreativitása fokozódik. A kreativitás, mint minden egyéb viselkedési forma, az eredménytől függ. Ha a kockázatvállalást figyelmen kívül hagyják, vagy büntetik, ha a taláلكonyságot nem ösztönzik, ha az ötleteket ellopják, a kreativitás elkerülhetetlenül visszafejlődik.

Ha a projekt csoport kockázatvállalását támogatja a vezetőség (azt is elnézik ha az balul üt ki), megteremtődik egy erősen kreatív és taláلكonny hangulat és környezet. Azok, akik mindig mindent elsöre jól akarnak végezni, soha nem fognak kockázatot vállalni. A kockázatvállalás bizonytalansággal jár, amit támogatni kell és meg kell beszélni.

A 3M vállalat tizenegyedik parancsolata:

“Ne vessük el az új projektötleteket.”

Négy stratégia eljárás létezik, mely segítséget nyújt jobb ötletekhez jutni:

- ◆ **Problémaérzékenység.** Az a képesség, mellyel felismerjük a problémát, (ehhez ki kell küszöbölni a félreértéseket, a hiányzó tényeket és más hasonló zavarokat, és meg kell érnünk a problémát). Ennek egyik feltétele az, hogy nem elegendő a problémamegoldás képességével rendelkezni. Bizonyos fokú probléma-érzékenységgel is rendelkezünk kell.
- ◆ **Öletgazdagság.** Az a képesség, mellyel adott időn belül több megoldást is találunk egy problémára, hiszen minél több ötletünk van, annál valószínűbb, hogy megtaláljuk a megfelelőt.
- ◆ **Eredetiség.** széleskörű ismereteket feltételez. A mindennapi problémamegoldásban, nem a tiszta eredetiségre van szükség. Az itt megkövetelt eredetiség inkább a már meglévő lehetőségek új variációinak megtalálása, meglévő gondolatok újszerű alkalmazása, ill. adott helyzethez illő változtatások bevezetése.
- ◆ **Rugalmasság.** A különböző megközelítési variációk elfogadásának képessége. Ahelyett, hogy egy ötletre, technikára, vagy nézőpontra összpontosítanánk, elfogadjuk, hogy ha adott megoldás nem megfelelő, még mindig megoldható másképp.

A legizgalmasabb projektek olyanok, mint a hullámvasút; soha nem tudni mikor jön a zuhanás vagy az emelkedő, de maga az utazás érdekes, és biztosak vagyunk abban, hogy sínen maradunk végig.

5.4 Konfliktuskezelés

A konfliktusok állandóan jelen vannak az életünkben, és gyakran nehéz helyzeteket eredményeznek. Ugyanakkor, egy konfliktus segíthet jobban megismerni önmagunkat, erősebb kapcsolatokat kiépíteni másokkal, és jobban elvégezni a feladatot. Akár a munkahelyünkön, akár a magánéletünkben a konfliktusok hatékony kezelése komoly cél mindannyiunknak. Ahogy egy író megfogalmazta, "Ha megkérnélek, hogy sorolj fel szavakat melyek a "konfliktus" szóról eszedbe jutnak, szerintem háromféle választ kapnék. Az első fajta hideg és negatív értelmű lenne - háború, halál, rombolás, káosz, agresszió, erőszak és nemi erőszak. A második fajta pozitív értelemmel bírna - kihívás, lehetőség, dráma, érdekesség, fejlődés és vidámság. A harmadik csoport semleges lenne - figyelem, verseny, ritkaság, meditáció, alkudozás, megbocsátás. Legtöbbszörünk olyan kifejezéseket sorolna fel, melyek két, vagy akár mind a három fajtahoz tartoznának. Ez a bennünk rejlő, alapvető ambivalenciát tükrözi, ahogy egyénenként és csoportosan viszonyulunk a konfliktusokhoz. Az ilyen összetett viselkedések a valós életben igazolódnak be. A konfliktusok jelenthetnek káoszt, rombolást és halált az emberek életében, ugyanakkor lehetőségeket teremhetnek, drámákat, fejlődést és növekedést válthatnak ki. Tulajdonképpen minden személyes növekedés és társadalmi fejlődés a konfliktusokkal való szembesülésen és azok ésszerű megoldásán alapszik. A konfliktuskezelés első lépése az ok megértése. Miben gyökerezik a konfliktus? Mi akadályozza a kommunikációt ebben az esetben? Ne feledjük, a kommunikáció mindig összetett feladat, érzelmeken, értékeken, viselkedési formákon alapszik mind a küldő, mind pedig a befogadó oldaláról.

Vegyük először a küldő esetét. Ő az a személy, aki a kommunikációt kezdi, és válik ezáltal a konfliktus okozójává. Talán hiányos tudással rendelkezik, vagy kevés felkészültséggel rendelkezik a témában Ha ez igaz, akkor nagy valószínűséggel sikertelen lesz a kommunikáció. A fogadót félrevezetheti, ezáltal konfliktus alakul ki. A munkahelyen ilyen konfliktus akkor alakul ki, ha a küldő nem hisz a projektben, vagy a mögötte rejlő stratégiában. Lehetséges, hogy a kommunikációs folyamat befogadója nem rendelkezik kellő ismeretekkel, gyengén felkészült, vagy érdektelen a témában, elősegítve ezáltal a konfliktus kialakulását. Konfliktushelyzet alakulhat még ki, ha akár a küldő, akár a fogadó pillanatnyilag mással van elfoglalva, vagy, ha eltérő szókincsel, kulturális háttérrel rendelkeznek, más feltételezések alapján dolgoznak, vagy beosztásbe-

li különbség van közöttük. Egyéb tényezők szintén okozhatnak kommunikációs problémákat, mint például az idő hiánya, a külső behatások, vagy a szervezeten belüli információs rendszer hibái.

A kommunikációs problémáknak egyéb okai is lehetnek. Mindenki a saját szemszögéből, vagy tapasztalatai alapján ítél meg, vagy ír le egy helyzetet. Minden leírás különbözik, mivel ezek szubjektívek. Megítéléseink nem abból erednek, hogy mit látunk, hanem hogy mi rejlik bennünk. Legtöbbször "belső" szemünkkel vizsgáljuk a világot. Különböző időpontokban különbözőképpen hat az emberre ugyanaz. Ha valaki megváltozott, más szemszögéből fogja ugyan azokat a dolgokat vizsgálni. Az emberekben rögzül bizonyos módja annak, ahogyan a dolgokat szemlélik. Egyikünk sem született megfigyelő, mindannyiunk számára tanulási folyamat előzte meg e képesség kialakulását.

Az emberek a tanult értékeken, hiten, magatartáson, tudáson és érzelmeiken keresztül látják a világot. Az emberek úgy látják a világot ahogyan ok elképzelik. A látott dolgokat az emberek saját maguk számára értelmezik. Senki sem kerülheti el azt, hogy kiszínezzék megfigyelésében azt, ami számára különleges.

Az ember a körülötte lévő világot életkorán, helyzetén, nemén, egészségi és mentális állapotán keresztül vizsgálja. Minden ember leginkább úgy látja a világot, ahogy azt korábban látta. Hajlamosak vagyunk úgy látni a dolgokat, ahogy azokat már megszoktuk. Szintúgy hajlamosak vagyunk megtalálni azt, amit szeretnénk látni. Hasonlóképpen hajlamosak vagyunk leegyszerűsíteni azokat a dolgokat, melyeket nem értünk. A kommunikáció lényege nem a szavakban rejlik, hanem a megértésben. E folyamathoz pedig legalább két résztvevő szükséges.

A hatékony kommunikáció szabadon áramlik mindkét irányba, és a megértést alapul. A hatékony konfliktuskezelés elsajátítása érdekében meg kell ismernünk annak okát, mely gyakran csupán felszíni tünet.

Az öt konfliktuskezelési módszer

1. Versengés

A versengés természetes, de nem építő jellegű módszer, ahol az egyén mások karára személyes érdekeinek megvalósítására törekszik. Ez hatalmi módszer, ahol az egyén minden szükséges erőt igénybe vesz helyzetének, vitaképességének, gazdasági helyzetének erősítésére. A versengés "a jogainkért folytatott harc" -ot is jelenti, ahol az egyén az általa jogosnak hitt helyzetét védi, ill. egyszerűen csak nyerni szeretne.

Mikor kell versengeni ?

- ◆ Amikor gyors, döntő tetteket kell végrehajtani;
- ◆ Amikor fontos, népszerűtlen terveket kell kivitelezni;
- ◆ Amikor a cég fennmaradásáról van szó, és tudjuk, hogy döntésünk helyes; vagy
- ◆ Ha nem versengő magatartású védelemre van szükség, versengő magatartásúakkal szemben.

A versengés hátrányos következményei:

- ◆ Előbb-utóbb "stréberekkel" leszünk körülveve;
- ◆ Félelem a bizonytalanság, vagy érdektelenség beismerésétől;
- ◆ Eltorzult feltételezések;
- ◆ Csökkenő kommunikáció;
- ◆ Romló kapcsolatok;
- ◆ Az elhivatottság hiánya a másik fél részéről; vagy
- ◆ A megoldás állandó ellenőrzése/figyelése a kivitelezés során.

2. Alkalmazkodás

Az alkalmazkodás együttműködésen alapul - a versengés ellentétje. Az alkalmazkodással az egyén saját érdekei elé helyezi mások érdekeit, egyfajta önfeláldozás rejlik ebben a megoldásban. Az alkalmazkodás bőkezű, adakozó forma, ahol nem szívesen bar, de mások igényeit elékítjük ki.

Mikor kell alkalmazkodni?

- ◆ Mikor ráébredünk, hogy tévedtünk;
- ◆ Mikor a kérdés sokkal fontosabb a másik fél számára;
- ◆ Mikor engedniünk kell, hogy fontosabb kérdésekben majd nekünk is engedjenek;
- ◆ Mikor a versengés folytatása hátráltatná az eredményt; vagy
- ◆ Mikor beosztottjainknak fejlődniük kell, tehát hagyjuk őket tanulni hibáikból.

Az alkalmazkodás hátrányos következményei:

- ◆ Csökkenő befolyás, elismerés és tisztelet a sok meghátrálás miatt;
- ◆ A fegyelem csökkenése;
- ◆ Idegesség, mivel igényeink nem elégültek ki;
- ◆ Önbizalom csökkenése; vagy
- ◆ Az irányító pozíció elvesztése.

3. Elkerülés

Az elkerülés nem építő jellegű megoldás - az egyén nem próbálja meg sem saját, sem mások érdekeit érvényesíteni. A konfliktus elkerülését célozza. Az elkerülés megtörténhet diplomatikus félreállással, egy-egy jobban időzített döntéshozattal, esetleg a kellemetlen helyzetekben egyszerű visszavonulással.

Mikor kell a konfliktust elkerülni?

- ◆ Amikor a kérdés kompromittáló;
- ◆ Amikor reménytelen elérni célunkat;
- ◆ Amikor a konfliktusból származó károk nagyobbak, mint az esetleges győzelem;
- ◆ Amikor le kell higgadni, megszabadulni az indulatoktól és visszanyerni a tárgyalóképességet;
- ◆ Amikor további információkra van még szükség;
- ◆ Amikor mások könnyebben megoldhatják a konfliktust; vagy
- ◆ Amikor a kérdés egy másik alapvető kérdéshez vezethető vissza.

Az konfliktus elkerülésének hátrányos következményei:

- ◆ Véletlenszerű döntéshozatalok;
- ◆ Megoldatlan kérdések;
- ◆ Energiavesztés az ügyek halogatásával;
- ◆ Önmagunk megkérdőjelezése az önbizalom hiányában;
- ◆ Kreativitás és javítások megakadályozása; vagy
- ◆ A megbecsülés elvesztése

4. Együtműködés

Az együtműködés építő jellegű - az elkerülés ellentettje, az együtműködés során a két fél megkísérel olyan megoldást találni, mely mindkét fél számára kielégítő. Ez a kérdés teljes elemzésével jár. Ezáltal megismerjük egymás érdekeit. Két egyén között az együtműködés a nézeteltérések elemzéséből áll, az egyének nézőpontjainak megismeréséből, annak érdekében, hogy elkerüljük az olyan helyzeteket, melyekben a javakért való versengésre vagy összeütközésre kerülne sor, egy-egy személyes probléma megoldása végett.

Mikor kell együtműködni?

- ◆ Amikor mindkét fél érdeke túlzottan fontos ahhoz, hogy engedjenek belőle;
- ◆ Amikor valakinek az elképzeléseit akarjuk próbára tenni, vagy valaki jobban érti a dolgot mint a többiek;
- ◆ Amikor az egyének különböző meglátásait össze kell hangolni;
- ◆ Amikor az elhivatottság növelhető azáltal, hogy mások érdekeit is figyelembe vesszük; vagy
- ◆ Egy-egy olyan tényezőt szeretnénk kiküszöbölni, mely káros hatást gyakorol kapcsolatainkra.

Az együtműködés hátrányos következményei:

- ◆ Túl sok időt töltünk jelentéktelen kérdésekkel;
- ◆ Rossz döntések születnek olyan egyének befolyása miatt, akik nem ismerik a témát ill. a helyzetet; esetleg
- ◆ Megrendülhet a bizalom.

5. Megalkuvás

A megalkuvás közepesen építő jellegű megoldás. A cél ebben az esetben olyan megoldások keresése, mely mindkét fél számára elfogadható, és részben megfelel mindkét fél elvárásainak. Közbülső megoldás az alkalmazkodás és a versengés között. Ugyan mélyebben foglalkozik a kérdéssel, mint a konfliktus elkerülésének módszere, mégsem tárja fel olyan részletesen, mint az együtműködés. A megalkuvást felfoghatjuk a különbségek és a haszon megfeleléseként, vagy gyors, de közepes hatékonyságú megoldásként.

Mikor van szükség megalkuvásra?

- ◆ Amikor a célok közepes fontosságúak, és nem éri meg más megoldások alkalmazása;
- ◆ Amikor két egyforma erejű fél erősen elkötelezett saját álláspontja védelmében;
- ◆ Amikor összetett kérdésekben szükség van pillanatnyi megoldásokra;

- ◆ Amikor megalkuvó megoldásokra van szükség időhiány miatt; vagy
- ◆ Szükség van megoldásra, de az együttműködés és a versengés lehetetlen.

A megalkuvás hátrányos következményei:

- ◆ Senki sem éri el teljesen, amit akart;
- ◆ Rövid életű a megoldás;
- ◆ Cinikus légkört teremt, mert valaki eladta magát;
- ◆ Praktikus okokból a fontosabb érdekek, célok, elvek, célkitűzések, értékek és vállalati eredmények figyelmen kívül hagyása.

A konfliktuskezelés, az együttműködés és az egyetértés megteremtése

Mindenki számos helytelenül kezelt konfliktussal találkozott már, amennyiben részt vett már parlamenti ülésen, ill. figyelemmel kísérte azt a televízióban. Az elmúlt néhány évtizedben, a kommunikációs technika fejlődésével, valamint a társadalom változásaival és az összetett kérdések elterjedésével, megnövekedett konfrontáció iránti hajlamunk. A bűnözés és a peres ügyek száma egyre nő, ezzel szemben meglévő intézményrendszerünk és módszereink kevésbé alkalmasak a problémák orvoslására. Minél többször hallunk büntettekről, vagy társadalmi konfliktusokról, annál kevésbé bízunk kormányunkban.

A probléma mára már olyan méreteket öltött, hogy Észak-Amerika-szerte egyre több "egyeztető központ"-ot alakítottak ki, ahová az emberek vitás kérdéseik orvoslása céljából fordulhatnak. Egyes iskolákban tanfolyamokon oktatják a konfliktuskezelés helyes módszereit. E törekvések figyelemre méltóak ugyan, mégsem találtuk meg a hatékony módját annak, hogy politikusainkat harmonikusabb kommunikációs és interaktív rendszer kidolgozására bírjuk. A viták és a veszekedések túlságosan megszokottak politikai rendszerünkben.

A polgárok nagy többsége elégedetlen a negatív, konfliktus-vezérelte taktikákkal, melyet politikusaink, és az üzleti szféra képviselői használnak. Mégsem létezik egyetlen kézenfekvő, és egyszerű módszer, mely leválthatná a jelenlegit. Egyes képviselők derűlátó változásokat ígérnek választási beszédekben, de az egymást követő kormányok hatalom iránti vágya mindig gátat szab a komoly reformoknak. Egyes magánvállalatok azonban a közintézményekhez képest sikeresebben hajtottak végre komoly reformokat e terén. Fel kell hívni a figyelmet a jó példákra ill. reformokra, és el kell vetni a negatív gondolkodású, konfliktuskereső tevékenységeket.

Néhány fontos szempontot figyelembe kell azonban venni, ha konfliktusmegoldó képességeinket fejleszteni szeretnénk. Bármilyen nézeteltérés esetén három fontos kérdésre kell válaszolni:

- ◆ **Kivel van nézeteltérésem?** A probléma eredetének és a konfliktusba keveredett másik személy érdekeinek ismerete segít a megértésben.
- ◆ **Mi a probléma?** A probléma *tényleges* okának ismerete elengedhetetlen.
- ◆ **Mennyire fontos ez?** Ha tudjuk mennyire fontos ez a másik fél számára, könnyebb kiválasztani a megoldás módszerét.

Az együttműködés és az egyetértés megteremtése - E módszer nyilvánvaló alapelve az összes érdekelt érdemi és korai bevonása a döntéshozatalba, amivel sokkal nagyobb esély van egy mindenkit kielégítő minőségi döntés meghozatalára. Mint sok más fogalmat, az együttműködés és az egyetértés megteremtését is könnyebb szavakba önteni, mint a gyakorlatban alkalmazni.

Számos tényezőt és korlátot kell figyelembe vennünk:

- ◆ **Különböző érdekek** - Rengeteg érdekkülönbség rejlik minden egyes probléma hátterében. Ezek változása jelentős társadalmi és gazdasági következményekkel jár.
- ◆ **Önérdék** - A legtöbb ember általában saját érdekeit helyezi előtérbe, és nehezen tud ugyanolyan affinitással, érdeklődéssel foglalkozni mások érdekeivel.
- ◆ **Semleges fórum** - A legtöbb meglévő fórum, vagy gyűlés, már alapjaiban véve konfrontációs természetű. Ezeket vagy meg kell változtatni, vagy újabb, semleges fórumokat kell alakítani.
- ◆ **Összetett kérdések** - Minden kérdésnek vannak társadalmi, gazdasági, környezetvédelmi és egyéb összetevői, melyeket nem szabad figyelmen kívül hagynunk. Ezen aspektusok összefonódása, kapcsolatai egyre szelesebb körűek, és nehéz rájuk egyszerű megoldást tálalni.
- ◆ **Különleges érdekek** - Az egyének közös érdekeiket képviselő csoportokba szerveződhetnek. Ezek a csoportok nyomást gyakorolnak a rendszerre, hogy így céljaikat elérjék, de úgy tűnik kevésbé érdeklődnek a konfliktusaik megoldása, ill. más érdekcsoportokkal való direkt tárgyalások iránt.
- ◆ **Szűkülő költségvetések** - A kormányok el vannak adósodva, az adófizetők viszont nem akarnak több adót fizetni, ezzel arra kényszerítik a kormányt, hogy ugyanazon szolgáltatásokat csökkenő ellenszolgáltatás fejében biztosítsák.

- ◆ **Idő az egyetértésre** - Minden érdekelttel és érdeklődővel tárgyalni sok időt vesz igénybe, viszont az eredményesség érdekében szükséges feladat.
- ◆ **Az állami szektor szerepének csökkenése** - A polgároknak el kell fogadniuk, hogy a magánszféra vezetőivel, és a társadalom egyéb képviselőivel közösen kell meghozni építő jellegű döntéseiket. A hatalom egyre kevésbé összpontosul a kormány kezében, tehát egyre kevésbé képes a társadalom minden rétegét befolyásolni.
- ◆ **Felelősség kiadása** - A felelősséget nem elég egyszerűen csak megosztani egymás között. Célszerű azt a közösség lehető legalacsonyabb szintjén tenni. Ezáltal rugalmasabb és időigényesebb megoldásokat valósíthatunk meg.

Ez az erőmegosztás drámai fordulat az eddigi gyakorlatokhoz képest, melyet a köztudat minden bizonnyal csak sokára fog befogadni. A megértés a régi, centralizált döntéshozatal, és a modern közösségi döntéshozatal közötti különbség megértésével kezdődik.

Azt már tudjuk, hogy a régi meglehetősen zárt rendszer, és nagyon kis létszámú érdekcsoport érdekeit képviseli. Az együttműködésen alapuló modell azonban nyíltabb, befogadóbb és megértésre ill. elkötelezettségre alapozza végső megoldásait.

A kormányok és az önkormányzatok érdeklődése és képessége az együttműködésen alapuló döntéshozatal iránt, három dologgal függ össze:

- ◆ A jelenlegi kormányválság nagyságával;
- ◆ A kormányra gyakorolt külső nyomás nagyságával; és
- ◆ A részvételi döntéshozatal eszközeinek használatával.

Általában minden kormány életében folyamatosan jelen van a krízis és a nyomás, az együttműködésen alapuló döntéshozatal azonban korántsem természetes alapelv. Talán elérkezett annak az ideje, hogy a polgárok különböző érdekcsoportjai, és az egyének kényszerítsék kormányaikat vezetési stílusuk megváltoztatására.

Az együttműködés új kormányzati "varázsigévé" kell, hogy váljon, kivált mikor a kormányra a társadalom valamennyi szegmenséből egyformán nyomás nehezedik.

Egyes érdekcsoportoknak különösen támogatniuk kell ezt a változást, és minden tőlük telhetőt megtenni annak érdekében, hogy a köztisztviselői réteg keresztülmenhessen ezen a nehéz, de nagyon fontos változáson.

5.5 Team-munka

A minőségjavítás és költségcsökkentés másik elengedhetetlen tényezője mind a magán, mind pedig az állami szférában, a csoport- vagy team-munka bevezetése. Japán és svéd autógyárak ma már híresek a Team-munkát ösztönző politikájukról, és újabban az amerikai cégek is elkezdték az ötlet bevezetését, igaz kevesebb lelkesedéssel és sikerrel. A változásokat általában nehezen fogadják el az emberek, így a team-munka gondolata sem volt kivétel, különösen nem a közalkalmazottak körében, ahol a hierarchiának és a szervezeti felépítésnek komoly hagyományai és támogatói vannak.

Ez a hierarchia manapság folyamatosan változásokon megy keresztül, ahogy egyre nagyobb felelősség hárul azokra, akik az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatot tartanak fenn, és ahogy a hivatalok életében is egyre alacsonyabb szintre tolódik és egyben növekszik a felelősség. A felelősség eltolódása a dolgozókat és a polgárokat rákényszeríti arra, hogy bevezessenek a team-munka módszerét, és megtanulják hogyan lehet közösen dolgozni, célokat meghatározni és problémákat megoldani. A centrális bürokrácián alapuló döntéshozatali rendszer hamárossan kénytelen lesz hatalmát átadni a közösségi döntéshozatalnak, mivel a bürokratikus rendszer képtelen megfelelően működni. Drága és lassú működés jellemzi.

Egy-egy közösségben vagy minisztériumban nem könnyű az embereket rábírnival a team-munka alkalmazására. Komoly hagyományai vannak az egyedülálló munkavégzésnek és a magasabban szervezett, osztályszintű munkavégzésnek. A team-munka elterjedése, a hierarchikus munkavégzés kiszorításával holisztikus, hatékonyabb közösségi munkavégzésnek enged teret.

A hatékony csoportok bármilyen helyzetben fölismerhetők a következő tíz jellemzőről:

- ◆ **Világos csoportcélok** - A csoport minden tagjának értenie kell a kitűzött célokat és egyet kell értenie a közös célokban. A munkával kapcsolatban felmerülő bármilyen félelmet vagy nézeteltérést egyetértést eredményező módszerekkel azonnal meg kell oldani, egyetértést eredményező módszerek alkalmazásával.
- ◆ **Munkaterv** - A teamnek ki kell dolgoznia egy átfogó tervet, mely meghatározza az elvégzendő feladatokat. Ezt le kell bontani a team egyes tagjaira. Célszerű ütemtervet is készíteni, melyben meghatározzuk a feladatok elvégzésére szánt időt. A jó terv állandóan naprakész, elősegíti a team figyelmének az összpontosítását, és ösztönzi a határidők betartását.

- ◆ **Világosan meghatározott szerepek** - A team különböző emberekből tevődik össze, eltérő elképzelésekkel, erősségekkel, gyengeségekkel és feladatokkal. Elengedhetetlen, hogy a csoport minden egyes tagja ismerje kötelességét és szerepét, valamint azt, hogy ez a szerep esetleg mennyiben változik a munka egyes fázisai során.
- ◆ **Világos kommunikáció** - Világos és megbízható kommunikációs rendszerre van szükség a csoporton belül, hogy a csoport képes legyen feladatait megfelelően végezni. A csoport tagjai számára szükséges:
 - az egyértelmű és világos beszéd,
 - az aktív figyelem,
 - a "tolmácsolás" elkerülése, és
 - az információk közös használata.

Hogy meggyőződjünk a kommunikációs rendszer működésének hatékonyságáról, ajánlatos valakit felkérni a csoport kommunikációs szokásainak vizsgálatára. Az ilyen megfigyelés során tett javaslatok nagyban segíthetik a csoportot hatékonyságának növelésében:

- ◆ **Előnyös csoport magatartás** - A csoport vezetője állandóan ösztönözze a tagokat a csoportgyűléseket segítő, hatékony módszerek alkalmazására.
 - minden kisebbségi vélemény megbeszélése,
 - tények és vélemények gyűjtése minden fontos kérdésben.
 - az egyetértés folyamatos ellenőrzése,
 - a tagok részvételének biztosítása,
 - a kompromisszumok és a kreativitás ösztönözése a nézeteltérések megoldásában.
- ◆ **Jól meghatározott döntéshozatali módszerek** - A csoportnak minden fontos döntésben egyet kell értenie. A módszereket még a csoport kialakításának kezdeti fázisában meg kell beszélni. Ahhoz, hogy a lényeges döntésekben egyetértünk:
 - minden tényt ismernünk kell,
 - véleményt kell nyilvánítani,
 - minden kisebbségi érdeket figyelembe kell venni,
 - egyetértésre kell törekedni, és
 - jegyzőkönyvet kell vezetni, mely lehetővé teszi a döntés és az eljárás nyomonkövethetőségét.
- ◆ **Arányos csoportrészvétel** - Mivel a csoport minden tagja érdekelt a csoport eredményeiben, mindannyiuknak részt kell venniük a megbeszéléseken, ill. a döntéshozatalokban. Elkötelezettséggel tartoznak a vállalkozás sikeréért, ezért legjobb tudásuk szerint hozzá kell ehhez járulniuk. Amennyiben a megbeszélések részvételi aránya romlik, a csoport vezetőjének kötelessége ennek javítása.
- ◆ **A csoportszabályok lefektetése** - Még a csoport alakuló fázisában szükséges lefektetni az alapszabályokat, ezzel meghatározva mit tűr, és mit nem tűr el a csoport. Néhány általánosan elfogadott alapszabály:
 - kötelező megjelenés,
 - a megbeszéléseknek pontosan kell kezdődniük és végződniük,
 - rögzítsük az ülések helyét, határozzuk meg az idejét és azt a rendszert, mellyel a tagokat az esetleges változásokról értesíteni tudjuk,
 - minden vélemény számít,
 - figyeljünk, amikor más beszél,
 - minden feladatot fejezzünk be időben,
 - biztosítsuk a rutin munkák állandó körforgását (pl. kávéfőzés, mosogatás stb.)
 - biztosítsuk a formális ülések lehetőségét, vezessünk jegyzőkönyvet,
 - legyenek napirendi pontok, és egyéb írott formalitások.
- ◆ **A csoport működésének ismerete** - Minden tag ismerje a csoport működési folyamatát. Ideális esetben a csoporttagok:
 - nemcsak szavakból értenek,
 - ismerik a csoport dinamikáját, és
 - észreveszik ill. közbelépnek, ha a csoporton belül problémák adódnak.
 A csoport vezetője győződjön meg rendszeresen a csoport működéséről, hogy kiküszöbölje az esetlegesen fellépő, nem odaillő magatartást.
- ◆ **Tudományos megközelítés** - Azok a csoportok, melyek működésüket inkább tudományos alapokra (megbízható adatbázisok, probléma-megoldási és döntéshozatali módszerek, stb.), mintsem véleményekre helyezik, sikeresebbek. Optimális esetben a csoport:
 - döntések előtt adatokat gyűjt,
 - statisztikai eszközöket használ a problémák megoldására, adatgyűjtésre és azok elemzésére,
 - a problémák eredetét igyekszik megtalálni, és
 - tartós megoldásokra törekszik az átmeneti állapotok helyett.

Ugyan a jó csoportok rendelkeznek az fenti tulajdonságokkal, köztudott dolog, hogy ez hosszú folyamat végeredménye.

