

Útmutató gyülekezeti/intézményi stratégiai dokumentum elkészítéséhez

Készítette: Kocsis István pályázati osztályvezető

A 2/ 2015 (III. 27.) országos szabályrendelet a Magyarországi Evangélikus Egyház pályázati rendszeréről (elérhető a <http://palyazat.lutheran.hu> oldal hatályos jogszabályok menüjében) előírja, hogy az egymillió forint költségvetési összegű pályázati öletek bejelentéséhez szükséges mellékelni a **gyülekezet/intézményfejlesztési stratégiai dokumentumot**. A szabályalkotó szándéka szerint e dokumentummal az egyházi szervezet igazolni tudja fejlesztési szándékainak végig gondoltságát, másrészt vizsgálható az illeszkedés a „Láthatóan Evangélikus” A Magyarországi Evangélikus Egyház stratégiai prioritásai 2012–2017 dokumentumhoz.

(elérhető, a http://strategia.lutheran.hu/letoeltes/Lathatoan_evangelikus.pdf/view honlapon)

Jelen útmutatóval e dokumentáció összeállításában szándékozom segíteni, egyrészt módszertani segítséget, útmutatót, másrészt mintát adva gyülekezeteinknek, intézményeinknek.

Bevezetés:

Stratégia.

Az utóbbi időben egyre többször hallott és alkalmazott, kicsit militáns elő/utóízű szavunk. Hol egyfajta kényszerű elvárásként jelenik meg, minden rossz okaként a hiányát megjelölve, máskor lehet vele villogni (ha már van), illetve az egyedüli boldogulás útjaként árulni, és jó sok pénzt elkérni érte, ott ahol még nincs. Idegen(s)kedünk is tőle rendszeren, afféle világi hókuszpókusznak, szükségtelen erő és pénzkidobásnak gondoljuk. Elvégre, ha az ÚR akar majd valamit (bármit) velünk, akkor biztosan a legjobb akarata szerint lesz majd.

Nem vitatva az előző mondat igazságát, a jó sáfár, vagy a templomot a tervek szerint építők buzgóságát vizsgálva mégis szükségesnek tarthatjuk a tevékeny részvételt a dolgaink, fejlesztéseink tudatos, végig gondolt megtervezésében és végrehajtásában, az ÚR legjobb akaratának a véghezvitelében.

Mert a stratégia (készítés) egy roppant egyszerű dolog. Csak meg kell tudnunk válaszolni a Ki?, Miért?, Honnan?, Hova?, Hogyan?, Mennyiből?, Mikor? kérdéseket.

Az útmutató tartalma:

1. Stratégia alapok
2. Ki?
3. Miért?
4. Honnan?
5. Hova?
6. Beavatkozási terv: Program/Projekt tervezés:
Hogyan? Mennyiből? Mikor?
7. Stratégiai dokumentum sablon
8. Stratégiai dokumentum minta

Jelmagyarázat:

Elmélet: Az útmutató általános, elméleti ismereteket adó részei hagyományos fekete színnel jelöltek, a különösen fontos részek **kövér** és/vagy aláhúzott betűvel szedettek.

Gyakorlati útmutató: A saját gyülekezeti/intézményi stratégia összeállítását segítő részek kékkel szedettek.

Provokatív kérdések: Az általam egyszerűen nem megválaszolható, az olvasó által továbbgondolásra érdemes kérdések piros színnel jelöltek.

Szemponatok a kérdésekhez: A szerintem figyelembe veendő szempontok zölddel kerültek szedésre.

1. Stratégia alapok

A stratégiai tervezést sokféleképpen definiálják, többféle megközelítés létezik, de az biztos, hogy:

- A stratégiai tervezés mindig egy **meghatározott hosszabb távú cél** érdekében megvalósítandó **összetett folyamat**.
- A tervezés lényege, hogy a **szervezetet olyanná alakítsa, ami megfelel a vele szemben támasztott igényeknek**. (szervezet tagjai, külső „partnerek”, alapértékek..)
- A stratégiai tervezés a környezeti változások és a szervezet lehetőségeinek összevető vizsgálatán alapszik.

A stratégiában való gondolkodás szemlélete segítségével a szervezet követni tudja a szervezeten belül, a társadalomban, a gazdasági életben történő változásokat, ezzel megadva magának az esélyt, hogy olyan dinamikus intézmény legyen, amely **tevékeny alakítója és nem szenvedője** a változásoknak.

Egyszóval: **a stratégiai tervezés a túlélés egyik alapja.**

A stratégiai tervezéskor a következő elemeket kell meghatározni:

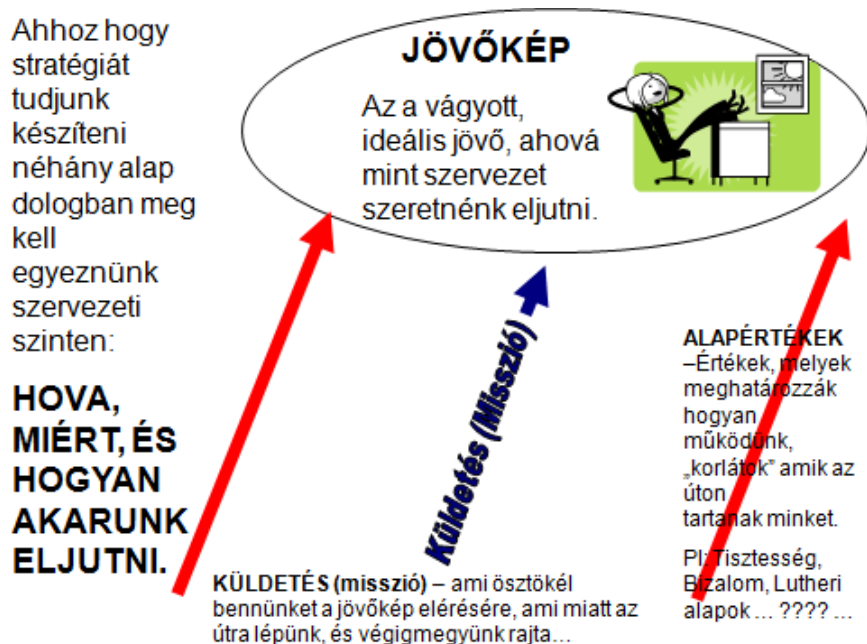
- jövőkép (vízió)
- küldetés (misszió)
- alapértékek
- alapvető célok
- kulcsfontosságú területek
- irányvonalak

A **jövőkép** annak a meghatározása, hogy a jövőben hová kíván eljutni, milyen szeretne lenni a szervezet. Absztrakt, idealisztikus, inspiráló, hosszú távú elképzelés.

A **küldetés** arra ad választ, hogy mi a szerepe, mi a küldetése a szervezetnek. Társadalmi szervezetek esetében talán egyértelműbb (a létrehozásukra vonatkozó szándék egyértelműsége miatt), de vállalkozások, üzleti szereplők esetében is meghatározható.

Az **alapértékek**, azok a szervezetünk által fontosnak tartott értékek, melyek meghatározzák hogyan működünk, „korlátok” amik az úton tartanak minket. Pl: Tisztesség, Bizalom, Lutheri alapok ...
????

**- Egyházként meg tudjuk pontosan határozni a misszióinkat, küldetésünket, alapértékeinket?
Ha igen, akkor egyből a 3. számú MIÉRT? kérdésre meg is van a válaszuk!**



2. Ki?

Hogyan gondoljunk szervezetünkre a stratégia készítés alatt?

