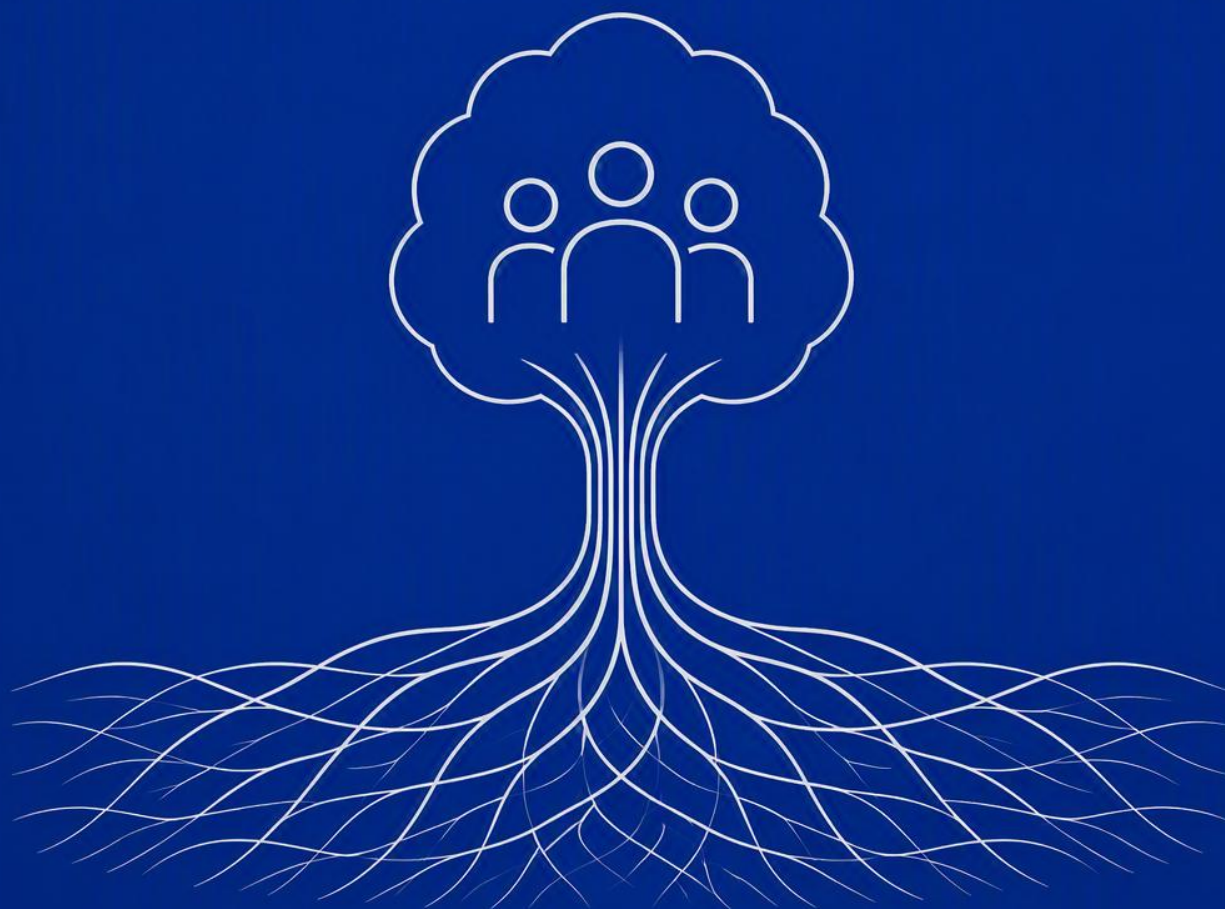




**Co-funded by
the European Union**

**Iránymutatások a szervezeti reziliencia
fejlesztéséhez
civil szervezetek számára**



A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

Ezeket a civil szervezetek számára készült szervezeti reziliencia irányelveket a „A civil szervezetek rezilienciájának elősegítése a szűkülő mozgástérrel szemben, valamint kapacitásaik erősítése egyéni mentorálás és az értékek integrálása révén Magyarországon és Szlovákiában” (FOREST) című projekt keretében dolgozták ki, amelyet az Alternatív Közösségetek Egyesülete (ACA), a Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS) és a Transatlantic Foundation (TF) közösen valósított meg.

Szerző: Ivana Ivanová

Közzététel: 2026. szeptember 2.



**Co-funded by
the European Union**

A FOREST projektet az Európai Unió társfinanszírozza. A kifejtett nézetek és vélemények azonban kizárólag a szerző(k) véleményét tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem a támogatást nyújtó hatóság nem tehető felelőssé azokért.

Tartalomjegyzék

1	A kézikönyv használata.....	5
2	Egy egészséges szervezet.....	6
2.1	Négy elem, amelyeknek együtt kell működniük.....	6
2.2	Egyértelmű szerepek és felelősségek.....	7
2.3	Gyakorlati példa.....	7
2.4	Irányítás: vezetés, felügyelet és a hatáskörök megosztása.....	8
3	Tervezés: A jövőképektől a napi munkáig	10
3.1	Stratégiai tervezés felesleges bürokrácia nélkül	10
3.2	Az éves tervtől a konkrét feladatokig	11
3.3	Hogyan tervezzünk bizonytalan körülmények között.....	12
4	Megbeszélések és belső koordináció	12
4.1	Az értekezletek szükségessége	12
4.2	Hogyan vezessünk hatékony találkozót	13
4.3	Az ülések gyakorisága	14
5	Értékelés és tanulás	14
5.1	A tapasztalatokból tanuló szervezet	14
5.2	Az értekezletek gyakorisága	15
5.3	Az értékelésből vissza a tervezéshez	16
5.4	Kockázatok, válsághelyzetek és a szervezet működésének folytonossága.....	16
5.5	Egyszerű szervezeti kockázattérkép	17
5.6	Példák.....	18
5.7	Egy egyszerű vészhelyzeti terv	18
5.8	Tíz szabály a válságra felkészült szervezet számára.....	19
6	Emberek, képességek és az egészséges csapatműködés	20

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

6.1	Egy szervezet kapacitása nem végtelen	20
6.2	Helyettesíthetőség és tudásátadás	21
6.3	Visszajelzés és nehéz beszélgetések	21
6.4	Az emberek támogatása	22
7	Pénzügyek és szervezeti fenntarthatóság	23
7.1	A költségvetés mint vezetési eszköz	23
7.2	Egyetlen forrástól való függőség	23
7.3	Döntéshozatal szűkösebb időszakokban	24
8	A szervezet működésének gyakorlati ciklusa	24
8.1	Öt kérdés a vezetőség számára	25
8.2	Rövid szervezeti állapotfelmérés	25
9	Felhasznált források	27
10	1. melléklet: Kockázatértékelés	28
11	2. melléklet: Válságkártya.....	32

1 A kézikönyv használata

A civil szervezeteket gyakran azért alapítják, mert egy csoport változást szeretne elérni: jogokat védeni, a közösségnek segíteni, szolgáltatásokat nyújtani, a közérdekért kiállni vagy egy megoldatlan problémát kezelni. Ezért kezdetben természetesen energiájuk nagy részét programokra és projektekre fordítják. A szervezeti kérdésekkel csak mellékesen foglalkoznak, gyakran csak akkor, amikor valami, amit korábban néhány ember személyes elkötelezettsége tartott össze, már nem működik.