A csoport fejlődésének négy klasszikus fázisa ismert:

Megalakulás - amikor az egyének kialakítanak egy csoportot;

Harc - amikor a tagok kiharcolják a szerepeket, a feladatok elosztását és kialakítják a kapcsolatrendszert;

Megnyugvás - amikor a csoport kialakítja működési szabályait és működési módszereit;

Teljesítés - amikor a csoport meghatározta feladatait, kiépítette kapcsolatait, és kész a feladatok megoldására.

A csoportmunka legtöbbször bizonyos mértékű felkészültséget kíván; nemcsak a technikai módszerek elsajátítását, hanem a személyes kapcsolatok, a viselkedési formák és az új munkamódszerek megismerését is.

Amikor emberek azért kezdenek csoportban dolgozni, hogy összetett és bonyolult problémákkal birkózzanak meg, különböző értékrendeket, tudásszinteket, filozófiákat és személyiségeket kell összehangolni

5.6 Csoportvezetési - Facilitációs ismeretek

A "facilitálás" latin-francia eredetű szó, és annyit tesz, mint "megkönnyíteni-elősegíteni".

A legtöbb állami szférában hozott döntés általában rosszul vezetett értekezleteken születik. A képviselők, vezetők, polgárok és alkalmazottak gyűléseit elmaradt, hagyományos technikákkal bonyolítják le. A legtöbb gyűlésnek vannak napirendi pontjai, ezeket azonban egy-két személy határozza meg, nem pedig a résztvevők. A megbeszéléseknek gyakran korlátokat szab az idő hiánya, a szabályok, a résztvevők érdektelensége, vagy a szisztematikus levezetés hiánya. A rosszul vezetett gyűlések félreértésekhez, értetlenséghez, eredménytelenséghez vezet. Ilyenkor meglehetősen alacsony szintű a megállapodások betartása mellett való elkötelezettség. Ez a helyzet jelentősen javítható, ha az értekezlet vezetője jobb facilitátori képességekkel rendelkezik.

A jó facilitátor szerepe saját hatalmának és befolyásának részleges feláldozásával jár annak érdekében, hogy a résztvevőkben nagyobb érdeklődést, és a végeredmény iránti nagyobb felelősségtudatot ébresszen. Ez az "ellazuló üzemmód" elég nehéz lehet azok számára, akik beosztásuknál fogva hozzászoktak felelősségteljes és fontos pozíciójuk állandóságához. Egyes vezetők sokszor nem érzékelik azt a kárt, amit a kollégáikban rejlő kreativitás és energia kihasználatlansága okoz. A problémamegoldás és a közösségi döntéshozatal módszerei olymértékben javultak az elmúlt években, hogy számos magán vagy állami szervezetnek sikerült az értekezletek idejét a felére csökkenteni, és döntéseik minőségét jelentősen javítani. A vállalatok nyereségesebbek lettek, az állami intézményeknek néhol sikerült 40%-kal is csökkenteni szolgáltatásaik költségeit, és növelni a szolgáltatások számát és javítani minőségüket. E nyíltabb és közösség orientáltabb vezetési stílust minőségi vezetésnek nevezik, de használják még a folyamatos újratervezés, ill. a folyamatos javulás kifejezéseket is. A minőségi vezetés egyik legfontosabb alappillére tehát a vezető jó facilitációs képessége.

A facilitátornak tudnia kell, hogy minden ülés két fő részből áll; az ülés témájából és az ülés folyamatából. Sok vezető csupán a témára koncentrálna figyelmen kívül hagyja azt a levezetési folyamatot, melyet valójában használnia kellene. Amikor a résztvevők teljes figyelmükkel a napirendre összpontosítanak, és a problémák megoldásával vannak elfoglalva, teljesen megfelelnek elgondolkodni azon, *hogyan* fogják problémáikat megoldani.

Egy gyűlés vagy értekezlet levezetésének néhány fontos eleme:

- ◆ A résztvevők viselkedését meghatározó szabályok és elvek;
- ◆ A napirendek egyes elemeire szánt idő;
- ◆ A téma megbeszélésére a legjobb módszer kiválasztása;
- ◆ Felszabadult légkör biztosítása;
- ◆ Minden lépés után a megegyezés visszaigazolása.

A jó facilitátornak rendelkeznie kell az alábbi tulajdonságokkal:

RÁMENŐSSÉG - A hatalom gyakorlására való rátermettség, képes irányítani arrogancia nélkül.

JÓ HALLGATÓ - Nemcsak a szavakat, hanem a mögöttük rejlő gondolatokat és érzelmeket is meghallgatja és megérti.

INTUITÍV - Képes megérteni nemcsak a beszélő szavait, hanem gesztusait is.

VILÁGOS/ÉRTHETŐ - Képes a gondolatokat tisztán és érthetően szavakba önteni.

JÓ IDŐBEOSZTÓ KÉPESSÉGGEL RENDELKEZIK - Képes a csoport időfelhasználását úgy irányítani, hogy az minden kitűzött napirendi pont megvalósítására elegendő legyen.

ÖSSZESZEDETT - Képes logikusan bevezetni mondanivalóját, ismertetni az információkat.

SEMLEGES ÉS OBJEKTÍV - Képes félretenni saját nézőpontját, hogy maximálisan a csoport véleménye érvényesüljön.

RIZIKÓ VÁLLALÓ - Vállalja a kritizálását, hogy ösztönözze a csoport véleménynyilvánítását

Ha előre eldöntjük, hogyan fogjuk a gyűlést levezetni, és miként fogjuk azt figyelemmel kísérni, még a bonyolult és eredménytelen megbeszéléseket is hatékonyra tehetjük.

A nyílt és hatékony részvétel elérése érdekében a facilitátornak néhány alapvető stratégiát kell alkalmaznia:

1. Stratégia - Kérdezzünk, hogy elejét vegyük az előítéleteknek és hogy a csoportot gondolkozásra bírjuk. A jól irányzott kérdés nagyon hatékony lehet, mivel így a résztvevők önmaguk válaszolják meg azt, ahelyett, hogy csak elfogadják a vezető ötleteit.

2. Stratégia - Ajánljunk megoldásokat, ha a csoportnak nincsenek ötletei, de saját gondolataink előremozdíthatnák a megbeszélést. Érdeklődjünk afelől, hogy a résztvevők mit gondolnak ötleteinkről, és vizsgáltsuk meg velük egy-egy ötlet összes érvét és ellenérvét. Csak ezután fogadtassuk el (vagy hagyjuk elvetni) ötletünket.

3. Stratégia - Csakis akkor segítsünk ha nagyon muszáj, és ha a csoport kifejezetten *igényli* a segítségünket.

Nagyon fontos elfogadnunk azt a tényt, hogy a facilitálás csakis meghatározott értekezletfajtáknál alkalmazható. Vannak olyan speciális alkalmak, amikor célszerűbb beszámolót vagy előadást tartani.

A tudás, amely a jó facilitációs készség elsajátításához szükséges, csakis olvasás és gyakorlat segítségével sajátítható el. Rengeteg tanfolyamot indítottak/indítanak ebben a témában., melyet célszerű minden közéleti személynek elvégeznie.

A csökkenő bevételek, ill. időkeretek, és az egyre összetettebb problémák miatt egyre sürgetőbbé válik, hogy a közéleti személyek rendelkezzenek a fent említett ismeretekkel. A humán és anyagi veszteségek, melyeket a rossz vezetés, az elhivatottság hiánya és a rossz döntések okoznak, tovább nem terhelhetnek egyetlen közösséget sem.

Bár a csoport dolgozói az értekezletek között is dolgoznak, a csoport munkája igazából a csoport együttlétekor, tehát az értekezleten fejeződik be. Rengeteg ember táplál ellenséges érzéseket az értekezletekkel szemben. Mint minden egyéb folyamatot, az üléseket is lehet tanulmányozni és javítani. A hatékony ülés megnöveli a projekt sikeres befejezésének esélyeit.

A facilitáció mint vezetési stílus

Az elmúlt évtizedben a legtöbb szervezet igyekezett dolgozóit is bevonni azokba a folyamatokba, melyek ez idáig kizárólag a vezetőség "kiváltságai" voltak. Ezek a szervezetek felismerték, hogy dolgozóik véleménye mérvadó lehet egy-egy probléma megoldásában, vagy új ötletek kifejlesztésében. Mind a magán, mind a közéleti szférában az eddigi hierarchiák összeomlóban vannak, egyre nagyobb teret engedve a dolgozók döntéshozatali szabadságának, felelősségvállalásának. Egyre szembetűnőbb az a tény, hogy a keménykezdő vezetés nem szükségszerűen vezet lojálisabb, termelékenyebb folyamathoz. Ilyen és hasonló elemek következményeképpen, a vezetők és a felügyelők minden szinten egyre nyíltabb és szélesebb részvételű vezetési gyakorlatot igyekeznek bevezetni.

Régebben az ellenőrző szervek irányították és ellenőrizték beosztottjaikat, mára azonban rákényszerültek alkalmazottaik döntésekre való bevonására, és a velük való egyetértés megteremtésére annak érdekében, hogy a dolgozókat elkötelezette tegyék. A vezetőknek ma facilitátoroknak kell lenniük. A facilitatív vezető, emberek vezetése helyett, az "emberekkel vezet" - ez gyökeres szemléletváltás a mai vezetők számára.

Az alábbi felsorolás némi betekintést nyújt a régi, a jelenlegi és a jövőbeli vezetési stílusokba:

Az elavult vezetői stílus:

- ◆ Ellentmondást nem tűrő, fegyelmező.
- ◆ Az alkalmazottakat nem azért fizetik, hogy gondolkodjanak, hanem hogy dolgozzanak és csendben maradjanak.
- ◆ Mindenki a főnök kedvét lesi.
- ◆ Fenyegető, "kedvencei" vannak és nincs építő jellegű kritikája.
- ◆ Tudja a munkáját, de nem oktat.
- ◆ Egyirányú, fentről lefelé építkező kommunikációt épít ki.
- ◆ Nincs tapasztalata az emberekkel való bánásmódban, de mindenre tudja a választ.

- ◆ Alacsony szintű kommunikáció más osztályokkal.
- ◆ Vannak kiváltságai, nemi megkülönböztetést alkalmaz.
- ◆ Túlzásokba esik a követelményszintet illetően, a minőség azonban kisebb hangsúlyt kap.
- ◆ Szigorú a biztonsági előírások terén.
- ◆ Mindenben megfelel a főnökei kívánásainak.

A jelenlegi vezetői stílus:

- ◆ Magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik.
- ◆ Nyíltabb és barátságosabb.
- ◆ A minőséget szem előtt tartja.
- ◆ Elfogadja mások nézeteit, része a csapatnak.
- ◆ Kommunikációs képességei jók.
- ◆ Tapasztalt az emberekkel való bánásmódban.
- ◆ Ötletek szülését és megvitátását ösztönzi.
- ◆ Önállóságot biztosít.
- ◆ Jó kommunikációs kapcsolatot tart fenn osztályokkal.

A jövő csoportvezetője:

- ◆ Játékvezető, a folyamatok szakértője, tapasztalataival segíti csoportját a problémák megoldásában.
- ◆ Tudja, hogyan lehet létrehozni, fenntartani és motiválni egy csapatot.
- ◆ Figyel és biztatja mások részvételét is.
- ◆ Jól kommunikál.
- ◆ Tudja, hogyan lehet oktatni és ösztönözni.
- ◆ Elfogadja a változásokat.
- ◆ Számítógépet használ.
- ◆ Úgy viselkedik, ahogyan azt a csapattól is elvárja.
- ◆ Könnyen beilleszkedik.
- ◆ Nem ő az abszolút "szakértő", hagy másokat is irányítani.
- ◆ Megpróbál erőforrásokat biztosítani a csoport számára.
- ◆ Megpróbál hatékony csapatot kialakítani, mely nélküle is működőképes.

A fenti változás lényege a hatalom birtoklásában rejlik. A múltban a hatalom és az ellenőrzés biztosította a kemény munkát. Az emberek vezetői állásokról ábrándoztak, mivel ez nagyobb elismeréssel és pénzzel járt. Ezek voltak a siker jellemzői. Nem csoda tehát, ha a jelen vezetői számára nehéz ez a váltás, az új rendszer elfogadása, ahol nincs kiemelt helyzetük, hanem az a feladatuk, hogy másokat segítsenek feladataik teljesítésében. A nehézségek ellenére azonban ez a változás manapság feltartóztathatatlan.

A legtöbb mai vezető már elindult ezen az úton a csökkenő költségvetések és a növekvő információáradat következtében, ill. az embereknek munkahelyükkel szembeni elvárásainak módosulása miatt

Kiegyensúlyozottság, vezetés és facilitálás

A facilitációs módszerek használata nem azt jelenti, hogy a vezetők már nem látják el korábbi feladataikat. A vezetők továbbra is elkészítik és elemzik a költségvetéseket, meghatározzák a munka mennyiségét, problémákat oldanak meg, embereket vesznek fel és fegyelmeznek. A különbség csupán az, hogy a facilitatív vezető ezeket a feladatokat nem egyedül végzi. Olyan csoportokban dolgozik, melyek ezeknek a feladatoknak az elvégzését és felelősségét megosztják egymás között. Továbbra is döntéseket kell hoznia, de ebben segítségére vannak a csoport képességei és segítése. elkötelezetté teszi a csoportot az ügy iránt. A facilitatív vezető nem "feladja" szerepét, hanem inkább megosztja azt kollégáival a hatékonyabb és aktívabb munkavégzés érdekében.

A facilitátor feladatai

- ◆ Segíti a csoportot szükségleteinek megállapításában.
- ◆ Segít meghatározni a rövid és hosszú távú célokat.
- ◆ Segíti a cél elérését segítő folyamatok felállítását.
- ◆ Irányítja a csoport döntéseit.
- ◆ Segíti a csoportot a működési folyamat megismerésében, hogy a csoport hatékonyabban tudjon dolgozni.
- ◆ Megoldja a csoporton belüli problémákat és ösztönzi a kommunikációt.
- ◆ A csoportot hozzásegíti a szükséges dolgokhoz mind a csoporton belül, mind kívül.
- ◆ Támogatja a csoport problémamegoldó és döntéshozó folyamatait.

- ◆ Segíti a tagok egyediségének felismerését és értékelését.
- ◆ Segíti tagjait pozitív és egyre növekvő tapasztalatok megszerzésében, és ezeket a tapasztalatokat a csoportcélok elérésének irányába tereli.
- ◆ Idővel az egész csoportot bevonja a vezetés feladatába, másokat ruház fel felelősséggel, és “munkanélkülivé teszi önmagát”.

A folyamat és a tartalom közötti egyensúly megteremtése

A csoport vezetője nem mindig érintett abban, hogy MIRŐL tárgyal a csoport. A csoport önállóságának növekedésével, a vezető egyre inkább a HOGYAN kérdésében kell, hogy segítsen.

Folyamat HOGYAN (fenntartás)	Tartalom MIRŐL (feladat)
Módszerek és Eljárások Formák és Struktúrák Szabályok/Irányvonalak A kapcsolattartás stílusa Csoportdinamika Hangulat és lelkesedés Non-verbális kommunikáció	Napirendek Témák Problémák Döntések/ötletek Vitaelemek Célok Szóbeli kommunikáció
A Zene	A Dalszöveg

A karbantartás olyan, mint egy gép előzetes karbantartása. Így biztosíthatjuk a csoport károsodás nélküli maximális teljesítményét. Elengedhetetlenül fontos biztosítani a résztvevők elégedettségét, a rájuk való odafigyelést, a megbeszélés megfelelő menetét és a téma kapcsolódását a résztvevőkhöz. Korai ellenőrzéssel kiküszöbölhetjük a hibákat, ill. idejében orvosolhatjuk azokat.

A facilitátor eszközei

- ★ Megállapodás, szerepek vállalása.
- ★ Felmérések készítése, értékelése.
- ★ Felkészülés, elvárások, félelmek megismerése - bemelegítés.
- ★ Elvárások
- ★ Jövőképek és küldetés
- ★ Objektív körülmények ismertetése
- ★ Irányvonalak és egyéb meghatározó elemek meghatározása.
- ★ Provokált kérdések
- ★ Kiscsoportos feladatok, utána összevont (plenáris) ülések
- ★ Előnyök és hátrányok elemzése
- ★ Döntésformák, mátrixok
- ★ Többlépcsős szavazás
- ★ Ötletbörze
- ★ Okok és következmények elemzése
- ★ Folyamatelemzés
- ★ Szisztematikus problémamegoldás
- ★ Teljesítménymérés, eredményszint-kijelölés
- ★ Értékelés és beszámoló készítése

Facilitatív viselkedési stílus:

- ▲ Aktív hallgatás
- ▲ Magyarázatok adása
- ▲ Tisztázás
- ▲ Beszámolók készítése
- ▲ Átirányítás
- ▲ A megértés ellenőrzése (visszacsatolás)
- ▲ Objektivitás, nyíltság, őszinteség
- ▲ Nyugodtság, humorérzék
- ▲ Konfliktuskezelés
- ▲ Provokatív kérdések felvetése

A facilitátor tennivalói a facilitálás kezdetekor

A csoporttal történő első találkozáskor az alábbi teendők segítik a dolgok beindítását:

1. Az értekezlet céljának tisztázása

Tisztázzuk az értekezlet célját. Mi az, amit el kell érni?

(az elvárások megbeszélése) A figyelem központjában tartani.

2. Megállapodás az értekezlet levezetésének folyamatában

A találkozó levezetésének tervezete (pl.: “Ezen a találkozón X vagy Y módszerek segítségével fogunk fontossági sorrendet felállítani).

“Hogyan kezeljük ezt a problémát?”

3. A találkozó időtartamának meghatározása.

Próbálja meghatározni a találkozó egyes részeinek időtartamát is, valamint az egész találkozó idejét. Írja le ezeket az időszakokat, nevezzen ki egy „időellenőrt”.

4. Ismertesse a találkozó “játékszabályait”

Az időellenőrön kívül ajánlatos egy jegyzőkönyvvezetőt, egy megfigyelőt és egy állandó provokátort kijelölni. Tisztázni kell a facilitátor szerepét is.

5. Kezdje el a megbeszélést

A célok és a levezetés megállapítása után, tegyük fel a vitaindító kérdéseket, amennyiben ez lehetséges, indítványozzuk a beszélgetés kerek asztal formában való lebonyolítását. Így minden résztvevő egyenlőnek érzi magát és egyenlő lehetőséget kap a megnyilvánulásra.

A facilitáció közben időnként álljon meg, és:

a, Foglalja össze a megbeszéléteket.

Foglalja össze időnként az eredményeket. “Lássuk, mit értünk el eddig!” Ez különösen akkor fontos, amikor a csoport lelassul, de egy-egy részfeladat lezárásakor is alkalmazható.

b, Ellenőrizze a folyamat menetét.

Időnként kérdezze meg a csoport véleményét az addig használt módszerekről. “Használható ez a módszer, vagy használjunk egy másikat?” “Kitűzött céljaink felé haladunk?”

c, Ellenőrizze a haladás ütemét.

Időközönként győződjön meg az időfelhasználásról. Pl. “Elég gyorsan haladunk? Mit tehetnénk a tempó gyorsítása érdekében?”

d, Ellenőrizze a “közvéleményt”.

Mindig figyelje a jelenlévők arckifejezést. Érdeklődjön közérzetük felől. Nem unatkoznak-e? Van olyan aki esetleg lemaradt? Hogyan tudnám érdeklődésüket újra felébreszteni?

A facilitátor feladatai

1. Az értekezlet előtt:

Kérdezősködjön a résztvevők körében és tudja meg hogy:

- ◆ milyen tapasztalatokkal rendelkeznek,
- ◆ milyen időtartamot és beosztást képzelnek el,
- ◆ mennyire érettek, és
- ◆ milyen nyelv(ek)en beszélnek.
- ◆ Tisztázza a célokat
- ◆ Végeztessen vizsgálatot
- ◆ Tisztázza a tagok szerepkörét
- ◆ Állítson fel napirendet
- ◆ Tanuljon új “fogásokat” és ezek elsajátításában nyújtson segítséget a csoport számára is
- ◆ Ellenőrizze az értekezlet megszervezését
- ◆ Küldjön irodalmat a csapat tagjainak
- ◆ Küldjön meghívót és bemutatkozó levelet a csoport tagjainak.
- ◆ Ellenőrizze a csoport összetételét
- ◆ Elemezze a vezetők viselkedését és adottságait, ill. képességeit
- ◆ Vonjon be külső segítséget
- ◆ Határozza meg saját szerepkörét, feladatait.

2. Az ülés elején:

- ◆ Mutakozzon be
- ◆ Beszélgessen el informális dolgokról a résztvevőkkel
- ◆ Mutassa be a csoport tagjait egymásnak, törje meg a jeget
- ◆ Tisztázza az ülés célját, ismertesse a napirendet
- ◆ Tisztázza a kedvelt és kevésbé kedvelt témaköröket
- ◆ Alakítson ki közös célkitűzést
- ◆ Mérje fel az elvárásokat
- ◆ Teremtse meg a hozzászólás lehetőségét
- ◆ Tisztázza a szerepköröket
- ◆ Ismertesse a folyamatot
- ◆ Mutassa be az alkalmazandó eszközöket
- ◆ Készítsen együttműködési szabályzatot
- ◆ Állítsa fel az időkereteket
- ◆ Vizsgálja felül a napirendet
- ◆ Állapítsa meg a fontossági sorrendet
- ◆ Javasoljon feladatokat
- ◆ Legyen jó házigazda/asszony

3. Az ülés alatt:

- ◆ Lásson hozzá a feladat megoldásához
- ◆ Foglalja össze az elhangzottakat, ill. fűzzön hozzájuk, magyarázatokat
- ◆ Ellenőrizze a hangulatot/ kényelmet
- ◆ Ellenőrizze: Jó irányban haladnak-e?
- ◆ Győződjön meg arról, hogy mindenki aktívan részt vesz a folyamatban.
- ◆ Kezelje a nézeteltéréseket
- ◆ Segítse a döntéshozatalt
- ◆ Összpontosítson a célokra
- ◆ Segítse a feladatok meghatározását
- ◆ Amennyiben igény van rá, alakítson ki kisebb csoportokat
- ◆ Oldja fel a feszültséget humorral
- ◆ Lássá, mikor kell tovább lépni
- ◆ Figyelje a csoport rugalmasságát
- ◆ Időnként vizsgálja felül a célt
- ◆ Tartson szüneteket
- ◆ Tanítson új “fogásokat”

4. Az ülés végeztével:

- ◆ Foglalja össze az eredményeket
- ◆ Vizsgálja meg a kiindulási pontot
- ◆ Ösztönözze a részletes jövőterv kialakítását
- ◆ Segítse meghatározni a következő ülés napirendjét
- ◆ Foglalja össze az aznapi ülés eredményeit
- ◆ Ellenőrizze a csoport hajlandóságát a folytatásra
- ◆ Értékelje az ülést
- ◆ Ösztönözze a személyes visszacsatolásokat
- ◆ Köszönjön el
- ◆ Utolsóként menjen el, takarítson ki.

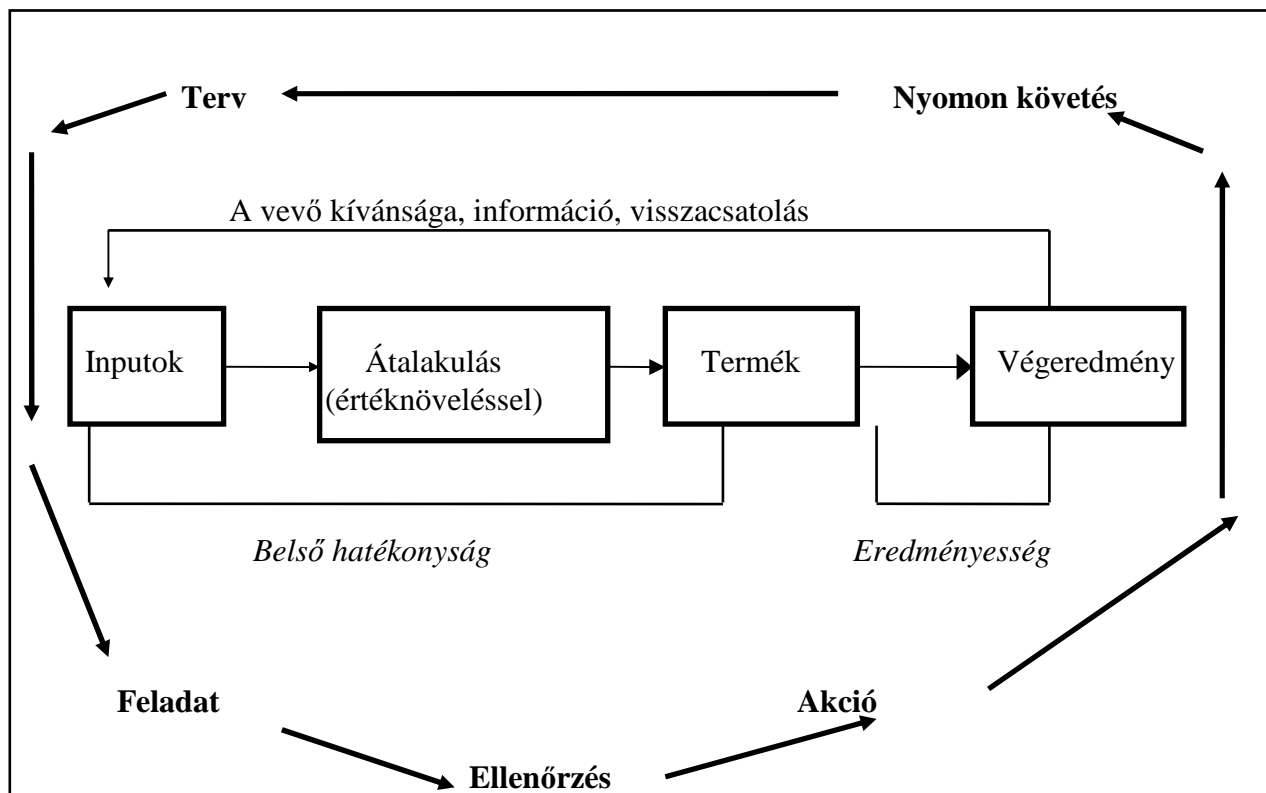
5.7 A teljesítménymérés

Az önkormányzat esetében a teljesítménymérést úgy foghatjuk fel, mint a szolgáltatások hatékonyságának, eredményességének és minőségének mennyiségi, vagy számszerű kifejezését.

- ◆ **Hatékonyság** - általában a befektetett munka és az elért eredmény közötti kapcsolatot határozza meg (pl. azok aránya)
- ◆ **Eredményesség** - a nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettséget, ill. a kitűzött célok elérését jelenti.
- ◆ **Minőség** - megmutatja, hogy a nyújtott szolgáltatás mennyire felelt meg a minőségi előírásoknak,

Kiegyensúlyozott rendszer megteremtéséhez mind a három mutatót figyelembe kell venni A teljesítménymérést a program, vagy szolgáltatás különböző fázisaiban is el lehet végezni, nemcsak a végén! A kezdeti állapot megint nagyon fontos, mert mindent ahhoz viszonyítunk. Adatbeviteli állapotnak is nevezik.

28. ábra Az egyszerű teljesítménymérési modell



A szervezet életképessége

Érdekes lehet egy szervezet teljesítményének értékelése. Például:

- ◆ Mennyi időt fordítanak a vezetők és a dolgozók a munkájukra, és mennyit utazásra?
- ◆ Milyen gyakran cserélődnek az alkalmazottak, milyen a hiányzási mutató, milyen a munkamorál?
- ◆ A teljes költségvetés hány százalékát emésztik fel az adminisztrációs költségek?
- ◆ Milyen a szervezet felszereltsége, ill. kihasználtsága?

29. ábra A teljesítménymérés három komponense

Folyamat	Termék	Végeredmény
- ciklusidő - lépésenkénti idő - inputok eredményessége(%-ban) - lépések költsége - elemek/egységek költsége	- a rendelkezésre álló idő felhasználása - a költségvetési hányad felhasználása - a termék végleges ára - a termék minősége - elégedettség és időszerűség	- az elvárásoknak megfelel - értéknövelő - hasznot hajt - bevételt termel
- lehetőségeket jól kihasználja - szakértők alkalmazása - nyitottság, befogadóképesség	- a szükségletek optimális kielégíti - szükség esetén rendelkezésre áll - a célnak megfelel	- gazdasági haszon - környezeti haszon - társadalmi haszon

A teljesítménymérés kiválasztásának kritériumai

Az önkormányzat teljesítménymérési programja olyan adatokat fog szolgáltatni, melyek a döntések meghatározó alapját képezik majd. Amennyiben azt szeretnénk, hogy ezek a döntések hatékonyak legyenek, az eredményességet, a hatékonyságot és a minőséget mérő rendszereinknek a következő feltételeknek kell megfelelniük.

