Államreform Operatív Program
1.A.2/A-2008-0089

TÖRÖKSZENTMIKLÓS VÁROS ÖNKORMÁNYZATA

STRATÉGIAI TERVEZÉS

AZ ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIA I TERVEZÉS

VÁLTOZÓ ÖNKORMÁNYZATI SZEREPVÁLLALÁS

- Az önkormányzatok manapság világszerte egyre növekvő változások, konfliktusok és problémák között látják el feladataikat.
- Bizonyos területeken fontos döntéshozatali jogkörre tettek szert. Tevékenységüket állandóan változó körülmények között végzik.
- 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 szűkösebbek.
- A technika vívmányai is radikális változásokat követelnek az önkormányzatok életében.
- A tőke növekvő mobilitása és ennek következményei, az új piacok által diktált feltételek miatt az önkormányzatok egyre kevésbé engedhetik meg maguknak, hogy a globalizáció külső szemlélői legyenek.

ÖNKORMÁNYZATI VÁLTOZÁSOKAT KIKÉNYSZERÍTŐ ERŐK

Növekvő/Változó elvárások a polgárok részéről

- Ügyfélszolgálati elvárások
- Értéket a pénzért
- Adóérzékenység
- Az ügyintézés szerkezeti változása

Összetett problémák

- Környezet
- A globális és a helyi gazdaság változásai
- Privatizáció

Önkormányzati változtatási kísérletek

- **Jó pénzügyi helyzetben lévő önkormányzatok**
- **Pénzügyi nehézségekkel küzdő önkormányzatok**
- **Összefogást igénylő önkormányzati ügyek**

Növekvő költségek

- Személyzet
- Felszerelés
- Szolgáltatás

Csökkenő források

- Bevételek
- Adók
- Kormányzati programok csökkenése

A STRATÉGIAI GONDOLKODÁS, TERVEZÉS, MENEDZSMENT

Egy sikeres stratégia kidolgozáshoz szükséges:

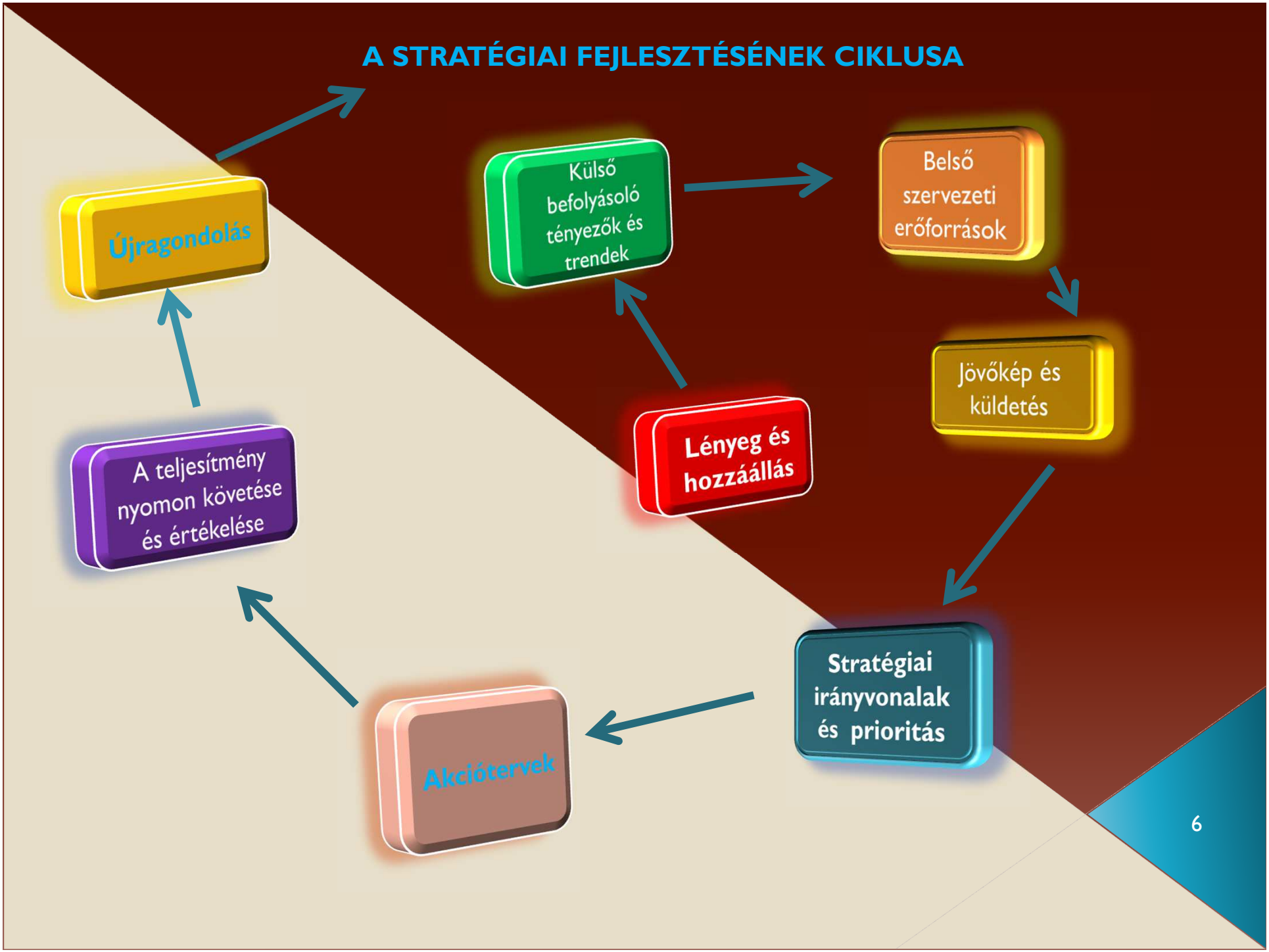
1) A ***stratégiai gondolkodás*** megköveteli az önkormányzat külső és belső környezetének alapos ismeretét, valamint azon feltételrendszerét, amelyben az önkormányzat működik.