A szervezet fejlesztés egy folyamatos erőfeszítés, az egész szervezeti működés javítása érdekében. Magában foglalja a szervezet fő irányvonalát, döntéshozatali folyamatokat, az embereket, a pénzügyeket, a folyamatokat, a kultúrát, a tanulást, valamint a kudarcok vagy válságok kezelésére való képességet. Nem egy egyszeri „rendrakás” a szervezetben. A jó szervezet nem az, amelyiknek a legtöbb folyamata és irányelve van, hanem az, amelyik tudja, merre tart, ki miért felelős, mire képes, hogyan hoz döntéseket, és mit fog tenni, ha a körülmények megváltoznak.

EGYSZERŰ SZABÁLY: Minden eszköznek a lehető legegyszerűbbnek kell lennie, és annyira formálisnak, amennyire a szervezetnek szüksége van rá. Egy ötfős kis csapat számára elegendő lehet egy egyoldalas terv és a döntések rövid jegyzőkönyve. Ahogy nő az emberek, a projektek, a partnerek, a pénzügyek vagy a jogi kötelezettségek száma, úgy nő az egyértelműbb szabályok iránti igény is.

Ez az útmutató elsősorban a civil szervezetek vezetői, csapattagjai és irányító testületei számára készült. Használható továbbá mentoráláshoz, szervezeti értékeléshez vagy változástervezéshez is. Nem szükséges egyben elolvasni. Ha szervezetetek jelenleg túlterheltséggel küzd, kezdjétek az emberekről és a kapacitásról szóló fejezettel. Ha elvesztettek egy adományozót, nézzétek át a pénzügyeket és a válsághelyzeteket. Ha a döntéshozatal egyetlen személy kezében összpontosul, kezdjétek a szerepekkel, az irányítással és az elszámoltathatósággal.

Ez a kézikönyv nemzetközi nonprofit szervezeteknél használt fogalmakra épül. Az olyan kifejezések, mint „igazgatótanács”, „igazgatóság”, „végrehajtó bizottság” és „törvényes képviselő”, nem minden országban bírnak azonos jogi jelentéssel. Az irányítás általános elveit ezért mindig a szervezet jogi formájához és joghatóságához kell igazítani. Ugyanez vonatkozik a munkajogra, a számvitelre, az adatvédelemre, az adományozók felé fennálló kötelezettségekre és más szabályozott területekre is.

2 Egy egészséges szervezet

2.1 Négy elem, amelyeknek együtt kell működniük

Még egy erős küldetéssel rendelkező szervezet sem lesz feltétlenül fenntartható hosszú távon. A sikeres projektek ellenére előfordulhat, hogy a csapatnak nincs kapacitása egy újabb pályázat kivitelezésére. A megfelelőfinanszírozás nem garantálja, hogy a csapaton belül egyértelműek a szerepek és a világos döntéshozatali folyamatok.

Egy szervezet akkor működik egészségesen, ha az alábbi négy területet folyamatosan egyensúlyban tartja:

1. Mit akarunk elérni? (küldetés)
2. Ki alkalmas a feladatra? (emberek)
3. Hogyan fogjuk finanszírozni? (finanszírozás)
4. Hogyan fogunk együtt dolgozni? (munkamódszerek)

Terület	Gyakorlati kérdés	Figyelmeztető jel
Küldetés és irányvonal	Tudjuk, milyen változást szeretnénk elérni, és mi az ami jelenleg nem tartozik a prioritásaink közé?	Főként azért vállalunk projekteket, mert finanszírozásuk biztosított?
Emberek és kapacitás	Van-e időnk, szakértelmünk és rugalmasságunk ahhoz, hogy a prioritásainkkal foglalkozzunk?	Hosszú ideje ugyanazok az emberek "oltják a tüzeket" a szervezeten belül.
Pénz	Ismerjük-e a tényleges költségeket és a pénzmozgásalakulását?	A projekt pénzügyi szempontból jól néz ki, de a szervezetnek nincs forrása a társfinanszírozásra.
Munkamenet	Egyértelmű, hogy ki hozza a döntéseket, hogyan koordinálunk, és mit dokumentálunk?	A döntések a szervezeten belüli csevegőcsoportokban vagy egy személy fejében maradnak

Amikor arról döntünk, hogy belekezdjünk-e egy új tevékenységbe, nem elég azt mérlegelni, hogy illeszkedik-e a szervezet küldetéséhez. Azt is érdemes átgondolni, hogy van-e hozzá megfelelő szakemberünk és kapacitásunk? Rendelkezünk-e a szükséges anyagi forrásokkal, a járulékos költségeket is figyelembe véve? Milyen más tevékenységektől vagy lehetőségektől kellene elvonnunk az erőforrást, ahhoz, hogy megvalósítsuk? És milyen új kockázatokkal vagy elköteleződéssel járhat?

2.2 Egyértelmű szerepek és felelősségek

A szervezeti felépítés áttekintése önmagában nem oldja meg a tisztázatlan működési folyamatokat. Inkább egy olyan eszköz, amely segít meghatározni és a szervezeten belül kommunikálni a felelősségi és döntési köröket, kinek van döntéshozatali jogosultsága, és kit kell tájékoztatni, illetve bevonni a döntések meghozatalába.

Egy kis csapatban elég gyakori, hogy egy személy több szerepet is betölt.

Minden kulcsfontosságú terület -például a projektek, a személyzeti ügyek, a pénzügy, az adománygyűjtés, a kommunikáció, a biztonság, az informatika és a szerződések- esetében célszerű kijelölni egy fő felelőst, valamint és lehetőség szerint egy helyettes is.

Érdemes külön feljegyezni azokat a feladatokat, amelyeket jelenleg csak egy személy tud ellátni, például a bankszámlához való hozzáférés, a szerződések aláírása, a fő adományozókkal való kapcsolattartás, a weboldal domainjének kezelése, a könyvelés, a rendszerjelszavak vagy a legfontosabb kapcsolattartók nyilvántartása. Mindegyik ilyen tétel esetében érdemes megvizsgálni, hogy ez tudatos döntés, vagy olyan kockázatot jelent, amelyet érdemes csökkenteni vagy más módon kezelni.

GYAKORLATI SZEREPVIZSGÁLAT: Válasszatok ki öt döntést az elmúlt hónapból. Kérjete meg két csapattagot, hogy egymástól függetlenül állapítsák meg, kinek volt döntési jogosultsága ezeket meghozni. Ha eltérő válaszokat adnak, az azt jelezheti, hogy a döntéshozatali folyamatok és szerepkörök nem elég egyértelműek.

2.3 Gyakorlati példa

Egy egyszerű döntéshozatali folyamatokkal kapcsolatos mátrix gyakran hasznosabb, mint az általános kijelentés, hogy „együtt döntünk”. A következő példa nem univerzális modell – a szervezetnek a jogi formájához, alapszabályához, méretéhez és a kockázatok jellegéhez igazodva kell azt adaptálnia.