- ◆ **Érvényesség** - A mérésnek a hatékonyságot, ill. az eredményességet a lehető legpontosabban kell jeleznie, annak a mérendő szolgáltatás céljára kell vonatkoznia.
- ◆ **Teljesség** - Általában nem elég a szolgáltatások hatékonyságának, ill. eredményességének meghatározásához egyetlen paraméter mérése. Olyan paraméterek mérését ajánlatos elvégezni, melyek a szolgáltatás eredményességéért, vagy hatékonyságáért felelősek, ill. arra jellemzőek.
- ◆ **Világosság** - A mérésnek érthetőnek kell lennie. Az összetett, technikai mérés eredményét valószínűleg nem érti a szakavatatlan személy, ugyanakkor érthető a szakember számára. Az önkormányzat esetében azonban a mérés eredménye nem lehet annyira összetett és elvont, hogy a döntéshozók ne értsék, és nem szabad, hogy túl legyenek terhelve adatokkal. A legjobb megoldás talán, ha a mérés olyan eredményeket tartalmaz, melyek közérthetőek, ugyanakkor tartalmaznak a szakirányú részleteket is a végrehajtók számára.
- ◆ **Ellenőrizhetőség** - Bár a teljesítményt és a hatékonyságot olyan dolgok is befolyásolhatják, melyek kívül állnak a vezetés hatáskörén, mérésük mégis kell, hogy tartalmazzon olyan elemeket, melyeket a vezetők legalább részben képesek megváltoztatni.
- ◆ **Pontosság** - A döntéshozóknak olyan mérésekre van szükségük, melyek megbízhatóak és támaszkodhatnak rájuk. Olyan méréseket kell végezni, melyek megbízhatóan kivitelezhetőek.
- ◆ **Egyediség** - Az eredmények és a hatékonyság mérése a szolgáltatás olyan oldalait kell, hogy bemutassa, melyeket más méréssel nem lehet kimutatni. Ezzel elkerülhető az átfedés, ill. a felesleges munka.
- ◆ **Következetesség** - A teljesítménymérési módszereknek ugyanazokat az elemeket, ill. jelenséget kell ugyanazzal a módszerrel, ugyanabban az időben mérniük, mivel ezek az adatok csakis akkor jelentenek valamit, ha összehasonlíthatók. Egy költségvetési mutatót ugyanúgy kell kiszámolni, akár idősoros, akár más önkormányzatra vonatkozik.
- ◆ **Költségek** - A legtöbb esetben az adatok gyűjtése időt és pénzt igényel. Az adatokból/információkból származó haszon mindenképpen nagyobb értéket kell hogy képviseljen, mint az adatgyűjtés költségei.
- ◆ **Idő** - Az adatokat a döntéshozatal előtt és a megkívánt időn belül kell összegyűjteni, feldolgozni és terjeszteni.

Adatgyűjtési módszerek

Néhány gyakran alkalmazott információszerzési technika:

- ◆ **Hivatásos megfigyelő** - valaki aki folyamatosan figyelemmel képes kísérni a szolgáltatásokat, és olyan eredményeket rendelni a szolgáltatásokhoz, melyek idővel összehasonlíthatók. Az utcák tisztasága és a parkok állapotának ellenőrzése jó példák a képzett megfigyelő feladataira.
- ◆ **Lakossági/vásárlói közvélemény-kutatás** - segít a hatékonyság és szolgáltatások praktikusságának mérésében. Főként a lakosság környezetének értékelésére használják.
- ◆ **Dolgozók időellenőrzése** - sokszor elengedhetetlen egy-egy szolgáltatás humán kívánalmainak meghatározására. Számos alkalmazott összetett feladatot végez, ilyenkor a munkaidőtábla. az alkalmas elemzési módszer.
- ◆ **Települési statisztikák** - gyakran a legjobb módszer a szolgáltatások színvonalának fölmérésére. Bűnözési statisztikák, víz, levegőszennyezés, munkanélküliség és egyéb, az életszínvonalat meghatározó mutatók rendkívül fontosak az átfogó teljesítménymérési program kidolgozásánál.
- ◆ **Programértékelés** - gyakran a folyamatban lévő programok ill. a szolgáltatási színvonal megítélésének egyedüli lehetséges módszere (amennyiben , számszerű adat nem szerezhető be) a felmérés. Egy-egy közösség e pontozásos módszer segítségével összevetheti pl. saját önkormányzati szolgáltatásait más közösségekével, de kidolgozhat más szabványosított mutatókat is, melyek alapján a változásokat értékelni tudja.

A legtöbb önkormányzati vezető ámulatára, a teljesítményméréshez szükséges információ legjáva a meglévő adatokból gyűjthet össze. A költségvetés információt szolgáltat egyes elemek költségeiről, más adatok ismertetik a reklamációk számát, a munka nagyságát és a benne résztvevő dolgozók számát. Csak minimális változtatások, vagy számítások szükségesek, hogy ezeket az adatokat hasznos és megbízható teljesítménymutatókká alakítsuk. Vannak olyan információs típusok is, melyek e módszerekkel nem elérhetők. Ezeket valami más módon kell összegyűjteni.

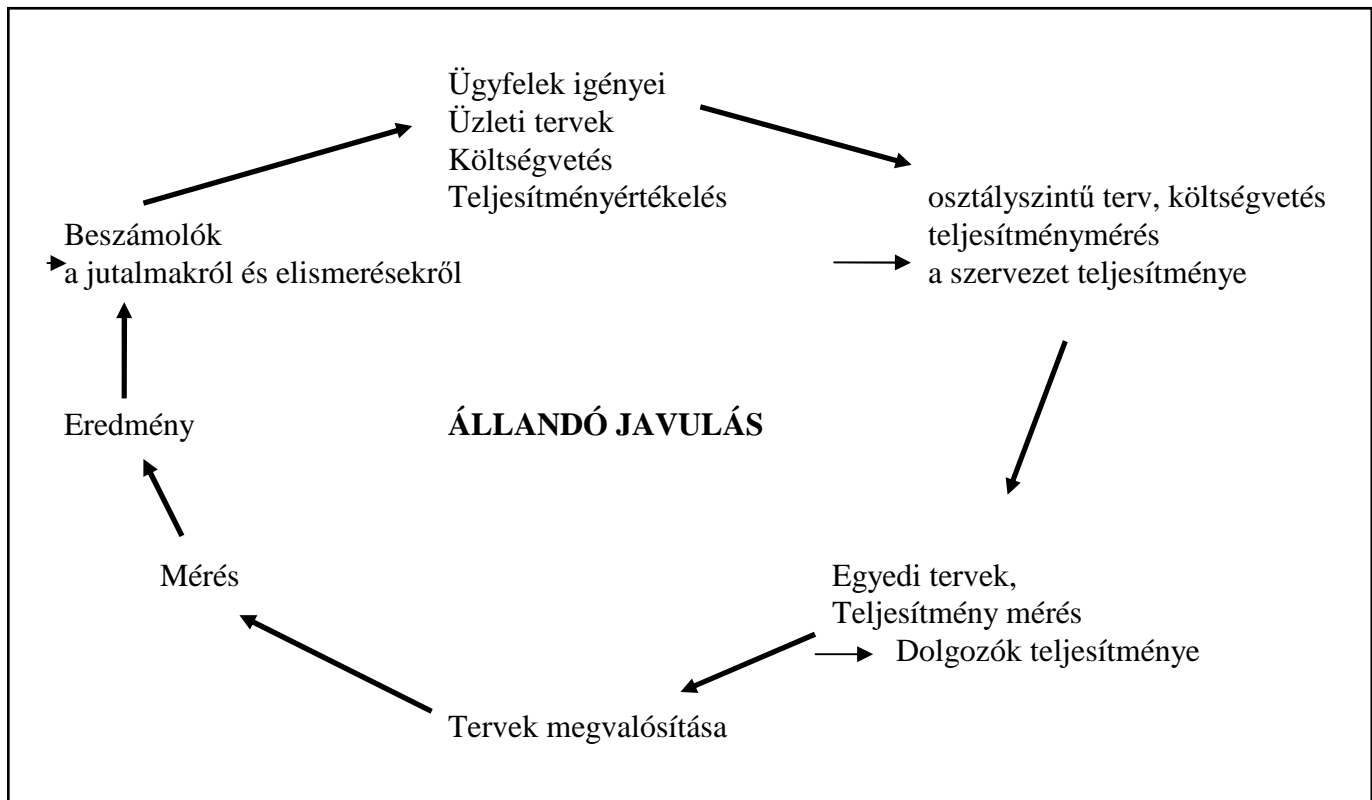
A teljesítménymérés kialakításának stratégiai megközelítése

Az alábbiakban bemutatjuk a teljesítmény-mérési rendszer kialakításának egyik változatát

- ◆ Fejlesszünk ki közösen egy jövőképet a szervezet számára;
- ◆ Határozzuk meg a legfontosabb siker-tényezőket a jövőképből és az üzleti tervekből;
- ◆ Állapítsuk meg a főbb szervezeti célokat és célkitűzéseket;
- ◆ A célokból és célkitűzésekből határozzuk meg a főbb teljesítménymutatókat;
- ◆ Határozzuk meg az alapvető ismereteket, amikre a szervezetnek szüksége van a teljesítményméréshez, például adatgyűjtő, elemzési és mérési ismeretek és felkészültség. Ezen kívül rögzítsük a teljesítmény-követelményeket;
- ◆ Dolgozzuk ki a teljesítmény elemzésének módszerét - határozzuk meg a legfontosabb elemző módszereket és méréseket, melyeket használni fogunk. Biztosítani kell mind a dolgozóknak, mind pedig a vezetőknek a módszerek elsajátításának lehetőségét, gyakorlását és alkalmazását;
- ◆ Egy-egy szervezet hatékonysága és eredményessége éppen a mérőszámok segítségével hasonlítható össze a legjobbakéval. A szervezeten belül minden osztály számára etalonok felállításával tehetjük összehasonlíthatóvá a helyi és a világ más részén elért eredményeket.

Érdeemes tudni, hogy minden kormányzati szervezet, ill. önkormányzat esetében e stratégiák és megközelítések alapvetően különböznek. A módszert minden szervezetenél (pl. osztályoknál) egyedileg kell kidolgozni, mivel tevékenységeik, ügyfeleik, üzleti céljaik, jogi követelményeik és humán erőforrásaik jelentősen különböznek.

30. ábra Az állandó javítás körforgása



Összefoglalás

A legtöbb ember, aki nincs tisztában a teljesítménymérés fogalmával, fél a méréstől és fél, hogy a mérés nem elég pontos. Önkormányzati vezetők, képviselők és tisztviselők úgy gondolják, hogy a teljesítmény mérésére csupán azért van szükség, hogy ellenőrizzék, hatékony munkát végeztek-e. Bar e félelmek érthetőek, valójában alaptalanok, amennyiben megfelelő teljesítménymérési stratégiát dolgoztunk ki. E stratégia legfőbb eleme megértetni az a résztvevőkkel a mérések okát. A teljesítménymérést mindenek előtt vezetői eszköznek kell tekinteni, mielőtt bármiféle költségvetési, ill. elszámoltatási eszköznek tekintenénk. Ez tehát nem az alkalmazottak megfigyelésére használt eszköz, hanem egy folyamat, mely az ellenőrző, és a döntéshozatali folyamat tökéletesítését célozza.

A jelenlegi döntéshozatali módszer a legtöbb településen még mindig ösztönökön és hagyományokon alapszik. Ennek igen költséges és veszélyes következményei lehetnek.

A teljesítménymérési módszerek segítenek a vezetőknek reális célok és célkitűzések meghatározásában, valamint abban, hogy eldöntsek, elérték-e ezeket a célokat. A teljesítmény mérése józan éssen alapuló vezetési eszköz, mely gyökeresen megváltoztathatja egy-egy szervezet működését és a dolgozók kapcsolatát a szervezethez. Ennek megvalósítását tehát gondosan meg kell tervezni, és olyan szakemberrel kell elvégeztetni, aki képes ezt a folyamatot facilitálni.

A Kanadai Urbanisztikai Intézet által hirdetett stratégiai tervezés keretein belül a teljesítménymérést számtalan módon lehet hasznosítani. Kiválóan alkalmas a stratégiai tervezéssel kapcsolatos projektek megfigyelésére. Ezzel idejében korrigálhatóak a tervezés határidejét, vagy költségkereteit túllépő folyamatok. A teljesítménymérési rendszer ugyancsak segítséget nyújthat a stratégiai tervezést folytatató munkacsoportnak feladataik ellátásában, valamint teljesítménymutatóik folyamatos javításában. Így az adófizető polgárok pénzének megtakarításán kívül tovább erősíthető a polgárok és más támogató szervezetek intézményünkbe vetett bizalma.

Teljesítménymérési modell: - A részletes megvalósítási terv

Miután az önkormányzat a teljesítménymérési program létesítése mellett döntött, és kiválasztotta a megvalósításért felelőseket is, részletes akcióttervet kell készítenie. Ez a terv lesz az egész megvalósítási folyamat alapja. Két alapegységre kell felosztani: a mérendő értékek kidolgozására és a mérések elvégzésére. Az alábbiakban ismertetjük a terv javasolt lépéseit:

A mérendő értékek kidolgozása

1. A folyamatvezetők kiválasztása - Az intézmény minden osztálya, ill. részlege nevezzen ki valakit, aki felelős a teljesítménymérésekért és koordinációért. Ennek a személynek a felelőssége lesz a szükséges információk begyűjtése, és a többi dolgozó tájékoztatása a rendszer alakulásáról. Ez a személy részt kell, hogy vegyen a vezetőségi értekezleteken, hogy a teljesítménymérés beépüljön a döntéshozatali folyamatba.

2. A folyamatvezetők tájékoztatása - A kiválasztott folyamatvezetőknek célszerű hivatásos teljesítménymérési konzultáns által vezetett, összpontosító programon részt venniük. A teljesítménymérés alapelveit, valamint a felhasznált módszereket, fejlesztési módokat, információszerző procedúrákat és azok elemzését minden ilyen vezetőnek ismernie kell.

3. Az eddig megismert értékelő rendszerek felülvizsgálata - Gyűjtsük össze és értékeljük valamennyi írott és íratlan vezetői információforrást. Ez segíthet információs rendszerünk azon gyenge pontjainak meghatározásában, melyek teljesítménymérési módszereket igényelnek, valamint olyan információforrások meghatározásában, melyek továbbra is szubjektívek, de a döntéshozatali rendszer fontos elemei (pl. írott és telefon reklamációk).

4. A folyamat lépéseinek meghatározása és felsorolása - Egy-egy osztályon általában minden feladat végrehajtása meghatározott szisztéma szerint történik, elejétől a végéig. Minden lépést pontosan le kell írni, és meg kell határozni, hogy ezek miért szükségesek a folyamat végrehajtásában. Elengedhetetlen megjelölni a folyamatba bevonandó személyeket, valamint a folyamat hosszát, és a ráfordított energiamennyiséget.

5. A folyamat lépéseinek elsődleges mutatói - Az előző lépésben meghatározott idő és energia becslések némi alappal szolgálnak a teljesítménymérő rendszer kifejlesztéséhez Vegyünk ezekhez még néhány további hatékonysági, (pl. elégedettségi) és minőségi mutatót (pl. minőségi besorolás, vagy selejt csökkentés). Ezek lesznek a kezdeti teljesítménymutatók, melyeket idővel és szükség esetén változtatni kell, a folyamat pontosságának és kiterjedésének növelése érdekében.

6. A rendelkezésre álló információ elemzése - Egyes információkat könnyebb megszerezni, mint másokat. Kezdetben fontos a már rendelkezésre álló, vagy könnyen hozzáférhető információkra hagyatkozni, különben nagyon kevés információ lesz birtokunkban. Az szükséges időt ill. az információszerzés költségeit össze kell vetni az információ fontosságával, hogy meghatározhassuk a teljesítménymérési mutatókat.

7. Értékeljük a kezdeti teljesítménymutatók hasznosságát - Valamennyi mutató fontos a mérési folyamatban résztvevő személyek számára. Ezeket a felhasználókat ajánlatos szóban vagy írásban megkérdezni az általuk (vagy rajtuk) alkalmazott mérési eljárásokról (vagy mutatókról). Ezzel biztosíthatjuk a rendszer tökéletesítését, valamint annak majdani használatát is.

8. Minden mérőszámot vessünk össze a siker feltételeivel - A kidolgozott mutatószámok minősége nagyban meghatározzák a teljesítménymérési rendszer hatékonyságát. A mutatószámok legyenek teljes körűek, egyértelműek, ellenőrizhetőek, pontosak, különlegesen, következetesek, gyorsak és nem túl költségesek. Minden mutatót e kritériumoknak tükrében kell vizsgálnunk.

9. Határozzuk meg a célokat és a célkitűzéseket - Habár néhány eredmény-normát már a kezdeti stádiumban meghatároztunk, ezeket folyamatosan értékelni és pontosítani kell a teljes körű norma-rendszer kialakításához. Költségterveket, határidőket és elégedettségi mutatókat kell kidolgozni, melyekhez a teljesítménymutatókat viszonyítani tudjuk.

10. Tartsunk haladó tréninget - A legfőbb vezetőséget ismét össze kell hívni, a teljesítménymérési rendszer kifejlesztésénél felmerült problémák megvitatására. Elengedhetetlen, hogy a fejlesztés során egységes meghatározások és referenciák szerint dolgozzunk, a későbbi összevethetőség érdekében. A teljesítménymérési szakember fontos feladata ezek után a vezetőség bevezetése a következő fázisba, a Mérések Elvégzésének fázisába.

A Mérések Elvégzésének Fázisa

11. Információgyűjtés a rendelkezésre álló adatokból - A rendelkezésünkre álló adattárból szerezzük be a mutatókhoz szükséges adatokat. Az adatok származási helyét és időpontját is fel kell jegyezni. Erre a rendelkezésre álló információforrások tervezésénél lesz szükség. Ugyanígy szükség lesz rá a teljesítménymérési rendszer kifejlesztési költségének meghatározásakor is.

12. Új információforrások meghatározása - A már meglévő és még szükséges információk közötti hézagot be kell tölteni. Az új információ forrásokat különösen pontosan kell meghatározni, hogy azok beszerzési módszereit meg tudjuk határozni. Az új információk beszerzési költségeivel, időigényével, ill. mindezek megtérülési arányával számolni kell. Bizonyos információk nem érik meg a megszerzésükre fordított időt és pénzt.

13. Új információgyűjtési módszerek meghatározása - Különböző formulák, kérdőívek és eljárások szükségesek új információ beszerzéséhez. Ezeket a lehető legegyszerűbben kell elvégezni, és pontosan tudni kell, hogy mikor lesz rájuk szükség. Alapmódszereket kell használni, de teret kell biztosítani az újításoknak is.

14. Az adatgyűjtési feladatok kiosztása - Valamennyi osztályon és csoportnál adatgyűjtési felelőst kell választani. E személy feladata továbbá az adatok feldolgozása és statisztikák kidolgozása. Kérdőíveket kell kiosztania és begyűjtenie meghatározott időközönként, és el kell végeznie ezek összegzését is.

15. Információgyűjtés a beszámoló első változatához - Amikor minden szükséges információ a rendelkezésünkre áll, értékelő számításokat kell végezni, mellyel az adatokat teljesítménymérési mutatókká alakítjuk, (pl. egy főre eső költséggel, tervezett és tényleges időráfordítással, teljesítményszázalékokká, stb.). Ezeket az információkat közérthető riportban kell összegezni, mely minden teljesítménymérési mutató jelentését is megmagyarázza.

16. Az adatok pontosságának és teljességének ellenőrzése - Az adatok és mutatók részletes elemzése néhány olyan eredményt is napvilágra hozhat, melyek nem következetesek, vagy az eredeti elvárásoknak nem felelnek meg. Ezek pontosságát ellenőrizni kell. Előfordul az is, hogy az egyes adatok nem az elvárt formában, vagy a tervezett átfogósággal jelentkeznek; ezek szintén ellenőrzésre szorulnak.

17. Hasonlítsuk össze a teljesítménymérési mutatókat az előzetes célkitűzésekkel - Minden mutatót össze kell vetni az előre meghatározott célkitűzésekkel, és meg kell magyarázni az eltérések okát. Ezek az eltérések az adatgyűjtés periódusában keletkezettek, és olyan dolgokra utalhatnak, mint pl. a megfelelő ill. megbízható adatok hiánya, vagy az időszakos változások).

18. Vizsgáljuk felül a célkitűzések megbízhatóságát - A mutatók és a célkitűzések közötti eltérések gyakran a célok irreális meghatározásából fakadnak. Mivel a kezdetben meghatározott célok meglehetősen felületes információkra alapulnak, itt még elfogadható bizonyos fokú változtatás, az első néhány mutató kidolgozása és elemzése után.

19. Határozzunk meg a változás további okait. - A teljesítménymérések igazi értéke egyes folyamatok javításában, vagy szabályok módosításában mutatkozik meg. Ezeket azonban csakis akkor végezheti el a vezetőség, ha a teljesítménymérési mutatók alapján feltárták a folyamat gyenge pontjait. Az ilyen mélyreható elemzések gyakran számos javítási lehetőségre világítanak rá.

20. Határozzuk meg egyes mutatók megbízhatóságát és hasznosságát - Egy teljesítménymutató akkor hasznos, ha pontos képet ad az önkormányzati tevékenységről. Ez abban az esetben is hasznos, ha minden megfelelően működik, ugyanis ez a polgárok pénzének értékarányos megtérülését bizonyítja. Másrészről, ha a problémákat pontosan jelzik a mérőszámok, akkor a változtatásokat is könnyebb végrehajtani. Amennyiben azonban a mutatók pontatlan információt szolgáltatnak, azokat vagy módosítani kell, vagy le kell cserélni azokat.

21. Válasszunk a változtatások különböző alternatívái közül - Minden szervezetnek meg kell határoznia egy rendszert, mellyel a javaslatok közül kiválasztja a számára legmegfelelőbbet. Felmerülhetnek politikai, gazdasági és egyéb szempontok egyaránt. A teljesítménymérő rendszer kiemelhet bizonyos problémaforrásokat, az elemzések pedig rávilágíthatnak különböző megoldási lehetőségekre, de a végső döntést mindenképpen a szervezet vezetőinek kell meghozniuk.

22. **Értékeljük a változások hatását** - A teljesítménymérési rendszer akkor hoz valós eredményt, ha a folyamatbeli változásokat véghezvittük. A hatékony teljesítménymérési rendszereket a változtatások után bekövetkezett eredmények, és megtakarítások egyaránt igazolják.

5.8 Az optimális gyakorlat alkalmazása - benchmarking

Az 1990-es évek új korszakot nyitottak az ötletek és az innováció ÁTADÁSA terén, amit a magánszférában a globális verseny, a közszolgálati szektorban pedig a túlzott önkormányzati eladósodás és az alacsony adófizetési hajlandóság közt fennálló dilemma hívott életre. A legoptimálisabb fellelhető gyakorlat alkalmazása számos állami és magán-intézmény túlélési stratégiájává vált, és, mint számos más vezetői eszköz, nevet kapott - benchmarking. Magyarul talán a TÍPUSMEGOLDÁS KERESÉSE(TMK) fejezi ki legjobban tartalmát.

A magánszféra előrehaladottabb állapotban van a TMK területén, mivel itt egyértelműbbek az érdekek. A csőd eljárások és a nagyszabású elbocsátások mindenkire rányomták bélyegüket. Az állami szféra jóval lassabban fogja föl e pénzügyi kérdések jelentőségét, annak ellenére, hogy a folytonos eladósodási problémák és az alacsony adók itt sem új keletű gondok. Az elmúlt néhány év eseményei azonban számos politikust, vezetőt és dolgozót győztek meg arról, hogy valamilyen pénzügyi lépést, vagy vezetési módszerváltást kell bevezetni. Sajnos azonban a legtöbb ellenlépés reagáló jellegű volt, és a szolgáltatások csökkentését eredményezték, a következetes, fejlett technikájú benchmarking (TMK) helyett. Minden TMK-nak kell, hogy legyen világos célja. Miért van rá szükség? Számos alapeset ismert.

- **Egyéni kezdeményezés** - Egy vezető, ill. politikus, de akár egy beosztott is, (meghatározott vagy vélt szükségletre alapozva, vagy akár a legoptimálisabb gyakorlat példájából tanultak alapján felbuzdulva) kezdeményezheti a TMK-t.
- **Stratégiai tervezés** - A TMK hasznos eszköz lehet olyan közösségek számára, melyek már kipróbált projekteket ill. ötleteket szeretnének saját közösségükben meghonosítani.
- **Folyamatos javítási eljárás** - A TMK logikus eleme lehet egy folyamatos javítási eljárásnak, ami állandóan jobb működési folyamatokat keres.
- **Ösztönző program** - Ösztönző programokkal, vagy díjakkal lehet jutalmazni a legjobb ötleteket.

Az alkalmazási környezettől függetlenül, bizonyos alaplépéseket mindenképpen be kell tartani, hogy megtaláljuk a sikeres TÍPUSMEGOLDÁST Ezek a lépések a következők:

- (i) Felkészülés és összpontosítás a TMK-ra
- (ii) Az egyes TMK célok meghatározása
- (iii) Határozzuk meg a legjobb gyakorlati példák alkalmazásának forrásait
- (iv) Adatgyűjtés és azok elemzése
- (v) A változások végrehajtása és figyelemmel kísérése

(i) **Felkészülés és összpontosítás a TMK-ra** - Ahogy azt már korábban említettük, a TÍPUSMEGOLDÁS KERESÉSÉNEK számos oka lehet, melyeket célszerű az elején meghatározni.

- Kiterjed-e a TMK az egész szervezetre egy konkrét tökéletesítési és fontossági sorrendet megállapító folyamatban?
- Egyetlen konkrét, vagy több probléma megoldását célozza-e?
- A TMK új, esetleg különböző programok eredménye, netán egy program megszüntetését a célozza?
- Esetleg hatékony ötletek hiánya ad okot a TMK alkalmazására?

Az alapvető cél meghatározása segítséget nyújt a ráfordított idő, pénz és humán erőforrás kiszámításában.

(ii) **Egyes TMK célterületek meghatározása**

- Határozzuk meg a javítandó folyamatot vagy terméket. Javasolt választási célterületek:
 - a legsúlyosabb probléma területe;
 - ahol legjelentősebb javulás érhető el;
 - ahol legkisebb rizikó és ellenállás;
 - ahol tudás átadása viszonylag olcsó; vagy
 - ahol legnagyobb előnnyel jár, a legtöbb érdekelt részére.
- Figyeljük a folyamatot, vagy terméket, melyet javítani próbálunk. Fontos ismerni a folyamat vagy termék jelenlegi hatékonyságát, termelékenységét, melyet javítani szeretnénk. Ezen az ismereteknek a hiányában nehezen dönthető el, hogy ténylegesen javul-e a termék vagy folyamat.

(iii) **A legjobb gyakorlati példák forrásai** - A közéletben rengeteg forrásból beszerezhetők már kipróbált újítások és ötletek. Ilyen források például:

- Szaklapok és kereskedelmi újságok
- Minisztériumi tanulmányok
- Computeres adatbázisok
- Telefonos vagy más közvélemény-kutatások
- Konferenciák és munkaértekezletek
- Szakirányú kapcsolatok
- Szakszervezetek és egyéb dolgozói szervezetek

E szolgáltatásoknak közös hibája a részletes információ hiánya. Sajnos rengeteg újítást hiányosan dokumentálnak. Megesik, hogy számos jó ötlet mégsem olyan jó, mint első látásra tűnik, vagy éppenséggel csekély bizonyíték van az eredményességről. A projekt csoportoknak tehát nem célszerű minden egyes ötletet kipróbálni; hasznosabb egy-egy hatékonyan tűnő ötletre fektetni a hangsúlyt. A hatékony és valóban hasznos ötletek általában a következő tulajdonságokkal rendelkeznek:

- Egy független szervezet már felülvizsgálta, és eredményességük alapján rangsorolta őket.
- Elnyertek egy olyan szervezet elismerését, mely ilyen ötletek értékelésével foglalkozik.
- Mások már sikeresen alkalmazzák.
- Általunk elismert személyek, ill. intézmények is jó véleménnyel vannak róla.
- A róla való "kérdőzködés" során nem találkozunk negatív véleménnyel.
- Annyi jó tapasztalat van róla, hogy nehéz lenne hibát találni benne.