2) A ***stratégiai tervezés*** *nem más, mint a legfontosabb tennivalók integrált és szisztematikus meghatározása* az erősségek, gyengeségek, valamint a lehetőségek és a veszélyek (külső tényezők és trendek, amelyek az önkormányzatot befolyásolják) figyelembevételével.

3) A ***stratégiai menedzsment*** pedig olyan környezetet, szervezeti keretet, emberi erőforrás megteremtését foglalja magába, ami folyamatosan képes a stratégiai tennivalók meghatározására és kivitelezésére.

4) + 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.

A STRATÉGIAI FEJLESZTÉSÉNEK CIKLUSA



ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS ALAPVETŐ KÉRDÉSEI

Hol vagyunk most?

- A tervezés kialakítása
- A jelenlegi tevékenységek elemzése
- Erősségek
- Gyengeségek
- Lehetőségek
- Korlátok

- **Stratégiai helyzet**

Hova akarunk eljutni?

- Küldetés, elhivatottság
- Célok
- Kiszolgálandó területek
- Fő lehetőségek és buktatók
- Követendő stratégiai irányvonalak

- **Stratégiai cél**

Hogyan jutunk oda?

- A szükséges lépések meghatározása
- A lépések megtétele
- A szükséges szervezeti és emberi erőforrások
- Források elosztása
- Időzítés
- Az eredmények követése, értékelése

- **Stratégiai irány**

A STRATÉGIA TERV, MINT AZ ÖNKORMÁNYZATI INTEGRÁCIÓ ESZKÖZE



ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS

- A stratégiai és a hagyományos terv teljes mértékben különböznek egymástól, mégis tökéletesen **kiegészítik egymást.**
- Egy hagyományos terveknek komoly hatásuk lehet a közösség gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi helyzetére. A stratégiai terv viszont **képes áthidalni 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.
- Az önkormányzati stratégiai tervezés **alkalmas mind speciális, mind általános feladatok megoldására.**
- **A stratégiai tervezés lényege a szervezet, a közösség, valamint akár a közösségek és régiók közötti együttműködés.**
- Képes a **feltételek és a feladatok széles skálájának összehangolására**.

A HAGYOMÁNYOS ÉS STRATÉGIAI TERVEZÉS ÖSSZEHASONLÍTÁSA

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	Reaktív 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 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 megvalósítás folyamatos felülvizsgálata.	A megvalósíthatóság később kerül előtérbe.
Figyelembe veszi a szervezeti erősségek megoszlását.	A tervezés gyakran elkülönül a költségvetéstől.
A stratégiai megközelítés minden szervezeti egységre kihat.	Az integráció a tervezésbe nincs beleillesztve.
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.

ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS – KÖZÖSSÉGI RÉSZVÉTEL

- Az önkormányzat olyan szervezet, amely a **közösség ügyeinek rendezésére jött létre**, ugyanakkor a közösség érdekcsoportjai közül csak az egyik. Eredendően tehát adott stratégia kidolgozása akkor a legsikeresebb, ha a közösségi részvétel az önkormányzat által biztosított.
- 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.
- Lényeges szempont a terv kivitelezhetőséget 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. Az önkormányzati stratégia kidolgozásához tehát optimálisan biztosítani kell **az érdekcsoportok részvételét**.

ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS – KÖZÖSSÉGI RÉSZVÉTEL

- A legtöbb közösség városrészek szerint **változó kulturális háttérrel rendelkező kisebb közösségből, tehát eltérő igényű és szükségletű csoportok**ból 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. Mások elengedhetetlennek tartják a tisztább környezet megteremtését, a turizmust, vagy a hatékonyabb műemlékvédelmet.

- Az idő és az anyagi források szűkössége miatt, valamint a csoportok közötti konfliktusok elkerülése érdekében elengedhetetlen a célok összehangolása, hiszen csak így biztosítható a stratégiai döntések közös meghozatala és az egyes csoportok közötti káros konkurencia kiküszöbölése.

ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS – KÖZÖSSÉGI RÉSZVÉTEL

- ***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 elfogadjak, 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.

ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS – KÖZÖSSÉGI RÉSZVÉTEL

➢***Közösségi háttér***. Az egyének hamarabb és szívesebben áldoznak időt vagy pénzt a lakóhelyükre, 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.

ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS



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 általánosan elfogadott meghatározása az Egyesült Nemzetek, Világbizottság a Fejlődésért és a Környezetért osztályának 1987-es beszámolójában olvasható már:

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. Komoly kutatások is folytak annak meghatározására, hogy hogyan lehet önkormányzati szinten bevezetni a fenntartható fejlődés elvét.

A STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS

A kitűzött közösségi célok szintén magukba foglalják még a fenntarthatósággal kapcsolatos feltételeket:

- ***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 értékek különbözőségének hangsúlyozása.*** A fenntartható közösség előmozdít és megvalósít olyan terveket, melyek támogatják különbözőséget, 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 város parkjai, a nyílt beépítetlen területek és a kertek biztosítják. A fejlesztéseket a természeti környezet tiszteletben tartásával, ökológiai rombolás nélkül kell megvalósítani.

A STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS

- ***Örökségek megőrzése.*** A fenntartható közösség értékeli kulturális hagyományit és örökségét, mint például egy parkot, templomot, könyvtárat, vagy akár a főutcát is. Bármilyen modernizálási tevékenységnek figyelembe kell vennie és meg kell óvnia 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, népszámlálások, kockázat-számítás, stb.)

A STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS

- ***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.

A FENNTARTHATÓ KÖZÖSSÉG MEGTEREMTÉSÉNEK FOLYAMATA



ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS HATÁSAI, EREDMÉNYEI

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

ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS HATÁSAI, EREDMÉNYEI

➢***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.

➢***Erősíti az egyetértést és a közös elkötelezettséget, a cél és a feladatok 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.

ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS HATÁSAI, EREDMÉNYEI

➢***Biztosítja az érdekcsoportok tanulását, kommunikációját és szinergiáját is.***

A sikeres önkormányzati stratégiai tervezésnek fokozatosan közelítő (iterativ) 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.***

Ahhoz, hogy egy adott közösség fejlődjön, gyakran van szükség külső befektetők bevonására. Emiatt 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.

ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS HATÁSAI, EREDMÉNYEI

- **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, városi lakos, és kormánytisztviselő számára a város versenyképességéről előnyeiről. A stratégiai terv felvázolja a város jelenlegi helyzetét, a közösség céljait, és azokat az eszközöket, amelyekkel a célokat elérni szándékoznak.

- Az **anyagi megbízhatóság jeleként** szolgál a külső cégek számára a megfelelő felépítésű stratégiai terv.

A STRATÉGIAI TERVEZÉSI FOLYAMAT KIALAKÍTÁSA AZ ÖNKORMÁNYZATNÁL

ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS FOLYAMATÁNAK KIALAKÍTÁSA

I. célkitűzés: A tervezés kialakítása

- Értsük meg pontosan a stratégiai tervezést.
- Elemezzük az önkormányzat 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 feladat meghatározást a Testület számára és fogadtassuk el
- Határozzuk meg a stratégiai tervezés részleteit.
- Határozzuk meg a döntéshozatali és végrehajtási mechanizmust.

II. célkitűzés: A stratégia kialakítása

Megállapítani ...

Állapítsuk meg és vizsgáljuk felül a kritikus pontokat:

- a közösségre és az önkormányzatra hatást gyakorló külső tényezőket,
- az önkormányzat képességét 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.

ÖNKORMÁNYZATI STRATÉGIAI TERVEZÉS FOLYAMATÁNAK KIALAKÍTÁSA

III. célkitűzés:
A stratégia megvalósítása

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.

IV. célkitűzés:
Ellenőrzés, értékelés és újrakezdés

Létrehozni ...

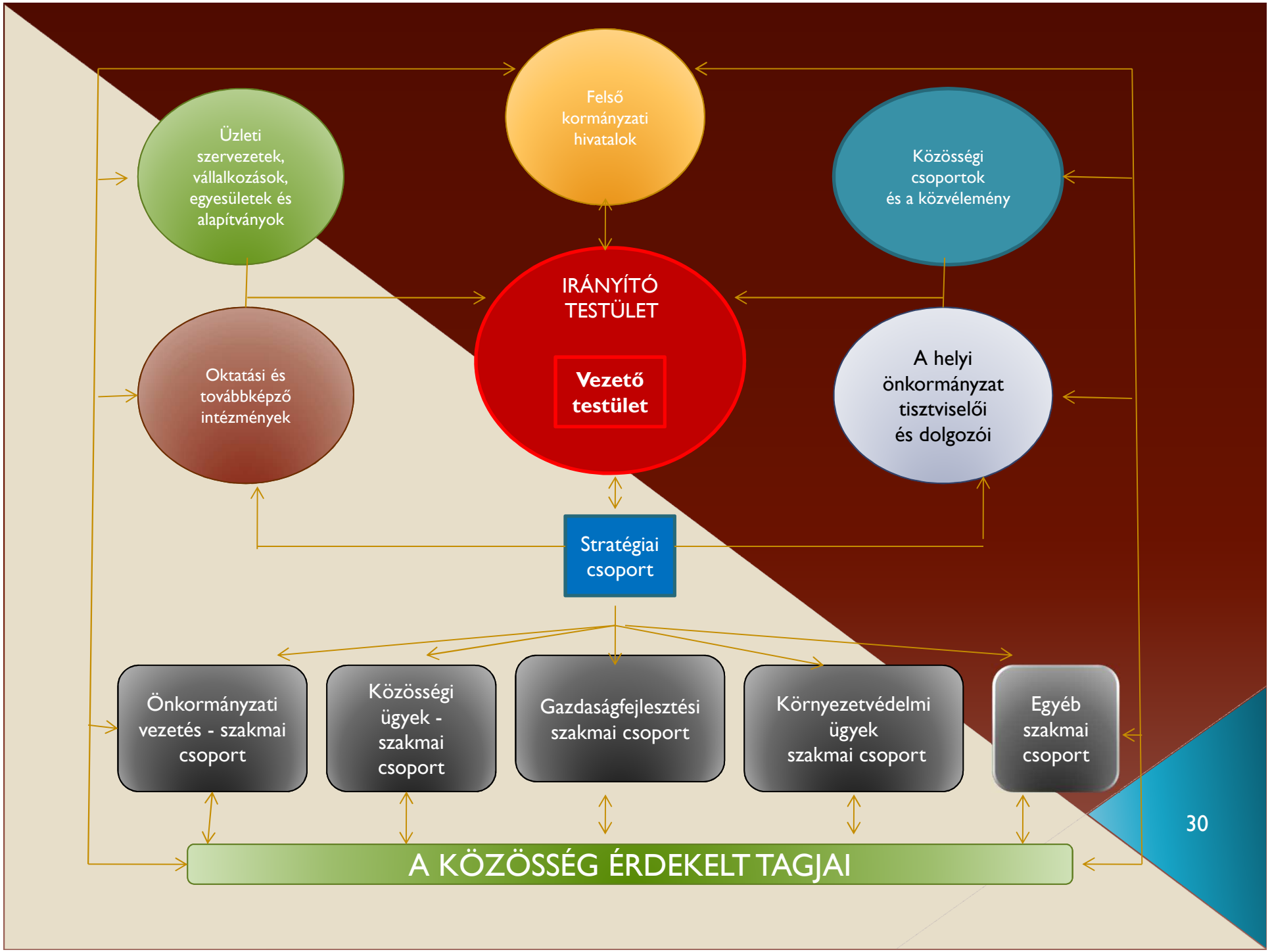
- Hozzunk létre egy a stratégiai tervezés eredményeit ellenőrző, figyelő bizottságot.
- Minden akcióhoz tervezzünk egy teljesítménymérési rendszert, és alkalmazzuk azt.
- Értékeljük az eredményeket, és tanuljunk az eredményekből.
- A stratégiai terv megvalósításáért felelős valamennyi csoporttal közöljük az értékelések eredményeit.
-A tervezés folyamatát olyan gyakran aktualizáljuk, amilyen gyakran ez szükséges.