- Szervezet mint Krisztus testének része.
- Szervezet mint a Magyarországi Evangélikus Egyház tagja.
- Szervezet mint gazdálkodó egység.
- Szervezet mint infrastruktúra fenntartó.
- Szervezet mint termelő.
- Szervezet mint szolgáltatást nyújtó.
- Szervezet mint foglalkoztató.
- Szervezet mint a helyi közösség tagja.
- Szervezet mint szakmai szereplő.

Kinek készül stratégiája? A lelkésznek?, az igazgatónak?, a presbitériumnak?, a tantestületnek?, a gyülekezetnek?, az intézménynek?

Ahhoz, hogy a stratégia a későbbiekben megvalósítható programmá, végrehajtható projekteké váljon, elengedhetetlen, hogy a megvalósítással érintettek (a szervezet tagjai, végrehajtók, kedvezményezettek) is részt vegyenek a kialakításában.

Emellett fontos, hogy a stratégiatervezéshez, illetve az esetleges szakmai kérdésekhez értők is részt vegyenek a stratégia megtervezésében.

Csoportban munkálkodás előnyei:

- Egy csoport mindig többre képes, mint az egyéni erőfeszítések összessége (1+1=3)
- Többféle tudás (szakmai, projektfejlesztői) adódik össze
- Többféle látásmód, megközelítés adódik össze
Ha több ember együtt dolgozik, még nem biztos hogy ők „csapat”
- Hogy csapat legyen, ki kell alakulnia az együttműködésnek, a mindenki által ismert és elfogadott szabályoknak és folyamatoknak.
- Tisztázni kell a feladatokat, jogokat, határidőket (**Ki ellenőrzi a teljesítést????**)
- Javul a döntéshozatali képesség (mindenki ismeri, érti a folyamatokat, hiszen részt vettek azok megalkotásában)
- Nő a motiváció (mindenki részesedik a sikerből, elismerésből, még ha az nem is az ő speciális területén jelentkezik)
- Nő a kreativitás (A képességek, ismeretek szélesebb spektrumban állnak rendelkezésre)

Vezetői lehetőségek a csapatmunkában:

- Ötletroham: a csoport összes ötletének begyűjtése... (**Nincs rossz ötlet, illetve nem dorongolunk le senkit az ötletéért**)...
- Egyedüli megoldás elkerülése: ne mindig az első ötletet próbáljuk megvalósítani (**a tervezésben (és sokszor a végrehajtásban is) mindig lehet változtatni**)
- Írásbeli feljegyzések: Minden határozat legyen rögzítve
- Építő visszajelzések biztosítása: Pártatlan kritika, a feladatra és nem a személyre összpontosítva
- A hibák őszinte felfedése.
- A hatalom megosztása: ne legyen merev hierarchia, **azé az aktuális hatalom, aki a legmegfelelőbb a probléma megoldására!**

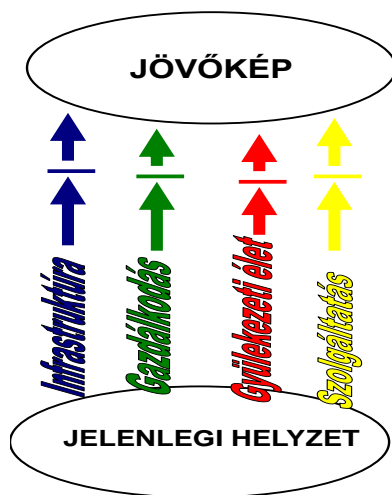
3. Miért?

Miért ne?

Semmilyen szél nem jó annak a hajónak, amelyik nem tudja melyik kikötőbe tart.

Ha van jövőképünk (valahová szeretnénk eljutni egyházi szervezetünkkel), ha tisztában vagyunk a küldetésünkkel (amiért elindulunk a fejlesztés útjára), és tiszták az alapértékeink (amelyek szerint működünk, amelyek az úton tartanak), akkor igazából a miért kérdést már rég megválaszoltuk, akkor tisztában vagyunk azzal, hogy nem elszenvedői, hanem tevékeny alakítói akarunk lenni a változásnak. (Lásd 2. oldal!)

4. Honnan?



Ha már tudjuk hova szeretnénk jutni, azt is meg kell tudnunk határozni, hogy hol vagyunk most, milyen a jelenlegi helyzetünk.

Azonosítanunk kell, mik azok az akadályok, problémák, amelyek miatt nem ott tartunk, ahol szeretnénk lenni. Ezeknek a megszüntetése lehetnek azok a rész-célok, amelyeket majd el kell érniük, ha közelebb akarunk kerülni a jövőképünkhöz...

A szervezet valamennyi működési területén érdemes végiggondolni a problémás helyzeteket, meghatározni a rész-célokot.

Ahhoz, hogy pontosan tudjuk kitűzni a célokat (ahová tartunk), meg tudjuk határozni az útvonalat (ahogyan eljutunk oda) pontosan kell látnunk, hogy hol vagyunk most, mi az a helyzet, ami körül vesz bennünket, meghatározza mindennapjainkat, és nem utolsósorban azt is pontosan kell tudnunk kik (mennyik, milyenek) vagyunk mi ebben a helyzetben.

1. lépés: Adatgyűjtés, rendszerezés, elemzés
2. lépés: Magunk és közvetlen környezetünk elemzése (SWOT analízis)
3. lépés: A tágabb környezet, hatások elemzése
4. lépés: Az érintettek elemzése

1. lépés: Adatgyűjtés, rendszerezés, elemzés

Az adatok összegyűjtésekor a vonatkozó, hiteles adatok „beszerzésére” kell törekedni, mert csak ezekből lehet helytálló következtetéseket levonni.

Milyen típusú adatokat gyűjtsünk?

- A szervezet és környezetének:
- Demográfiai
- Gazdasági
- Társadalmi
- Foglalkoztatottsági
- Képzettségi
- Infrastruktúrára vonatkozó adatait
- Nem csak a szükségletek (általunk látott) de az igények (célcsoport szerinti) vizsgálata is fontos. (pl: mi azt látjuk, hogy nincs gyülekezeti kórus, és gondoljuk, hogy milyen jó lenne ha lenne, de a szóba jöhető gyülekezeti tagok inkább zenekart szeretnének alakítani...)

2. lépés: Magunk és közvetlen környezetünk elemzése (SWOT analízis)

Az összegyűjtött adatok, tények önmagukban nem többek pusztán számoknál.

Ahhoz, hogy a stratégiánk kialakítása szempontjából megfelelően használjuk az adatokat, elemeznünk, értelmeznünk kell őket. A SWOT-analízis lényege a közvetlen környezet és a belső helyzet átfogó, jövőorientált elemzése.

A SWOT-analízis gondolkodási, elemzési rendszer, olyan általánosan használt eljárás, amely a külső, környezeti tényezőket és a belső, intézményi adottságokat összeveti és ezzel meghatározza a szervezet erősségeit és gyengeségeit a környezettel való összefüggésükben.

A SWOT-analízis felső része (SW) a szervezet erősségeit és gyengeségeit tárja fel, míg alsó része (OT) a külső környezetet vizsgálja.

Erősségek (Strengths) - Belső tényezők, + Pozitív tényezők, amelyek jól működnek, és befolyásolhatók (birtokunkban van, használhatjuk).	Gyengeségek (Weaknesses) - Belső tényezők, - Negatív tényezők, amelyek nem jól működnek, de befolyásolhatók a helyzet javítása érdekében.
Lehetőségek (Opportunities) - Külső tényezők, + Olyan kedvező adottságok, amelyek nem befolyásolhatók, de rájuk építve kihasználhatók az erősségek.	Veszélyek (Threats) - Külső tényezők, - Olyan korlátok, negatív tényezők, amelyek nem befolyásolhatók és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot jelenthetnek.