(iv) **Adatgyűjtés és elemzés** - A TMK e fázisa a következő lépésekre bontható

- **Kezdeti véleménygyűjtés** - A projekt tagjait meg kell bízni egy-egy terület felderítésével, (pl. politikusok, vezetők, a média, stb.).
 - Kinek az ötlete volt a változtatás?
 - Mióta használják?
 - Milyen hasznot hozott eddig?
 - Milyen problémák merültek fel vele kapcsolatban?
 - Sikertült ezeket a problémákat megoldani?
 - Vannak ennek a gyakorlatnak ellenzői?
 - Miért ellenzik?
 - Ajánlaná másoknak is?
 - Készült erről részletes elemzés?
- **Belső források fölmérése** - Nem szabad elfelejteni, hogy jó ötletek a szervezetünkön belül is szülehetnek melyeket azonban, gyakran különböző okokból elhallgatják. A TÍPUSMEGOLDÁS ötleteket gyűjtő csoportnak célszerű először a belső forrásokat megvizsgálni.
- **Helyszíni, vagy részletes vizsgálat** - Amikor eldőlt, hogy bizonyos ötletet közelebbről is érdemes megvizsgálni, akkor el kell látogatni a helyszínre és el kell beszélgetni az érintettekkel. Az ott begyűjtött információk valószínűleg a következő kategóriákba sorolhatók majd:
 - (a) Az alkalmazás költségei (tervezési és kivitelezési bérköltségek);
 - (b) A bevezetés előtti teljesítménymutatók;
 - (c) Teljesítménymutatók a bevezetést követő 6-12 hónapban;
 - (d) A szervezeten belüli szükséges változtatások;
 - (e) Szükség van-e különleges betanításra?;
 - (f) Mi biztosítja a felhasználók (vásárlók) elégedettségét;
 - (g) A nettó várható megtakarítás.
- **Adatok elemzése** - Tegyük fel, hogy elég részletes információ áll rendelkezésünkre. Ekkor hozzáfoghatunk az ellenőrzéshez, az elemzés során figyelembe véve a következő kérdéseket:
 - Megbízható-e az információ? Mi arra az esély, hogy ennek az információnak egy része nem megbízható? Ellenőrizhetők-e a kétséges pontok?
 - Mi a különbség a mi "cégünk" és a legjobb gyakorlatot alkalmazó cég teljesítménye között? Elég nagy a különbség ahhoz, hogy garantálja a TÍPUSMEGOLDÁS átvételének sikerét?
 - A mi cégünk körülményei kellően hasonlítanak-e a példamutató cég körülményeire? Melyek azok a körülmények, amelyek nem egyeznek, és mekkora különbséget fognak jelenteni a változtatás után?
 - Vannak olyan szervezetek, melyekkel észrevételeinket összevethetjük?
 - A fenti eredmények tükrében milyen eséllyel vehetjük át a gyakorlatot?

(v) **Az gyakorlati megoldás átvétele és a folyamat ellenőrzése** - Egy-egy TÍPUS-termék vagy folyamat átvétele során több lépést is megkülönböztetünk.

- **A célok meghatározása** - Milyen eredményt várunk ettől a gyakorlattól? Ezt a célmeghatározást részletes tényekkel kell alátámasztanunk, a kitűzött eredmények részletezésével, például:
 - állásidő csökkenése.....%
 - vevők elégedettségének növekedése.....%
 - termék-előállítási költség csökkenése.....%
 - reakcióidő csökkenése percről percre.
 - termelékenység növekedése.....%
 - az újragyártás és újraellenőrzés csökkenése%-ról% - ra

E számadatok az érintett terület vezetőinek és dolgozóinak közösen kell megállapítaniuk.

Akcióterv készítése - Bármilyen újítást vagy változást le lehet bontani részletes lépésekre és al-lépésekre. Az alábbi formanyomtatvány meghatározza, a feladatokat, a feladatokra szánt időt, annak költségeit, és a felelősöket.

Feladat	Ki	Határidő	Összes munkaóra	Összköltség
# 1				
# 2				
# 3				
# 4				
# 5				

- **Tájékoztatás/tréning** - A változásban érintett valamennyi alkalmazottat tájékoztatni kell, és tréninglehetőségeket kell biztosítani számukra a problémamentes lebonyolítás érdekében. A vevők, politikusok, és szállítók tájékoztatását is ebben a fázisban kell elvégezni. A szervezeti ill. intézményi változásokat is most kell végrehajtani.
- **A siker mutatóinak kidolgozása** - A siker egyértelmű mutatója, az elért célok számának meghatározása, és hogy mennyire sikerült az akcióterveket végrehajtani. Hogy ezek a mutatók érvényesüljenek, megfelelő adatgyűjtő-íveket kell tervezni. A kivitelezési bizottságnak is rendszeresen kell találkoznia, hogy az összegyűjtött információkat értékelje.
- **Figyelmeztető jelzőrendszer idejében való kidolgozása** - A statisztikai méréseknél átfogóbb rendszert kell kidolgozni az esetleges problémák gyors és hatékony megoldása érdekében. A dolgozók és az ügyfelek rendszeres megkérdezése hasznos lehet. A figyelmeztető jelek a következő kategóriákba sorolhatóak:
 - dolgozók hangulata;
 - hiányzások és ki-be járáások száma;
 - reklamációk száma; vagy
 - az olyan az emberek száma, akik folyton azt hangoztatják: "Én előre megmondtam, hogy ez jó/rossz ötlet."

Rengeteg módja van annak, hogy a TÍPUSMEGOLDÁSOK KERESÉSÉT komoly feladatként fogadtassuk el, és segítségével komoly eredményeket érjünk el. Az alábbiakban javaslatot teszünk néhány olyan módszerre, mellyel ösztönözhető a TMK bevezetése, és néhány ötlettel szolgálunk a TMK eredményesebbé tételéhez:

- **Intézményesítés** - Ha a TMK-t az állandó tökéletesítési program részeként vezetjük be, a dolgozók többsége hozzászokik és elfogadja.
- **Tréning** - A csoportmunka, a problémamegoldás ismerete, programok értékelése és a változtatások kivitelezése tréningprogramok elvégzését teszik szükségessé, mind a vezetők, mind pedig a dolgozók részéről. Megfelelő tréning nélkül az intézményesítés nem működhet.
- **Jutalmazó programok** - Egyes közintézmények már bevezették a jó ötletekből származó megtakarítások elosztását alkalmazottaik között! Valamilyen elismerési, vagy jutalmazási rendszer általában ösztönzi az eredmény javításban való közreműködést.
- **Dolgozó védelmi programok** - Egyes szervezetek garantálják a teljes munkaerő megtartását, ill. a jelentős kártérítést, és segítséget nyújtanak a változásokból eredő elbocsátások karvallottainak.
- **Teljesítményszerződések** - A mai vezetőket teljesítményszerződések alapján alkalmazzák. Ezekben már megjelenik a minőség javításának elsődleges célként való meghatározása. Ez biztosítja a program számára az elkötelezettséget.

5.9 Problémamegoldás

Meghatározás: Minden nem kívánatos helyzet problémának minősül.

Lépések:

- 1. A probléma megnevezése**
Kerüljük a feltételezéseket, fókuszáljunk!
- 2. Határozzuk meg a problémamegoldás célját**
Hová szeretnénk eljutni?
- 3. Elemezzük a problémát**
Bontsuk alkotóelemeire a problémát, hogy megtaláljuk az okát
- 4. Határozzunk meg lehetséges megoldásokat**
Dolgozzuk ki a lehetséges megoldások széles skáláját
- 5. Mérlegeljük a kiválasztott megoldásokat**
Rendszerezük a felvetett megoldásokat ill. ötleteket, hogy kiválaszthassuk a legjobbat
- 6. Tervezzük meg a következő lépéseket**
Részletesen dolgozzuk ki a megoldáshoz vezető utat

Az alábbiakban a fenti lépések részletesebb magyarázata következik.

- **Első lépés-** A probléma megnevezése

Mi a probléma?

Határozzuk meg elég részletesen ahhoz, hogy tisztában legyünk vele.

... feljegyzések ...

Használjuk a fentieket a probléma felvázolásához. Ezután szűkítsük le a vizsgálandó területet a megoldandó kérdésekre. Ezeket foglaljuk össze egy mondatban.

Probléma-meghatározás:

... feljegyzések ...

- **Második lépés - Határozzuk meg a problémamegoldás célját**

Hová akarunk eljutni a probléma-megoldás során?

(Ez tulajdonképpen ellenkezője a **Probléma-meghatározás**nak.)

... feljegyzések ...

A fenti helyet használjuk arra, hogy rögzítsük a csoport ötleteit, majd foglaljuk össze egy mondatban.

Célmeghatározás:

... feljegyzések ...

- **Harmadik lépés - Elemezzük a problémát**

Vegyük nagytíró alá a problémát. Falra ragasztott papírok segítségével tegyük a csoport számára láthatóvá. Mi a probléma? (Írjuk le részletesen.)

Adott kérdés miért probléma egyáltalán? Mi a probléma legszembetűnőbb eleme? Kiket érint? Milyen egyéb problémákat okoz? Mik a legkárosabb hatásai? Mi akadályoz bennünket a megoldásban? Miért? Miért? MIÉRT?

... feljegyzések ...

Megj.: Használjunk egy Ok - Hatás diagramot.

- **Negyedik lépés - Határozzunk meg a lehetséges megoldásokat.**

Az “ÖTLETBÖRZE” szabályai:

1. Minden ötletet meghallgatunk, meg akkor is, ha az túlzásnak, vagy képtelenségnek tűnik.
2. Nem bíráljuk a felvetett ötleteket!
3. Ha a csoport kifogyott az ötletekből, **tesztkérdésekkel** próbáljuk meg újraindítani.

Tesztkérdések:

- Tétélezzük fel, hogy a pénz nem akadály.
- Mit mondanának az üzletfeleink?
- Mi lenne, ha semmit sem tennénk?
- Mi lenne, ha az ellenkezőjét tennénk?
- Mi a legmerészebb dolog amit tehetnénk?

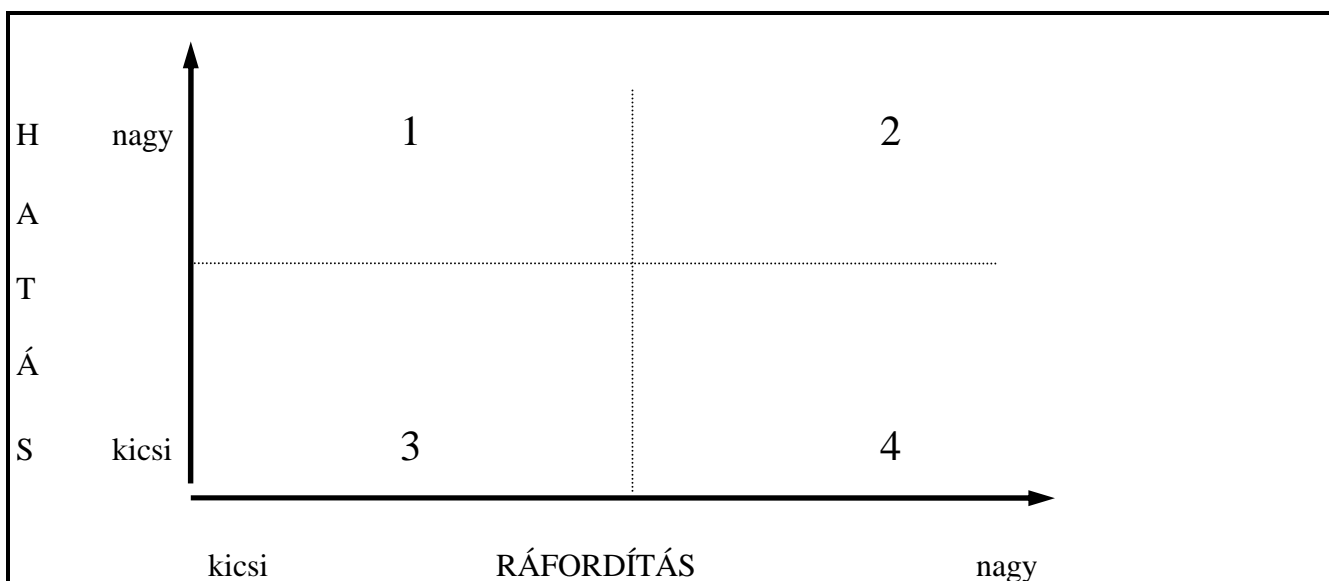
Írjuk ide az Ötletbörze minden eredményét :

... feljegyzések ...

- **Ötödik lépés - Mérlegeljük a kiválasztott megoldásokat.**

Az Ötletbörze eredményeit helyezük el a Hatás - Ráfordítás diagramban: Húzzuk ki a négyes kocka tételeit, és azokkal ne foglalkozzunk!

31. ábra Hatás-Ráfordítás diagram



1. A csoport vitasson meg minden felvetett megoldást, és helyezze el a rács négy mezőjének valamelyikébe. Vegye figyelembe a szükséges pénzt és időráfordítást, amit az egyes megoldások megvalósítása igényel.
2. Miután minden megoldás a táblán van, kategorizálhatjuk őket. (pl.: tervezés, kutatás, oktatás, stb. címszavak alatt).
3. Rangsoroljuk a megoldásokat a kis ráfordítást igénylő, de nagyhatású tervekkel kezdve, logikus megvalósíthatóság sorrendben, a legrosszabb, 4-es mezőig. A 4-es mező megoldásait rögtön el is vethetjük.

• **Hatodik lépés - Tervezzük meg a következő lépéseket!**

- Mit lehet gyorsan és könnyen megtenni?
- Van-e természetes sorrendje a tervmegvalósításnak?
- Határozzuk meg a legmegfelelőbb megvalósítási rendszert.
- Ki vállalja a felelősséget?
- Kit szükséges tájékoztatni/ ki játszik fontos szerepet?

Mit és hogyan?	Ki?	Határidő?	A siker mutatója?
1.			
2.			
3.			
4.			

A problémamegoldó csoportmunka levezetése

A probléma-megoldás folyamatának irányítása gyakran hárul a csoport vezetőjére. A résztvevők adott csoport tagjain kívül, más osztályokról is érkehetnek, amennyiben azonos probléma megoldásán dolgoznak. Amennyiben teljesen új ötlet megvalósításáról van szó, lehetséges, hogy a szervezeten belül egészen más osztály dolgozóival kell együttműködni.

A hatékony problémamegoldó ülés kulcsa a foglalkozásvezető vagy facilitátor képességeiben rejlik. Ők olyanok, akár egy focicsapat edzői. A csoportot egységben és jó erőben tartják a közös cél felé irányítják, és kiaknázzák minden tagjának legjobb képességeit. Ugyanúgy mint egy edző, a háttérben maradnak, és a csapat érdemeit hangoztatják a sajátjaik helyett.

A hatékony foglalkozásvezetőknek szükségük van mind problémamegoldó, mind pedig vezetői képességekre. E szerint:

- Minden résztvevőt az aktív részvételre ösztönöznék
- Segítik akciókká formálni a csoport ötleteit
- Ráhangolódnak a problémamegoldás céljára és a csoport témamegközelítési módszerekre.

A legtöbb felsővezető szeret a KÉZENFEKFŐ problémák megoldására koncentrálni: Milyen speciális dokumentumokat kell eljuttatnunk a színhelyre? Ki koordinálja az információáramlást a szervezeten belül? Mely információk kritikusak és melyek nem?

Ugyanakkor, az eredményes problémamegoldó ülésen komoly figyelmet kell szentelni a csoport-folyamatnak; figyelemmel kell kísérni, ki, hogyan cselekszik, ill. mit mond az ülés folyamán. Minden résztvevő tényleg jelen van az ülésen? Hogyan fokozhatjuk a kreativitásukat? Rátérhetünk-e már a következő pontra?

A "hogyan" kérdés megválaszolása nagyobb tapasztalatot igényel. A legfontosabb szempont a csoporthatékonyság növelése, hiszen távlatokban ez jelentősebb hatást gyakorol, mint magának a problémának a megoldása.

A legfontosabb tennivalók:

- A hatékonyság érdekében ne hagyjuk elkalandozni a csoportot a témától.
- Ösztönözzük az építő jellegű hozzászólásokat.
- Bízassuk a vonakodókat, arányosan szóljon hozzá mindenki.
- Vegyünk fel egy megfelelő tempót.
- Garantáljuk az eredmények felhasználását, ill. a folytatás megtervezését.

Hatodik rész: Esettanulmány

Forrás: FALU VÁROS RÉGIÓ c. folyóirat (1998. 3-4.)
Önkormányzati stratégiai tervezés közösségi részvétellel
Börcsök Gizella tollából

1. BEVEZETÉS

E lap hasábjain már többször jelent meg cikk a Kanadai Urbanisztikai Intézet tevékenységéről. Ezek a cikkek az 1995-ben befejeződött regionális tervezés eredményeként, 25 önkormányzat bevonásával elkészült Ráckevei (Soroksári)-Duna-ág (RSD) Ökorégió Környezetvédelmi Stratégiai Tervének kapcsán láttak napvilágot.

2. ELŐZMÉNYEK

Magyarországon 1983 óta rendelet írja elő a településrendezési tervek társadalmi vitáit, amelyek azonban még eléggé formálisak, és egyre kevésbé felelnek meg a változó tervezési feltételeknek. Közösségi részvétel érdemben csak azon ritka esetekben valósul meg, ahol a tervezők szakmai meggyőződésükből erre jelentős pluszenergiát fordítanak.

Ugyanakkor azt is tapasztaljuk, hogy országshoz képest növekszik az érdeklődés a közösségi részvételű önkormányzati stratégiai tervezés iránt mind szakmai, mind önkormányzati szinten. Egyre több település fordul hozzánk segítségért. Ezért elve a *Falu Varos Régió* folyóirat biztosította lehetőséggel, megragadjuk az alkalmat és röviden ismertetjük módszerünket.

A Kanadai Urbanisztikai Intézet (CUI) 1992 óta dolgozik Magyarországon régiók és települési önkormányzatok stratégiai tervének közös elkészítésével, támogatva ezzel a helyi demokratizálódási folyamatot. A magyar önkormányzatok igénye alapján a CUI legnagyobb segítséget a stratégiai tervezés módszerének átadásával nyújthat. Jelenlegi együttműködési programja keretében három önkormányzattal dolgozik együtt (Eger, Nagykáta és Budapest XX. kerülete, Pesterzsébet), melynek eredményeként elkészültek a települések stratégiai tervei, elkezdődtek azok megvalósításai.

Mielőtt esettanulmányként bemutatnánk a pesterzsébeti folyamatot, érdemes megismerkednünk magával a stratégiai tervezéssel.

3. A STRATÉGIAI TERVEZÉSRŐL

Az eredetileg a hadászatban alkalmazott stratégiai tervezés a gazdasági életben is hasznos eszköznek bizonyult, és újabban a településfejlesztésben is világszerte egyre elfogadottabb módszerként alkalmazzák.

Hazánkban a rendszerváltást követően a társadalmi és gazdasági átalakulás jelentős változásokat eredményezett a települések életében. Az 1990-ben jóváhagyott önkormányzati törvényt követően megnövekedett a helyi önkormányzatok szerepe és jelentősége a fejlesztésekben. A hirtelen kapott önállóság következtében a települések magukra maradtak, átfogó koncepciók, fejlesztési irányok híján gyakran spontán döntési helyzetbe kerültek, kiszolgáltatottakká váltak. A piacgazdasági versenyhelyzetbe került településeknek fel kellett ismerniük, hogy önállóan, első sorban saját erőből, módszeresen felépített stratégia alapján képesek csak boldogulni.

Az önkormányzatoknak sikeres működésük érdekében ugyanakkor a demokrácia játékszabályainak is meg kell tudni felelniük. Tehát az eddigi hagyományos várostervezés helyett *közösségi alapokon nyugvó stratégiai tervezést* kell megvalósítaniuk. (Lásd 1. sz. mellékletet.) A hazai településfejlesztési gyakorlatban még nem általánosan elterjedt módszer lényege egy olyan *folyamat*, melynek során a lakosság és annak társadalmi és szakmai szervezetei maguk alakítanak ki egy fejlesztési programot. Ez a stratégia a helyi társadalom mindenkori elvárásaival összehangolt, reális elemekből épül fel, folyamatosan módosítható, alakítható a külső és a belső feltételek változásának megfelelően. A hagyományos tervezéssel szemben nemcsak a szakértők, hanem maguk az érintettek, a lakosság is részese e folyamatnak. Mindez egy nyitott - az érdekeltek széleskörű bevonásával végzett - tervezési folyamat keretében történik. A közös gondolkodás közös célok megfogalmazásához vezet, ami erősíti az együttműködést minden szinten.

A kanadai gyakorlatnak megfelelően a stratégiai tervezés alaptörekvése a demokratikus megközelítés, a folyamatos együttműködés minden érdekelt személlyel és csoporttal a modern problémamegoldó és levezető technikák (pl. facilitálás) segítségével. A munkaértekezlet lehetőséget adnak az érdekeltek aktív részvételére is. A tervezés munkamódszere biztosítja a lakosság folyamatos tájékoztatását (hírlevél, helyi sajtó és televízió), párbeszédet közvélemény-

kutatás (kérdőív, interjúk) valamint lakossági fórumok formájában. Így tehát a stratégiai terv a közösség véleménye alapján készül el, megvalósítása is a közösség támogatását élvezzi.

A tervezés fő résztvevői:

- stratégiai tervezési bizottság, szakmai bizottságok, melyeket a folyamat elején kell létrehozni
- önkormányzat és intézményei
- társadalmi és civil szervezetek
- érdekcsoportok és vállalkozók
- lakosság
- külső tanácsadók

A stratégiai terv részei:

- I. Helyzetelemzés (Situation Analysis)
- II. Jövőkép (Vision)
- III. Akadályok (Barriers)
- IV. Célok, stratégiák (Goals, Objectives, Strategies)
- V. Feladatterv (Action Plan)
- VI. Nyomon-követés (Monitoring)

A stratégiai tervezés meghatározza és összehangolja a település különböző szintű és nagyságrendű fejlesztési kérdéseit, azaz

- rögzíti és rangsorolja a célokat és feladatokat;
- kijelöli a megvalósításhoz szükséges lépéseket;
- meghatározza a megvalósítás eszközeit.
- összehangolja a fejlesztési programokat;

A fentiekből is kitűnik, hogy a stratégiai terv a hagyományos városfejlesztési koncepcióval szemben a gazdaságfejlesztésre fokozott figyelmet fordít, ami előfeltétele a fizikai és társadalmi környezet bármilyen fejlesztésének.

4. ESETTANULMÁNY: STRATÉGIAI TERVEZÉS KÖZÖSSÉGI RÉSZVÉTELEL PESTERZSÉBETEN

A stratégiai terv előzményei:

Pesterzsébet Önkormányzatának Képviselő-testülete az 582/1995. (XI. 8.) sz. határozatában a stratégiai tervezési folyamat kanadai módszerével, elveivel és annak a kerületben történő alkalmazásával, a tervezés előkészítésének megindításával egyetértett. A képviselő-testület megállapította:

"A stratégiai tervezés olyan eszköz, amelynek alkalmazásával el lehet készíteni egy település fejlesztésének és fejlődésének hosszú távú tervét. Célja a helyi társadalom - jelen esetben Pesterzsébet polgárságának - bevonása a koncepció kialakításába. Jelen pillanatban ez a módszer az, amivel a helyi lakosság legszélesebb rétegeinek bevonását teszi lehetővé egy városkép megtervezése, amelyben a közelebbi és távolabbi célokat is ki lehet tűzni. A folyamat létrehozásához szükséges, hogy a közösség érdekelt legyen a stratégiai terv kidolgozásában. Jelen esetben - mivel Pesterzsébet közeli és távolabbi jövőjéről van szó - valószínűsíthető, hogy Pesterzsébet polgárainak jelentős részét be lehet vonni a tervezési folyamatba. Ehhez viszont összefogott, széles helyi nyilvánosságon alapuló tájékoztató munkára van szükség. A tájékoztatótán túl meg kell teremteni a folyamatos lehetőséget, hogy az eljárás bármely szakaszába - egészen a terv elkészítéséig - bárki bekapcsolódhasson a tervezésbe. A stratégiai tervezésben jelentős szerephez jutnak a civil és társadalmi szervezetek. Amennyiben sikerül megnyerni támogatásukat, úgy egyértelmű csatornáivá válnak az információknak, kérdéseknek, javaslatoknak. A lakossági részvételen túl szükséges Pesterzsébet Önkormányzat Képviselő-testületének szakembereiből és szakértőiből álló munkabizottság, amely a munka menetének irányítója lesz."

A stratégiai tervezés, mint módszer a képviselő-testületi ülést megelőzően bemutatásra került a Pesterzsébeti Magisztrátus előtt, amelyre meghívást kaptak a Városfejlesztési bizottság tagjai is. Az ismertetést a VÁTI szakemberei a Ráckeve-Soroksári Duna-ág Ökorégió projekt (az előző CUI program) bemutatásával segítették.

A *Pesterzsébet* című újság és a helyi kábel televízió a magisztrátusi, majd a testületi ülést követően beszámolt a stratégiai tervezés megindításáról és annak módszeréről.

Az előkészítő munkacsoport előzetes kérdőívet készített arról, hogy mely területen kellene összegyűjteni a lakosság véleményét. A kérdőívet eljuttatták a képviselő-testülethez, a szakbizottságokhoz, a Pesterzsébeti Magisztrátushoz, a

civil szervezetekhez, a Polgármesteri Hivatal osztályaihoz, valamint - a fiatalabb korosztály megkeresésével - közép- és általános iskolákhoz, valamint Pesterzsébet Ifjúsági és Diák Önkormányzatához is.

A beérkezett kérdőívek alapján az előkészítő munkacsoport a stratégiai terv elkészítéséhez öt fő témakört határozott meg:

1. Polgármesteri Hivatal hatékonysága
2. Gazdaságfejlesztés
3. Városfejlesztés
4. Közoktatás, közművelődés, kultúra és sport
5. Népjólét és szociális ellátás

A stratégiai tervezés folyamata:

Az önkormányzat 1996. szeptemberében létrehozta a Stratégiai Tervezési Irodát, melyben egy önálló stratégiai menedzser koordinálja a tervezési folyamatot, majd a megvalósítást. A menedzser egyben a kerületi Civil Szervezetek Fórumának vezetője, ezáltal könnyebben biztosíthatóvá vált aktív részvételük.

Ezt követte a Stratégiai Tervezési Operatív Bizottság (STOB) és az öt témakör szerinti Szakmai Bizottságok felállítása. A tagok kiválasztásában a kerület iránti elkötelezettség, a csapatmunkára való készség, megfelelő helyi- és a stratégiában hasznosítható szakismeret voltak a fő szempontok. A bizottságok - összetételükből adódóan - nemcsak hagyományos irányító és szakmai tevékenységet végeznek, hanem közvetítenek a kerület különböző érdekcsoportjai között.

Intézetünk kidolgozott egy teljesítménymérő rendszert, amely egyszerű eszközeivel biztosította az egész tervezési folyamat hatékony megvalósítását és a szükséges módosítások elvégzését.

A STOB stratégiai munkatervet és kommunikációs tervet dolgozott ki, amit karbantartott és végrehajtott a folyamat során. A folyamat az alábbi lépésekből állt:

Helyzetelemzés

Puha adatok (soft data):

Első lépésként széleskörű lakossági felmérés készült. A Magyar Gallup Intézet 1000 fős reprezentatív mintán mérte fel a lakosság véleményét a kerület jelenlegi helyzetéről, a lakóhelyükkel szembeni elvárásokról és jövőbeli elképzeléseikről. A felmérést kiegészítve 29 társadalmi és civil szervezet csoportosan alkotott véleményt. Tekintettel a stratégia megvalósításának távlatára (2020) az ifjúság körében

(19 tanintézményben :303 fő) is sor került a kérdőívek kitöltésére. A lakossági felmérést a kerület 35 prominens személyiségével végzett mélyinterjú zárta. Így összességében 1760 kerületi polgár (a lakosság több mint 2%-a) véleménye adta a kiindulási alapot.

Kemény adatok (hard data):

A BUVÁTI Rt. statisztikai adatokon nyugvó szakmai helyzetelemzést készített, amit a szakmai bizottságok véleményeztek.

A vizsgálatok munkaértekezletek formájában történt közös kiértékelése során a résztvevők (45 fő) facilitátorok segítségével (SWOT analízis) megfogalmazták Pesterzsébet helyzetképét.

Jövőkép kialakítása

A stratégiai tervezés folyamatának következő fontos állomása a távlati célok, az elérendő jövőbeli állapot megfogalmazása. A helyzetkép alapján kis csoportokban (workshop method), majd konszenzussal - munkaértekezlet keretében került meghatározásra Pesterzsébet jövőképe: "Pesterzsébet 2020". A közösen meghatározott időtávlat inkább csak jelzés, mintsem konkrét határ.

Lakossági fórumok

A lakosság folyamatos tájékoztatását - a kommunikációs tervnek megfelelően - nemcsak a helyi újság és kábel televízió rendszeres beszámolóival biztosították, hanem a jól megszervezett lakossági fórumok is. A teljes kerületet lefedő fórumokon 334 lakos fejtette ki véleményét a jelenlegi helyzetről és tett javaslatokat a jövőbeni fejlesztés lehetséges irányairól, elvárásairól. Ezek alapján alakult ki a jövőkép elemeinek végleges sorrendje: természetbarát kertvárosi jelleg, közbiztonság, a kornak megfelelő infrastruktúra, befektető és vállalkozóbarát környezet kialakítása, család-centrikus életminőség javítása, rekreációs övezetek kialakítása, lokálpatriotizmus, polgárbarát intézményrendszer, emberléptékű, hagyományörző városközpont és tervszerű ingatlan-rehabilitáció.

Célok, célkitűzések, stratégiák és feladatok meghatározása

Talán a legizgalmasabb és egyben legnagyobb felelősséget igénylő munkaszakaszhoz érkeztünk el. Egésznapos munkaértekezleten - melyet a körzeti TV is rögzített - határozták meg a jövőképhez igazodó célokat, dolgozták ki az elérésükhöz vezető stratégiákat, és rögzítették a feladatokat témák szerint, melyeket később az adott szakterület kiváló képviselői dolgoztak ki.