A TERVEZÉS FOLYAMAT HATÁKONYSÁGÁVAL ÖSSZEFÜGGŐ FELADATOK

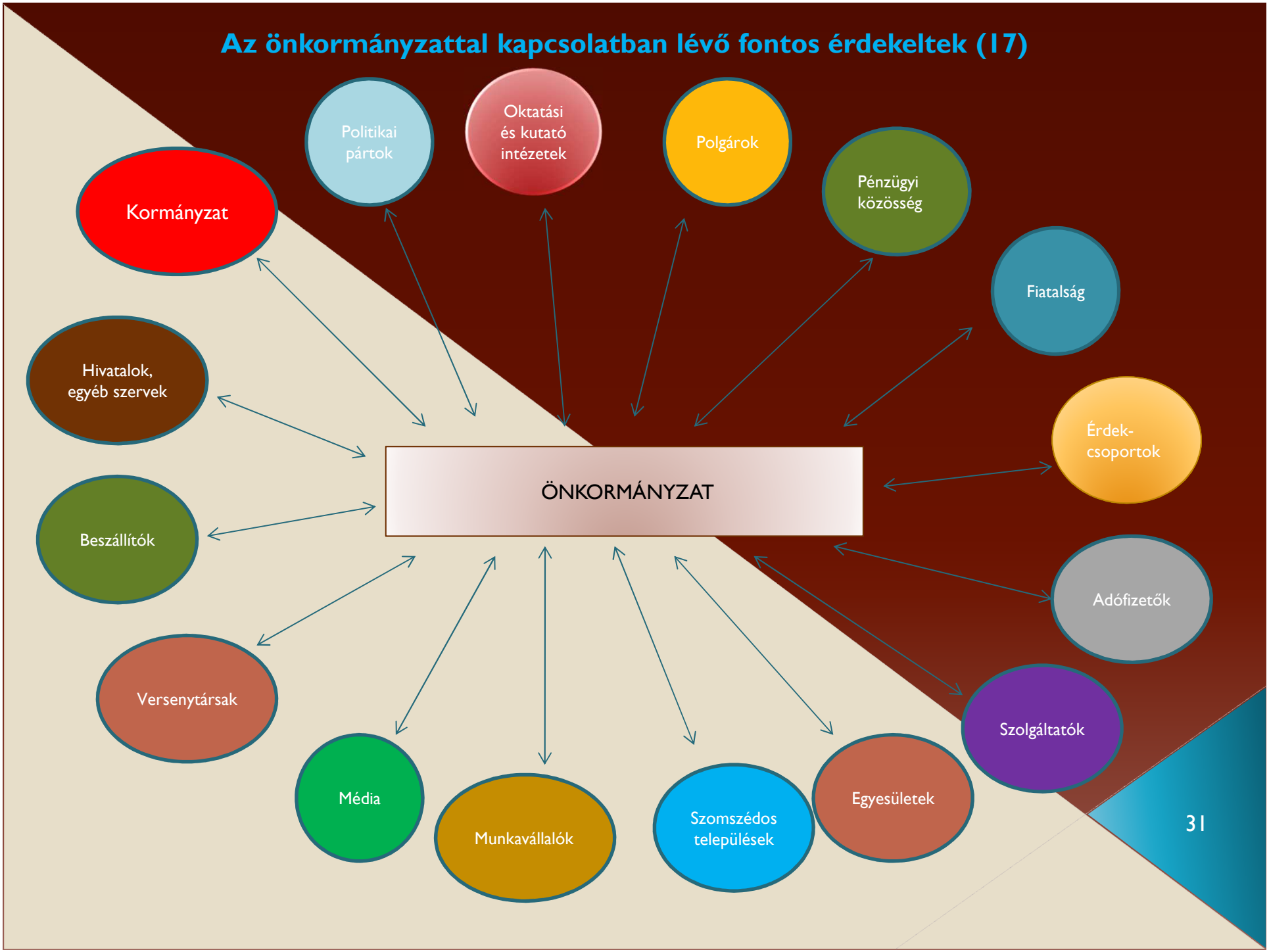
	I. ELEM A projektirányítási rendszer kialakítása	II. ELEM Érdekcsoport kommunikáció és részvétel
I. célkitűzés: A tervezési kialakítása	❑Hozzunk létre erős és aktív vezetést ❑Alakítsunk ki -döntéshozatali mechanizmust - Irányító/vezető bizottságot, - Stratégia csoportot ❑Biztosítsuk a szükséges hátteret: - projektirodát - kommunikációs eszközöket - információhoz való hozzáférés lehetőségét - tanácsadói költségeket - önkéntes támogatást ❑Tréningek	❑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	❑Alakítsunk ki partnerkapcsolatokat a közösségen belül ❑A kritikus pontok értékelésére hozzunk létre szakmai csoportokat	❑Tájékoztassuk az érdekcsoportokat. ❑Szervezzünk workshopokat, kiállításokat ❑Szervezzünk médiakampányt. ❑Szerkesszünk havi tájékoztató újságot. ❑A közvélemény értékelése.
III. célkitűzés: A stratégia megvalósítása	❑A kivitelezés lebonyolítására alakítsuk át a szakmai csoportokat megvalósítási csoportokká.	❑A stratégiai terv terjesztése ❑A terv megvalósítási eredményeinek terjesztése
IV. célkitűzés: Ellenőrzés, értékelés és újrakezdés	❑Hozzunk létre értékelő bizottságot az eredmények felmérésére és az újrakezdéshez.	❑Az érdekcsoportok újraszervezése, és a munkába való bevonása.