Döntéshozatali terület	Előkészítés	Döntés/jóváhagyás	Tájékoztatás/konzultáció
Éves munkaterv	Vezetés + csapat	A megbízásnak megfelelően az ügyvezetés	Az igazgatóság áttekintési jogot kap

Döntéshozatali terület	Előkészítés	Döntés/jóváhagyás	Tájékoztatás/konzultáció
Éves költségvetés	Igazgató + Pénzügy	Az igazgatóság / a szabályoknak megfelelő illetékes szerv	Projektvezetők
Új, standard kockázatú támogatás	Program + Adománygyűjtés	Igazgató / kijelölt személy	Pénzügy és az illetékes csapat
A stratégiai irányt megváltoztató új támogatás	Vezetés	Igazgatóság + Kompetenciaalapú vezetés	Csapat
Munkavállaló felvétel vagy munkaviszony megszüntetése	Közvetlen felettes + vezetés	A törvény és a belső szabályzat szerint felhatalmazott személy	Az érintett csapat
Igazgatót érintő összeférhetetlenségi kérdések	Igazgatóság / független személy	Igazgatóság vagy az illetékes hatóság	A belső szabályzatnak megfelelően
Válsághelyzet kihirdetése	Kijelölt vezetőségi tag	előre meghatározott válságkezelési megbízatás	igazgatóság, csapat és mások, a helyzet igényei szerint

Válsághelyzetben a döntéshozatal ideiglenesen egyszerűsíthető, de nem válhat ellenőrizhetetlenné. Ezért érdemes előre meghatározni, hogy válsághelyzetben mely hatáskörök ruházhatók át, milyen időtartamra, és hogyan kell ellenőrizni és rögzíteni a delegált hatáskör alapján meghozott döntéseket. Előfordulhat, hogy a vezetőségre vagy a törvényes szervekre ruházott egyes hatáskörök az alkalmazandó helyi jog szerint nem ruházhatók át.

2.4 Irányítás: vezetés, felügyelet és a hatáskörök megosztása

A szervezetek vezetési modelljei, valamint a hatáskörök és felelősségek megosztása eltérő lehet. Egyes esetekben az igazgatótanács felügyeli az ügyvezető igazgató munkáját, máshol felügyelőbizottság működik, míg olyan szervezetek is vannak, ahol ügyvezetői feladatokat több személy között osztják meg. Nincs egy olyan szervezeti modell, amelyet minden civil szervezetnek követnie kellene. Ezen felül az irányító testület elnevezése és hatásköre országonként és a szervezet jogi formájától függően is eltérhet.

A testület elnevezésénél fontosabb az egymást kölcsönösen ellenőrző és kiegyensúlyozó rendszer, vagyis a fékek és ellensúlyok elvének érvényesülése. Jelentős hatalom, döntési jogkör és információ nem összpontosulhat

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

kizárólag egyetlen személy kezében. A szervezetnek olyan emberekre van szüksége, akik elég közel állnak hozzá ahhoz, hogy jól ismerjék és értsék, ugyanakkor kellő távolságot tartanak a mindennapi feladatoktól. Így képesek az egész szervezetet átfogóan szemlélni, feltenni a nehéz vagy kellemetlen kérdéseket, és felhívni a figyelmet a problémákra.

EGYSZERŰ TESZT: Ha egy igazgató összeférhetetlenné válik, a szervezet pénzügyi problémákkal küzd, vagy felül kell vizsgálni az igazgató teljesítményét, van-e valaki, aki rendelkezik a szükséges információval, felhatalmazással és hatáskörrel ahhoz, hogy kezelje a helyzetet?

Példák a vezetésre és a felügyeletre:

Modell/Elem	Lehetséges struktúra	Jellemző szerep
Igazgatótanács	Olyan személyek csoportja, akik nem vesznek részt a szervezet mindennapi irányításában. A tagok szakértelmükkel, kapcsolati hálózataikkal, nézőpontjukkal vagy a szervezet korábbi tapasztalatainak ismeretével járulhatnak hozzá a munkához.	Stratégiai iránymutatás, a pénzügyek és kockázatok felügyelete, a küldetés teljesülésének nyomon követése, valamint a vezetőség támogatása és ellenőrzése.
Felügyelőbizottság	A vezetéstől független testület, amelynek pontos felépítését az adott ország jogszabályai és a szervezet alapszabálya határozzák meg.	Egyes területek – például a pénzügyi gazdálkodás, a jogszabályoknak való megfelelés vagy a vezetőség munkája – függetlenebb felügyelete.
Végrehajtó bizottság	Kisebb létszámú testület, amely meghatározott hatáskört kap. Az adott szervezeti modelltől függően az igazgatótanács része lehet, vagy attól függetlenül is működhet.	Lehetővé teszi, hogy a nagyobb testület ülésai között is foglalkozzanak bizonyos kérdésekkel, illetve hogy a vezetési feladatok egy részét megosszák. Nem helyettesítheti automatikusan a teljes igazgatótanácsot.
Megosztott vezetés	Két vagy több személy osztozik a legfelső vezetői szerepen – például társigazgatóként vagy kollektív vezetés keretében.	A felelősségek, a munkaterhelés és a döntéshozatal megosztása. Ehhez egyértelműen meg kell határozni a hatásköröket, valamint rendelkezni kell a nézeteltérések rendezésének módjáról.

Modell/Elem	Lehetséges struktúra	Jellemző szerep
Tanácsadó testület	Külső szakértőkből, közösségi képviselőkből, korábbi tagokból vagy partnerekből álló csoport, amely nem rendelkezik formális vezetési hatáskörrel.	Szakmai tudás, kapcsolatok, visszajelzések vagy képviselet biztosítása.

Ezeknek a testületeknek az összetételére sincs egyetlen, minden szervezet számára megfelelő modell. A tagok között lehetnek külső személyek, akik független nézőpontot és szakértelmet hoznak a szervezetbe, de olyanok is, akik szoros kapcsolatban állnak a szervezettel vagy az általa képviselt közösséggel. A tagok kiválasztásának módját gyakran az alapszabály határozza meg: a tagság választhatja meg őket, kinevezhetik, kooptálhatják őket, vagy más módon kerülhetnek a testületbe.

Hasonlóképpen, arra sincs általános szabály, hogy a testületi tagságot minden esetben önkéntes alapon, díjazás nélkül kell ellátni. A tisztségek lehetnek önkéntesek, részben vagy teljes mértékben díjazottak is. A díjazás megfelelősége és jogszerűsége az adott szervezet és az adott ország jogi környezetétől függ.

Egy kisebb szervezet esetében nem feltétlenül jelent jó megoldást további testületek és bizottságok létrehozása. Nincs szükség arra, hogy minden szervezet ugyanannyi vagy ugyanolyan méretű testületet hozzon létre. A lényeg az, hogy a napi vezetés mellett legyen egy megfelelő ellenőrző szerepet betöltő személy vagy testület, és egyértelmű legyen, hogy ki jogosult kérdéseket feltenni a vezetésnek, hozzáférni a szükséges információkhoz, felülvizsgálni a fontosabb döntéseket, illetve beavatkozni, ha a szervezetnél komoly probléma merül fel. Ahogy a szervezet növekszik – méretét, költségvetését, munkatársainak számát és a vele járó kockázatokat tekintve –, úgy válik egyre fontosabbá e szerepek formálisabb elkülönítése.