A stratégiai terv elkészítése és véleményeztetése

A terv elkészítését több, kis és nagy csoportos munkaértekezlet előzte meg. A STOB egyeztető megbeszélésein véglegesítették a stratégiai terv pontos felépítését, fejezeteit. A tervdokumentum különböző részeit témafelelősök állították össze, majd véleményezésre és megvitatásra megkapta minden résztvevő (önkormányzati osztályok, társadalmi és civil szervezetek, bizottságok stb.).

Ahol szükséges volt, kanadai szakértő bevonása segítette a munkát (előadás, tanácsadás, vitafórum, tanfolyam).

A stratégiai terv elfogadása

A helyi képviselő-testület 1997. október 1-én tárgyalta és kisebb módosításokkal elfogadta Pesterzsébet stratégiai tervét. A képviselők észrevételeit a stratégiai menedzser egyenként egyeztetette, majd a következő STOB ülésen beépítették a tervbe. A módosított stratégiai terv végleges elfogadására 1998. január 21-i testületi ülésen került sor.

A megvalósítás beindítása

Mivel a stratégiai terv elkészítéséről határozat született, már a tervezés kezdeti szakaszában a születendő döntéseknél folyamatosan figyelembe vették és a költségvetésből biztosították a leendő projektek finanszírozási feltételeit. Számos feladat azonban elsősorban szervezést, összefogást, partnerség megteremtését igényli, melyek egyúttal a lokálpatriotizmust erősítik.

Néhány példa a stratégiai terv alapján igényelt fejlesztésekre:

A gazdaságfejlesztés első projektje a befektetési broszúra elkészítése, amivel belföldi ill. külföldi befektetőket szeretne az önkormányzat idevonzani. A gazdasági élet élénkítését, a vállalkozókkal való aktív kapcsolattartást hivatott szolgálni az az együttműködési megállapodás is, melyet az önkormányzat a helyi kamárakkal kötött. A városfejlesztés ez évi projektjei között szerepel a Duna-part rehabilitációja, sétány és kerékpárút kialakítása, melynek tervei már el is készültek. A zöldprogram részeként július 1-ig (Kanada nemzeti ünnepe) a „Kanada park” megépítését vállaltuk. A stratégiai tervnek köszönhetően először készült el a kerület sportkonceptiója. Megalakult az „Alapítvány a Kajdi János Sportcsarnokért”, mely célul tűzte ki, hogy - főleg közadakozásból - még ebben az évben megépíti a kerület első sportcsarnokának központi küzdőterét. A lakosság által megfogalmazott igényeket messzemenően kielégíti az 1999-ben felépülő TESCO bevásárló- és szórakoztatóközpont. A hatékony polgárbarát önkormányzat és polgármesteri hivatal témában folyamatos polgármesteri hivatal korszerűsítése és a „Nyitott Városháza” megvalósítása.

A stratégiai terv karbantartása (monitoring)

A stratégiai terv megvalósulásának lényeges feltétele a terv karbantartása és megvalósítása eszközeinek megteremtése. Kialakítása tervi szinten megtörtént, megvalósítása megindult. A tervezési folyamatban aktívan résztvevők (monitoring bizottság) továbbra is folyamatosan közreműködnek mind a megvalósításban ill. annak ellenőrzésében, mind pedig a terv aktualizálásában. Ezért általában 6 havonta összejönnek és megvizsgálják az elért eredményeket, a szükséges módosításokat a megváltozott körülményeknek megfelelően elvégzik.

A monitoring feladata:

- a tervezési folyamatban való széleskörű részvétel további biztosítása,
- a tervezés során természetesen kialakuló konfliktusok kezelése, harmonizálása
- a megvalósítási feltételek és a célok állandó ütköztetésével döntéskorrekciók meghozatala.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A stratégiai tervezés közösségi részvétellel olyan kétirányú folyamat, amelynek során a döntéshozók és a szakmai résztvevők, valamint a közvetlen érintettek közmegegyezéssel, egymást erősítve érnek el közös eredményt.

A közösségi részvétel - mint nyilvános érdekegyeztetés - lényege, hogy megfelelő társadalmi ellenőrzöttség mellett folyik a célok kitűzése, cselekvési programok kialakítása és megvalósítása. E folyamatban a stratégiai tervezés olyan terület, ahol leginkább működik a részvétel, és komplexen, ugyanakkor nem csak szűk szakmai körökben ragadható meg a fejlesztési elképzelések összetettsége.

Az elkötelezettség a társadalmi ellenőrzöttség irányába nemcsak a nyilvánosság bevonását jelenti, hanem egyúttal a közösséggé szerveződés lehetőségét is adja: az érdekazonosságok és érdekellentétek alapján létrejövő csoportosulások lényegében a demokratikus alapú civil társadalom szerveződését segítik elő.

PARTICIPATÍV STRATÉGIAI TERVEZÉS

Folyamat és akció orientált

Intuitív, kreatív, elemző (értékkitételek)

Aktív, megelőző, kreatív, hosszú távú (alternatív jövőképekkel dolgozik, és az alternatívákat kezelni tudja)

A fő problémákból és összefüggéseiből indul ki

Olyan problémákból indul ki, melyeknél egyetértés várható

A tervezési folyamat a lakosság és a többi érdekelt bevonásával halad előre

Interaktív és folyamatos

Akciókat (projekteket) határoz meg a célok, feladatok megvalósítása érdekében

Rendszeresen rangsorolja a jövőbeni prioritásokat

A konszenzuseresés és tárgyalás a kollektív döntéshozás eszközei

A társadalmi, gazdasági, kulturális orientáció meghatározó

Figyelembe veszi a globális folyamatokat és az adott térségre gyakorolt hatásukat

Orientálja a kutatásokat és az adatgyűjtést

HAGYOMÁNYOS TERVEZÉS

Termékorientált, terméke: a terv

Módszeres, technikai, elemző

Visszafogottabb, gyakran reaktív, főleg szabályozásra irányul, nem rugalmas, nem készlet változásra

Csak a terület-felhasználással foglalkozik, bár vannak más, a terület-felhasználásra is ható szempontok

Célokból és feladatokból indul az érvényesítéshez hatósági egyeztetés szükséges

Van egyeztetés, esetenként korlátozott mértékű közös döntéshozás is, de a döntésekkel kapcsolatos érdekviszonyok nem tisztázottak

Tervezés a terv elkészültével befejeződik

A tervből rendszerint nem következnek akciók, projektek

Csak általánosságban körvonalaz projekteket és tennivalókat

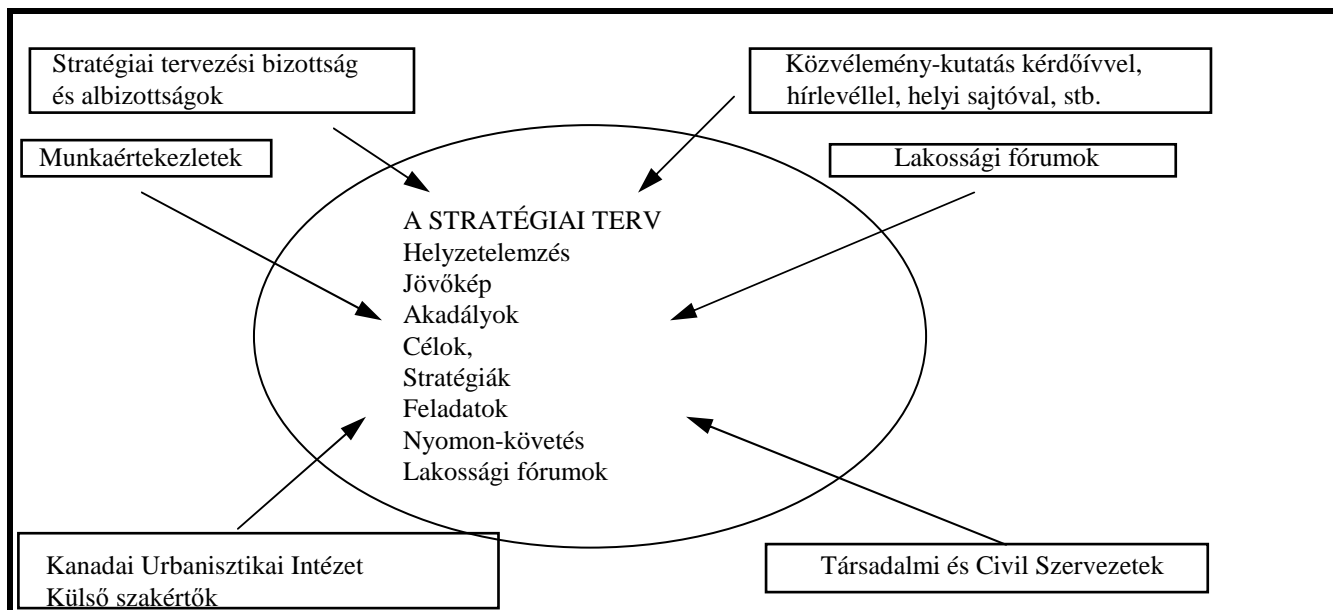
Technokrata típusú: „a tervező szakemberek tudják, hogy mi a legjobb”

A társadalmi, gazdasági szempontok ritkán kerülnek a középpontba

Előtérben a belső összefüggések vannak, alig fordul figyelem a külső tényezőkre

Sok energia és idő megy el a kezdeti

32. ábra A stratégiai tervezés legfontosabb inputjai



Függelék: Gazdaságfejlesztés és gazdasági stratégiai tervezés

Forrás: Eric McSweeney

Előszó a függelékhez

A „Gazdaságfejlesztés” témáját azért tárgyaljuk a *Függelékben*, mert az a településfejlesztés alapját képező stratégiai tervezés egyik legfontosabb területe. Magyarországon talán éppen a gazdaság fejlesztésére van a legnagyobb szükség. Gazdasági stratégiai tervezést természetesen mindig a település életének összefüggéseiben kell folytatni. Az oktatási programunkban külön foglalkoztunk ezzel, s a hamarosan lezáruló együttműködési programunk is erre összpontosított. Munkánk során egyértelműen kiderült, hogy a gazdaságfejlesztés motorja és feltétele a város fejlődésének, fejlesztésének. Hosszú távon sikeres csak akkor lehet egy város, ha stratégiai gazdasági tervezést folytat. Ezért is tárgyaltuk külön részben a gazdaságfejlesztést, mint a stratégiai tervezés egyik alapvető gyakorlati alkalmazását.

1. Gazdaságfejlesztés a tágabb településfejlesztési folyamaton belül

A gazdaságfejlesztés csak egy része az átfogóbb településfejlesztésnek. A település fejlesztése felfogható úgy, mint a politikai, szociális, gazdasági, környezeti, egészségügyi, technológiai, kulturális valamint szabadidő eltöltésének körülményeivel kapcsolatos összetevők fejlesztése a településen belül.

Az adott település életszínvonalának emelése érdekében tett erőfeszítés.

A gazdasági fejlesztés az egyik legfontosabb eleme a település fejlesztésének, mivel ez tudja biztosítani a közösség gazdasági jólétét, melynek segítségével a település előreléphet a fent említett más összetevők fejlesztésében is.

2. A gazdaságfejlesztés áttekintése

2.1 A gazdaságfejlesztés fogalmának meghatározása

A gazdaságfejlesztésnek, mint fogalomnak nincs egyetemesen elfogadott definíciója. *Tájékoztatónkban* a továbbiakban a gazdaságfejlesztés kifejezést a következő definíció alapján értelmezzük:

Gazdaságfejlesztésnek nevezzük:

- ⇒ Azt a **folyamatot**, amely lehetővé teszi a gazdasági javak felhalmozását a lakossági, anyagi, szervezeti, fizikai, és természeti eszközök felhasználásával úgy, hogy egyben javítja a szolgáltatásokat és segíti az árufelhalmozódást; valamint
- ⇒ Azt az **eljárást**, mely során gazdaságfejlesztési szakemberek a közösség hasznára fordítják a folyamatot.

A gazdaságfejlesztési szakemberek, (a továbbiakban gazdaságfejlesztők) teremtik meg a növekvő gazdasági tevékenység feltételeit, és ők segítik elő a lehetőségek üzleti tevékenységek általi kihasználását, így az anyagi javak a gazdasági szférában felhalmozódnak, munkahelyek teremődnek és csökkennek az adóterhek.

2.2 A gazdaságfejlesztés fogalma

A gazdaságfejlesztés célja tehát a gazdasági fellendülés, illetve a javak felhalmozásának elősegítése. A javak az üzleti élet magánvállalkozásai által termelődnek. Ettől függetlenül azonban rengeteg egyéb lehetőség létezik, amivel a gazdasági fellendülés elősegíthető. Mind a humán, mind az anyagi erőforrások végesek, így célszerű meghatározni, hogy mi az a maximális eredmény, mely adott erőforrásokkal elérhető. A javak fokozott felhalmozásának néhány előnye: nagyobb foglalkoztatottság, folyamatos gazdasági növekedés, nagyobb adóbevételek és magasabb életszínvonal.

A hosszú távú gazdasági fejlődés legkedvezőbb hatása, hogy a fejlesztési tevékenység az alap-foglalkoztatásra összpontosít (a nem-alap foglalkoztatottság helyett), ami úgynevezett "lavina" hatást vált ki.

- ⇒ Alapfoglalkoztatásnak nevezzük azt, ami olyan gazdasági tevékenység eredménye, ahol a termelt áruk és szolgáltatások nem a helyi lakosok ellátását célozzák (pl. ruhatisztítás). Az áruk értékesítése nem helyben történik.

- ⇒ *Nem-alap* foglalkoztatásról akkor beszélünk, mikor a termelt áruk és szolgáltatások a helyi igények kiszolgálásán alapulnak.
- ⇒ A "*lavina*" hatás annyit tesz, hogy a helyi gazdasági tevékenységek elősegítik még több, egyéb gazdasági tevékenység kialakulását a régió belül.

Léteznek ugyan más elképzelések, illetve teóriák a gazdasági növekedésről, mégis az előbb említett nézet képezi valameny-nyi gazdaságfejlesztési tevékenység alapját.

33. ábra A gazdaság fejlesztésében érdekelt főbb szervezetek

A szereplők	Szerepeik
A kormány: a gazdaság szabályzója	- olyan légkört teremt, melyben a gazdaság létezni és működni képes - egyes gazdasági tevékenységek fejlesztését programok segítségével ösztönözheti - gyakran aktív szereplője a gazdasági életnek, mivel egyaránt képes emberi és anyagi tőke mozgására
Az üzleti élet: a javak felhalmozója	- anyagi javakat teremt áruk és szolgáltatások segítségével - gazdasági fejlődést idéz elő egy szabályozott környezetben, bár a szabályozott környezet gyakran korlátozza a gazdasági növekedés mértékét
Kereskedelmi Kamara: az üzleti élet szószólója	- ügynöki szerepet tölt be, így befolyásolva a kormány gazdaságszabályozói szerepét - kapcsolatteremtési lehetőségekkel szolgál tagjai számára, hogy növelhessék, illetve kiterjeszthessék üzleti tevékenységüket - egyes országokban a Kamara is rendelkezik szabályozási jogokkal (pl. üzleti bejegyzés stb.) - gyakran tölti be a gazdaságfejlesztési ügynökség szerepét, legtöbbször azonban a gazdaságfejlesztési szervezetek partnerintézményeként működik.
A gazdaságfejlesztő: növeli a gazdasági jólétet	- megpróbálja elősegíteni a közösség gazdasági növekedését - a gazdaságfejlesztési szakemberek növekvő gazdasági tevékenységekhez teremtenek lehetőségeket és facilitálják e lehetőségek kihasználását a gazdasági életben. Ennek következménye a gazdasági fellendülés, munkahelyteremtés valamint az adócsökkentések bevezetése lehet.

3. A gazdasági tevékenység öt alapeleme és a gazdaságfejlesztés kapcsolata

Ahhoz, hogy átfogó képet nyerjünk a gazdaságfejlesztés szerepéről a javak felhalmozásában, fontos, hogy megismerjük a gazdasági élet öt alapvető alkotóelemét.

Minden gazdasági tevékenység öt alappilléren nyugszik:

- ⇒ *Munkaerő*
- ⇒ *Technológia*
- ⇒ *Infrastruktúra*
- ⇒ *Tőke*
- ⇒ *Vezetés/irányítás*

A világ mélyreható változásai nagy hatással voltak az öt alappillér szerepére az utóbbi években.

A fejlett világban ezek a nagy és gyors gazdasági változások új kihívásokat jelentettek a gazdaságfejlesztési folyamatok számára. A *fejlődő* országokban ezek a változások még nagyobb kihívást jelentenek, mivel ezekben hiányzik a piacgazdaság és a megfelelő gyakorlat.

3.1 A munkaerő

A gazdasági aktivitás változásával párhuzamosan megváltoznak az ahhoz kapcsolódó munkaerő szakképzettségével szembeni elvárások.

A munkaerő mindig fontos alkotóeleme volt minden gazdasági tevékenységnek, és elképzelhető, hogy ez az alkotóelem még inkább fontossá válik a jövőben. Amíg régebben a munkaerő legnagyobb része vagy szakképzettséggel nem rendelkező, vagy alacsony képzettségű erőforrás volt, ma és a jövőben egyaránt növekszik a kereslet a magasabb képzettségű munkaerő iránt, mely azonnal és széles körben alkalmazható az adott munkahelyen.

A világgazdaság egyre inkább tudás-orientálttá válik, és a munkaerőtől egyre nagyobb tudást illetve szakmai képzettségi szintet követel meg. Amíg számos alacsony képzettségi szintet igénylő iparágban komoly munkaerő-leépítések tapasztalha-

tók, addig más, magasabb képzettségi szintet igénylő iparágak munkaerőhiánnyal küszködnek. Az utóbbi területeken gondot okoz a megfelelő, magas szinten képzett munkaerő hiánya.

Ugyanakkor a női és a kisebbségi munkaerő részaránya a munkaerőpiacon növekszik. Sajnálatos tény azonban (különösen a fejlődő országok esetében), hogy a lakosságnak nem volt lehetősége elérni vagy megszerezni azt az iskolázottsági szintet, vagy képesítést, mely hozzásegíthetné őket a problémáik megoldásához. A képzettség pedig alapvető követelmény a mai technológiaiailag fejlett, tudás-orientált munkahelyeken.

Gazdasági beruházások mérlegelésekor a gazdaságfejlesztés szempontjából a munkaerőkérdések gyakran a legfontosabb tényezők. Mivel a mai gazdasági élet feltételei egyre jobban megkövetelik a magasan kvalifikált, jó kommunikációs és problémamegoldó képességekkel rendelkező munkaerő alkalmazását, a munkabérek relatív értelemben vett jelentősége csökken. A jól képzett, sokoldalú, könnyen átképezhető munkaerő értéke megnőtt, és az ilyen képzettségű munkaerő jelenléte egy adott közösségben értékes adottságként jelenik meg.

3.2 Technológia

A történelem folyamán eddig soha nem történtek ennyire gyors és drámai változások, mint napjaink gazdasági életében. Számos, a gazdasági életben végbement változás a felgyorsult technológiai fejlődés eredménye, különösen a számítógépchipekhez kapcsolódó gazdasági ágazatokban. A technika közvetlenül befolyásolja a munkaerőt, a versenyképességet és a termelékenységet.

A termelékenység növekedése gyakran a technika fejlődésének következménye. Amennyiben egy vállalkozás fenn kívánja tartani versenyképességét, nem elegendő kizárólag az ártermelés terén való technológiai újítás; az üzleti élet valamennyi területére (szokások, normák, folyamatok stb.) ki kell terjeszteni a legkorszerűbb technikai eljárások gyakorlati alkalmazását. Ez természetesen megköveteli a megfelelően képzett munkaerő jelenlétét (általános számítógépes ismeretek, kompjúteres pénztárgép használatának ismerete, irodai számítógép vagy más kompjúter-vezérlésű gépsor alkalmazásában való jártasság).

A fejlett technológiáknak túlnyomó része tudáson és kutatáson alapul. Ebben az új, tudásorientált gazdaságban az információ(áramlás)nak sokkal nagyobb jelentősége van, mint az előállított termékeknek. Egyes kutatási módszerek, további tudás és információforrások. Azok a települések, melyek kiaknázzák a közösség szellemi készleteit a helyi egyetemeken, kutatási laboratóriumokban és más intézményekben, megújuló vagyont teremtenek.

3.3 Infrastruktúra

Hagyományosan infrastruktúra alatt a konvencionális formákat (utak, autópályák, csővezetékek, repülőterek, vasutak, elektromos hálózat, valamint szennyvíz és árvíz rendszerek) értették. Annak idején a fent említett szolgáltatások jellemezték a jól ellátott településeket.

Ma már ezekhez az infrastruktúrális szolgáltatásokhoz hozzárendeljük azok minőségét, (megbízhatóság, gyorsaság és kényelem), mely fontos üzlettelepítési kritériummá vált. Sok technológiára alapuló üzletág mérlegeli az elektromos áramszolgáltatás minőségét, (áramkimáradások száma, áramerősségi ingadozások stb.) mint az egyik legfontosabb telephelyválasztási kritériumot.

(Az áramkimáradások nagyon drága "szüneteket" okoznak). A szállítási feltételek (dugók, nagy késések) úton, vasúton vagy levegőben fontos szerepet játszanak azok számára, akik a (Just in Time = "éppen időben") szállítás hívei.

Egyéb szolgáltatások, melyek korábban nem tartoztak az infrastruktúra fogalomkörébe, ma már fontos tényezői az üzleti beruházási döntéseknek:

- ⇒ Oktatási intézmények jelenléte, melyek alkalmasak megfelelő képzés és egyéb oktatási szolgáltatások nyújtására;
- ⇒ Telekommunikációs létesítmények, (pl. rádiótelefon rendszerek, nagy sebességű adatközlési rendszerek /ISDN, THE1/, illetve műholdas összeköttetés, valamint multi frekvenciás kommunikációs rendszerek);
- ⇒ Óvodák, bölcsődék, egészségügyi létesítmények jelenléte, kulturális, rekreációs és kikapcsolódási lehetőségek;
- ⇒ Egyéb intézmények, melyek fejlesztik a közösség tudását, (pl.; egyetemek, könyvtárak, kutatási lehetőségek, valamint technológiai központok).

A település növekvő infrastruktúrális befektetései nagyobb magánszektorbeli tőkenövekedést és fokozott termelékenységet, illetve nagyobb mértékű magántőke-befektetést eredményeznek. Ennek egyenes következménye a növekvő tőkefelhalmozódás a településen.

3.4 A pénztőke

A pénztőke minden egyes üzleti tevékenység mozgatórugója. A pénzbefektetés által indul be, illetve növekszik az adott gazdasági tevékenység. Ennek segítségével kerül bemutatásra és árusításra új termék, ill. marad rugalmas és versenyképes a vállalkozás. A vállalkozás különböző életciklusaiban változó mennyiségű pénztőkét igényel. Ennek két formáját különböztetjük meg: a *törzstőkét* és a *kölcsöntőkét*.

- ⇒ A *kölcsöntőke* kevés rizikót jelent a befektető számára, mivel a befektetett tőke valamilyen közvetett formában fedezve van. (Általában a vállalat tulajdonában lévő /ingatlan/ vagyonnal.)
- ⇒ A *törzstőke*-befektetés állandó rizikóval jár, mivel a befektető tőkéje nincs semmilyen formában biztosítva. A befektető általában üzlettulajdoni részvénnyeket kap a pénze fejében, és gyakran irányítási és ellenőrzési jogokat is szerez a vállalat vezetésében.

Egy vállalkozásnak egyik-másik szakaszában szüksége van mindkét tőkeformára. Ezek a szakaszok például:

- ⇒ Indulás előtti és/vagy indítótőke (rendszerint törzstőke)
- ⇒ Kezdeti, illetve későbbi növekedés (rendszerint törzstőke, de lehet a kettő keveréke is)
- ⇒ Új termék kifejlesztése (kölcsöntőke)
- ⇒ Fedezet által biztosított hosszabb lejáratú kölcsönök
- ⇒ Működőtőke, illetve más célra felvett hitel (kölcsöntőke) fedezet biztosítása: vagyontárgyak (pl. árukészlet vagy kintlévőségek)
- ⇒ Összeolvadás, ill. vállalatfelvásárlás finanszírozása (bármelyik tőkeforma, vagy azok kombinációja)

A gazdaságfejlesztések szempontjából mindkét típusú tőke esetében egyaránt alapvető fontosságú, hogy könnyen és aránylag olcsón legyenek megszerezhetőek. Ellenkező esetben az üzleti élet, és ebből kifolyólag a helyi gazdaság, nem lesz képes teljes kapacitását kihasználni.

A tőkéhez való hozzáférhetőség és annak jelenléte olyan tényezők, amelyeket a nemzeti kormánynak kell biztosítani. Állami, nemzeti kormányoknak nem szükséges közvetlenül tőkét szolgáltatni az üzleti szféra számára, elég, ha egyszerűen biztosítják a megfelelő jogi hátteret, hogy a magánszektor képes legyen ellátni ezt a feladatot. Továbbá, a kormány segíthet kompenzálni, illetve csökkenteni a magánkézben lévő pénzügyi intézmények kockázatát adó, esetleg más kedvezmények segítségével. Szükségszerűen a kormánynak el kell látni a katalizátor és szervező szerepét, hogy a magáncégek teljesíthessék beruházás-finanszírozó szerepüket. A kormány feladata továbbá az üzleti beruházások irányítása a gazdaságilag elmáradott és jobban rászoruló területek, valamint a stratégiai jelentőségű országrészek esetében.

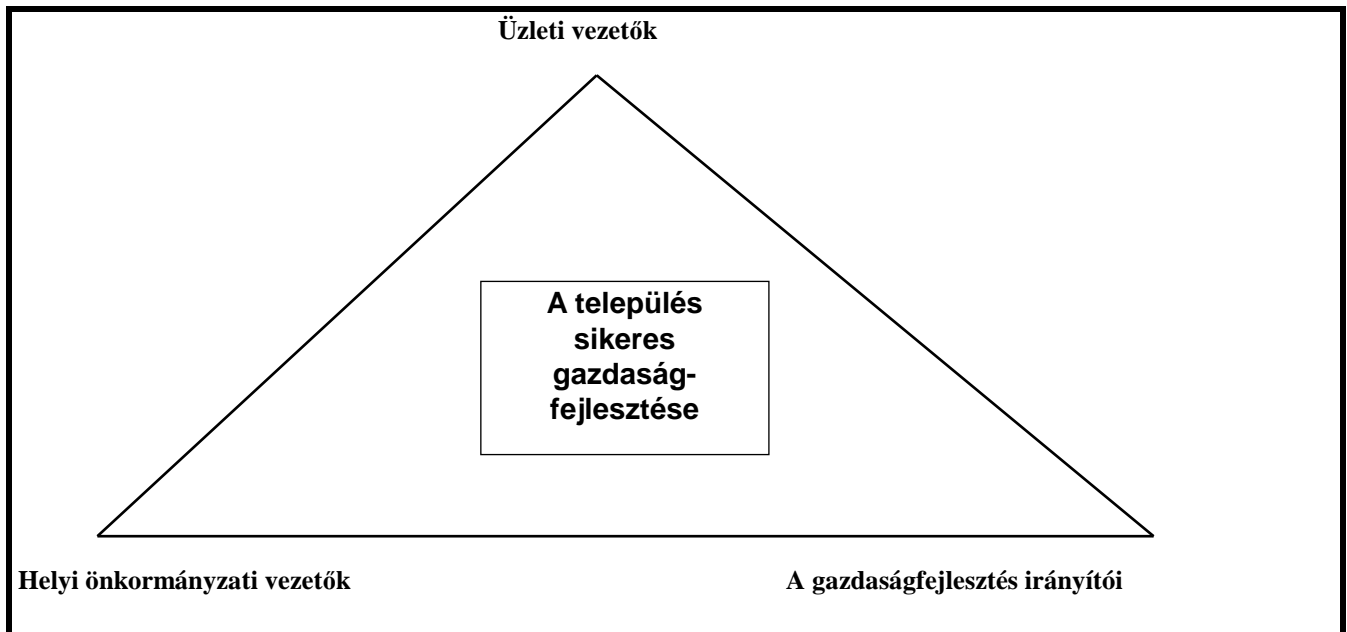
A gazdaságfejlesztés egyik legfontosabb feladata a nemzeti kormányt az előbb említett feltételek megteremtésére "kényszeríteni". A helyi gazdaságfejlesztésnek tisztában kell lennie a település pénzügyi lehetőségeivel, valamint azzal, miképpen lehet ezeket a lehetőségeket a településsel együttműködve javítani.

3.5 Vezetés/Menedzsment

Erős, céltudatos vezetőség nélkül egyetlen üzlet sem lehet sikeres! Ez olymértékben igaz, hogy minden közösség feladata segíteni és támogatni a céltudatos és alkalmas vezetők kinevelését, hiszen egészen biztosan megtérül a befektetés.