A TERVEZÉS FOLYAMAT HATÁKONYSÁGÁVAL ÖSSZEFÜGGŐ FELADATOK

	III. ELEM A kapacitás növelése	IV. ELEM A kritikus pontok elemzése	V. ELEM Bemutató projektek tervezése/kivitelezése
I. célkitűzés: A tervezési kialakítása	❑Mérjük fel szakértői igényünket ❑A stratégiai csoportot tájékoztassuk a fejlesztésről, és a minőségi vezetésről ❑A fontos résztvevők számára szintén biztosítsuk az oktatást a facilitáció, a csoportmunka és a problémamegoldás területein.	❑Gyűjtsük össze és elemezzük a meglévő információkat ❑Vegyük fel a kapcsolatot és tárgyaljunk az érdekcsoportokkal. ❑Gyűjtsünk információt közvélemény kutatások és kérdőívek segítségével.	❑Válasszuk ki a sikeres példákat ❑Keressük fel partnereinket ❑Készítsünk munkatervet
II. célkitűzés: A stratégia kialakítása	❑Tájékoztassuk az önkormányzat dolgozóit és más résztvevőket	❑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	❑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	❑Készítsünk minőségi vezetői programokat az önkormányzati irodák részére.	❑Hozzunk létre egy rendszert információterjesztés céljából.	
IV. célkitűzés: Ellenőrzés, értékelés és újrakezdés	❑Válasszunk oktatási intézményeket partnerül. ❑Állítsunk össze oktatási anyagokat ill. esettanulmányokat ❑Indítsunk oktatási programokat	❑Elemezzük az új kérdéseket. ❑Végezzük el a szakmai felméréseket.	❑Ellenőrizzünk, értékeljünk és kezdjük újra a folyamatot.


Felső kormányzati hivatalok
Üzleti szervezetek, vállalkozások, egyesületek és alapítványok
Közösségi csoportok és a közvélemény
IRÁNYÍTÓ TESTÜLET
Vezető testület
Oktatási és továbbképző intézmények
A helyi önkormányzat tisztviselői és dolgozói
Stratégiai csoport
Önkormányzati vezetés - szakmai csoport
Közösségi ügyek - szakmai csoport
Gazdaságfejlesztési szakmai csoport
Környezetvédelmi ügyek szakmai csoport
Egyéb szakmai csoport
A KÖZÖSSÉG ÉRDEKELT TAGJAI

Az önkormányzattal kapcsolatban lévő fontos érdekeltek (17)



Az érdekeltekkel való kommunikáció.

Rendkívül fontos a VILÁGOS, ÁTLÁTHATÓ ÉS FOLYAMATOS kommunikáció az érdekeltekkel. A már felvett kapcsolatokról sem szabad megfeledkezni, s új hangsúlyt kapnak az iskolák, az egyházak, a civil szervezetek, az üzleti, a sport és más egyesületek LÉTEZŐ és MŐKÖDŐ kapcsolatrendszerei. A valóságban a különböző hírek és eszmék, ill. ötletek éppen ezen informális csatornákon keresztül terjednek. Meg kell tehát találni, és meg kell nyíltan fogalmazni a formális, informális és egyéb kommunikációs rendszerek helyi ill. regionális szinten való bevethetőségének 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.

AZ ÉRDEKLETEK BEVONÁSA ÉS A KOMMUNIÁCIÓ

Az érdekeltek bevonásának módszerei és a velük való kommunikáció eszköztára

AZ ÉRDEKLETEK BEVONÁSÁNAK MÓDJAI

A stratégiai tervezés szervezetében.

Meghívni őket az önkormányzat és a magánszféra közötti találkozókra.

Munkaértekezletek / workshop-ok /, szemináriumok, konferenciák.

Partnerség sikeres példákban.

Felmérések és kérdőívek.

Telefonszolgálat.

Tájékoztató brosúrák terjesztése.

Rendezvényszervezés (pl. szlogen, logó, tanulmánykészítési versenyek).

TÁJÉKOZTATÓ ANYAGOK

Bevezető a stratégiai tervezésbe.

Helyzetelemzés, városi-brosúra.

Hírlevél, időközi és témánkénti beszámolók.

Poszterek, brosúrák.

A Stratégiai Terv dokumentumainak vázlatai

MÉDIA ESZKÖZÖK

Helyi újságok és magazinok.

Megjelenés hivatalos lapokban, hírlevelekben.

Televíziós híradás, riportok.

Rádióinterjúk, reklámok és behívásos beszélgetések.

Hirdetőtáblák.

A STRATÉGIAI TERVEZÉS SIKERÉNEK ELEMEI

Az eljárás	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 változatásra, vagy válsággal küszködnek, ill. ahol hiányzik a szellemi kapacitás, esetleg nincsenek felkészülve az ilyenfajta tervezésre).
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.
Támogatottság	Az eljárás erőssége, s egyben kritikus eleme a széles körű támogatottság.