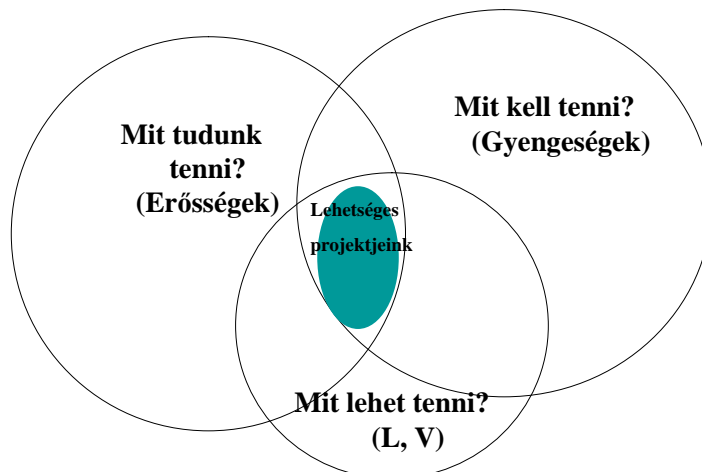
A SWOT logikája:

- Az **erősségekkel** „dolgozva”, a **lehetőségeket** kihasználva, a **veszélyekre** figyelve, elkerülve, a **gyengeségek** megszüntetésére **törekszünk**.

A SWOT elkészítésének módszertana:

- A módszer alkalmas arra, hogy egy-egy ad hoc munkacsoport nézze a saját szemszögéből a szervezetet. A munkacsoportokba a szervezet különböző csoportjaiból kerülhetnek a résztvevők. A különböző munkacsoportok a szervezetben elfoglalt helyük szerint máshol látják a gyenge, és máshol az erős pontokat. Az összegyűjtött adatokat a SWOT mátrix megfelelő cellájába soroljuk be (megbeszélés, súlyozás alapján)

A SWOT megmondja:



3. lépés: A tágabb környezet, hatások elemzése

Hogy helyesen értékeljük az azonosított problémákat (gyengeségeket) és jó fejlesztési célokat tűzünk ki érdemes azokat a szélesebb közegeket is vizsgálni, amelyben a szervezet működik, illetve megismerni a szervezet számára iránymutató és meghatározó trendeket. (Pl.: Az aktuális kommunikációs szokások /Csináljunk-e az ifinek facebook csoportot?/, a támogatási rendszerek várható változása, a helyi, önkormányzati politika alakulása, stb..)

Természetesen nem ez lesz a legfontosabb rész a stratégiánkban, de egy kis gondolkodást, vizsgálatot megér, a tágabb környezetünk elemzése, akár egy közös pörköltés, újboros/bodzaszörpös asztali beszélgetés keretében.

4. lépés: Az érintettek elemzése

A stratégia megvalósíthatóságának fontos szempontja annak érintettjeinek támogatása.

Érintettek mindazon szervezetek, személyek:

- akik közvetve befolyásolhatják a stratégia megvalósítását,
- akik közvetlenül érdekeltek a célok elérésében,
- akik döntenek a beavatkozásról és finanszírozzák azt,
- akik részt vesznek az egyes projektekben (megvalósítók),
- a közszférában dolgozó érintett végrehajtók,
- a projekt végső kedvezményezettjei pl. az érintett lakosság, stb.

Azaz egy gyülekezet esetében például: a különböző gyülekezeti korcsoportok, az esetleges különböző kegyességi irányokat képviselők, a fizetett alkalmazottak, az önkéntesek, a támogatók, az önkormányzat (polgármester, és képviselők), a gyülekezet szolgálatait igénybevevők (diakónia, oktatás, gyülekezeten kívülről keresztelést, esketést, temetést kérők, és hosszan lehetne folytatni a sort..)

Az érintetteknek 3 nagy csoportját különböztethetjük meg:

1. Akiket semmilyen formában nem érint stratégiánk – **ők nem is érintettek így a későbbiekben nem foglalkozunk velük.** ;-)
2. Akiket valamilyen szempontból hátrányosan érinthet stratégiánk (akkor is, ha ezt csak ők gondolják így..).
3. Akiket kedvezően érint a stratégiánk.

Aki valamilyen szempontból hátrány érhet, az akadályozhatja, gyengítheti a megvalósítást, ezért vele szemben kompenzálásra kell törekedni (a józan ész diktálta határok között).

Akit kedvezően érint a stratégiánk, azt érdemes bevonni a támogatói, megvalósítói, résztvevői körbe.

A legegyszerűbb, ha egy táblázatban végigvesszük az érintetteket, hogy hogyan érintheti őket a stratégia, és miért, illetve ha kell, hogyan tudjuk kompenzálni a hátrányukat. Fontos, hogy ne itt csak ötleteljünk, hanem az érintettekkel tisztázzuk is a beállítódásukat!

Példa: egy a gyülekezet ifjúságára erősen fókuszáló stratégiában nevesített, a gyülekezeti terem modernizálását célzó projekt kapcsán az idősebb testvérek érezhetik úgy, hogy az évtizedes megszokott kinézet, rend felborulása miatt őket hátrány éri. (és ha ők vannak többségben a döntéshozók között, akkor emiatt lassíthatják a fejlesztés megvalósítását)

Név	Érintettség	Érintettség oka	Kompenzáció
Gyülekezeti ifjúság	előny	A modernebb gyülekezeti teremben otthonosabban érzik magukat, szívesebben jönnek.	-
Idősek	hátrány	az évtizedes megszokott	Bevonás a kialakítás

		kinézet, rend felborulása miatt idegenül érzik magukat	megtervezésébe, a régi értékek beépítése, a modern eszközök közé...
--	--	--	---

Ha mindezzel megvagyunk (adatgyűjtés, erősségek, gyengeségek, veszélyek, lehetőségek tisztázása, a tágabb környezet és az érintettek vizsgálata), akkor már csak egy kicsi, de elhagyhatatlan lépést kell megtennünk, hogy a stratégiánkba beírassuk azokat a részcélokat, amelyek a vágyott, ideális jövőképünkhöz közelebb visznek bennünket.

Ez a kis lépés, a **problémák azonosítása és azok háttérében lévő okoknak a feltárása.**

A problémák legkönnyebben a SWOT-analízis gyengeségek cellájából azonosíthatóak, az ott elvégzett ötletrohammal elvben minden gyengeségünket, azonosítottuk.

Fontos, hogy az egyes gyengeségek háttérében lévő problémát is azonosítsuk, mert így tudjuk feltárni azt az ok-okozati rendszert, amely mentén meg tudjuk tervezni a szép sorjában elérendő célok rendszerét.

Pl. Ok okozati rendszer: észleljük, hogy a szószerk korhadásnak indult – mert a mennyezeti nedves vakolat ráhullt, - mert eső esetén beázik a padlás, - mert egy cserép elmozdult a helyéről.

A beavatkozásnak is majd ebben a logikában kell megvalósulni: cserép megigazítása – beázás megszüntetése. – vakolat helyreállítása, - szószerk faanyagkezelése.

Ha nem nézzük végig az okokat, könnyen eshetünk abba a hibába, hogy csak a szószerket próbáljuk javíthatni, így a probléma újra és újra előáll, vagy kapásból az egész tetőt lecserelettjük, jóval nagyobb feladatot és költséget vállalva a szükségesnél.

Ezzel a módszerrel egy úgynevezett **probléma fát** tudunk összeállítani (talán találóbb lenne a **probléma gyökér elnevezés, mert ez sajnos lefelé terebélyesedik...**)

Mi a probléma-fa?

- A probléma-fa egy, a hosszú távú tervezést segítő módszer.

Miért van szükség rá?