Egyéb vezetőségek szintén jelentős befolyással bírnak. A helyi önkormányzati vezetőség (mind politikai mind adminisztratív), egyaránt fontos szerepet játszik a befektetésbarát üzleti légkör megteremtésében, illetve a helyi gazdaságfejlesztés sikerében. Rendkívül fontos szerepet játszik a helyi gazdaságfejlesztésben olyan szakképzett gazdaságfejlesztési szakemberek képzése és támogatása (üzleti, önkormányzati és gazdaságfejlesztési szakemberek), akik befolyásolhatják a helyi gazdaságfejlesztés sikerét.

34. ábra A helyi vezetés háromszöge



4. A gazdaságfejlesztés helyi és országos megközelítése

A gazdasági tevékenység eddig megvitatott tényezői, illetve a gazdasági fejlesztésről eddig elhangzottak vajon helyi vagy országos szinten hatékonyabbak? Természetesen erre a kérdésre nehéz választ adni. Minden megközelítésnek megvannak a saját előnyei és hátrányai. Ezeket az alábbi táblázatban foglaltunk össze.

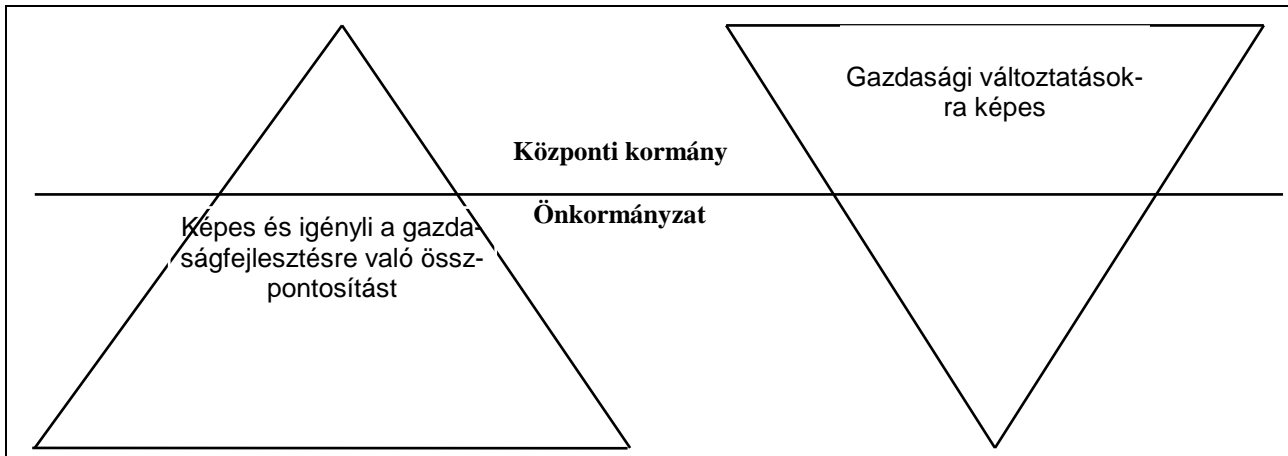
35. ábra Az országos és a helyi gazdaságfejlesztés megközelítésbeli különbségei

Az országos megközelítés	A helyi megközelítés
<p>Előnyei</p> <ul style="list-style-type: none"> - Átfogóbb képpel rendelkezik a nemzetközi és nemzeti gazdaságot meghatározó tényezőkről. - Biztosítani tudja a területi gazdaságfejlesztési kormányprogram folyamatosságát, ill. a gazdasági stabilitást, ami alapvető fontosságú a külföldi befektetők számára. - A legmegfelelőbb testület az országos javak kihasználásának hathatós biztosítására. - Biztosíthatja az ország javainak egyenlő elosztását. - Jobb lehetőségekkel rendelkezik nagyobb tőke mozgatásához. 	<p>Előnyei</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elősegítheti a közösség hozzájárulását a helyi gazdaságfejlesztéshez, és a közösség céljainak eléréséhez. - Természetéből adódóan tájékozottabb a helyi gazdasági környezetről. - Képes a leghatékonyabban kiaknázni a közösség humán és egyéb erőforrásait a közösség hasznára (gyakran önkéntesek segítségével). - Hozzájárul a közösség saját gazdasági jövőjének alakításához.
<p>Hátrányai</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nem rendelkezik átfogó képpel a helyi szükségletekről, adottságokról és kívánalmakról. - Nehezen ismeri fel a helyi szinten kiépített gazdaság szerepét, ill. jelentőségét az országos gazdaságban. - Hajlamos nagyméretű, fejlett nagyvárosi gazdasági projektek egyoldalú támogatására. - Képtelen a közösségi igények kielégítésére, vagy azok figyelembe vételére, mivel a helyi gazdaságnak kis befolyása van az országos rendszerre. - Lassabban reagál a változásokra és kihívásokra. 	<p>Hátrányai</p> <ul style="list-style-type: none"> - A központosítottság hiánya, ami egyes esetekben az erőforrások szétforgácsolódásához vezethet. - Valószínűsíthető, hogy nem rendelkezik átfogó gazdasági rálátással, ebből adódóan olyan projektekbe foghat bele, melyek természetükből adódóan bukásra ítéltettek. - A helyi elvárások lehet, hogy nem reálisak. - Megeshet, hogy a nagyobb tőke mozgósításával kapcsolatos problémák, a projektek korai abortálásait idézik elő.

A gazdaság országos, illetve térségi szintű fejlesztésének előnyeiről és hátrányairól folytatott vita során felmerült egy másik tényező is. Hagyományosan a gazdasági fejlődés mindig országos szintre volt levetítve. E szemléletmód azon a felfogáson alapult, hogy a nemzetgazdaság a gazdasági földrajz alapeleme, tehát így a nemzetgazdasági irányvonalak hosszú ideig a stabil nemzeti gazdaságnövekedésben és árstabilitásban határozták meg céljaikat. Az utóbbi években azonban új irányvonal fogalmazódott meg, mely szerint kifejezett nemzetgazdaság nem létezik, hiszen az a többfunkciós térségi gazdaság terméke. Ha valaki elfogadja azt az elméletet, hogy a vagyon-felhalmozódás az egyéni vállalkozások szintjén történik, akkor a fenti elképzelés rendkívül meggyőzően hangzik.

A fenti megállapítás nem azt hivatott állítani, hogy a nemzetgazdaságnak és a nemzetgazdasági rendszereknek nincs lét-alapjuk. Ez távol áll az igazságtól. Viszont bizonyítja azt, hogy a térségi gazdaságfejlesztés nagyon is létjogosult módja a gazdaságfejlesztésnek. Abból adódóan, hogy a nemzetgazdasági fejlesztési programok gyakran nem tudják teljesíteni egy-egy térség gazdaságfejlesztési elvárásait, ezek a térségek indokoltan kezdeményezhetik közösségük önerőből való gazdaságfejlesztését. Megfigyelhető, hogy azok a térségek, melyek egy-egy állami gazdaságfejlesztési programnak köszönhetően tettek szert gazdasági előnyre, gyakran kevésbé szervezett és kevésbé hatékony helyi gazdaságfejlesztési programokkal rendelkeznek. Azok a térségek tehát, melyek nem részesültek a nemzetgazdasági fejlesztési programokból - így saját erejükből kellett gazdaságukat támogatni illetve fejleszteni - észrevehetően jobban szervezett és átfogóbb helyi gazdaságfejlesztési programokkal rendelkeznek. A nemzeti és a térségi gazdaságfejlesztés megközelítésének különbségei jól érzékelhetőek a 36. ábrán.

36. ábra Az országos és térségi gazdaságfejlesztési megközelítés különbségei



A helyi, illetve térségi gazdaságfejlesztési szakember feladata, a térség gazdaságfejlesztési törekvéseinek előtérbe helyezése, olyan formában, hogy az illeszkedjen a nemzeti, térségi gazdaságfejlesztési profilba.

4.1 Gazdaságfejlesztés - A helyi önkormányzat feladata?

A helyi, vagy térségi szintű gazdasági koncepció kialakulásával egyidőben figyelemreméltó világgazdasági változások is történtek. Ezek közül említésre méltók a nagy nemzetközi kereskedelmi blokkok, a növekvő kormányadósságok, az élesedő nemzetközi konkurencia, valamint a gazdaság a tőke-centrikusságot felváltó tudás, illetve információ-centrikussá válása. A termelés, a pénzpiac, a marketing és a tudás nemzetközivé vált, a technológia fejlődése, valamint a gyors kommunikációs rendszerek segítségével. Egy ország határai nem esnek többé egybe piacainak határaival.

Ezek a változások indokolták a térségi gazdaságfejlesztési elméletek felülvizsgálatát. A hagyományos, helyi befektetéseket szorgalmazó törekvések (általában egy másik közösség rovására) ma már csak kis részévé törpültek egy-egy átfogóbb és összetettebb gazdaságfejlesztési stratégiának. Újabbán a hangsúly - ahogy azt már korábban kifejtettük - inkább a gazdaság alapvető tényezőin van:

- ⇒ Képzett munkaerő felhalmozása, valamint a helyi lakosság képzettségének fokozása;
- ⇒ A technológia értékesítése - a technológia jobb kihasználása az üzleti életben;
- ⇒ A tőkéhez való hozzáférés lehetőségeinek javítása;
- ⇒ Az általános gazdasági infrastruktúra javítása; és
- ⇒ A rátermelt vezetői réteg kiépítése az üzleti életben, a helyi önkormányzatban és a gazdaságfejlesztésben.

A stratégiák manapság magukba foglalják az üzlet beindítását, valamint a vállalkozói tevékenységeket, a már meglévő gazdasági tevékenységek életben tartását, a meglévő résziparágak erősítését, ill. továbbfejlesztését, a helyi gazdaság hiányosságainak megszüntetését, vagy a helyi gazdaság kiegészítését és építését a közösség közreműködésével. Az új, tudás-centrikus gazdasági életben a siker alapvetően a közösség különböző gazdasági tevékenységeinek összehangoltságától függ. Az egymással együttműködő és egymástól függő vállalkozások jó példával szolgálnak erre.

A gazdaságfejlesztés támogatásával a helyi önkormányzatok alapján véve felelősek a közösség jólétéért és ennek a jólétnek a javításáért, ahogy erre már utaltunk *Tájékoztatónk* elején. A közösség fejlesztésének egyéb aspektusai (szociális, kulturális, valamint szórakozási lehetőségek), részint a közösség gazdasági körülményeitől függenek. Az önkormányzatok tehát

erőfeszítéseket kell, hogy tegyenek a közösségük gazdaságának erősítésére, hogy az képes legyen értéket felhalmozni, jólétet teremteni, fokozni a hatékonyságot és kialakítani a versenyképességet a világ gazdasággal szemben.

A helyi önkormányzati vezetésnek tehát számtalan feladatot kell ellátnia. Elsőként stratégiákat kell megfogalmaznia, meg kell állapítani a fontos tényezőket, kialakítani a jövőképet és ellenőrizni a bekövetkező fejleményeket. Másodsorban vezető szerepet kell betöltenie, kapcsolatokat, szövetségeket kell kiépítenie, összhangot kell teremtenie és biztosítani kell a támogatottságot. Harmadsorban a nagyköveti szerepet kell betölteni, vagyis a helyi hatáskörön túl érvényesíteni a közösség érdekeit. Negyedrészt a helyi gazdaságfejlesztési törekvéseket kell irányítani, például az infrastruktúra megteremtésével. Végezetül, szerepet vállalhat a gazdaságfejlesztési törekvések feltételeinek biztosításában is.

A gazdaságfejlesztésre, mint az önkormányzat szerepkörére hivatkozni nem lenne helyes, mivel ezáltal figyelmen kívül hagynánk azt a tényt, hogy a gazdaságfejlesztés folyamata mélyen gyökerezik a magán szférában (itt történik ugyanis a vagyoni felhalmozódása). A folyamat széles látókörű magán és közösségi vezetőréteget igényel, mely biztosítja saját szférájának fejlődését és a két fél hatékony kooperációját. A gyorsan változó gazdasági dinamizmus megköveteli az állami szektor fokozott fejlesztését, a gazdaságfejlesztésnek, valamint a piacfüggő magánszféra működésének elősegítését.

Összefoglalva, adott közösségnek be kell vetnie minden fellelhető humán, pénzügyi, szervezeti, fizikai és természetes erőforrást a fenntartható közösségi gazdasági fejlődés érdekében.

4.2 A helyi gazdaságfejlesztés jellemzői

A sikeres gazdaságfejlesztési programot folytató önkormányzatoknak számos közös jellemzője van.

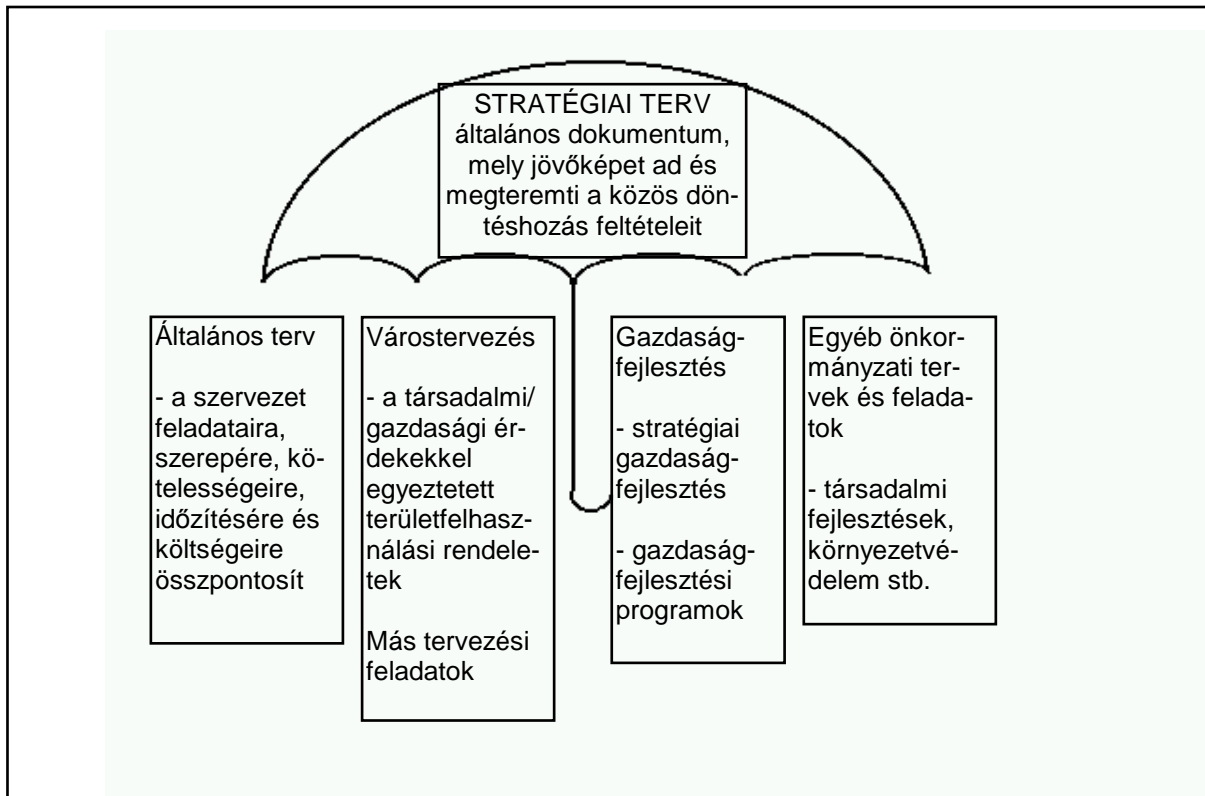
- A helyi gazdaságfejlesztési programok nem ugyanazt a sikeres eljárást alkalmazzák minden közösségben, hiszen a programokat a helyi gazdasághoz kell igazítani. Eredendően "testre szabott", a közösség szükségleteit kielégítő stratégiákat kell kialakítani a stratégiai gazdaságfejlesztés keretein belül az egyes közösségekben.
- A helyi vállalkozásokat megfelelő információk forrásokkal, hitelbiztosítással, tanácsadással, tanfolyamokkal és védnökségekkel ösztönzik; valamint információval látják el őket a helyi szükségletekről, az esetleges pszichológiai korlátokat pedig igyekeznek megsemmisíteni.
- Elismerik a helyi és más gazdasági kapcsolatok fontosságát, és figyelembe veszik azt a tényt, hogy a közösségek közötti együttműködés hatékonyabb mint a versengés.
- Ugyan a helyi gazdaságfejlesztésben való részvétel elengedhetetlen, az a tény is ismert, hogy a közösség a nemzetgazdaság része, melyet nem lehet figyelmen kívül hagyni. A központi kormánnyal való megfelelő kommunikáció hatékony együttműködést és koordinációt eredményez.
- A helyi gazdaságfejlesztési törekvéseket valamely gazdaságfejlesztési szervezet keretein belül ajánlatos koordinálni. Számos ilyen szervezet létezik.
- Meg kell határozni azt a területet, mellyel a gazdaságfejlesztési törekvéseket támogató csoportok azonosulni tudnak.
- A helyi gazdaságfejlesztési stratégiák gyakran kapcsolódnak valamilyen nem gazdasági területhez (például az oktatás támogatása). Ugyan ez nem a fő célja a stratégiának, gyakran hatékonyabb közösségi támogatást eredményezhet.
- A nyílt és befogadó hozzáállás elengedhetetlen feltétele az állandó tanulásnak, újításnak és kreativitásnak
- A fejlesztési törekvések legfőbb feladata, a helyi gazdaság több irányú fejlesztése.

4.3 A gazdaságfejlesztés és a várostervezés kapcsolata

A 37. ábra mutatja miként működik az önkormányzati stratégiai terv egyfajta átfogó tervként valamennyi közösségi terv felett. A stratégiai terv magában foglalja a gazdaságfejlesztés területeit is. A várostervezés illetve a gazdaságfejlesztés szerves részét képezik a közösségfejlesztésnek, melynek átfogó formája a közösségi stratégiai terv.

- A Hivatalos Terv a hosszú távú terület-felhasználással foglalkozik, és magába foglalja a gyakorlati fejlesztések gazdasági, társadalmi és környezeti tényezőit. Ez egy részletesebb tervezés alapjaként szolgál, mely szorosan összefügg a gazdasági tevékenységekkel, eredendően tehát térben ösztönözhet, vagy elnyomhat gazdasági törekvéseket.
- A stratégiai gazdaságfejlesztési terv hosszabb távú gazdaságfejlesztési tevékenységeket ismertet, és figyelembe veszi a közösség összes adottságát, a fenntartható gazdasági fejlődés kialakítása érdekében.
- A várostervezésnek és a Hivatalos Tervnek figyelembe kell vennie, és fel kell ismernie a helyi gazdasági tevékenységek helyét (és terjeszkedési szándékait) úgy, hogy az összhangban legyen a helyi stratégiai gazdaságfejlesztési tervvel, valamint az átfogóbb közösségi stratégiai tervvel. Ezek a tervek nem tilthatnak indokolatlanul gazdaságfejlesztési tevékenységeket.
- A gazdaságfejlesztésnek el kell ismernie a fenntartható fejlődés létjogosultságát, és a széles körű közösségi értékeket, melyeket a helyi stratégiai tervben és a Hivatalos Tervben megfogalmaztak.
- A gazdaságfejlesztés, és a várostervezés nem különíthető el egymástól, és nem kivitelezhető egymás figyelembevétele nélkül.

37. ábra A gazdaságfejlesztés a stratégiai terv esernyője alatt



5. Stratégiai gazdasági tervezés

A stratégiai gazdasági tervezés szerepe a gazdaságfejlesztés folyamatában

“Egy vállalkozást soha nem bukásra terveznek, csak a tervezésük bukik meg” Ugyanez igaz a gazdaságfejlesztésre is. A stratégiai tervezés alkalmazása mind a magán mind az állami intézmények esetében a jövő biztosításának szisztematikus és hatékony formája.

A változások korában élünk. Ez alól egyetlen közösség sem kivétel és napjainkban csupán a status quo megőrzése fel sem merülhet a lehetőségek között. A közösség vagy lépéseket tesz az előremozdulás érdekében, vagy háttérbe szorul azokkal szemben akik megteszik ezeket a lépéseket. A fejlődés-centrikus közösségek stratégiai tervezést alkalmaznak gazdasági jövőjük megalapozása érdekében. Semmiféleképpen nem hagyatkoznak véletlenszerű vagy eseményekre csupán reagáló stratégiákra.

Mivel a javak az idő függvényében egyre fogynak, lehetetlen minden kérdést egyszerre megoldani, így körültekintő választásokra kényszerül minden közösség. Ugyanakkor folyamatosan új lehetőségek nyílnak meg valamennyiünk számára. Amennyiben a közösség kellőképpen felkészült a kockázatvállalásra, az újonnan felbukkant lehetőségeket saját gazdasági gyarapodására fordíthatja. A stratégiai gazdasági terv a virágzó gazdasági jövő alappillére.

5.1 Mi is a stratégiai gazdasági tervezés?

Egyszerűen fogalmazva:

“A stratégiai gazdasági tervezés jövőnk előrevetítésének módja. Meghatározzuk benne jelen helyzetünket, elérendő céljainkat és az oda vezető utat.”

Az alábbi Joel Ross-tól és Michael Kami-tól származó idézet életszerűen illusztrálja a stratégiai tervezés nélküli vezetés következményeit:

“Stratégia nélkül a szervezet (közösség) olyan, mint a hajó kormány nélkül. Céltalan bolyongásra kárhóztatott és ki van téve a szél, az áramlatok és egyéb külső tényezők kénye-kedvének.”

5.2 A helyi stratégiai gazdasági tervezés néhány jellemzője

- Bizonyos kontrollt biztosít a közösségek számára, a jövőjük felett.
- Lehetőséget biztosít a közösség aktív összefogására, hogy megalkossa az összehangolt megvalósítási stratégiáját, céljait, illetve célkitűzéseit.
- Reális jövőkép alakul ki, mivel a stratégiai terv a külső és belső erők kapcsolatát figyelembevéve alakítja ki célkitűzéseit.
- Nem egyszerűen felkészülés a jövőre, hanem proaktív és szisztematikus módszer a jövő formálására, változtatására.
- Folytonos, dinamikus folyamat, mely felismeri az erősségeket és a gyengeségeket (ill. korlátokat), valamint azokat a külső és belső erőket, melyek veszélyt jelenthetnek a közösség gazdasági jövőjére nézve.
- Rangsort állít fel a szűkös anyagi és humán erőforrások leghatékonyabb felhasználására.
- Akcióterveket dolgoz ki a megfogalmazott célok határidős elkészüléséhez.
- Állandóan ellenőrzi, elemzi a folyamatot és változtatásokat hajt végre a külső változások függvényében.
- Hasonlít a stratégiai üzleti tervezéshez, de itt számos demokratikus kölcsönhatás is szerepet kap. Bár az írott tervezési dokumentum megléte is fontos, mégis nagyobb jelentőséggel bír a közösségi önfelmérés, a nehéz döntések meghozatala és a közösségi prioritások meghatározása.

5.3 A stratégiai gazdasági tervezés kihívásai

Jó néhány kihívás és akadály állja a sikeres stratégiai gazdasági tervezés útját.

- A stratégiai gazdasági tervezés folyamatának elindítása, valamint a közösség számottevő rétegei számára a részvétel lehetőségének megteremtése.
- Elérhető, reális tervek kialakítása a közösség kitűzött célja alapján. A közösségi javak reális felhasználása és az akadályok körültekintő felmérése.
- A tervezési folyamat kivitelezése az állandóan változó világban, ahol maga a terv, és a megvalósításában résztvevők is bizonyos veszélyeknek vannak kitéve.
- A stratégiai gazdasági tervezés más közösségi célokkal (társadalmi, környezetvédelmi) és az országos tervekkel való összehangolása.
- A közösségek közötti együttműködés és versengés lehetőségeinek meglátása.

6. Stratégiai gazdasági tervezés: a folyamat

6.1 Áttekintés

Ahogy azt már megállapítottuk, a stratégiai gazdasági tervezés állandó folyamat. Bár a folyamatot mindenkeppen különálló lépések lineáris kapcsolataként kell felvázolni, ezek a lépések valójában kölcsönhatásban, esetleg kapcsolatban is állnak egymással.

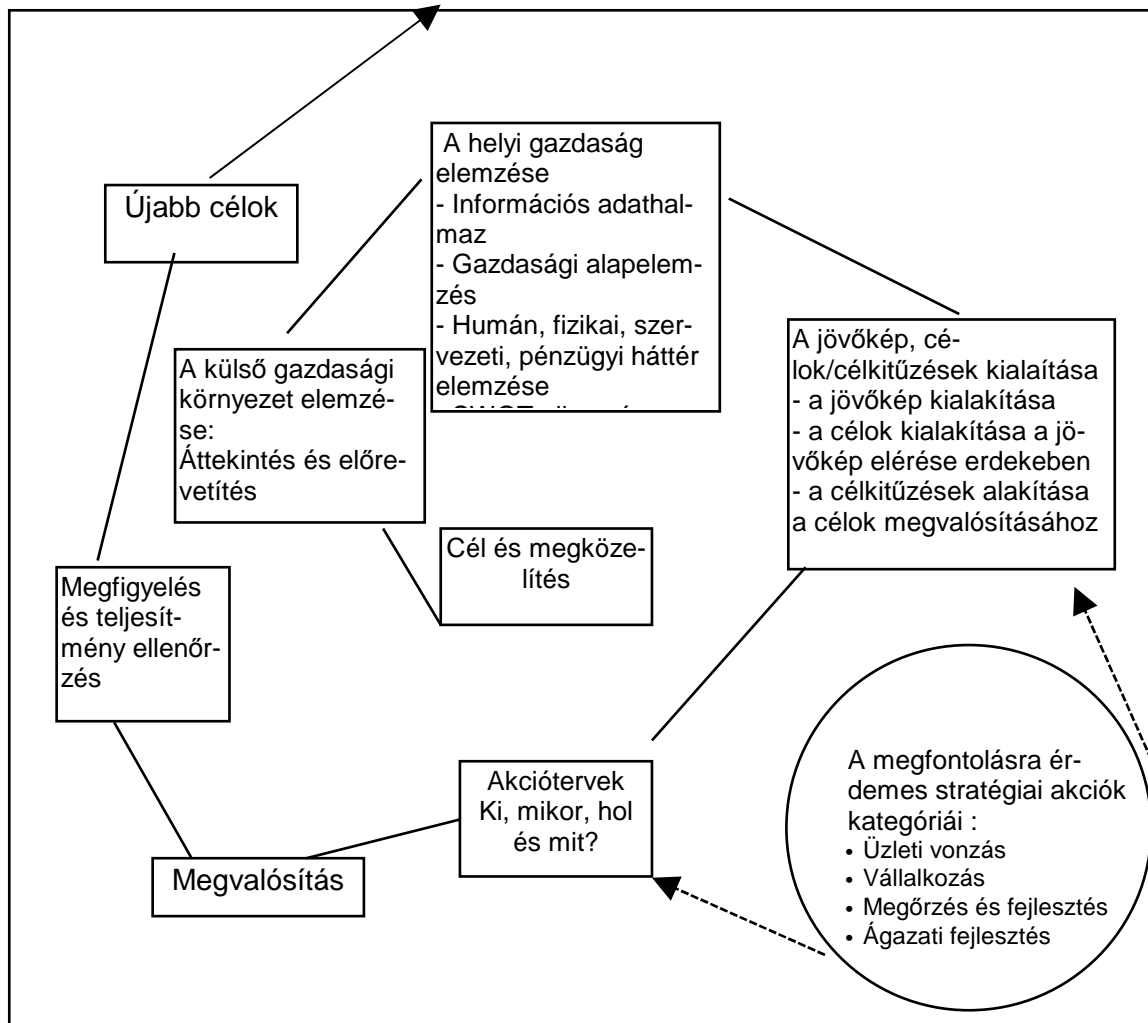
A 38. ábra jól mutatja az elkülönített lépéseket, melyek a stratégia gazdasági tervezési folyamatához szükségesek.

A stratégiai gazdasági tervezés a közösség mind jelen, mind jövőbeli makrogazdasági helyzetének megértésén alapszik. A közösség alapos elemzése e gazdasági tényezők tükrében megfelelő alapot szolgáltat a közösség együttműködési helyzetére, illetve versenyhelyzetére más közösségekkel szemben. Ez az elemzés az erősségek, gyengeségek és lehetőségek vizsgálatából áll.

Amennyiben elvégeztük a szükséges vizsgálatokat a közösség vezetői elkezdhetik a közösség gazdasági jövőképének meghatározását (az elérendő célok és célkitűzések, a kifejlesztendő jövőkép és a részletesebb akciótervek meghatározásával). A folyamat ekkor elérkezik a cselekvés fázisába, a stratégia gazdasági fejlesztés formájában, mely ellenőrzésekkel és értékelésekkel társítva biztosítja a stratégiai gazdasági tervezés folytonosságát.

A 38. ábra alkalmazza a 3. ábrában bemutatott stratégiai folyamatokat a gazdasági tervezésre alkalmazva. Hasonló módon lehet ezt a folyamatot alkalmazni a tervezés egyéb területein is.