3 Tervezés: A jövőképektől a napi munkáig

3.1 Stratégiai tervezés felesleges bürokrácia nélkül

A stratégia célja, hogy segítse a döntéshozatalt. Ha egy szervezet csak az éves jelentés elkészítésekor hivatkozik rá, akkor valószínűleg nem tölti be a szerepét. Egy jól használható stratégia meghatározza, milyen társadalmi változást szeretne elérni a szervezet, kijelöl néhány prioritást, számba veszi azokat a körülményeket, amelyekre a terv épül, valamint meghatározza azokat a kereteket és határokat, amelyeken belül a szervezet működik – beleértve azt is, hogy mit nem kíván tenni.

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

Egy kisebb szervezet esetében elegendő lehet egy két-három éves időtáv és két-négy fő prioritás. Attól, hogy egy stratégia hosszabb, még nem feltétlenül lesz jobb. Sokkal fontosabb, hogy minden prioritásnak legyen felelőse, rendelkezésre álljanak a megvalósításához szükséges erőforrások, legyenek olyan mutatók, amelyek segítenek nyomon követni az előrehaladást, és a stratégiát rendszeresen felülvizsgáljátok.

1. Kezdjétek a küldetéssel és az elérni kívánt változással.
2. Vizsgáljátok meg a környezetet: Mi változik az általatok támogatott közösségek, az adományozók, a partnerek, a hasonló területen dolgozó szervezetek, a kormányzati környezet vagy a biztonsági helyzet tekintetében?
3. Válasszatok ki néhány prioritást. Minden új prioritás további terhet ró a szervezet kapacitásaira.
4. Minden prioritás esetében határozzátok meg, mit tekintünk előrehaladásnak, és milyen feltételeknek kell teljesülniük ahhoz, hogy elérjük a kívánt eredményt.
5. Határozzátok meg, mit nem fogtok tenni, illetve mely tevékenységeket fogjátok abbahagyni.
6. Kapcsoljátok össze a prioritásokat a rendelkezésre álló kapacitással, a költségvetéssel és az éves munkatervvel.
7. Határozzátok meg egy időpontot a stratégia felülvizsgálatára, valamint azokat a körülményeket, amelyek bekövetkezése esetén korábban is felül kell vizsgálni.

3.2 Az éves tervtől a konkrét feladatokig

Az éves terv teremti meg a kapcsolatot a stratégia és a napi munkavégzés között. Minden prioritás esetében érdemes meghatározni a tervezési időszak végéig elérendő legfontosabb eredményeket vagy mérföldköveket, a felelőst, a határidőt, valamint a szükséges kapacitást és költségvetést. Ha a terv csak a tevékenységeket sorolja fel, a szervezet könnyen úgy válhat egyre elfoglaltabbá, hogy közben nem látja, közelebb került-e a céljaihoz.

Prioritás	Mi a cél a tervezési időszak végén?	Ki a felelős	Kapacitás/Költségvetés	Következő mérföldkő
Példa: A regionális hálózat megerősítése	Három aktív regionális csoport működik	Programmenedzser	0,4 teljes munkaidős munkatárs kapacitása + utazási költségek	Megállapodás a helyi partnerekkel március 31-ig

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

A tervezés során érdemes reálisan számolni a rendelkezésre álló kapacitással. Ha egy munkatárs munkaideje már teljes egészében projektekhez kapcsolódó feladatokkal van lekötve, egy új feladat önmagában attól még nem válik megvalósíthatóvá, hogy bekerül a tervbe. Ilyenkor azt is át kell gondolni, hogy milyen más feladatokat kellene átszervezni, elhalasztani vagy elhagyni ahhoz, hogy az új feladat valóban beleférjen.

3.3 Hogyan tervezzünk bizonytalan körülmények között

A terv a jövőről alkotott elképzelés, amelyet érdemes a változó körülményekhez igazítva időről időre felülvizsgálni. Minél bizonytalanabb a környezet, annál fontosabb, hogy a hosszabb távú tervek kellően rugalmasak legyenek, és számoljanak azzal, hogy a körülmények idővel változhatnak. Ezért érdemes rendszeresen áttekinteni, hogy továbbra is fennállnak-e azok a körülmények és kiindulópontok, amelyekre a terv épül.

A forgatókönyv-alapú gondolkodás abban segít, hogy ne egyetlen lehetséges jövőre készüljünk fel, hanem többféle forgatókönyvet is figyelembe vegyünk. Ahelyett, hogy megpróbálnánk pontosan előre jelezni, mi fog történni, azt vizsgáljuk meg, hogyan reagálhat a szervezet különböző helyzetekben, és milyen döntések válhatnak szükségessé. Ez segít abban, hogy a szervezet rugalmasabban tudjon alkalmazkodni a bizonytalansághoz és a váratlan változásokhoz.

- A – feltétlenül meg kell tartani,
- B – fontos, de lassíthatunk rajta,
- C – elhalasztható vagy leállítható.

Ez nem egy állandó fontossági sorrend, hanem egy döntéshozatali eszköz olyan helyzetekre, amikor a források vagy a körülmények megváltoznak.

4 Megbeszélések és belső koordináció

4.1 Az értekezletek szükségessége

Akárcsak a vezetési modellek esetében, az értekezletekre sincs egyetlen, minden szervezet számára megfelelő megoldás. Sokféle értekeztet létezik, amelyek eltérő időtartamot, gyakoriságot és részvételt igényelnek. Az

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

értekezlet olyan eszköz, amely különösen akkor hasznos, amikor egy csoportnak közösen kell döntést hoznia, problémát kell megoldania, tervet kell készítenie vagy össze kell hangolnia a munkáját.

Az olyan információkat, amelyeket csak meg kell osztani a csapattal, és amelyek nem igényelnek közös megbeszélést, gyakran célszerűbb írásban közölni.

Példák a megbeszélések célja szerint:

Típus	Cél	Eredmény
Tájékoztató	Egy fontos változás közös értelmezésének kialakítása	Egyértelmű információk és a felmerülő kérdések
Döntéshozó	Egy lehetőség kiválasztása vagy egy irány megerősítése	Döntésozatal és a következő lépés felelőségének kijelölése
Tervező	A feladatok, kapacitások és határidők összehangolása	Frissített terv
Reflexió/értékelés	A tapasztalatok feldolgozása és a tanulságok levonása	2–3 konkrét változtatási igény/terv a jövőre nézve

Mielőtt kiküldíte a meghívót, érdemes átgondolni, hogy mit szeretnétek elérni az értekezlettel, és mi legyen az eredménye. Ha ezt előre tisztázzátok, könnyebb eldönteni azt is, hogy valóban szükség van-e megbeszélésre, és kiknek érdemes részt venniük.

4.2 Hogyan vezessünk hatékony találkozót

Néhány alapvető lépés a hatékonyabb értekezletekhez:

- **ELŐRE MEGHATÁROZOTT NAPIREND:** minden napirendi pontnál jelezzétek, hogy tájékoztatásról, megbeszélésről vagy döntéshozatalról van-e szó.
- **A MEGFELELŐ RÉSZTVEVŐK:** érdemes előre megosztani a napirendet, és minden pontnál jelezni, hogy tájékoztatásra, közös gondolkodásra vagy döntésre van szükség.
- **A RÉSZTVEVŐK KÖRE:** olyan kollégákat érdemes meghívni, akiknek a jelenléte valóban hozzájárul az adott kérdés megvitatásához vagy a döntéshez. Nem szükséges, hogy minden értekezleten az egész csapat részt vegyen; így mindenki számára több idő maradhat az önálló munkára is.