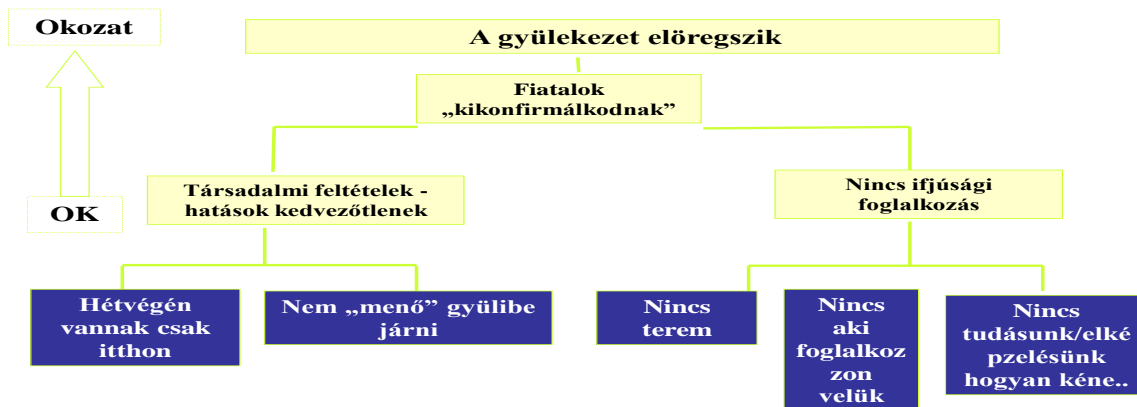
- Hogy jól és teljesen lássuk a problémákat, azok okait, és az okok okait is, tehát meg tudjuk keresni egy probléma valós, kiinduló okait.

Hogyan készíthetjük el?

- 1. lépés: Megpróbáljuk végiggondolni az összes olyan környezetünkben tapasztalható ténytet, amely problémaként jellemezhetünk. (ami nem vagy nem jól működik, ami hiányzik, ami számunkra, vagy a település számára negatív tényező pl: magas munkanélküliség, munkahelyek hiánya, rossz tömegközlekedés...)
- 2. lépés: Kiválasztjuk az általános (legátfogóbb) problémát. Pl: a településen sok munkanélküli van..
- 3. lépés: Megkeressük a probléma összes okát, feltesszük a MIÉRT? Miért van ez? MI az oka? kérdéseket.
- 4. lépés: A feltárt okok okait is megkeressük.. Újra feltesszük velük kapcsolatban a MIÉRT? Miért van ez? MI az oka? kérdéseket.
- 5. lépés: Felrajzoljuk a problémák-okok közötti összefüggéseket.

Például:

Probléma-fa



5. Hova?

A kérdésre viszonylag egyszerűen tudunk válaszolni, ha tudjuk, hogy hol vagyunk, milyen problémákat tapasztaltunk, és mi van azok hátterében. A célok meghatározása a probléma-fa elkészítése után gyerekjáték, az ott felvázolt ok-okozati rendszert megtartva, az egyes problémákat céllá fogalmazzuk át.

Pl. Ok okozati rendszer: észleljük, hogy a szószék korhadásnak indult – mert a mennyezeti nedves vakolat ráhullt, - mert eső esetén beázik a padlás, - mert egy cserép elmozdult a helyéről.

A beavatkozásnak is majd ebben a logikában kell megvalósulni: cserép megigazítása – beázás megszüntetése. – vakolat helyreállítása, - szószék faanyagkezelése.

Így egy úgynevezett **cél-fát** állítunk össze.

Mi a cél-fa?

- A cél-fa egy, a hosszú távú tervezést segítő módszer.

Miért van szükség rá?

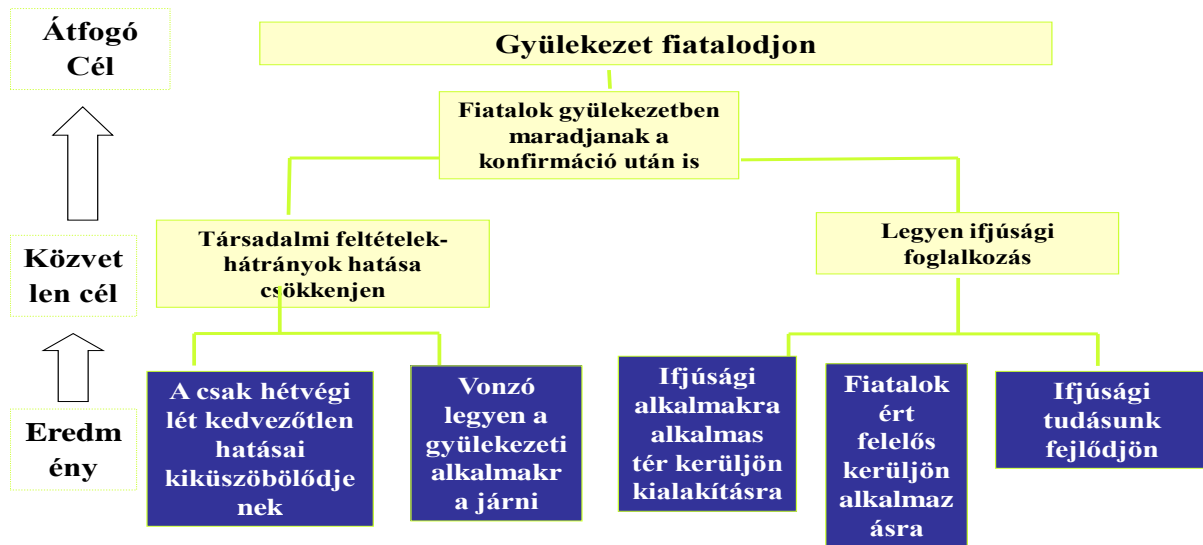
- Hogy jól és teljesen lássuk a stratégiai célokat, az azok eléréséhez szükséges rész célokat, tehát meg tudjuk találni egy probléma feloldásának az útját..

Hogyan készíthetjük el?

1. lépés: Elkészítjük a probléma fát.
2. lépés: A probléma-fában problémaként szereplő tényeket célként fogalmazzuk meg. (probléma: nagy arányú munkanélküliség, cél: munkanélküliség arányának csökkentése.)
3. lépés: Feltárjuk a célok és részcélok közötti összefüggéseket.

Az előbbi példa szerint:

Cél-fa

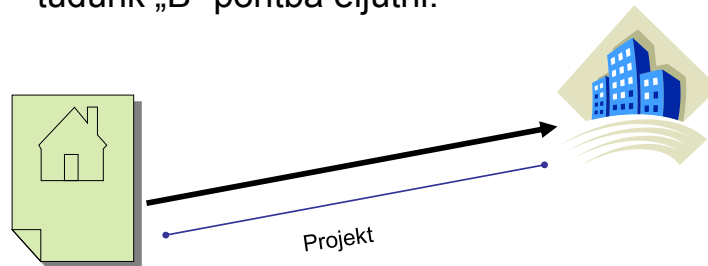


6. Bevezetési terv: Program / projekt tervezés

A stratégiai terv hiába alapos tervező munka gyümölcseként áll össze, önmagában, **bevezetési terv** nélkül csak szép elképzelések tára. A bevezetési (operatív) terv segít a mindennapok nyelvére lefordítani a stratégia elképzeléseit, úgy, hogy konkrét fejlesztési irányokat, célokat és bevezetéseket (projekteket) határoz meg.

Projektterv - útvonalterv

- Megtervezzük, hogy „A” pontból, hogyan, mennyi idő alatt, milyen költségekkel tudunk „B” pontba eljutni.