A STRATÉGIAI TERVEZÉS SIKERÉNEK ELEMEI

Befogadás	Gyakran előfordul, hogy a stratégiai tervezés lépései és feladatai a város határain és hatáskörén kívülre vezetnek. Ennek ellenére is meg kell győzni a résztvevőket, hogy munkájuk fontosságáról, és arról, hogy saját maguknak terveznek.
Rugalmasság	Mivel a munka igénybe veszi az emberek idejét, célszerű a rugalmas és érzékeny folyamatirányítás. 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 a kommunikációt.
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 előzőek tapasztalatain alapuljanak.

A STRATÉGIAI TERVEZÉS SIKERÉNEK ELEMEI

Befogadás	Célszerű az érdekeltek széleskörű bevonása a folyamatba**.**
Tanulás	A Stratégiai Tervezés célja, hogy a várost 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	Kisebb projektek finanszírozási lehetőségeinek felkutatása, 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 területek pozitív változásait.

A STRATÉGIAI TERVEZÉS SIKERÉT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK

- a közös politikai akarat hiánya,
- a dinamikus vezetés hiánya,
- az önkormányzati hivatal bevonásának, ill. elkötelezettségének hiánya,
- a lakosság megfelelő mértékű bevonásának, vagy "személyes üggyé tételének" hiánya,
- egymástól távol álló és rugalmatlan önös 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.

AZ ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZET JELLEGZETESSÉGEI ÉS HATÁSUK A STRATÉGIAI TERVEZÉSRE

Önkormányzati szervezetek jellegzetességei	Hatásuk a stratégiai tervezésre
Nyitottabb a külső környezetre és a variációkra	A környezet állandó figyelemmel kisérése; 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 szemszöget is figyelembe vevő, hivatali osztályhatárokon 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.

AZ ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZET JELLEGZETESSÉGEI ÉS HATÁSUK A STRATÉGIAI TERVEZÉSRE

Önkormányzati szervezetek jellegzetességei	Hatásuk a stratégiai tervezésre
"Mesterséges" időkeretek.	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,	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 személyzeten 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.

AZ ÉRDEKELTEK RÉSZVÉTELE

AZ ÉRDEKELTEK RÉSZVÉTELE

Stratégiai Tervezést, különösen a városok stratégiai tervezését nem lehet a lakosság bevonása nélkül végezni, hiszen rengeteg embert érint. A legtöbb országban a lakosság kiábrándult az önkormányzati döntéshozókból és törekszik arra, hogy a fontos döntésekben részt kapjon.

A döntést sok tényező befolyásolja, de kiemelkedő szerepe van a következőknek:

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.

AZ ÉRDEKELTEK RÉSZVÉTELE

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 egy 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, az ügyfél figyelembevétele.

- Az önkormányzati szférát az örökös hiánnyal küszködő költségvetés kényszerítette a váltásra. Olyan helyzetek is kiváltó okai ennek, melyek során a lakosság egyre növekvő igényei. Sok év deficitje sodort önkormányzatokat a csőd szélére, melyek most polgáraik és alkalmazottaik ötleteire kíváncsiak a kiadások csökkentésének és a kiadások rangsorolásának ügyében.

AZ ÉRDEKELTEK RÉSZVÉTELE

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.

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 "alacsony", "közepes" és "magas" minősítés jelzi a csoportok részvételének átlagos szintjét.

AZ ÉRDEKELTEK RÉSZVÉTELE

Kulcsfontosságú csoportok részvételének átlagos szintje

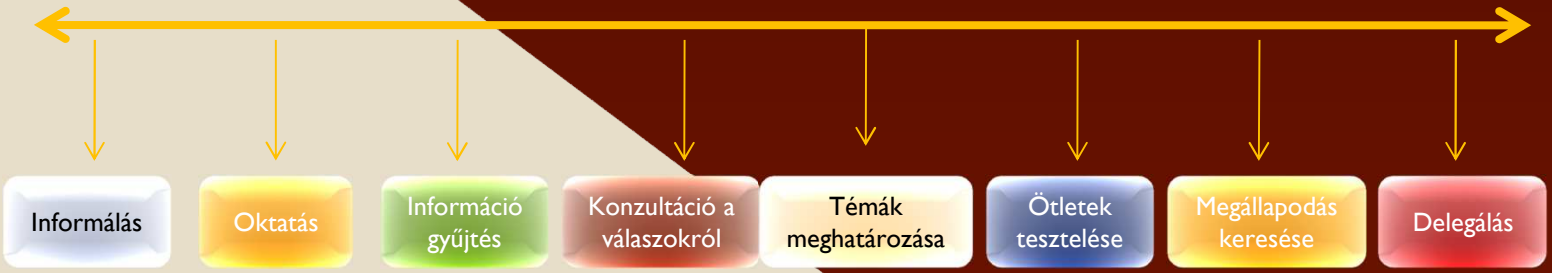
Kulcsfontosságú csoportok/ A tervezés fázisai	Előzetes tervezés	Tervezés	Megvalósítás	Ellenőrzés és változtatás
Tervezés	magas	magas	közepes	magas
Politikusok	alacsony	közepes	magas	magas
Speciális érdekcsoportok	alacsony	magas	magas	közepes
Polgárok	alacsony	magas	közepes	közepes

A közösségi részvétel növekvő szintjei

A közösségi részvétel növekvő szintjei



A közösségi részvétel növekvő célja



A célok elérésének néhány eszköze

TÁJÉKOZTATÓ BROSSÚRÁK
ÍROTT ÖSSZEFOGLALÓK
KÖZVÉLEMÉNYKUTATÁS
LAKOSSÁGI FÓRUMOK
MUNKAÉRTEKEZLETEK
CÉLCSOPORTOK
LAKOSSÁGI TÁJÉKOZTATÓ BIZOTTSÁGOK

NÖVEKVŐ ELVÁRÁS

NÖVEKVŐ ELKÖTELEZETTSÉGI SZINT

AZ ÉRDEKELTEK RÉSZVÉTELÉNEK ÚJ MÓDJA: EGYETÉRTÉSRE JUTNI

A maradi gondolkozású tervezők lakosokkal való találkozásának alkalmával, gyakran azon mérik le a találkozó sikerességet, 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 kezdeményezőknek tetszik a terv.