- **MODERÁLÁS:** jelöljete ki egy felelőst, aki vezeti az értekezletet, figyel a napirendre és az időkeretekre, valamint teret biztosít mindenkinek a felszólalásra.
 - Nem feltétlenül annak kell vezetnie az értekezletet, akinek a legnagyobb döntési hatásköre van. Az értekezlet vezetése és a tartalmi hozzájárulás két külön szerep: míg az egyik az ülés koordinálásáról szól, a másik a megbeszélésben való részvételt, a kérdések megválaszolását és a vélemények megfogalmazását jelenti.
- **KÖVETKEZTETÉSEK** (a végén egyértelmű döntéseknek és feladatoknak kell születniük, a „ki – mit – mikor” formájában)
- **JEGYZŐKÖNYV:** érdemes rögzíteni a fontosabb döntéseket, a felelősöket és a határidőket, valamint szükség esetén a jelentősebb döntések háttérét és indokait. A jegyzőkönyvnek nem kell a beszélgetés teljes, időrendi leiratának lennie.

4.3 Az ülések gyakorisága

A szervezetnek olyan ritmust kell kialakítania, amelyben a csapat különböző perspektívákból és különböző időközönként áttekinti munkáját, például heti/kétheti megbeszélés (a koordináció megvitatására), havi áttekintés (amely összehangolhatja a feladatokat, a kapacitást és a pénzügyeket), negyedéves áttekintés (a prioritások, eredmények és kockázatok újragondolása) és éves értékelés (a stratégia, a költségvetés, a csapat és az irányítás összekapcsolása).

A ritmus nem azt jelenti, hogy tele kell tölteni a naptárat. Ha ugyanazt az információt három ülésen is megismétlésre kerül, ha a vezetés több, azonos célú ülést tart, vagy ha a csapatnak nincs zavartalan ideje a munkára, akkor a koordináció éppen azt a kapacitást kezdi el felemészteni, amelyet védeni hivatott.

5 Értékelés és tanulás

5.1 A tapasztalatokból tanuló szervezet

A tanulás az a folyamat, amelynek során a szervezet a tapasztalatokat jobb döntésekké alakítja át. Reflektálás nélkül ugyanazok a hibák ismétlődnek, a szakértelem az egyéneknél marad, és egy csapattag távozása a szervezet memóriájának jelentős részét jelentheti.

Egy jelentős tevékenység után szánjatok időt a reflexióra. Mit akartunk elérni? Mi történt valójában? Miért volt eltérés? Mit tartunk meg, és mit változtatunk meg legközelebb? Kisebb tevékenység esetén egy ilyen értékelés

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

néhány percet vehet igénybe; egy időigényes, összetett projekt esetében külön megbeszélésre és adatokra lehet szükség.

Az elmélkedésnek nem közvetlenül a tevékenység után kell megtörténnie (adatok magatoknak időt a pihenésre és a dolgok átgondolására), de nem is szabad túl sokáig halogatni (hogy a részletek még frissek legyenek az emlékezetében). Ne keverjék össze az értékelést a kritikával. Ugyanolyan fontos összpontosítani arra, mi sikerült jól és mit szeretnétek legközelebb megismételni, mint arra, mi nem sikerült olyan jól és mit kell feltétlenül másképp csinálni legközelebb.

5.2 Az értekezletek gyakorisága

Érdemes olyan ritmust kialakítani, amelyben a csapat különböző időközönként és különböző szempontok alapján tekinti át a munkáját. Ilyen lehet például egy heti vagy kétheti rövid egyeztetés a koordinációhoz, egy havi áttekintés a feladatok, a kapacitások és a pénzügyek összehangolására, egy negyedéves áttekintés a prioritások, az eredmények és a kockázatok felülvizsgálatára, valamint egy éves értékelés, amely összekapcsolja a stratégiát, a költségvetést, a csapat munkáját és a szervezeti irányítást.

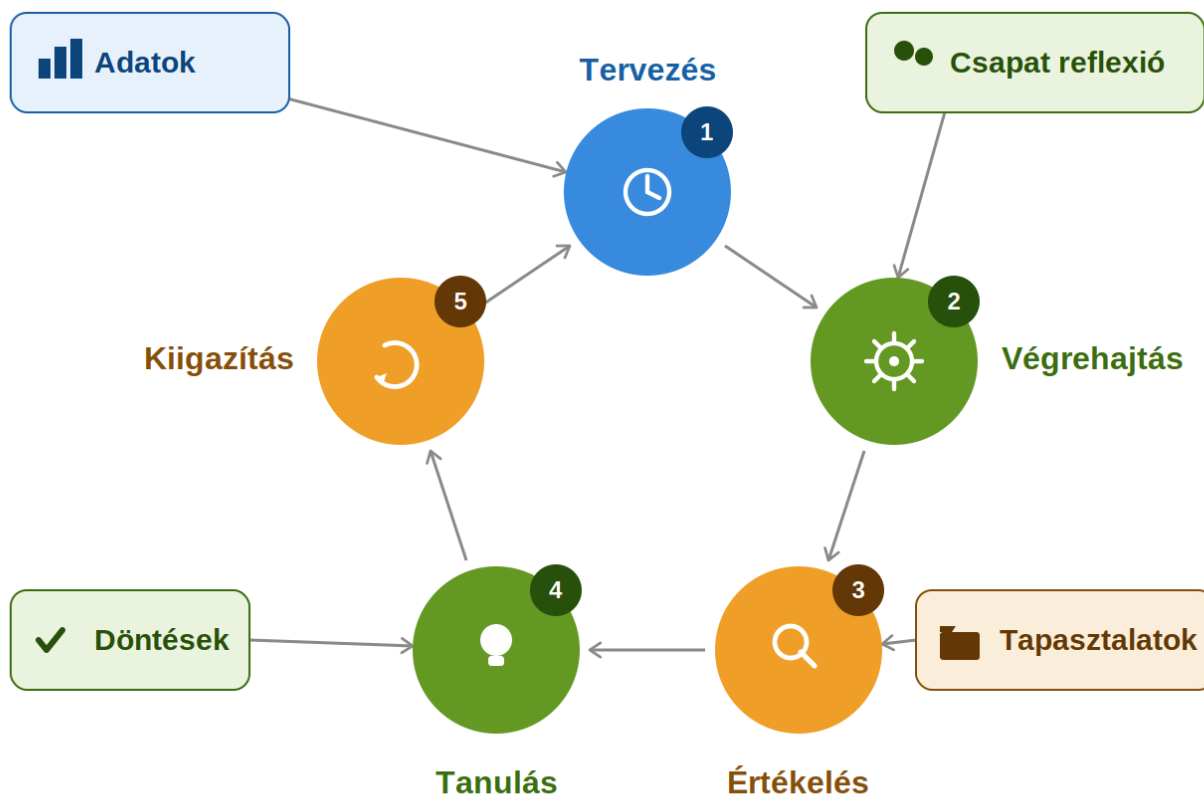
A rendszeres egyeztetéseknek nem az a céljuk, hogy minél több értekező legyen a naptárban. Ha túl sok az átfedés az értekezletek között, vagy nem marad elég idő az önálló munkára, érdemes felülvizsgálni, hogy valóban szükség van-e minden megbeszélésre.