Projekt céljának eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása:

- Célok/eredmények eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása
- Kreatív, innovatív, de szakmailag megalapozott legyen.
- A kezdetekben lehet ömlesztett (ötletroham),
- De később logikai sorrendbe és a megfelelő hierarchiába kell rendeznünk a tevékenységeket.

Ezután minden egyes szükségesnek tartott tevékenységgel kapcsolatban megválaszoljuk az alábbi kérdéseket:

- Tevékenység neve:
- Tevékenység célja: Mi a közvetlen elérendő cél?
- Módszer: Hogyan hajtjuk végre?
- Humánerőforrás szükséglet: Kivel hajtjuk végre?
- Infrastruktúraszükséglet: Mivel hajtjuk végre?
- Költségek: Mennyiből hajtjuk végre? (személyi, beruházás, egyéb..)
- Időtartam: Mennyi idő alatt, a projekten belül mikor hajtjuk végre?
- Helyszín: Hol hajtjuk végre?

Erre a legegyszerűbb, de szerintem a legjobb eszköz, az úgynevezett tevékenység-lap.

Például:

Tevékenység neve:	Személyiségfejlesztő tréning
Tevékenység célja:	A résztvevők egyéni kompetenciáinak, problémamegoldó képességének, együttműködési készségeinek fejlesztése, motiválás a programban való részvételre
Módszer:	5 napos tréning-műhelymunka keretében
Humánérőf. szükséglet:	2 tréner
Infrastruktúraszükséglet:	Kivetítő, laptop, flip-chart tábla, filctollak, papír... Terem, székek, asztalok
Költségek:	Személyi: 2 tréner *5 nap*20Eft= 200 E Ft Beruházás: 1 db laptop+ 1 kivetítő= 200 E Ft egyéb..) terembérleti díj 5 nap* 3.000 Ft, kávé, üdítő, sütemény: 5 nap* 10.000 Ft
Időtartam:	5 nap a projekt 6. hetében a résztvevők kiválasztása után
Helyszín:	Bérelt terem.

Ha valamennyi tevékenységről elkészítettük a fenti lapot, már megfelelő egymásutániségba kell rendeznünk **(ez az ütemezés)**, és összesítenünk kell az időtartamokat, költségeket, a szükséges eszköz és humán erőforrást.

Azaz készen vagyunk a projekttervvel is!

Hurrá!

A következőkben egy sablonnal és egy mintával segítem a saját gyülekezeti stratégiai dokumentum elkészítését.

7. Sablon

Stratégiai dokumentáció sablon

A sablon kitöltésével a pályázati szabályrendelet szerint elvárt gyülekezeti/intézményi stratégiai dokumentációt készítheti el az egyházi szervezet. E sablont nem kötelező használni, természetesen más formátumban, szerkezetben is elkészíthető a stratégiai dokumentáció, de kérjük, hogy az itt részletezett tartalom a más formátumban, szerkezetben készített dokumentációból is megismerhető legyen.

Bevezetés:

Pár sorban mutassák be gyülekezetüket/intézményüket, foglalják össze milyen célból, és milyen időtávra dolgozták ki a stratégiájukat.

Jövőképünk:

Foglalják össze, hogy milyennek szeretnék a jövőben látni gyülekezetüket/intézményüket.

Küldetésünk:

Fogalmazzák meg pár mondatban hogy mi miatt érzik fontosnak gyülekezetük/intézményük működését, mi az amit elszeretnének élni, amiért tevékenykednek.

Alapértékeink:

Mutassák be a gyülekezet/intézmény működése szempontjából fontosnak tartott értékeket.

Helyzetelemzés:

Adatok: Az alábbi területeken gyűjtse össze és mutassa be röviden a gyülekezet/intézmény jellemző adatait.

Népegyházi adatok:

Humánerőforrás:

Infrastruktúra:

Szolgálatok:

Swot analízis:

Az összegyűjtött adatokat rendezze az alábbi táblázatba aszerint, hogy azok pozitív vagy negatív jellemzők, illetve hogy hatással lehetnek-e rá (Erősség-gyengeség) vagy nem (Lehetőség-veszély).

Erősségek:	Gyengeségek:
Lehetőségek:	Veszélyek:

Érdekeltek elemzése:

Gondolják végig hogy mely csoportok, személyek fontosak a stratégia és a beavatkozási terv végrehajtása szempontjából. Gondolják végig, mely érintettek támogathatják, és melyek akik gátolhatják a végrehajtást, milyen az együttműködés a különböző érintettekkel, és milyen további lehetőségek vannak az együttműködésre.

Problémaelemzés:

Gondolják végig, hogy a SWOT analízis gyengeségek cellájában található adatok, témakörönként azonosított problémák háttérben milyen okok állhatnak, állítsanak fel egy ok-okozati rendszert bemutató logikai sort.

Célok elemzése:

Határozzák meg a probléma elemzésben azonosított ok-okozati rendszer logikája szerint az elérendő célokat.

Beavatkozási terv:

Mutassák be témakörönként az előző pontban azonosított célok elérésére tervezett beavatkozásokat (tevékenységek, költségek, szükséges erőforrások, időtartam).

8. Minta

Stratégiai dokumentum minta

Figyelmeztetés: A minta kitalált adatokkal került kitöltésre, bármilyen egyezés a valósággal a véletlen műve. A mintában szereplő megállapítások, bejegyzések, amennyiben a gyülekezet, intézmény úgy találja, hogy azonosulni tud vele, saját stratégia készítéséhez szabadon felhasználhatóak!

Bevezetés: Pár sorban mutassák be gyülekezetüket/intézményüket, foglalják össze milyen célból, és milyen időtávra dolgozták ki a stratégiájukat.

Gyülekezetünk a Magyarországi Evangélikus Egyház Északdéli nyugati Egyházkerületében található. A gyülekezetet a török dúlás után 1710-ben 8 német telepes család alapította. Az elmúlt évszázadokban volt esperesi székhely, működtetett leányiskolát, jelenleg nincs önálló intézménye. Jelen stratégia a gyülekezet átgondolt fejlődésének szükségességét felismerve, a 2015 -2020 között elérhető Európai Unió források felhasználásának elősegítésére a gyülekezet aktív tagjaiból álló munkacsoport részvételével készült, és a 2015 és 2020 évek közötti időszak fejlesztési irányait határozza meg.

Jövőképünk: Foglalják össze, hogy milyennek szeretnék a jövőben látni gyülekezetüket/intézményüket.

Gyülekezetünk 2020-ra egy, a település széles rétegeit megszólító, az aktív gyülekezeti tagok számát tekintve növekvő, és fiatalodó, a szolgálati ágak magas színvonalú végzését biztosító humán erőforrással és infrastruktúrával rendelkező gyülekezetként működik.

Küldetésünk: Fogalmazzák meg pár mondatban hogy mi miatt érzik fontosnak gyülekezetük/intézményük működését, mi az amit elszeretnének élni, amiért tevékenykednek.

Jézus Krisztus „Tegyetek tanítvánnyá minden népeket” parancsának beteljesítése, a Magyarországi Evangélikus Egyház hitelvei, tanítása alapján.

Alapértékeink: Mutassák be a gyülekezet/intézmény működése szempontjából fontosnak tartott értékeket.

Tiszta evangéliumi tanítás
Felelősségvállalás a ránk bízottakért
Együttműködés a szolgálatban
Rendezettség az ügyeinkben és környezetünkben
Elkötelezettség önmagunk folyamatos fejlesztésében
Átláthatóság az anyagi ügyeinkben

Helyzetelemzés:

Adatok: Az alábbi területeken gyűjtse össze és mutassa be röviden a gyülekezet/intézmény jellemző adatait.