38. ábra A stratégiai gazdasági tervezés spirális körforgása



6.2 Ki vegyen részt a tervezésben?

A közösségi szinten történő stratégiai gazdasági tervezés széleskörű közösségi részvételt jelent. Ahogy azt a kézikönyv többször kiemelte, a terv sikeres megvalósítása érdekében széleskörű közösségi részvételre van szükség. A stratégiai tervezés folyamatának valamennyi aspektusában elengedhetetlenül fontos a közösségi részvétel, melyek során következő pontokat kell figyelembe venni:

- Egyre több önkormányzatra ruházza át a központi kormány társadalmi, gazdasági és környezetvédelmi jövőjének rendezését.
- Az emberek részvételi lehetőségeit sokszor javítani kell, különösen olyan közösségekben ahol eddig kevés alkalom nyíltott ilyen részvételre. Ennek legjobb módszereit korábban már ismertettük.

Minden szervezetnek, csoportnak, polgárnak és üzletembernek biztosítani kell a lehetőséget a tervezésben való részvételre. Különösen fontos azon csoportok felkeresése és bevonása, melyek eddig a gazdasági élet periferiájára szorultak. A társadalom, illetve ezen csoportok sokat nyerhetnek olyan gazdasági stratégiákból, melyek segítik vissza, ill. beilleszkedésüket a helyi gazdasági életbe.

6.3 Érdekcsoportok inputjai

A folyamatot úgy kell megtervezni, hogy az minél több érdeket egyesítsen ténylegesen a folyamat minden lépésében. Érdekcsoportok a lakosok, a vállalkozók, a szakemberek, szakszervezeti képviselők, különleges érdekcsoportok, oktatási intézmények képviselői, a pénzügyi élet képviselői, a szociális, az egészségügy, a kultúra, a kisebbség, a nők, a fiatalok, az önkormányzat és még számos más érdek reprezentánsai.

6.4 Hogyan szervezzük meg a folyamatot?

A stratégiai gazdasági tervezés folyamatának szervezettsége nagy hatással van a folyamat kimenetelére is. Ez a fejezet fokozott figyelmet fordít a stratégiai gazdasági tervezés folyamatának megszervezésére.

A folyamat legfontosabb eleme az az elhivatott csoport, amelyik irányítja és átlátja a stratégiai gazdasági tervezés folyamatát.

- Győződjünk meg arról, hogy e csoportban a közösség minden részének döntéshozói képviseltetik magukat. Próbáljuk meg az üzleti, a munkás, az oktatási, az egészségügyi, a társadalmi, a pénzügyi és a kulturális élet nagy tekintélyű képviselőit bevonni ebbe a csoportba.
- A fontosabb politikai vezetők felvétele ebbe a csoportba ugyan előnyös lehet, de rengeteg problémával jár. A legjobb megoldás rávenni őket, hogy a folyamat politikai "úttörőjeként" vegyenek részt a folyamatban, ezzel kiküszöbölve a politika befolyását a folyamatra, ugyanakkor jelentős politikai támogatást tudunk biztosítani. A politikusainkat mindig megfelelően tájékoztassuk és engedjük át számukra a politikai dicsőséget.
- Próbáljunk olyan csoporttagokat keresni, akik egyszerre több érdekcsoportot is képviselnek. Próbáljunk minden csoporttagnak feladatot találni a folyamat minden egyes lépésében, és ösztönözzük olyan érdekcsoportok bevonását, melyek egyébként valószínűleg nem vennének részt a munkában.
- Próbáljunk adminisztrációs és szakértői segítséget kérni a helyi önkormányzattól, és más közösségi érdekcsoportoktól, önkéntesektől is.

A folyamat alábbi kérdéseit sem szabad figyelmen kívül hagyni:

- A földrajzi helyszín (meddig terjed a közösség) megjelölése rendkívül fontos. Ez egyrészt a rendelkezésre álló adatoktól függ, másrészt attól, hogy a résztvevők mennyire szimpatizálnak a helyszínnel.
- Az elhivatott csoportot ruházzuk fel hatalommal, felelősséggel, a stratégiai terv elkészítéséhez.
- Határozzuk meg a közösségi részvétel területeit.
- Fontoljuk meg esetleges külső segítség igénybevételét (kormányképviselők, non-profit szervezetek vagy szaktanácsadók). Határozzuk meg a feladatokat és a felelősségi köröket.
- Készítsünk költségvetést, illetve határidőtervet a stratégiai gazdasági tervezés befejezéséhez. Számoljunk az esetleges késésekkel, különösen ha a közösség először próbálkozik a tervezéssel.

7. A stratégiai gazdasági tervezés: Részletek és praktikus eljárások

A stratégiai gazdasági tervezés alapkérdései a következők:

Hol vagyunk most?

- Próbáljuk megérteni a (külső) gazdasági helyzetet; és
- Elemezzük a helyi gazdaságot - értelmezzük a helyi gazdasági környezetet.

Mit akarunk elérni?

- Alakítsuk ki a közösség jövőképét.

Hogy juthatunk el oda?

- A gazdasági jövőképet támasszuk alá célokkal.
- Elemezzük a különféle stratégiákat melyek elősegítik céljaink és akcióterveink megvalósítását.
- Készítsük el az akcióterveket.
- Valósítsuk meg az akcióterveket.
- Kísérjük figyelemmel a külső és belső gazdasági helyzetet, és
- Ellenőrizzük a célokat és az akcióterveket.

7.1 A külső gazdasági környezet megértése

A gazdasági környezet áttekintése

A közösség külső gazdasági környezetének megértéséhez átfogóan elemezni kell a külső környezet változásait, trendjeit. A változások és trendek irányát abból a szempontból kell elemezni, hogy ezek vajon lehetőségeket, vagy veszélyeket (esetleg mindkettőt) jelentenek a közösség gazdaságára nézve.

A 39. ábra a vizsgálandó változásokat és trendeket mutatja be, példát hoz mindegyikre és ismerteti azokat a kihívásokat melyek a közösség számára gondot jelenthetnek. Ezeket a megfigyelt változásokat és trendeket fel kell jegyezni.

A gazdasági prognózis

Gyűjtjük össze és összegezzük a magán, illetve az állami szféra gazdasági előrejelzéseit. Ha ilyen előrejelzésekhez nem áll módunkban hozzájutni az állami forrásokon keresztül, akkor magán konzultánsokkal kell azokat elvégeztetnünk. Az előrejelzések a közösség gazdasági jövőképeinek megalkotásában nyújtanak segítséget, valamint felhívják a közösség figyelmét a lehetőségekre, veszélyekre.

A gazdasági környezet áttekintését és előrejelzéseit évente hivatalosan is aktualizálni kell, míg nem hivatalosan állandóan figyeltetni kell egy gazdaságfejlesztési szakemberrel.

7.2 A helyi gazdaság elemzése - a belső gazdasági helyzet értelmezése

Információs adatbázis

Teljes körű és pontos információs adatbázist kell létrehozni, mely a következő célok eléréséhez szükséges:

- a stratégiai gazdasági tervezés első szakaszában, a közösség erősségeinek és gyengeségeinek értékeléséhez, valamint a lehetőségek felismeréséhez;
- az akciótervek megvalósításához;
- a belső gazdasági helyzet változásainak elemzéséhez, egy időszakon belül, önmagához, valamint a külső gazdasági környezethez képest;
- a helyi gazdasági változások folyamatának és eredményeinek értékeléséhez

Az információs adatbázisnak a 40. ábrán feltüntetett, aktuális adatok közül minél többet kell tartalmaznia. Adott időszakon belül figyelemmel kell kísérni a humán erőforrások helyi és nemzeti szintű változásait is. Ezeket idősoros statisztikák alapján elemezni is kell.

A közösség gazdasági háttérének értelmezése

Minden közösségi stratégiai gazdasági tervezés célja a fejlesztésre szánt gazdasági tevékenységek részesedésének fokozása, ugyanakkor az elkerülhetetlenül hanyatló gazdasági tevékenységek hatásának csökkentése. Ezt a hatást általában a gazdaság sokrétűségével és az iparorientált vállalkozások gyarapításával érik el.

A helyi gazdaság működési ismerete tehát elengedhetetlen a stratégiai tervezésben. Számos kérdés merül fel a stratégiai gazdasági tervezés folyamatában, melyekre fontos választ találni.

- Mi a közösség kialakulásának kiváltó oka, hogyan fejlődött ki, mi okozza hanyatlását, stabilitását vagy növekedését?
- Melyek azok az alapvető tényezők, melyek a helyi gazdaság változásaiért felelősek, és mik a helyi gazdaság erősségei és gyengeségei?
- Hogyan lehetne a gyengeségeket leküzdeni és az erősségekből tőkét kovácsolni?

A helyi gazdaság megismeréséhez és a fenti kérdések megválaszolásához ismernünk kell a közösség gazdaságának belső kapcsolatait, valamint a közösség gazdaságának kapcsolatait a világ más gazdaságaival.

Számos kutatási módszer segíthet a helyi gazdaság megismerésében. E módszerek képessége a helyi gazdaság bemutatására két tényezőtől függ: a rendelkezésre álló információ minőségétől és a helyi képességektől, melyek a kvantitatív eredményeket értelmezik. A leggyakrabban használt helyi gazdasági elemzés a gazdasági alapelemzés.

A gazdasági alapelemzés

A gazdasági alapelemzés az "alap" és "nem-alap" foglalkoztatás megkülönböztetésén alapul. Ez a fajta elemzés rávilágít arra, hogy a gazdaság léte és növekedése az "alap"-foglalkoztatástól függ, ahol a közösség a termelt értékeket és szolgáltatásokat a közösségen kívül értékesíti. Minél gyakoribb ez a jelenség, annál nagyobb lesz a vagyonteljesítés és a gazdasági stabilitás, illetve növekedés.

A felhasznált felmérési módszer ezek után megpróbálja az összes gazdasági tevékenységet az "alap" vagy "nem-alap" gazdasági tevékenységek kategóriába csoportosítani. Az elemzés eredménye az "alap", "nem-alap" arány. Az 1:2 alap/nem-alap foglalkoztatási arány egy közösségben azt jelenti, hogy három munkahelyből minden egyes "alap"-foglalkozásra (pl. műszerész) két "nem-alap"-foglalkozás (pl. tanár, takarító) esik.

A legtöbb közgazdasági kutatási folyamat indirekt (statisztikai adatok) megközelítésével vizsgálja az adott területet, a direkt (adott gazdaság tanulmányozására tervezett felmérés) helyett. Az ilyen indirekt módon született eredmények tehát meglehetősen nyersegek, ezért csakis olyan szakemberek alkalmazhatják sikerrel, akik mind a vizsgált gazdaságot, mind a használt felmérési módszert jól ismerik.

39. ábra A gazdasági környezetben végbemenő változások és trendek

A változás, illetve trend fajtája	A változás iránya	Lehetőség vagy kihívás
Széleskörű külső trendek meghatározása - társadalmi, demográfiai, politikai és gazdasági	<ul style="list-style-type: none"> - növekvő államadósság - élesedő versengés - változó családszerkezet - megnövekedett női munkavállalás - a globális és az országos gazdaság szerkezetének átalakulása - növekvő, vagy csökkenő kulturális ellentétek - növekvő, vagy csökkenő politikai stabilitás - növekvő bizonytalanság, változások elterjedése 	- E trendeknek milyen hatása van a helyi gazdaságra?
Nemzetközi, országos, valamint regionális politika meghatározása, melyek befolyásolhatják a helyi gazdaságot	<ul style="list-style-type: none"> - a globális piac nagykereskedelmi blokkokba tömörülése - a környezetvédelem növekvő szerepe a törvényhozásban - a nemzeti gazdasági rendszer és a törvényhozás fejlődése - hitelhez való hozzáférhetőség nehezebbé, illetve könnyebbé válása - a kormány infrastrukturális fejlesztési stratégiáinak száma csökkenhet/nőhet 	<p>A helyi gazdaságban vannak-e olyan vállalatok melyek hasznot húznak, esetleg károsulnak ezekből a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - változásokból - nagy kereskedelmi blokkokból, (részesei vagy nem, ilyen blokkoknak), - környezetvédelmi rendeletekből, (a jelenlegi gazdasági rendszer, illetve szabályok, infrastrukturális adottságok erősítik, vagy gyengítik a gazdaságot)?
Piaci trendek gazdasági szektorok szerinti meghatározása, és a helyi gazdaság érzékenysége (szektoronként) ezen változásokra	<ul style="list-style-type: none"> - a szolgáltatóipar növekvő szerepe - a termelői és állami szféra hanyatlása - a telekommunikáció és a biotechnológia fejlődése 	E változások milyen veszélyt jelentenek, illetve milyen lehetőséget nyújtanak a helyi gazdaság számára?
A foglalkoztatottság szerkezeti változásának meghatározása - nemzeti, megyei és helyi szinten	<ul style="list-style-type: none"> - munkaerőpiaci szerkezetváltozások (nők, fiatalok, kisebbségek stb.) - a részmunkaidő növekedése a teljes munkaidő rovására - bizonyos szakmában való foglalkoztatottság növekedése, vagy csökkenése 	- Milyen hatással vannak ezek a helyi gazdaságra?
Meg kell határozni, hogy a helyi állapotok mennyire felelnek meg a nemzeti és megyei kormányok programjainak és lehetőségeinek	<ul style="list-style-type: none"> - szektoronkénti befektetési programok - befektetési programok földrajzi elosztása - munkahelyteremtést ösztönző programok, illetve nemzeti stratégiák 	- Összhangban vannak-e ezek a változások a helyi célkitűzésekkel, esetleg elterelik a figyelmet és energiát azok végrehajtásáról?

40. ábra Néhány; az információs adatbázis létrehozása során figyelembe veendő tényező

Humán adottságok	Fizikai adottságok	Szervezeti adottságok
<p><u>Népesség</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - nagyság, növekedés mértéke, tulajdonságok - kor és nem szerinti eloszlás - népességi előrejelzések 	<p><u>Természetes környezet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - a piac(ok)hoz képest való elhelyezkedés - éghajlat - domborzat - természeti adottságok - egyebek (ásványkincsek, erdők, vizek) és felhasználásuk 	<p><u>Vállalkozások</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - a vállalkozások száma, mérete és formája - a nagyobb foglalkoztatók megnevezése - minden vállalkozás megnevezése típus szerint, (foglalkoztatottak száma, szolgáltatások, termékek, elérhetőség) - vállalkozói szolgáltatások: (pénzügyi, szakértői, könyvelői, kereskedelmi és áruszállítási, hotel, nagykereskedelem stb.) - vállalkozói szervezetek, társaságok és csoportok
<p><u>Család és háztartás</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - háztartások mérete - családszerkezet, gyermekek száma 	<p><u>Épített és városi környezet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - terület-felhasználás, típusok szerint - műemlékek - építési engedélyek, típusok, értékek szerint, nem lakóépületek száma, bérleti költségei, ár- struktúrák, elhelyezkedés, parkolási lehetőség. - lakóépületek típusai, kora, minősége, lakottsága, üreosedések, bérleti költségek, turisztikai szolgáltatások - szállítási infrastruktúra, útminőség, vasúti hozzáférhetőség és hely, vasúti szerelvények száma, repülőterek, szolgáltatások, kikötők, busz és árufuvarozási szolgáltatások. - vezetékes és fedett infrastruktúra, minőség és kapacitás - a kommunikációs, telekommunikációs, és energiaellátási infrastruktúra minősége és kapacitása 	<p><u>Intézmények</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - iskolák, egyetemek főiskolák mérete típusa, hallgatók száma, programajánlatok, kutatási kapacitás, felnőttoktatási programok - kormány szolgáltatások - egészségügyi szolgáltatások - szórakozási, kulturális és sportlehetőségek. - szociális szolgáltatások - kiállítási és konferencia rendezésére való alkalmasság - magán intézmények
<p><u>Foglalkoztatás</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - foglalkoztatási, munkanélküliségi mutatók - ipari foglalkoztatottság - foglalkoztatottság iparágak szerint - foglalkoztatási, munkanélküliségi mutatók, kor, nem és szakképzettség szerint. 		
<p><u>Munkaerő</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - foglalkoztatottság kor és nem szerint - iparágak szerint - szakképzettség szerint - foglalkozás szerint - képzettségi szint, - szakszervezeti befolyás, - sztrájkok száma, kiesett munkaidő mennyisége szerint. (sztrájkok stb. miatt) 		
<p><u>Egyéb</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bevételi jellemzők, (háztartás és család szerint) - kereseti szintek, (beosztás és munkahely alapján) 	<ul style="list-style-type: none"> - a környező települések (és versenytársak) mérete és típusa 	

Általában ezek a felmérési módszerek a következő információkkal szolgálnak:

- Általános jellemzők, (pl. az iparban bekövetkezett foglalkoztatottsági változások);
- Alap és nem-alap foglalkoztatottsági arányok;
- Foglalkoztatottsági mutatók más közösségek, illetve országos átlagok tükrében;
- Gazdasági tevékenységek szerinti foglalkoztatottság az országos átlaghoz, vagy más tevékenységekhez viszonyítva,
- Hogyan változott a foglalkoztatottság egy adott időszakon belül, és ennek viszonya más közösségekhez? A változások gyorsabbak vagy lassabbak voltak mint máshol?
- Melyik foglalkozási ágazat hasonlítható legjobban az országos átlaghoz?
- Mennyiben térnek el a helyi és az országos viszonyok között végbemenő változások?
- Mennyire valószínű egyes foglalkozási ágak növekedése, hanyatlása, illetve stabilitása?

A SWOT analízis

A fent vázolt információgyűjtés eredményei és összefoglalása megbízható támpontot nyújt az erősségek-**Strengths**, gyengeségek-**Weaknesses**, lehetőségek-**Opportunities**, és a korlátok/veszélyek-**Threats**, meghatározására.

A SWOT analízis elkészítésével meghatározhatjuk azokat a kritikus területeket, melyek különös figyelmet érdemelnek. A SWOT analízis készítése során a “ gazdasági tevékenység öt alapeleme” kiváló keretet biztosít.

A SWOT analízist kitűnően lehet facilitált értekezleteken használni, mint ahogy azt a későbbiek során elemezni fogjuk. Ez a facilitált folyamat nem csak a stratégiai gazdasági tervezésben résztvevők számára ajánlott. A közösség valamennyi érdekcsoportjának képviselői számára is hasznos lehet. Ugyanígy, minden közösségi érdekcsoport véleményét érdemes megismerni (nem csupán a SWOT elemzéssel kapcsolatban), hanem a gazdasági célok és célkitűzések területein is. Fontos, hogy minden résztvevő őszinte véleményével járuljon hozzá a véleményalkotáshoz. A stratégiai tervezés csakis akkor lesz eredményes, ha a SWOT analízisek a realitás talaján állnak.

Ez a folyamat válaszol a helyi gazdaságot elemző kérdésekre, a külső gazdasági környezettel kapcsolatban felmerült gondolatokra, valamint a stratégiai gazdasági tervezés “ hol vagyunk most?” kérdésére is.

7.3 A gazdasági jövőkép kitűzése

Rendszerint érdemes a közösséget segíteni gazdasági céljainak, (jövőképeinek) kialakításában, a külső és belső gazdasági helyzet elemzéseinek összegzésével, és a SWOT analízissel. Ezt a dokumentumot gyakran “Helyzetelemzésnek” nevezik.

A gazdasági célok kialakítása választ ad a “Hová szeretnénk eljutni?” kérdésre és szerves része a stratégiai gazdasági tervezésnek. A stratégiai irányvonalak, a célkitűzések és az akciótervek a “Hogyan jutunk el oda?” is részét alkotják a tervezési folyamatnak.

A gazdasági célkitűzés a közösség “Esthajnalcsillaga”, vagy navigációs rendszere, mellyel:

- a közösség figyelmét a fontos dolgokra összpontosítjuk;
- a közösséget a megfelelő irányba tereljük,
- és megakadályozzuk azt, hogy lényegtelen dolgok eltereljék a közösséget az akciótervek végrehajtásáról.

A jövőkép hasznos keretet szolgáltat annak eldöntésére, hogy a kiválasztott akciótervek megfelelnek-e céljainknak. Ez szintén hasznos segítséget nyújt az ellentétes tevékenységek kiszűréséhez és megoldásához. Segít eldönteni, hogy a tevékenység segíti a cél elérését, vagy hátráltatja azt.

A gazdasági jövőkép a közösség elképzeléseinek facilitált csoportmunkával történő összefoglalása. A célkitűzés elérése egyetértést és támogatást kíván, valamint erős elszántságot a közösségtől. Ennek készítői sokkal elhivatottabbak lesznek az ügy iránt. A céloknak azonban mindenképpen reálisnak kell lenniük, és kizárólag a korábban felsorolt stratégiai gazdasági tervezés lépéseinek elvégzésével és azok ismeretében célszerű kialakítani azokat.

Részlet egy gazdasági jövőképből:

“ Városunk célja a lézertechnológia fejlesztésének nemzetközi központjává válni”

Célok

A célok azok az általános megállapítások, melyekben a közösség megfogalmazza hosszútávú, (három vagy több évre szóló) célkitűzéseit, egyúttal a helyes irányba (egy a SWOT analízis során megállapított speciális terület irányába) összpontosítva erőfeszítéseit.

“Városunk célja a lézerfejlesztés központjává válni.”

Érdeemes megfigyelni, hogy a cél pontosabb mint a jövőkép amit alátámaszt. Célok valamennyi, a SWOT analízis által meghatározott, kritikus területre készüljenek!

Célkitűzések

Minden célhoz számos célkitűzés rendelhető. A célkitűzés:

- közbülső mennyiségi, teljesítményi cél, mely az általa támogatott cél megvalósulásához járul hozzá;
- természeténél és méreténél fogva részletesebb mint a cél, és ez mérhető - nyilvánvaló, hogy egy célkitűzés mikor valósul meg;
- rövid időn belül, (max 3 év) teljesülhet;
- a közösség vezetőinek és az akciótervek kivitelezőinek irányt mutat (mit vár el tőlük a közösség záros határidőn belül); és
- rangsorolt.

Példa az előbbieken említett cél elérését elősegítő célkitűzésre:

“Alapítsunk másfél éven belül egyetemi kutató központot az orvosi lézertechnológia számára.”

A célkitűzések kialakításának megkönnyítésére alkalmas eszköz a SMART módszer. A betűszó alkotóelemeinek jelentése:

- **S**pecific - pontos,
- **M**asurable - mérhető,
- **A**ctionable - kivitelezhető,
- **R**ealistic -reális és
- **T**ime dated - határidővel ellátott.

7.4 Akciótervek kidolgozása

A stratégiai terv írott része gyakran nem tartalmazza az akcióterveket, mivel a célkitűzések végrehajtásával megbízott csoportok, vagy személyek a célkitűzések végrehajtásáért és nem az akciók megvalósulásáért felelősek.

Ezért a feladatok kivitelezőivel szemben rugalmasabb a stratégia. Az alábbiakban azoknak nyújtunk némi segítséget akik az akciótervek végrehajtásával lettek megbízva.

Az akcióterv speciális lépések (vagy akciók) sorozata, melyeket a célkitűzések eléréséhez teljesíteni kell. Az akcióterv általában több akcióból vagy lépésből áll, melyek meghatározzák:

- milyen különleges feladatokat kell elvégezni;
- egyes feladatokért ki a felelős;
- egyes feladatokat hogyan kell elvégezni;
- mik az elvárt humán, pénzügyi és egyéb feltételek;
- ha földrajzi eleme is van, akkor hol lesz kivitelezve;
- egyes feladatok kezdetének és lezárásának meghatározása, illetve más feladatokkal való időbeli kapcsolatok.

Az akciótervek adminisztrációjánál elengedhetetlen bizonyos rugalmasság, mely helyet ad az elkerülhetetlen apró változtatásoknak. Alternatív akciókat is ajánlatos kidolgozni a váratlan változások esetére, legyenek ezek jók vagy rosszak, esetleg váratlan nehézségek.

Egy akcióterv-minta részlete a korábbi célkitűzések megvalósításához:

- *Szervezzünk találkozót jövő hónapban a polgármester, a kereskedelmi kamara elnöke és a kórház főorvosa, valamint az egyetem dékánja között az orvosi lézertechnológia fejlesztése érdekében megalakuló tanszék létrehozásának megvitatására.*
- *Hat héten belül tárgyaljunk az ipari miniszter és az egészségügyi miniszter jelenlétében orvosi lézerkutató tanszékünk létrehozásának esetleges állami támogatásáról.*

7.5 Megvalósítás

Az akciótervek sikeres megvalósításához elengedő időt, humán erőforrást, anyagi támogatást kell rendelkezésre bocsájtani. Szintén fontos, hogy az akcióterveket megvalósítani képes szervezet álljon rendelkezésünkre a stratégiai gazdasági tervezés folyamán.

A helyi önkormányzat akár aktív, akár passzív partnerként játszott szerepet a stratégiai tervezésben, annak megvalósításában kulcsszerep hárul rá, mivel anyagi és humán erőforrással rendelkezik, és komoly befolyása van a központi kormányra.

7.6 Megfigyelések és értékelések

Az akciótervek értékeléséhez és az esetleges változtatásához figyelemmel kell kísérni a folyamatot. A változó körülmények megkövetelhetik a stratégiai irányvonalak, célkitűzések és akciótervek változásait, a stratégiai terv aktualitásának megőrzése érdekében.

A megfigyelés egyaránt jelenti az akciótervek és eredményeik hatékonyságának, sikerének jellemző és értékelő folyamatát is. Egyes akciótervek elkészültét és azok eredményeit mindig tudassuk a közösséggel, hogy továbbra is élvezhessük támogatásukat és bizalmukat.

A külső és belső gazdasági körülmények folyamatos vizsgálata lehetővé teszi, hogy azonnal reagáljunk a feltételek olymértékű változására, mely a közösség stratégiai irányvonalának módosítását, esetleg a prioritás sorrendjének megváltoztatását, vagy a stratégiai terv egészének átalakítását tenné szükségessé.

8. A gazdaságfejlesztés hasznos eszközei, módszerei és egyéb ötletek

A gazdaságfejlesztési stratégia négy típusa

A legtöbb gazdaságfejlesztési tevékenység az alábbi négy gazdasági stratégia egyik kategóriájába sorolható:

41. ábra A négyféle gazdaságfejlesztési stratégia

A stratégia	Leírása
Vállalkozások vonzása	Ez a hagyományos és legrégebbi gazdaságfejlesztési módszer, melyet manapság gúnyosan "kéménykergetésnek": neveznek. Ez a tevékenység megkísérli a közösségen kívüli vállalkozásokat betelepíteni a közösségbe, illetve megpróbálkozik külső befektetések megnyerésével.
Vállalkozások megtartása, bővítése	Ez a stratégia a meglévő vállalkozások megőrzésére, esetleg azok bővítésére összpontosít.
Új vállalkozások fejlesztése	Ez a tevékenység a helyi vállalkozások számát és méretét igyekszik növelni.
Részleges fejlesztések	A részleges fejlesztések stratégiája ötvözheti az előző három módszert, hogy így elősegítse egy-egy különleges gazdasági ágazat fejlesztését, vagy bővítését (pl: turizmus, egészségügy, technológia stb.)

E négy stratégiát az alábbiakban részletesebben ismertetjük:

8.1 Vállalkozások vonzása

Ez a hagyományos stratégia komoly marketing tevékenységet, illetve reklámhadjáratokat, kiállításokat igényel. A tevékenység lényege, egy "külső" nagyvállalatot, vagy annak leányvállalatát, kihelyezett üzemét a közösségbe "csalogatni". A közösség több száz, esetleg több ezer másik közösséggel verseng, a szomszédos közösségtől kezdve a világ bármely pontján elhelyezkedő közösségig, egyetlen üzem letelepítéséért. Bár az ebből származó előny nagynak tűnik, az esélyek egyre csökkentek az elmúlt évtizedben, mivel ezek a cégek egyre igényesebbé váltak a telephelyválasztásban, a közösségek közötti versengés pedig egyre jobban kiéleződött. A nagy cégek gyakran kihasználják az állami adókedvezményekkel ösztönzött relokációkat, hogy az adókedvezmények visszavonásakor "odébbáljanak". Ezek a nagy cégek általában magukkal hozzák vezetői rétegüket és képzett munkaerejüket nagyrészt, így a helyi foglalkoztatási elvárásoknak ritkán felelnek meg.

A leányvállalatok profitja általában a közösségen kívül, míg a helyi vállalkozók profitja általában ismét a közösségen belül kerül befektetésre. A helyi vállalkozók általában helyi beszállítókat alkalmaznak, míg a leányvállalatok a közösségen kívülről elégítik ki szükségleteik túlnyomó részét.

Egy helyi vállalkozó általában nagyobb felelősséget érez a közösség iránt, és ugyanez érvényes fordítva is. A leányvállalatok kevesebb felelősséget éreznek adott közösség iránt, általában ezek a telephelyek az elsők, ahol gazdasági válság esetén, komoly elbocsátások, történnek.

Ez a stratégia általában akkor a legsikeresebb, ha speciális piacot, iparágat vagy vállalatot céloz meg, egy-egy meghatározott cél elérése érdekében. Ebben az esetben ezt a stratégiát gyakran alkalmazzák a későbbiekben részletezett részleges fejlesztések stratégiájának keretében.