Kérdés	Példa
Eredmény	Elértük-e a tervezett részvételt vagy változást?
Minőség	Hogyan értékelték a tevékenységet azok, akiknek szólt?
Költségek és kapacitás	Arányban állt-e az elért eredmény a ráfordított idővel, pénzzel és a csapat terhelésével?
Folyamat	Hol merültek fel késések, konfliktusok vagy tisztázatlanságok?
Tanulságok	Milyen két-három konkrét következtetést érdemes levonni a következő időszakra vonatkozó döntésekre vonatkozóan?

5.3 Az értékelésből vissza a tervezéshez

Az értékelés akkor igazán hasznos, ha a jövőbeli döntésekben is megjelenik. Minden fontosabb tanulság esetében érdemes feltenni a kérdést: Mit fogunk másképp csinálni? Ki lesz ezért felelős? Mikor nézzük meg, hogy megtörtént-e a változtatás?

Így egy egyszerű, ismétlődő kör alakul ki: megtervezünk valamit, megvalósítjuk, áttekintjük a tapasztalatokat, majd ezek alapján módosítjuk a következő időszak terveit.



5.4 Kockázatok, válsághelyzetek és a szervezet működésének folytonossága

Miért érdemes előre gondolkodni egy válsághelyzeten?

A válságokra való felkészülés során nem lehet – és nem is szükséges – minden lehetséges helyzetet előre megjósolni. Fontosabb, hogy felkészüljete azokra a helyzetekre, amikor kevesebb idő, információ vagy

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

rendelkezésre álló ember mellett kell döntéseket hozni. Érdemes előre átgondolni, melyek a szervezet legfontosabb feladatai, ki tud intézkedni szükség esetén, hol találhatóak a szükséges információk, és mely tevékenységeket kell mindenképpen fenntartani.

Érdemes feltenni a kérdést: „Mit kell tudnia a szervezetnek akkor is elvégezni, ha különösen nehéz hetünk van?” Az egyik szervezet számára ez lehet az ügyfelekkel való biztonságos kapcsolattartás, egy másik számára a bérek kifizetése és a bankszámlához való hozzáférés, míg egy harmadiknak a nyilvános kommunikáció vagy az érzékeny adatok védelme lehet a legfontosabb.

A működés folytonossága nem azt jelenti, hogy válsághelyzetben mindent változatlanul kell folytatni. Inkább azt, hogy előre tudjátok, mely feladatokat kell mindenekelőtt fenntartani.

5.5 Egyszerű szervezeti kockázattérkép

Egy egyszerű kockázatértékelés során általában azt vizsgáljátok, hogy az adott kockázat mennyire valószínű, és mekkora hatással lehet a szervezetre. Ez segít eldönteni, mely kockázatokkal érdemes elsőként foglalkozni. Az értékelés mindig bizonyos fokú mérlegelést igényel, és idővel változhat is. Érdemes ezért egységes szempontokat használni, röviden rögzíteni az értékelés okait, és a megtett intézkedések után újra áttekinteni a kockázatot.

Különösen érdemes figyelni a pénzügyi, személyi, jogi és szabályozási, reputációs, biztonsági, technológiai és programszintű kockázatokra. Minden jelentősebb kockázathoz érdemes kijelölni egy felelőst, személyt vagy testületet, aki figyelemmel kíséri a kockázat alakulását, és szükség esetén kezdeményezi a megfelelő intézkedéseket.

Kockázat	Valószínűség	Hatás	Meglévő intézkedések	Következő lépés	Felelős
Egy jelentős adományozó elvesztése	Lehetséges	Súlyos	Havi pénzmozgás kimutatás	20%-os és 40%-os bevételecsökkenési forgatókönyv kidolgozása	Vezérigazgató + igazgatóság
Egy kulcsfontosságú munkatárs elvesztése	Lehetséges	Súlyos	Közösen hozzáférhető dokumentumok	Feladatok delegálásának és hozzáférési jogosultságoknak a bővítése	Vezetés

5.6 Példák

Minden szervezet különböző kockázatokkal szembesülhet. A leggyakoribbak közé tartoznak például:

- egy fő adományozó megszűnteti a támogatást, vagy jelentősen késik egy kifizetés;
- az igazgató vagy egy másik kulcsfontosságú munkatárs hirtelen nem tudja ellátni a feladatait;
- a szervezetnek gyorsan csökkentenie kell a munkatársak vagy programjaik számát;
- komoly konfliktus alakul ki a csapatban, vagy a csapat működése ellehetetlenül;
- a szervezet vagy munkatársai lejárató, gyűlöletkeltő vagy megfélemlítő kampány célpontjává válnak;
- jogi vagy hatósági probléma merül fel;
- a szervezet elveszíti az irodáját, eszközeit, adatait vagy hozzáférését egy fontos rendszerhez;
- egy fontos projektet nem lehet megvalósítani, vagy egy szolgáltatást nem lehet biztonságosan biztosítani;
- egy külső politikai, katonai, egészségügyi vagy társadalmi válság alapvetően megváltoztatja a munkavégzés körülményeit.

Nem szükséges minden lehetséges helyzetre külön tervet készíteni. Érdemes elsősorban azokra a kockázatokra koncentrálni, amelyeknek nagy lehet a hatása, nagyobb a valószínűsége, vagy amelyeknél különösen nehéz lenne megfelelően reagálni előzetes felkészülés nélkül.

5.7 Egy egyszerű vészhelyzeti terv

A vészhelyzeti terv azt segít előre tisztázni, hogy egy komolyabb válsághelyzetben mi a legfontosabb, ki mit tesz, és hogyan tudjátok folytatni a legszükségesebb feladatokat. Nem kell minden lehetséges helyzetet részletesen lefednie. A lényeg, hogy a legfontosabb teendőkben és felelőségekben már előre megállapodjatok. A következőket kell tartalmaznia:

- **KIVÁLTÓ OK:** Miből fogjuk tudni, hogy szükség van a terv életbe léptetésére?
- **DÖNTÉS:** Ki dönthet a terv aktiválásáról, és ki helyettesítheti őt?
- **VÁLSÁGSTÁB:** Kiknek kell részt venniük a döntéshozatalban, és hogyan lehet elérni őket?
- **EMBEREK:** Kiknek a védelméről, értesítéséről vagy áthelyezéséről kell gondoskodni, és milyen kötelezettségeink vannak velük szemben?
- **KOMMUNIKÁCIÓ:** Ki kommunikál a szervezeten belül, a közösséggel, az adományozókkal, a partnerekkel és a médiával?

- **ADATOK ÉS RENDSZEREK:** Mely hozzáférések, biztonsági mentések és információk elengedhetetlenek?
- **PÉNZÜGYEK:** Mely kifizetéseket kell mindenképpen fenntartani, és ki jogosult ezek jóváhagyására?
- **ALTERNATÍV MŰKÖDÉSI MÓD** Mely tevékenységeket függesztjük fel, melyeket szervezünk át, és melyeket kell mindenképpen fenntartani?
- **VISSZATÉRÉS:** Ki dönt arról, hogy mikor lehet visszatérni a megszokott működéshez, és mit érdemes utólag áttekinteni a válság tapasztalatai alapján?