Népegyházi adatok:

Egyháztagok	Választói nj.
199	99

Keresztelés		
Gyermek	Fiatal	Felnőtt
2	0	2

Konfirmáció	
Fiatal	Felnőtt
7	2

Esküvő	
Tiszta ev.	Vegyes
0	0

Temetés	
Férfi	Nő
3	5

Nem lelkészi munkatársak		
Lev. Tanf.	Hitoktatók	Egyéb
0	0	2

Istentiszteletek									
Vasár/ünnepnap	Hétközi	Családi	Zenés	Egyéb	Vas. Átl. Résztv.	Hétközi. Átl. Résztv.	Német	Angol	Szlovák
63	1	1		6	22	84	0	0	0

Úrvacsora		
Templomi	Egyéb	Összes

Látogatás	Lp. besz.
28	3

Hittan					
Isk. csop	Gyül. Csop	Hittanórák	Hitokt. Részesülők	Konf. Előkészítők	Felnőtt csop.
3	4	212	19	11	1

Bibliaórák								
Gyermek csop.	Egyéb csop.	Felnőtt órák sz.	Gyermek órák sz.	Egyéb órák sz.	Felnőtt résztv. Átl. sz.	Gyermek résztv. Átl. sz.	Egyéb résztv. Átl. sz.	Közgyűlések
	0	50		0	10		0	1

Képv. Testületi ülések	Presb. Ülések	Szeretetvendégségek	Gyülekezeti napok
0	4	1	1

Az evangélikus gyülekezet az 1500 lelkes falu egyetlen egyházközsége.

A településen nagyarányú a munkanélküliség, a szociális alapszolgáltatások működnek csak, nincsenek közművelődési programok. Az önkormányzat jó szándékú, nyitott az együttműködésre, de szűkösek a forrásaik.

Népegyházi adatok:

199 fő egyházfenntartó van, többnyire idősebbek, a középkorosztály, csak mintegy harmada az egyháztagoknak. Évente 8-10 gyermek konfirmál, ők nem maradnak aktív tagjai a gyülekezetnek. A Gyülekezet létszáma évek óta folyamatosan csökken.

Humánerőforrás:

A lelkész családjával (2 gyermek, feleség gyed-en) a parókián él. A lelkészi fizetés, és a természetbeni juttatások kifizetése nehéz a gyülekezet számára.

A helyettesítést a szomszédos gyülekezetek lelkészeivel tudja megoldani. A gyülekezeti munkát egy pénztáros, és egy egyházi segítő rész munkaidős foglalkoztatásban.

Felesége (zenetanár) próbálta a kórust megszervezni, de míg gyermeket várt, szétszéledt a csapat.

Időnként a presbitérium tagjai besegítenek egy-egy program szervezésébe, de nincsenek állandó feladatok/vállalások, rendszeres munkaértekezleteket nem tartanak.

Infrastruktúra:

A lelkészlakást, és a gyülekezeti termet pár éve újítták fel, a templom vakolata málladozik, a torony és a tetőszerkezet is rossz állapotban van. A belső tér is tatarozásra szorul.

A templomban nincs fűtés, így télen a gyülekezeti teremben tartják az istentiszteleteket.

A kárpótlásból visszakapott lakóház üresen áll, állaga romlik.

A szolgálati gépkocsijuk öreg, elhasznált.

Szolgálatok:

Hetente egy istentiszteletet, egy bibliórát tartanak. 20, illetve 10 fő részvételével, az idősek szállítása nem megoldott.

Hittant csak a konfirmációig tartanak, nincs ifjúsági óra, nincs vezető, a gyülekezeti teremben nem érzik jól magukat a fiatalok, túl „ridegnek” tartják, szabad idejükben a közparkokban, télen a könyvtárban, vagy a kocsmában lógnak. A nyaranta rendezett hittanos tábor nagy népszerűségnek örvend a gyerekek körében, ez az egyetlen nyaralási lehetőség számukra. A középiskolás fiatalok nagy része (a főiskolások mind) kollégiumban laknak, csak hétvégén vannak otthon.

Az idősek (betegek) látogatása nem megoldott, nincs kialakult önkéntes diakóniai csoport, pedig fokozatosan nő a rászorulóknak száma.

Gyülekezeti kirándulások régebben voltak, de a lakosok nehéz anyagi helyzete miatt ezek elmaradtak.

Időnként vendégkórus, orgonista tart koncertet a templomban, a jeles ünnepeken a hittanosok műsorral készülnek.

A havonta megjelenő faluújságban egy-egy áhítatot, vallásos témájú verset tesz közzé a lelkész.

A gyülekezet 5 éve a templom felújítására, és a hitélet támogatására létrehozott egy alapítványt, amely nem igazán működik, kellő információ és tudás hiányában nem készítenek pályázatokat, évente pár tízezer forinttal gazdálkodik, amiből a gyermekmunkát (hittantábor) és a rendkívüli kiadásokat támogatják.

Swot analízis:

Az összegyűjtött adatokat rendezze az alábbi táblázatba aszerint, hogy azok pozitív vagy negatív jellemzők, illetve hogy hatással lehetnek-e rá (Erősség-gyengeség) vagy nem (Lehetőség-veszély).

Erősségek:	Gyengeségek:
Évente 8-10 gyermek konfirmál, A helyettesítést a szomszédos gyülekezetek lelkészeivel meg lehet oldani. A gyülekezeti munkát egy pénztáros, és egy egyházi segítő rész munkaidős foglalkoztatásban. Fa lelkész felesége (zenetanár) régebben kórust szervezett Időnként a presbitérium tagjai besegítenek egy-egy program szervezésébe, A lelkészlakást, és a gyülekezeti termet pár éve újítták fel, Hetente van istentiszteletet 20 fő részvételével, hetente egy bibliórát tartanak, 10 fő részvételével, A nyaranta rendezett hittanos tábor nagy népszerűségnek örvend a gyerekek körében, Régebben voltak gyülekezeti kirándulások, Időnként vendégkórus, orgonista tart koncertet a templomban, A jeles ünnepeken a hittanosok műsorral készülnek.	Az egyházfenntartók többnyire idősebbek; A középkorostály csak harmada az egyháztagoknak; A konfirmáltak nem maradnak aktív tagjai a gyülekezetnek. A Gyülekezet létszáma évek óta folyamatosan csökken. A lelkészi fizetés, és a természetbeni juttatások kifizetése nehéz a gyülekezet számára; Vezető hiányában szétszéledt a kórus; A presbitériumban nincsenek állandó feladatok/vállalások; Rendszeres munkaértekezleteket nem tartanak; A templom vakolata málladozik, a torony és a tetőszerkezet is rossz állapotban van. A belső tér is tatarozásra szorul. A kárpótlásból visszakapott lakóház üresen áll, állaga romlik. A szolgálati gépkocsi öreg, elhasznált. Az idősek istentiszteletre szállítása nem megoldott. Nincs ifjúsági óra, Nincs vezetője az ifjúságnak, A gyülekezeti teremben nem érzik jól magukat a fiatalok, túl

<p>A havonta megjelenő faluújságban egy-egy áhítatot, vallásos témájú verset tesz közzé a lelkész. A gyülekezet 5 éve a templom felújítására, és a hitélet támogatására létrehozott egy alapítványt,</p>	<p>„ridegnek” tartják, Az idősek (betegek) látogatása nem megoldott, Nincs kialakult önkéntes diakóniai csoport, A gyülekezeti alapítvány nem működik, Kellő információ és tudás hiányában nem készítenek pályázatokat, Az alapítvány évente pár tízezer forinttal gazdálkodik,</p>
<p>Lehetőségek: Az önkormányzat jó szándékú, nyitott az együttműködésre, szabad idejükben a közparkokban, télen a könyvtárban, vagy a kocsmában lógnak.</p>	<p>Veszélyek: A településen nagyarányú a munkanélküliség; a szociális alapszolgáltatások működnek csak; nincsenek közművelődési programok; de szűkösek az önkormányzat forrásai. Fokozatosan nő a diakóniai gondoskodásra szorulóak száma. Lakosok anyagi helyzete nehéz A középiskolás fiatalok nagy része (a főiskolások mind) kollégiumban laknak, csak hétfvégén vannak otthon.</p>

Érdekeltek elemzése:

A gyülekezeten belül a gyermekek, a fiatalok a középkorosztály, és az idősek az életkor szerint elkülöníthető csoportok. Gyülekezetünk számra az életkori sokszínűség ajándék, valamennyi korcsoportra értékes, és hasznos tagként tekintünk, függetlenül attól, hogy a szolgálatban szolgálóként, vagy a szolgálatra lehetőséget kínálóként vesz részt. Így valamennyi korcsoport érintett a gyülekezeti stratégia megvalósítása kapcsán, ezért már a tervezés szakaszában is bevontuk őket.