Régi típusú

„Leküzdeni az ellenállást”

- Ellenzők teljes körű kizárása
- Mindig elhívni a terv támogatóit.
- Korlátozni az ellenzőknek szánt időt és lehetőséget.
- Sok rossz alternatíva bemutatása, hogy az eredeti tűnjön a legjobbnak
- A lakosságnak kevés információt adni ahhoz, hogy maga dönthessen.
- Azokra a következményekre felhívni a figyelmet, amelyek akkor következnek be, ha a terv nem valósul meg.
- A terv irreális előnyeit ecsetelni.

Együttműködésén alapuló

„Egyetértésre való törekvés”

- Biztosítani a széleskörű részvételt.
- Álljon rendelkezésre megfelelő mennyiségű adat, alternatív lehetőségek
- Legyen a probléma megfogalmazása széleskörű, ne szűkítsük le.
- Segíteni a résztvevőket egymás tájékoztatásában.
- Minél több életképes alternatívát találni.
- Csak közös megegyezéssel szülessen döntés.
- Biztosítani a résztvevők bevonását a megvalósításba.

AZ ÉRDEKELTEK RÉSZVÉTELE

Néhány a kérdések közül, melyeket nehéz közmegelégedésre megoldani:

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

AZ ÉRDEKELTEK RÉSZVÉTELE

Tipikus, a lakosság részvételi hajlandóságát meghatározó rendszerek

ZÁRT RENDSZER

- gyenge, vagy bizonytalan vezetés;
- titkolózó Hivatal;
- erős érdekcsoportok érvényesülése;
- a média ellenőrzött, vagy gyenge;
- a polgárok szervezetlenek;
- gyenge információs rendszerek;
- erős és merev szakszervezetek.

BIZONYTALAN RENDSZER

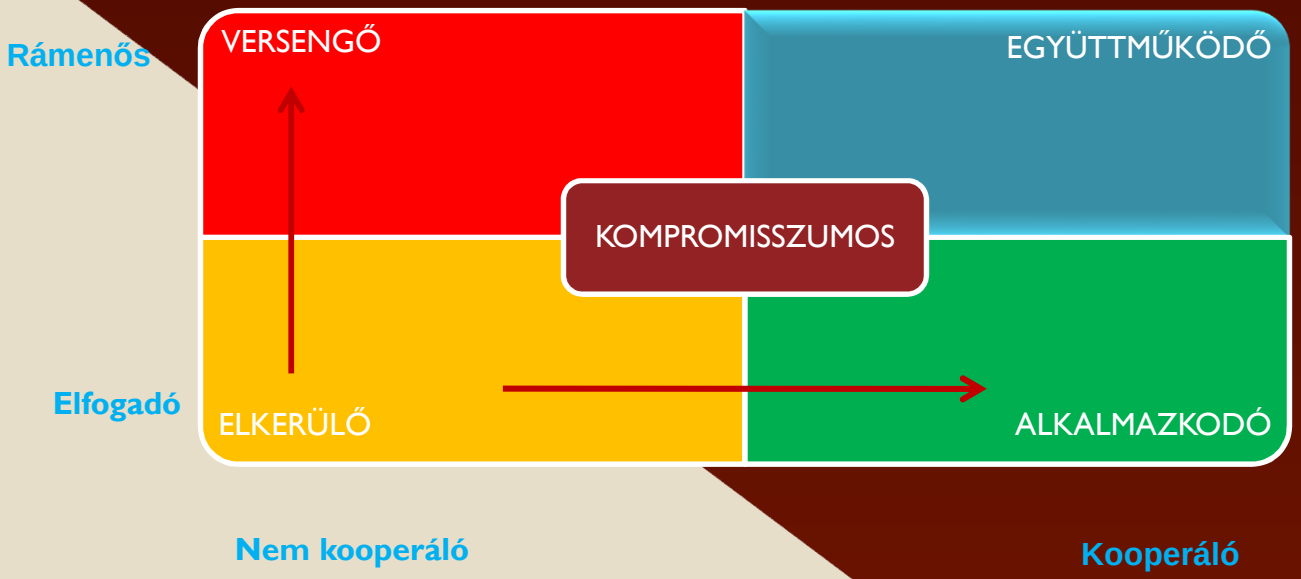
- belső harcok a vezetésben;
- önmagával törődő Hivatal;
- Érdekszövetségek;
- a média nem teljesen alkalmas a feladatra;
- kevés a civil szervezet, kevés célkitűzéssel;
- kétes, gyenge információs rendszerek;
- nincs szakszervezet, vagy gyenge.

NYILT RENDSZER

- nyitott és sokszintű vezetés;
- fejlődőképes, minőség-centrikus hivatal;
- a közösség együttműködő;
- a média alkalmas és résztvevő;
- aktív és jól vezetett civil szervezetek;
- magas szintű információ-áramlás;
- erős, együttműködő szakszervezetek.

AZ ÉRDEKELTEK RÉSZVÉTELE

Konfliktuskezelési módok



Az önkormányzatok nyitottabba 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. Ez azonban nem kizárólag a kormányzatok feladata. A lakosságnak is reszt kell ebben vállalnia. A polgárok világos és komoly felelőssége pontos információkkal rendelkezni, és az általuk választott önkormányzatok működésében részt venni.