„MI VAN, HA A HOLNAP SOHA NEM JÖN EL...?”: A szervezet ellenálló képességének egyik egyszerű tesztje, ha végiggondoljátok, mi történne, ha holnap hirtelen nem lenne elérhető az igazgató, az adománygyűjtésért felelős munkatárs, a könyvelő, az informatikai segítség, egy jelentős adományozó, az iroda, a bankszámla vagy egy fontos partner.

Minden esetben érdemes megkérdezni: Mi állna le 24 órán belül? Mi egy héten belül? Kinél vannak a szükséges hozzáférések és információk? Ki tudna döntést hozni?

Ezzel könnyebben azonosíthatók az úgynevezett egyponthibaforrások: azok a helyzetek, amikor egy fontos feladat ellátása egyetlen személytől, rendszertől vagy kapcsolattól függ, és nincs megfelelő tartalék megoldás.

5.8 Tíz szabály a válságra felkészült szervezet számára

1. Ne egyetlen lehetséges jövőre készüljete.

Tartsátok szem előtt a szervezet küldetését, de időről időre vizsgáljátok felül, hogy mire épülnek a terveitek, és gondolkodjatok többféle lehetséges forgatókönyvben.

2. Ismerjétek a legsúlyosabb kockázatokat.

Nem minden kockázatra érdemes ugyanannyi figyelmet fordítani. Elsősorban azt nézzétek meg, milyen hatással lehetnek az emberekre és arra, hogy a szervezet el tudja-e látni a küldetését.

3. Legyen egyértelmű, ki hoz döntést.

Válsághelyzetben gyorsabban felszínre kerülnek a tisztázatlan felelősségi körök, mint a mindennapi működés során. Érdemes előre kijelölni azt is, ki át tudja venni az egyes feladatokat és döntési jogköröket, ha a felelős személy nem elérhető.

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

4. Védjétek a legfontosabb tevékenységeket.

Előre gondoljátok át, mely feladatokat kell mindenképpen folytatni, és melyeket lehet átmenetileg felfüggeszteni.

5. Ne függjön a szervezet egyetlen embertől.

A fontos hozzáféréseknek, kapcsolatoknak, banki jogosultságoknak és tudásnak más számára is elérhetőnek és átadhatónak kell lennie.

6. Csak a megerősített információkat kommunikáljátok.

A „még nem tudjuk” jobb válasz annál, mint ha magabiztosan továbbadnánk egy téves információt.

7. Kövessétek nyomon a pénzügyi helyzetet és a fontos döntési pontokat.

Önmagában a költségvetés nem elég. Érdemes pénzmozás előrejelzést és különböző forgatókönyveket készíteni, valamint előre meghatározni a tartalékok felhasználásának szabályait.

8. Legyen helye az eltérő véleményeknek.

Nyomás alatt különösen fontos, hogy legyen valaki, aki félelem nélkül fel tudja hívni a figyelmet a figyelmen kívül maradt szempontokra vagy problémákra.

9. Gyakoroljatok.

Egy egyszerű, évente egyszer-kétszer megtartott szimuláció felszínre hozhatja például a kommunikációs hiányosságokat, a hiányzó jogosultságokat vagy a tisztázatlan szerepeket.

10. A válság után változtassatok azon, amin szükséges.

Az értékelés eredménye legyen néhány konkrét változtatás, ne csak annak megállapítása, hogy „sikerült átvészelnünk”.

6 Emberek, képességek és az egészséges csapatműködés

6.1 Egy szervezet kapacitása nem végtelen

A nonprofit szektorban könnyű összekeverni a küldetés fontosságát azzal, hogy az emberek kapacitása korlátlan. Egy új támogatás, kampány vagy válsághelyzet lehet fontos, de ettől még nem biztos, hogy belefér a szervezet

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

meglévő feladatai közé. Ezért a kapacitástervezést nem érdemes pusztán adminisztratív feladatként kezelni: segít megőrizni a munka minőségét, figyelni az emberek terhelésére, és védeni a szervezet jó hírnevét.

Amikor felmerül egy új lehetőség, ne csak azt kérdezzétek meg: „Van ehhez elég emberünk?” Érdemes azt is átgondolni: Reálisan mennyi időt igényel a feladat, beleértve az adminisztrációt, a beszámolókat és az egyeztetéseket is? Melyik meglévő feladatot kellene emiatt elhalasztani? Szükségünk van-e új szakértelemre? Elég-e a támogatás az összes felmerülő költség fedezésére? Mi történik, amikor a támogatási időszak véget ér?

ÚJ LEHETŐSÉGRŐL VALÓ DÖNTÉS: Egy új prioritás bevezetésekor érdemes azt is átgondolni, hogy mely meglévő feladatokra jut emiatt kevesebb idő vagy erőforrás.

6.2 Helyettesíthetőség és tudásátadás

A helyettesíthetőség nem azt jelenti, hogy mindenkinek mindenhez értenie kell. Azt jelenti, hogy egy fontos feladat akkor sem marad el, ha az azt végző személy megbetegszik, távozik vagy átmenetileg nem elérhető. Ezért minden fontos szerepkörhöz érdemes kijelölni legalább egy helyettesítőt, meghatározni, hol találhatók a szükséges dokumentumok és hozzáférések, összegyűjteni a fontos kapcsolatokat, és röviden leírni, hogyan lehet szükség esetén átadni a feladatot.

A belépés és a kilépés ugyanannak a folyamatnak a két oldala. Amikor valaki csatlakozik a csapathoz, ne csak a feladatait ismerje meg, hanem azt is, hogyan működik a szervezet: mi a küldetése, mik a prioritásai, hogyan születnek a döntések, kik a fontosabb partnerek, és milyen munkamódszereket használ. Amikor valaki távozik, érdemes átadnia a folyamatban lévő feladatokat, határidőket, dokumentumokat, kapcsolatokat és hozzáféréseket, valamint gondoskodni arról is, hogy a számára már nem szükséges jogosultságokat biztonságosan megszüntessék.

6.3 Visszajelzés és nehéz beszélgetések

A visszajelzés akkor működik igazán jól, ha a mindennapi munka rendszeres része, nem pedig egy évente egyszer kerül rá sor. A rövid négy szemközti beszélgetések lehetőséget adnak arra, hogy áttekinthetők a prioritásokat, a terhelést, az akadályokat, az együttműködést és a fejlődési lehetőségeket. Ha probléma merül

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

fel, általában könnyebb időben foglalkozni vele, mint megvárni, amíg egy tisztázatlan elvárásból konfliktus alakul ki.

Az évente egyszer vagy kétszer megtartott teljesítményértékelés lehetőséget ad arra, hogy hosszabb távon is áttekintsétek a munkát, és olyan kérdésekkel is foglalkozzatok, amelyek a rendszeres, rövid egyeztetések során könnyen háttérbe szorulnak. Ilyenkor közösen áttekinthetitek az elért eredményeket és a munkakörben nyújtott teljesítményt, azonosíthatjátok az erősségeket és a fejlesztendő területeket, megbeszélhetitek a következő időszakot, és azt is ellenőrizhetitek, hogy továbbra is összhangban vannak-e az egyéni és a szervezeti elvárások. Ez arra is lehetőséget ad, hogy a vezetők ne csak visszajelzést adjanak, hanem ők is visszajelzést kapjanak.