Az életkori sajátosságokból fakadóan különböző érdeklődési körök azonosíthatóak, így a szolgálatnak is különféle lehetőségeket kell biztosítani.

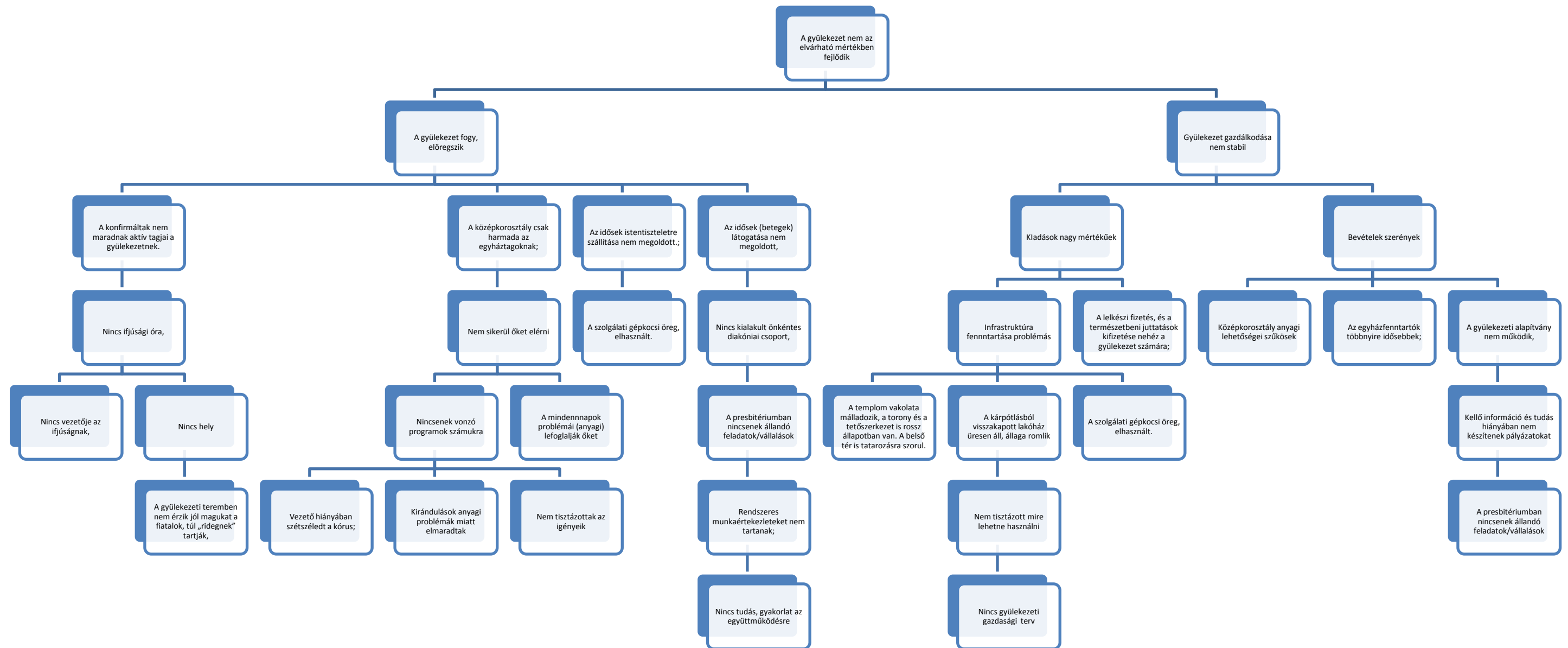
Gyülekezetünknek a környékbeli települések evangélikus gyülekezeti természetes partnerei, jelenleg elsősorban a lelkészek között tapasztalható együttműködés, a gyülekezetek és csoportjaik közötti együttműködés még sok lehetőséget rejt magában, ahogy a más felekezettel, az imahéten kívüli kapcsolattartás, együttműködés is.

A települési önkormányzattal jó az együttműködés, a fejlesztéseinkkel, működési irányokkal kapcsolatos egyeztetések rendszeressé tétele az összehangolást segítheti.

A gyülekezeti stratégiát ellenző érintetteket nem azonosítottunk.

Problémaelemzés:

Gondolják végig, hogy a SWOT analízis gyengeségek cellájában található adatok, témakörönként azonosított problémák hátterében milyen okok állhatnak, állítsanak fel egy ok-okozati rendszert bemutató logikai sort.