8.2 Új vállalkozások fejlesztése

Ez a megközelítés megkísérli olyan gazdasági környezet kialakítását, mely elősegíti az emberek vállalkozókészségének fejlődését és megteremti az új vállalkozások kialakulását elősegítő, inkubáló feltételrendszereket. A gazdasági környezet megteremtése gyakran a már korábban ismertetett, öt alapvető gazdasági alapelem (munkaerő, tőke, infrastruktúra, technológia és vezetés) befolyásolásán alapszik.

Az új vállalkozási lehetőségek meghatározása és azok marketingje szintén fontos eleme a stratégiának. Új vállalkozási lehetőségek keletkezhetnek azon nyersanyagok, vagy szolgáltatások meghatározása során, melyeket a közösség eddig máshol szerzett be, annak ellenére, hogy azok helyben is előállíthatók. (Importhelyettesítés.)

A stratégia további része az üzleti inkubátorok használata, különösen egy ipari területekben szegény környezetben. Az inkubátorok másik alternatívája az úgynevezett vállalkozói központ, vagy kisvállalkozói központ. Ezek a központok, gazdasági tanácsadással, üzleti, illetve pénzügyi tanácsokkal, információval, értekezletekkel és egyéb szolgáltatásokkal, tanácsokkal segítik a helyi vállalkozásokat.

8.3 Vállalkozások megtartása és bővítése

A nagyobb helyi, de a közösségből való elköltözést fontolgató vállalkozások megtartását tűzi ki célul. Ennek legismertebb eleme a helyi vállalkozások rendszeres látogatása, melyek során a vállalkozók lehetőséget kapnak problémáik ismertetésére, azok orvoslására. E módszer lényege a bürokratikus önkormányzat-centrikus elbánással ellentétben a helyi vállalkozások különleges elbánásban való részesítése. Minden helyi vállalkozó effektív gazdasági nagykövete is a közösségének. Egy helyi vállalkozó véleménye a közösség gazdasági "légköréről" sokat számíthat egy-egy külső, esetleg betelepülést fontolgató üzletember számára.

Más programok is segítséget nyújtanak a vállalkozások bővítéséhez, a lehetőségek szélesedő skálájának kiaknázásához. A tőkéhez való hozzáférés elősegítése, illetve az exportlehetőségek kialakítása nagyban segítheti az ilyen stratégiákat.

8.4 Iparági fejlesztések

Az ágazati fejlesztések stratégiája az eddig ismertetett módszerek gondos keveréke, egy bizonyos iparág fejlesztésének (pl: túrizmus, filmipar stb.) céljával.

Az ágazati fejlesztési programok általában megkísérlik hasonló, vagy rokon gazdasági tevékenységek természetes tömörülési hajlamát támogatni. Egy ilyen csoportosulás népszerű példája a Szilikon völgy Kaliforniában. Ipari csoportosulások általában további gazdasági fejlődés ösztönzői, az egymáshoz való közelség, a versengés, az együttműködés, a képzett munkaerő, stb. következtében. Az iparági tömörüléseket gyakran a "gazdasági növekedés motorjának" is szokták nevezni a nekik köszönhető "lavina hatás" miatt. Az ilyen irányú gazdaságfejlesztési stratégia nagyon pontos célokkal rendelkezik, meghatározott cégekkel a középpontjában, és gyakran olyan speciális célokkal rendelkeznek mint pl. a piaci szövetségesek felkutatása egy már létező helyi vállalat számára.

9. Az alapvető gazdasági tevékenység, a gazdasági stratégiák, valamint az "alap" ill. "nem-alap" gazdasági tevékenységek kapcsolatait ismertető modell

Ez a modell segít megérteni a gazdasági tevékenységek egymás közötti kapcsolatait:

- a gazdasági tevékenység öt alapeleme;
- a négyféle gazdasági stratégia; és az
- alap és nem-alap gazdasági tevékenységek.

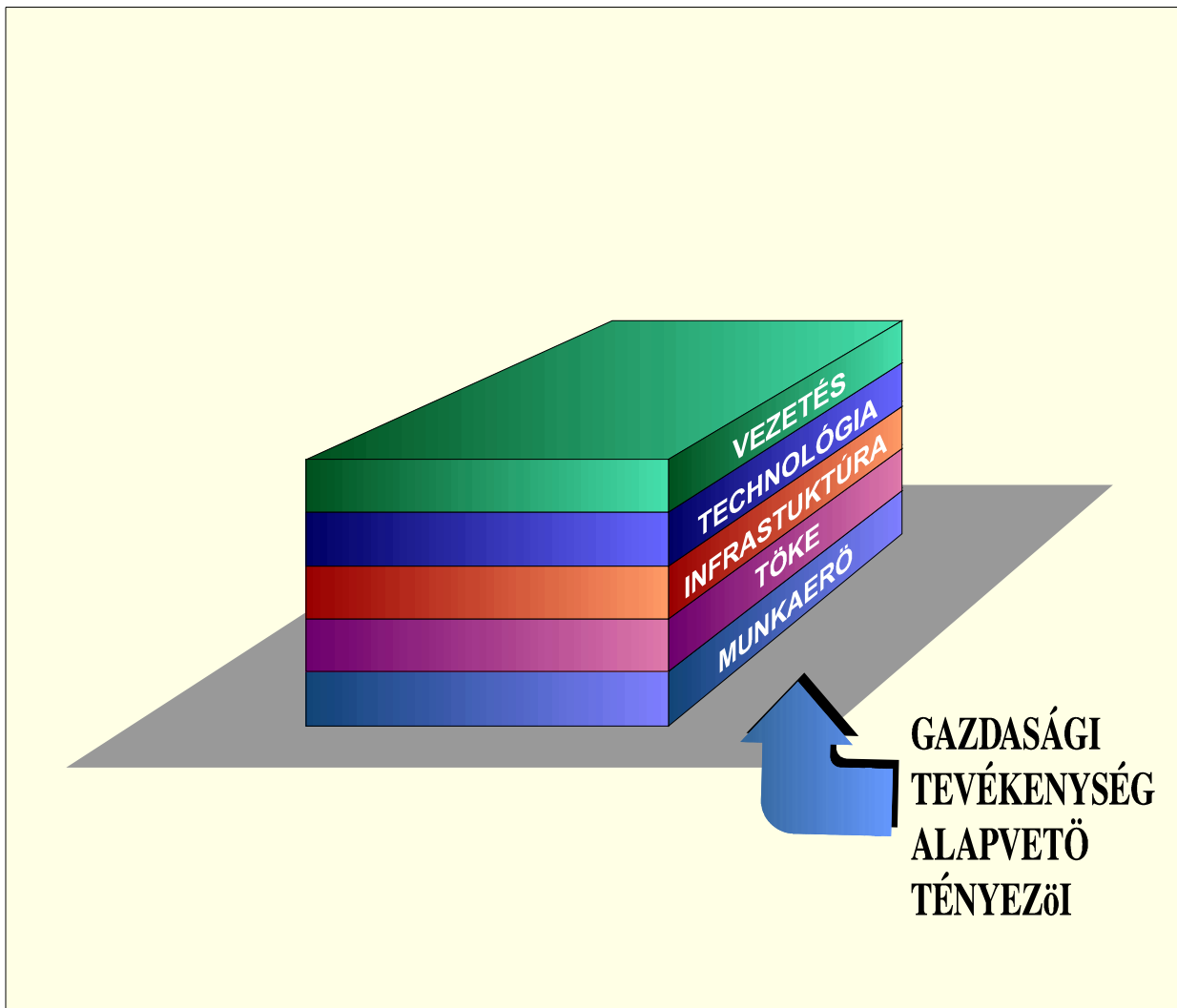
A gazdasági tevékenység öt alapeleme

Egy közösség SWOT analízise során a közösség öt gazdasági alapelemét kell felülvizsgálni. Ha a közösségben az öt alapelem közül egy is gyengeségekkel küszködik, a gazdasági környezet nem megfelelő, és akadályozni fogja a gazdasági fejlődést. Bármely elem gyengesége olyan gazdaságfejlesztési programot irányoz elő, amely ezt a gyengeséget megszünteti. Bármely alapelem komoly gyengesége az országos gazdasági szerkezet gyengeségére enged következtetni, mely nyilvánvalóan a közösség hatáskörét túllépi. Ilyen komoly gyengeségek felmérése és dokumentálása lehetőséget nyújt a helyi politikusok és vezető üzletemberek számára, hogy országos szinten felhívják a figyelmet a problémára.

A kevésbé komoly gyengeségek potenciális gazdaságfejlesztési lehetőséget kínálnak a közösség számára. (Pl. az üzletvezetési tapasztalatok, illetve a gazdasági ágazatok hiánya olyan gyengeségek, melyeket a helyi gazdaságfejlesztés képes megoldani).

Egyes elemek kiemelkedő erőssége bizonyos vállalkozások számára előnyök, így azok hajlandók lennének a közösségbe betelepülni, hogy kiaknázhassák a kínálkozó lehetőségeket. Gyakran csupán néhány pénzügyi központot, esetleg egyetlen ilyen helyet találunk egy ország területén. Ezekben a városokban a pénzügyi központ a "gazdaság motorjaként" működik, mely köré számtalan kapcsolódó üzletág csoportosul. (pl. vállalkozási szolgáltatások, könyvelők, ügyvédek, vezetési konzultánsok stb.). Azután, hogy a közösség elemezte erősségeit és gyengeségeit az öt gazdasági alapelem szemszögéből, megállapíthatjuk, hogy ezek az elemzések csak ritkán elég részletesek a pontos közösségi gazdasági célkitűzés kialakításához, korlátolt gazdasági háttér mellett, a kérdés további elemzésére lesz szükségünk. (lásd 42. ábra)

42. ábra: A gazdasági tevékenység alapvető tényezői



A négyféle gazdasági stratégia

Ahogy azt az alábbi ábra is mutatja, a négyféle gazdasági stratégia metszi az öt gazdasági alapelemet, és támaszkodik is azokra. Egy közösség eldöntheti, melyik gazdasági stratégiát kívánja folytatni, de ahhoz, hogy a stratégia sikeres legyen, elengedhetetlen hogy szilárd alapokon álljon az öt gazdasági alapelem tekintetében.

Például, ha a közösség a vállalkozások fejlesztésének és új vállalkozások vonzásának stratégiáját szeretné folytatni, elengedhetetlen, hogy a közösség erősségeit és gyengeségeit ezen stratégiák fényében vizsgáljuk. E stratégiának a használata gyakran eredményezi vállalkozói, vagy kisvállalkozói központok létrehozását. Ezeknek a központoknak a célja általában a gazdasági alapelemek közül a vezetés erősítése, kialakítása. Másodlagos céljaik között szerepelhet vállalkozók üzleti terveinek kifejlesztésében való segítség, esetleg hitelek megszerzéséhez nyújtott tanácsok.

Ha a közösség a megtartás és bővítés stratégiáját folytatja, kiaknázhathatja egy-egy gazdasági alapelemének erősségét. Ha a közösségben jelentős szerepet játszik a technológiai tevékenység, megkísérelhető e tevékenységeket kiszolgáló/támogató iparágakat a közösségbe vonzani, illetve letelepedésre bírni.

Az “alap” és “nem-alap” gazdasági tevékenységek

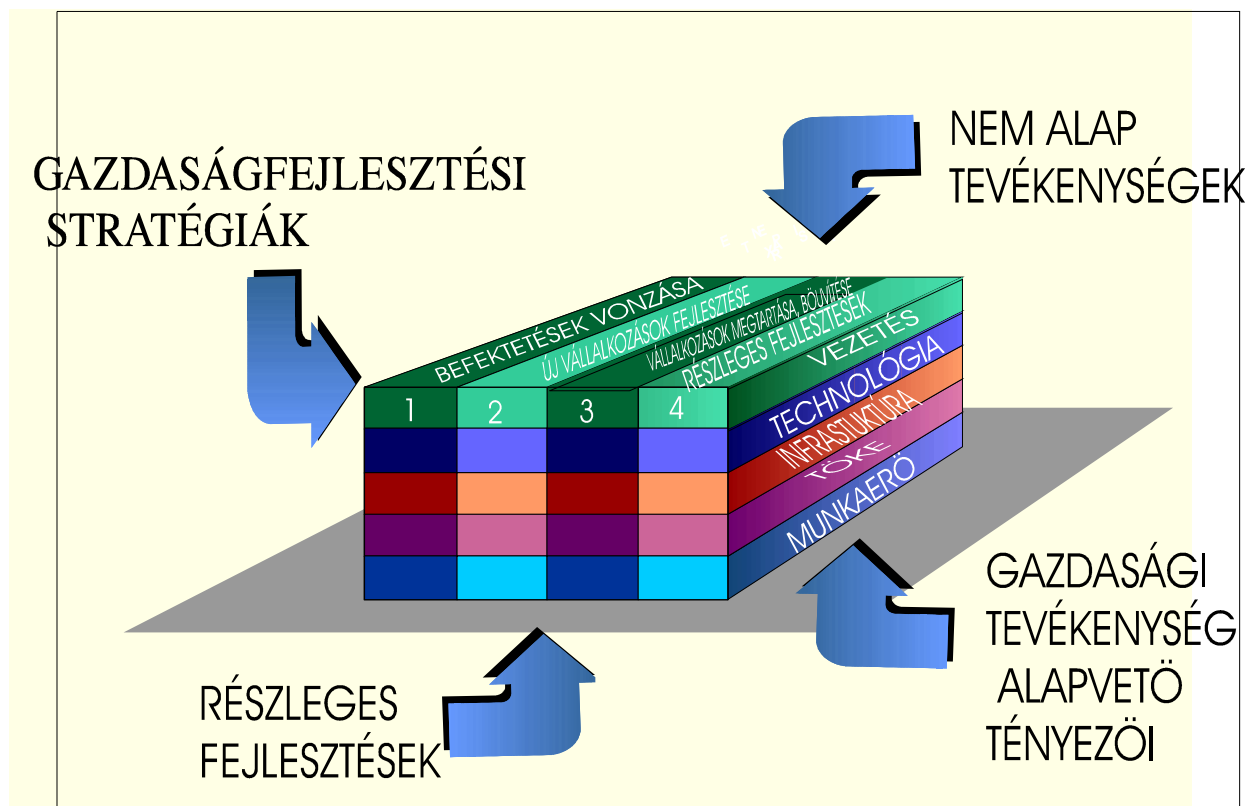
A korábbiakban már ismertettük az alap és nem-alap gazdasági tevékenységek közötti különbségeket, és arra is rámutattunk, hogy ezek hogyan befolyásolják a gazdaság fejlődését. Ez a megkülönböztetés további szempontot szolgáltat modelünkhez, hogy megértsük az öt gazdasági alapelem, a négy gazdasági stratégiai és az alap, illetve nem-alap gazdasági tevékenység kapcsolatait.

A közösségek általában az alap gazdasági tevékenység növelésére, vagy fokozására törekednek, ezáltal kísérik meg kialakítani a helyi “gazdaság motorját”. Ez nem azt jelenti, hogy a közösség elhanyagolja a nem-alap tevékenységek fejlesztését, hiszen rendszerint ez biztosítja a legtöbb helyben lévő munkahelyet.

A közösség csak megkísérli fokozni az alap tevékenységek fejlesztését. Gyakran az alap-tevékenységek fejlesztését ösztönző tevékenységek a nem-alap-tevékenységek fejlődéséhez is hozzájárulhatnak.

A gazdaságfejlesztési szervezetnek tehát tudatában kell lennie mind az alap, mind a nem-alap tevékenységek jelentőségével, fejleszteni kell mindkettőt, különös figyelmet fordítva az alap-tevékenységek fejlesztésére.

43. ábra: Az alapvető gazdasági tevékenységek, a gazdasági stratégiák és az “alap” és “nem-alap” gazdasági tevékenységek kapcsolatai



Hogyan döntünk el, mi az, ami fontos és mi az, ami az első helyre kerüljön?

A modell hatékony alkalmazása érdekében ismernünk kell a helyi gazdaságot és az azt körülvevő gazdasági környezetet egyaránt, vagyis a külső gazdasági környezet ismerete és a helyi gazdaság alapos (információs adattárral alátámasztott) elemzése alapvető fontosságúak.

Ennek ismeretében, és a modell segítségével, rangsorolhatjuk feladatainkat, így meghatározhatjuk a legfontosabbat.

Az események javasolt logikai sorrendjét az alábbiakban ismertetjük:

- A stratégiai gazdaságfejlesztési folyamat kezdete, a külső gazdasági tényezők ismerete, a belső gazdasági környezet alapos elemzése, az információs adattár kialakítása.
- A stratégiai tervezés folyamán ismerjük meg alaposan a közösség gyengeségeit, erősségeit, különösen az öt gazdasági alapelem tekintetében.
- A tervezés további szakaszában válasszuk ki a közösség számára legmegfelelőbb gazdaságfejlesztési stratégiát, mely összhangban van a gazdasági háttérrel is.
- határozzuk meg, milyen mértékben akar a közösség az alap és a nem-alap tevékenységek fejlesztésével foglalkozni.
- Eldönteni, melyek azok a lépések, melyek a közösség jövőképét, illetve céljait a megvalósulás irányába terelik.

E lépéseket a modellen jelölhetjük.

10. Gazdaságfejlesztési kiadványok

A gazdaságfejlesztés kelléktárában három elengedhetetlen gazdaságfejlesztési kiadvány szerepel:

- egy "általános" brossúra a közösségről;
- egy a közösség gazdasági profilját ismertető kiadvány; és
- egy vállalkozói katalógus.

Ezekon kívül számos egyéb, speciális érdeklődési igényeket kielégítő kiadvány létezhet, (pl. a rendelkezésre álló épületek leltára, továbbá felsorolhatók egyéb különleges szegmensek is, mint a kézművesipar, vagy a túrizmus).

A gazdaságfejlesztési irodák hamar felismerték a számítástechnika által nyújtott lehetőségeket és ma már CD ROM-ok, és internetoldalak szolgálják a gazdaságfejlesztési célokat. Ezek előnyei az olcsó publikáció, az állandó nemzetközi hozzáférhetőség és a könnyű aktualizálási módszerek.

Az általános brossúra

Az általános brossúra a közösség egészének valamennyi kedvező tulajdonságát bemutató, promóciós kiadvány. Ez általánosságban ismerteti a települést és környezetét, kidomborítva az üzleti, társadalmi, kulturális, szellemi és közösségi élet pozitívumait. Nem tényekből és adatokból összeállított kiadvány, inkább a közösség értékeit, különlegességét hívatott ismertetni. Általában számos fényképet tartalmaz, kevesebb szöveget, a megjelenítés pedig exkluzív. Természetesen tartalmazza a további információforrásokat.

Bizonyos fokú hitelesség kölcsönözhető ezeknek a kiadványoknak, a fontosabb helyi cégek, szolgáltatások ismertetésével, illetve "fontos" személyiségek (pl. a polgármester, vagy más gazdasági és politikai vezetők) bemutatásával. A kiadványokat nagy példányszámban terjesztik, és többéves használatra tervezik. Hátrányos lehet, (a teljes anyag értékét vesztheti) ha valamely "fontos" személyiség a brossúra élettartama alatt elkerül hivatalából.

A település gazdaságát ismertető brossúra

A közösség gazdaságát ismertető brossúra a tények és adatok brossúrája, mely pontosan bemutatja a közösséget, összevetve azt más közösségekkel. Feladata az olvasó információval való ellátása. Az elsődleges érdeklődés kielégítésével segítséget nyújt a döntés meghozatalában.

A brossúra anyagát többnyire a stratégiai tervezés szakaszaiban gyűjtötték össze, (amennyiben a közösségben folyik ilyen tervezés). Az ilyen bemutatkozó brossúrák a következő információkat tartalmazhatják:

- elhelyezkedés, éghajlat, földrajzi adatok - távolságok és elhelyezkedés más nagyobb települések/régiók viszonylatában;
- szociográfiai és demográfiai adatok;
- a helyi gazdaság általános szerkezete;
- foglalkoztatottsági mutatók;
- oktatási és szakképzettségi paraméterek;
- kommunikációs infrastruktúra;
- közlekedési infrastruktúra;
- szolgáltatási infrastruktúra;
- pénzügyi szolgáltatások;
- vállalkozói szolgáltatások: könyvelők, tanácsadók;
- természeti környezet;
- tudományos lehetőségek;
- turisztikai és kulturális lehetőségek;
- vállalkozásjogi környezet;
- szervezeti háttér, kereskedelmi kamarák, gazdaságfejlesztési szervezetek.

Vállalkozói katalógus

A vállalkozói katalógus nem más mint a helyi vállalkozók, valamint a hozzájuk kapcsolódó egyéb információk listája. Gyakran tartalmaz információt az összes helyi munkaadóról (az állami és magánszférában egyaránt). Ez szintén kiterjedhet a régióra. Ideális esetben a vállalkozói katalógus kopjúteres adatbázis formájában jelenik meg, a könnyebb szelekció érdekében. A katalógust a vállalkozók az egymás közti információáramlás érdekében hozzák létre (kontakt információk), de más célokat is szolgálhat, (pl. konkurens cégek jelenléte, potenciális partnerek, sőt jövőbeni együttműködések alapja is lehet).

A vállalkozói katalógusokban található információk:

- vállalkozók névsora (ábécé sorrendben);
- vállalkozások felsorolása tevékenységi körük szerint;
- cím, telefon, fax, e-mail, internet honlapok;
- fontos kapcsolatok;
- legfőbb termék/szolgáltatás;
- foglalkoztatottak száma;
- a legjelentősebb munkaadók listája;
- a vállalkozásban eltöltött évek száma

11. A gazdaságfejlesztési szervezet kialakítása

Szervezeti modellek

A stratégiai terv sikeres megvalósításánál olyan szervezetre van szükség, mely alkalmas az akciótervek végrehajtására. Ennek megléte biztosítja, hogy elég idő, pénz és humán erőforrás áll majd rendelkezésre a feladatmegoldás során. Az alap-szervezeteket a 44. ábra ismerteti.

Az egyik lehetőség egy ilyen szervezet létrehozása az önkormányzati rendszer keretein belül, önkormányzati finanszírozásból. A másik kézenfekvő megoldás, ha ugyanezt a kereskedelmi kamara hozza létre, és finanszírozza, esetleges vállalati hozzájárulások segítségével. Harmadik variáció az állami és a magánszektor összefogása lehet, amikor is az állami szektor vállalja a finanszírozás oroszlánrészét.

44. ábra: A gazdaságfejlesztési szervezet létrehozásának lehetőségei

Szervezeti forma	Jellemzői
Önkormányzat - Gazdaságfejlesztési osztály	<ul style="list-style-type: none"> - Önálló osztályként teljes energiáját gazdaságfejlesztési feladatokra fordíthatja. - A vállalkozói réteg számára azt jelenti, hogy az önkormányzat szívében viseli a gazdaságfejlesztést. - A gazdaságfejlesztés érdekében egyéb önkormányzati tevékenységeket is befolyásolhat. - Önálló osztályként jobban megértheti a helyi gazdaság szükségleteit, bázisát és jellemzőit. - Ha az osztály nem áll állandó kapcsolatban a vállalkozói réteggel, elveszítheti érzékét a gazdaságfejlesztés iránt.
Önkormányzat - Tervezési, vagy egyéb osztály	<ul style="list-style-type: none"> - Biztosítja a tervezés és a gazdaságfejlesztés közötti szoros kapcsolatot. - Szervezeti hatékonysággal bír. - Sokan úgy vélik, nem rendelkezik megfelelő szakmai háttérrel, és nem igazán ismeri a helyi igényeket. - Önkormányzati berkekben sokan nem tartják eléggé befolyásosnak. - Eredményessége nagyban függ az osztályvezető gazdaságfejlesztés iránti elhivatottságától.
Kereskedelmi kamara	<ul style="list-style-type: none"> - Ismeri a vállalkozók igényeit. - Óriási háttérrel rendelkezik a vállalkozói szféra berkeiben. - Kevésbé politika-függő. - Gazdaságfejlesztési irányvonala nem mindig képviseli valamennyi közösség érdekét, lépései sem egyeznek ezzel, esetleg konfliktust is okozhat. - Konkurens információk birtokában lévő külső befektetők gyakran bizalmatlanok a helyi kamarákkal szemben.
Az állami és a magánszféra nem nyereség-orientált (non-profit) együttműködése	<ul style="list-style-type: none"> - Mindkét szektor előnyeit hordozza. - Mindkettő hátrányait csökkenti. - Mindkét szektor háttérével rendelkezik. - Kizárja a szektorok közötti esetleges duplikációt. - Semlegessége miatt, mindkét szektor elhivatottabb formában működik együtt. - Néha az irányvonal eltolódhat egyes tagok érdekeinek előtérbe helyezése felé, a gazdaságfejlesztés rovására. - Mindkét szektor úgy érezheti, hogy a másik az irányító, ez gyakran a szervezet megbízhatatlanságának érzését keltheti.

A gazdaságfejlesztési szervezet bármelyik formáját választja is a közösség, a következő kérdésekkel mindenképp szembe kell: sültnie kell:

- Egyenlő arányú erőfeszítést kíván-e a stratégiai terv mindkét szektortól?
- Van-e olyan szféra, amelyben alkalmasabb szakember-gárda áll rendelkezésre a terv kivitelezéséhez?
- Melyik szektor van abban a helyzetben, hogy vállalni tudja a szervezet állandó finanszírozását?
- Melyik a fontosabb szempont; a semlegesség, vagy az üzleti körökben való részvétel?
- Milyen volt eddig a kapcsolat az állami és a magánszféra között - együttműködő vagy versengő?
- Konfliktusba kerülhetnek-e az egyes szektorok, ha gazdaságfejlesztéssel kezdenek el foglalkozni?

A gazdaságfejlesztési szervezet személyzete

E szervezetnek szüksége van gazdaságfejlesztési szakemberekre. A gazdaságfejlesztés nem azonos sem a vállalat irányításával, sem az önkormányzat vezetésével. A gazdaságfejlesztési szakembernek széleskörű ismeretekkel kell rendelkeznie, és tisztán kell látnia mind a magán, mind az állami szféra működési elveit. Áthidaló megoldásként, ki lehet képezni valakit munkavégzés közben, ha az rendelkezik a megfelelő szakmai háttérrel. Az is elfogadható megoldás, ha a gazdaságfejlesztési szakember irányítása alatt, szakterületenként különböző szakembereket alkalmazunk.

Mivel a stratégiai tervezés képezi a gazdaságfejlesztés alapját, rendkívül fontos, hogy az ezzel foglalkozók képesek legyenek irányítani, de legalábbis támogatni a folyamatot.

45. ábra A stratégiai terv készítéséhez szükséges feladatok ellenőrző listája

Mi a teendő?	Kinek a feladata?	Határidő
Határozzuk meg a stratégiai terv készítésének okát		
Határozzuk meg a tervezésben résztvevők felelősségi köreit		
Legyünk tisztában a terv megvalósításának jelentőségével		
A folyamat áttekintése		
Területmeghatározás: pénzszükséglet, időzítés, földrajzi terület, a folyamat várható eredménye		
Lelkes munkacsoport kialakítása		
Igazoljuk és fogadtassuk el a folyamatot és a kivitelezés területét/területeit		
A külső gazdasági jellemzők dokumentálása és a gazdasági előrejelzések elemzése		
Információs adatbázis kialakítása		
A helyi gazdaság elemzése - gazdasági alapelemzés		
Közösségi részvétel ösztönzése		
SWOT elemzés készítése		
A jövőkép meghatározása		
Célok és célkitűzések meghatározása		
Közösségi részvétel ösztönzése		
A terv tökéletesítése, elfogadtatása		
A megvalósító csoportok tevékenységei (akciótervek szerint)		
Ellenőrzés és elemzés		

Állandó gazdaságfejlesztési tanácsadó bizottság létrehozása

Függetlenül attól, hogy a közösség milyen gazdaságfejlesztési szervezeti modellt hoz létre, szükség van egy 10-12 fős gazdaságfejlesztési tanácsadó bizottságra is, mely a gazdaságfejlesztési folyamat igazgatótanácsai szerepkörét tölti be. A bizottság feladatai közé tartozik a jövőbeli stratégiai tervezési folyamatok szervezése/irányítása, a gazdaságfejlesztési szabályok megalkotása, a programok felülvizsgálata/jóváhagyása, a felső vezetők szerződtetése, illetve irányítása, és teljesítményük értékelése, valamint a közösség tájékoztatása a fejleményekről és eredményekről.

A tanácsadó bizottság tagjainak kiválasztásánál hasonló szempontokat kell figyelembe venni, mint a stratégiai tervező bizottság esetében.

- Biztosítsuk befolyásos döntéshozók jelenlétét a közösségi élet több szférájából. Mindenképpen kerüljenek a bizottságba az üzleti, a szakszervezeti, az oktatási, az egészségügyi, a pénzügyi, a turisztikai, a kulturális, az önkormányzati és a helyi politikai élet elismerésnek örvendő személyiségei.
- Törekedni kell olyan tagok bevonására, akik egy személyben többféle érdeket képviselnek.
- A gazdaságfejlesztési programban próbáljunk meg minden egyes testületi tagnak speciális feladatot adni.