SZERVEZETI KÉRDÉSEK

SZERVEZETI KÉRDÉSEK

Adott közösségnek lehet tökéletes Stratégiai Terve, mégis előfordul, hogy a feltételek hiánya miatt nem tudja azt megvalósítani.:

- 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.

- 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 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 hatékony tervezés további két fontos eleme a problémamegoldás és a legjobb gyakorlati megoldások szabványosítása.

SZERVEZETI KÉRDÉSEK – 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 megúj**ulás mára a túlélés szinonimájává vált. Ma már világszerte minden ügyfél minőségi szolgáltatást és terméket követel. Azok a szervezetek melyek életképesek és versenyképesek szeretnének maradni, kénytelenek szembesülni kell **a globális piacgazdaság realitásaival**, s azzal, hogy csak minőségi szolgáltatással érhetik el az ügyfelek elégedettségét.

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.

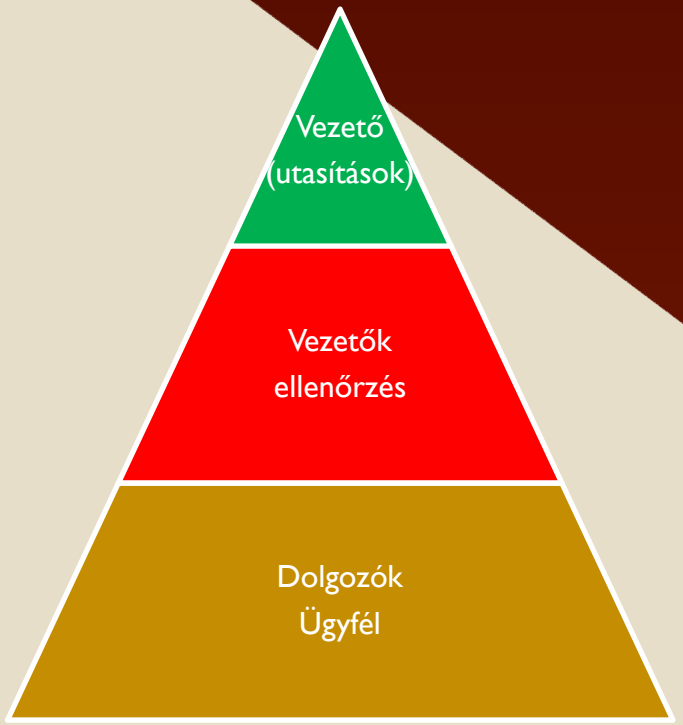
A minőségi vezetési stílus átfogó vázat biztosít ezekhez a változásokhoz, **ugyanakkor nem korlátozza az intézmény rugalmasságát, vagy döntéshozatali erejét bizonyos megvalósítási eljárások kötelező alkalmazásával sem.** Nincs azonban teljesen biztos - a kudarcok elkerülését garantáló - minőségi vezetési recept.

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

SZERVEZETI KÉRDÉSEK

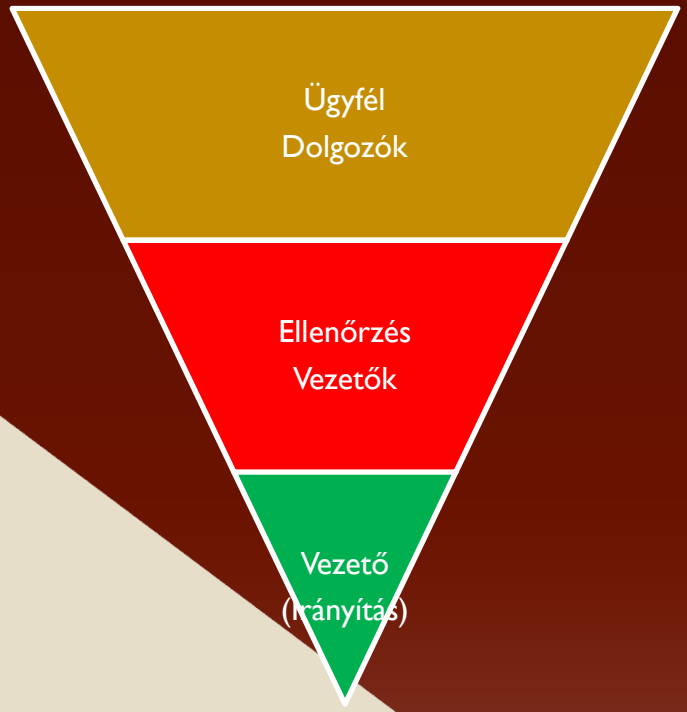
A piramis megfordítása

„Tedd amit a főnök mond”



Régi felfogás
(ellenőrző rendszer)

„Tedd azt, amire az ügyfélnek szüksége van”



Új felfogás
(támogató rendszer)

SZERVEZETI KÉRDÉSEK

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

HAGYOMÁNYOS SZERVEZET	MINŐSÉGI IRÁNYÍTÁSÚ SZERVEZET
Hierarchikus felépítés	Laposabb szervezeti fölépítés
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 megoldások, ill. az általuk kezdeményezett változások ösztönzése

A stratégiai terv készítéséhez szükséges feladatok ellenőrző listája

Mi a teendő?	Felelős	Határidő
Határozzuk meg a stratégiai terv készítésének okát.		
Határozzuk meg a tervezésben résztvevők felelősségi köreit		
Legyünk tisztában a terv megvalósításának jelentőségével.		
A folyamat áttekintése.		
Terület meghatározása: pénzszükséglet, időzítés, földrajzi terület, a folyamat várható eredménye.		
Lelkes munkacsoport kialakítása.		
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 .		
Ellenőrzés és elemzés.		