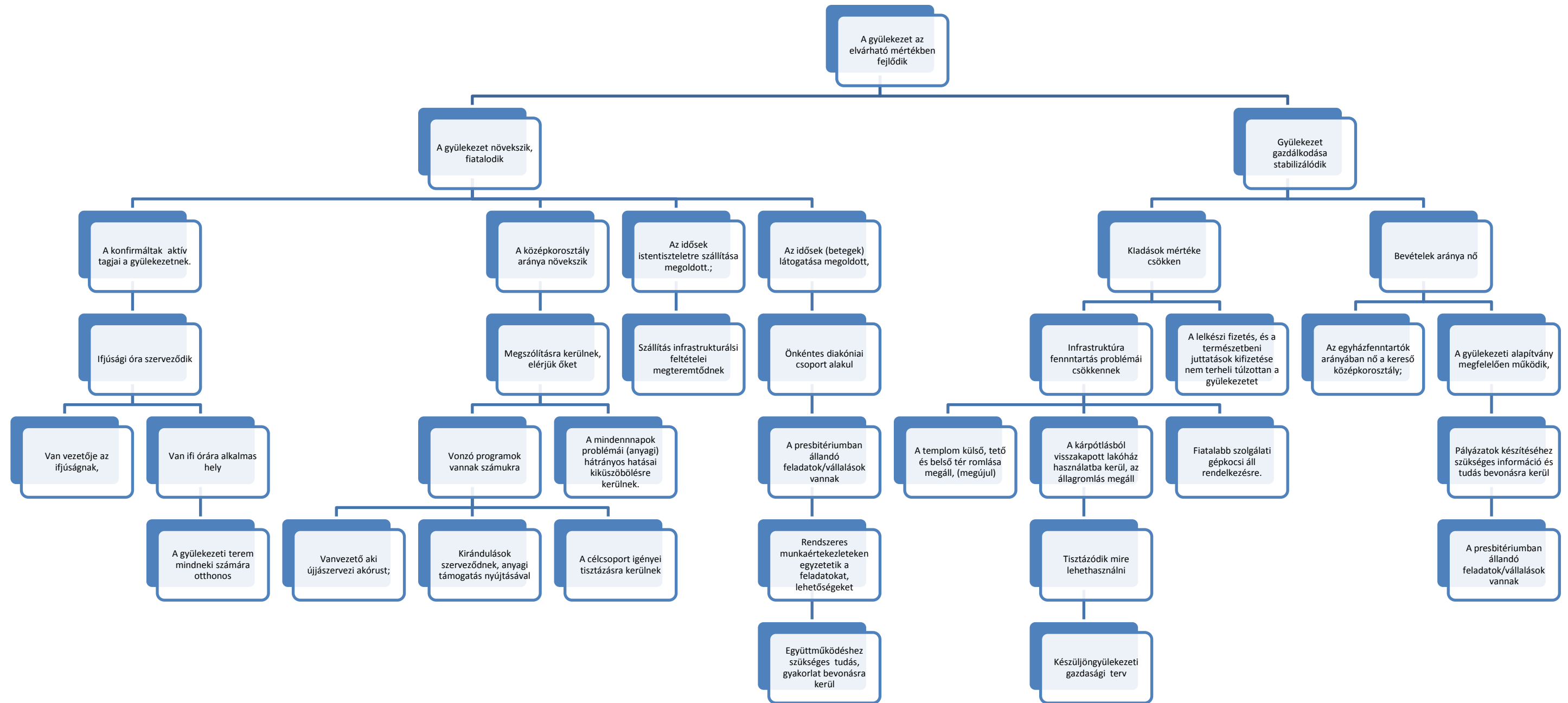


A probléma elemzés során azonosított főbb probléma területek:

1. Gyülekezeti gazdálkodás nem megfelelő, mivel a kiadások bevételek aránya nem megfelelő, egyrészt kiadási oldalról az infrastruktúra nem megfelelő állapota miatt, másrészt, a egyházfenntartói hozzájárulások, és ez egyéb gazdálkodási, pályázati bevételek nem megfelelő volumene miatt, mert nincs feladatmegosztás, megfelelő tudás a presbitérium részéről.
2. A gyülekezet elöregszik, fogy,
 - egyrészt, mert a konfirmáltak fiatalok nem maradnak aktív gyülekezeti tagok, mert nincs ifióra, mert nincs aki vezesse, és nincs hozzá megfelelő infrastruktúra,
 - másrészt a középkorosztály aránya kicsi, a teherviselő képességük is, mert anyagi problémákkal küzdenek, illetve nincsenek számukra megfelelő programok (nincs aki szervezze, nem is tudjuk mit fogadnának szívesen)
 - harmadrészt az idősek gyülekezettel való kapcsolata akadózik, az istentiszteletre szállítás, beteglátogatás megoldottságának hiánya miatt, mert sem megfelelő szállítójármű, sem szervezett diakóniai szolgálat nincs, mert ezek a feladatok nem kerültek felosztásra a presbitérium tagjai között, mert nincs rendszeres munkaértekezlet, az együttműködés tervezéséhez szükséges tudások nem állnak rendelkezésre.

Célok elemzése:

Határozzák meg a probléma elemzésben azonosított ok-okozati rendszer logikája szerint az elérendő célokat.



A cél elemzés során azonosított főbb fejlesztési területek:

- Gyülekezeti gazdálkodás javítása:
 - a kiadások bevételek arányának javítása,
 - infrastruktúra állapotának javítása,
 - a egyházfenntartói hozzájárulások növelése,
 - az egyéb gazdálkodási, pályázati bevételek volumének javítása
 - gyülekezeti gazdálkodási terv készítése,
 - feladatmegosztás, megfelelő tudás biztosítása a presbitérium számára.
- A gyülekezet elöregedésének, fogyásának megfordítása:
 - a konfirmált fiatalok gyülekezetben tartása, ifióra szervezése , ehhez vezető és megfelelő infrastruktúra biztosítása,
 - középkorosztály arányának, a teherviselő képességük növelése, megfelelő programok biztosítása, az igényeik felmérése, a szükséges szervezés és anyagi támogatás biztosítása
 - az idősek gyülekezettel való kapcsolattartásának javítása az istentiszteletre szállítás, beteglátogatás megoldása, ehhez szállítójármű, szervezett diakóniai szolgálat biztosítása, a feladatok felosztásával a presbitérium tagjai között, rendszeres munkaértekezlet szervezésével, az együttműködéshez, tervezéséhez szükséges tudások biztosításával.

Beavatkozási terv:

Mutassák be témakörönként az előző pontban azonosított célok elérésére tervezett beavatkozásokat (tevékenységek, költségek, szükséges erőforrások, időtartam).

A cél elemzés során azonosított főbb fejlesztési területek:

3. Gyülekezeti gazdálkodás javítása:
 - a kiadások bevételek arányának javítása,
 - infrastruktúra állapotának javítása,
 - a egyházfenntartói hozzájárulások növelése,
 - az egyéb gazdálkodási, pályázati bevételek volumének javítása
 - gyülekezeti gazdálkodási terv készítése,
 - feladatmegosztás, megfelelő tudás biztosítása a presbitérium számára.
4. A gyülekezet fiatalodása, növekedése:
 - középkorosztály arányának, a teherviselő képességük növelése, megfelelő programok biztosítása, az igényeik felmérése, a szükséges szervezés és anyagi támogatás biztosítása
 - az idősek gyülekezettel való kapcsolattartásának javítása az istentiszteletre szállítás, beteglátogatás megoldása, ehhez szállítójármű, szervezett diakónai szolgálat biztosítása, a feladatok felosztásával a presbitérium tagjai között, rendszeres munkaértekezlet szervezésével, az együttműködéshez, tervezéséhez szükséges tudások biztosításával.

Hosszútávú cél	Közvetlen cél	Projekt	Becsült költség	Lehetséges forrás
A kiadások bevételek arányának javítása,	Infrastruktúra állapotának javítása	Templomfelújítás	60.000.000 Ft	Területi Operatív Program
		Használton kívüli lakás hasznosítása (felújítás, bérbeadás)	2.000.000 Ft	Területi Operatív Program
		Közösségi feladatokat is ellátó szolgálati gépjármű beszerzés	5.000.000 Ft	Vidékfejlesztési Program
	Az egyéb gazdálkodási, pályázati bevételek növelése	Feladatmegosztás, megfelelő tudás biztosítása a presbitérium számára	100.000 Ft	Saját/ országos egyházi forrás
		Gyülekezeti gazdálkodási terv készítése,	0 Ft	
Gyülekezet növekedjen, fiatalodjon	A konfirmált fiatalok gyülekezetben tartása,	Ifjúsági felelős megbízása	0 Ft	
		Ifióra szervezése	20.000 Ft	Saját/ országos egyházi forrás
		Megfelelő infrastruktúra kialakítása	200.000 Ft	Saját/ országos egyházi forrás
	Középkorosztály arányának növelése,	Igényfelmérés lebonyolítása	10.000 Ft	Saját/ országos egyházi forrás
		Kórus szervezése	20.000 Ft	Saját/ országos egyházi forrás
		Kirándulások szervezése	200.000 Ft	Saját/ országos egyházi külső pályázati forrás
		Igényfelmérés szerinti programok szervezése	később azonosítható	
	Az idősek gyülekezettel való kapcsolattartásának javítása	Diakónai szolgálat szervezése	10.000 Ft	Saját/ országos egyházi forrás
		Szállítójármű biztosítása	lásd közösségi szolgálati gépjárműnél	
		Feladatok felosztása a presbitérium tagjai	Rendszeres munkaértekezlet szervezése,	0 Ft

	között			
		Képzési alkalmak szervezése, az együttműködéshez, tervezéséhez szükséges tudások biztosítására	100.000 Ft	Saját/ országos egyházi forrás