Egy nehéz beszélgetés során érdemes különválasztani azt, amit tényszerűen megfigyeltetek attól, ahogyan értelmeztetek a történeteket. Konkrétan nevezzétek meg, mi történt vagy milyen eredmény született, milyen hatással járt, és mit vártok a jövőben. Adjatok lehetőséget a másik félnek is arra, hogy elmondja a saját szempontjait és kiegészítse az információkat. Ha a helyzet munkajogi vagy fegyelmi kérdést is érint, az eljárásnak meg kell felelnie a helyi jogszabályoknak és a szervezet belső szabályainak.

6.4 Az emberek támogatása

A WHO a kiégést olyan, munkához kapcsolódó jelenségként írja le, amely tartós, nem megfelelően kezelt munkahelyi stressz következtében alakulhat ki. A megelőzés ezért nem épülhet kizárólag az egyéni alkalmazkodóképességre. Érdemes a munkaterhelést, a munkával kapcsolatos döntési lehetőségeket, a munkaidőt, a támogatást, a kommunikációt és a munkaszervezést is figyelembe venni.

Vannak olyan helyzetek, időszakok, amikor elkerülhetetlen, hogy átmenetileg nagyobb terhelés mellett dolgozzatok. Fontos azonban, hogy ez ne váljon a mindennapi működés részévé. Egy különösen megterhelő időszak után érdemes tudatosan lassítani, újra áttekinteni a prioritásokat, és időt hagyni a feltöltődésre. A szabadság önmagában nem oldja meg a problémát, ha utána ugyanaz a munkaterhelés és folyamatos rendelkezésre állás várja az embert.

7 Pénzügyek és szervezeti fenntarthatóság

7.1 A költségvetés mint vezetési eszköz

A könyvelés megmutatja, mi történt a szervezet pénzügyeiben. A pénzügyi tervezéshez azonban arra is szükség van, hogy lássuk, mi várható a következő időszakban. Ezért érdemes rendszeresen áttekinteni a tervezett és tényleges bevételeket és kiadásokat, a pénzmozgásalakulását, valamint a következő hónapok várható kötelezettségeit. Az áttekintés részletességét és gyakoriságát a szervezet méretéhez és pénzügyi helyzetéhez lehet igazítani: ha szűkösebb a likviditás, gyakoribb nyomon követésre lehet szükség, mint stabil, több évre szóló finanszírozás esetén.

Egy projekt költségvetése nem azonos a szervezet teljes pénzügyi helyzetével. A szervezetnek az általános működési költségeit is fedeznie kell, például a vezetés, a könyvelés, az adománygyűjtés, az informatikai háttér, az iroda, a biztosítás, a könyvvizsgálat és a biztonság költségeit, valamint a tanulásra és fejlődésre fordított idő pénzügyi költségeit. Ha a támogatások rendszeresen nem fedezik ezeknek a költségeknek egy ésszerű részét, akkor a projektek számának növekedése akár a pénzügyi stabilitást is veszélyeztetheti.

Havi pénzügyi áttekintés	Kérdés
Pénzforgalom	Van-e elegendő pénzünk ahhoz, hogy a következő 3–6 hónapban teljesítsük a kötelezettségeinket?
Terv vs. tény	Hol térnek el jelentősen a tényleges bevételek vagy kiadások a tervektől?
Követelések és támogatások kifizetése	Mely várt bevételek késnek, vagy melyek esetében bizonytalan, hogy mikor érkeznek meg?
Közös költségek	Ezeket fedezik a rendelkezésre álló források, vagy a korlátozott erőforrásainkból kell finanszíroznunk őket?
Válságforgatókönyvek	Mi történne, ha egy jelentős bevételi forrás nem érkezne meg időben?

7.2 Egyetlen forrástól való függőség

A finanszírozási források diverzifikálása csökkentheti az egyetlen adományozótól vagy finanszírozási típustól való függést, ennek azonban ára van. Több forrás több pályázati és adománygyűjtési munkát, beszámolási kötelezettséget, eltérő szabályokat és adminisztrációt is jelenthet. Ezért nem az a cél, hogy minél több támogató legyen, hanem hogy lássátok, hol összpontosulnak a pénzügyi kockázatok, és tudatosan kezeljétek őket.

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

A nem kifejezetten egy projekthez vagy meghatározott tevékenységhez kötött támogatás szabadabban felhasználható. Fedezheti például a vezetési és adminisztratív költségeket, a csapat fejlesztését, új tevékenységek előkészítését, és azt is lehetővé teheti, hogy a szervezet könnyebben reagáljon a váratlan változásokra. Hasonló szerepet tölthet be a pénzügyi tartalék is. Időt ad a döntések meghozatalára, és segíthet áthidalni a projektek közötti időszakot vagy egy átmeneti bevételkiesést. A megfelelő tartalék nagysága függ a szervezet finanszírozási modelljétől, bevételeinek stabilitásától és az egyes támogatók feltételeitől.

7.3 Döntéshozatal szűkösebb időszakokban

Ha csökkennek a bevételek, nem feltétlenül az a legjobb megoldás, ha minden területen azonos arányú megszorítást hajtotok végre. Először érdemes áttekinteni a legfontosabb feladatokat és kötelezettségeket: az emberek biztonságát, a jogi és szerződéses kötelezettségeket, a bérek kifizetését és a kulcsfontosságú szolgáltatásokat. Ezután lehet átgondolni, mely feladatokat lehet elhalasztani, csökkentett költséggel elvégezni, átszervezni vagy akár megszüntetni.

Érdemes már egy válsághelyzet előtt legalább két forgatókönyvet kidolgozni – például egy mérsékelt és egy jelentősebb bevételkiesés esetére. Mindkét esetben gondoljátok át, milyen helyzet indokolja a forgatókönyv alkalmazását, milyen döntésekre lehet szükség, és ki jogosult ezeket meghozni.

A csapattal való átlátható kommunikáció nem jelenti azt, hogy minden bizonytalan jelzést meg kell osztani. A jelentős kockázatokat azonban fontos nem elhallgatni, és érdemes azt is elmondani, hogy milyen szempontok alapján születnek a döntések.

8 A szervezet működésének gyakorlati ciklusa

A szervezetfejlesztés különböző területei hatással vannak egymásra. A stratégia akkor segíti igazán a munkát, ha a költségvetés és a rendelkezésre álló kapacitás is kapcsolódik hozzá. Az egyértelmű szerepek segítik a gördülékeny döntéshozatalt, az értékelésből származó tapasztalatok pedig hozzájárulnak a következő időszak tervezéséhez. Érdemes ezért rendszeresen, egymással összefüggésben áttekinteni a szervezet irányítását, a munkát, a csapatot, a pénzügyeket és a kockázatokat.

Gyakoriság	Mire kell figyelni	Jellemző eredmény
Hetente	Prioritások, akadályok, koordináció, sürgős változtatások	Egyértelmű feladatok és döntések
Havonta	Tervezés, kapacitás, pénzmozgás, legfontosabb határidők	a terv és a feladatok szükség szerinti módosítása
Negyedévente	Stratégiai prioritások, eredmények, kockázatok, forrásteremtés	Döntés arról, hogy mit folytatunk, min változtatunk vagy mit hagyunk abba
Évente	Stratégia, költségvetés, csapat, irányítás, szervezeti működésének állapota	éves prioritások és költségvetés, valamint a fejlesztendő területek kijelölése

8.1 Öt kérdés a vezetőség számára

1. A küldetésünket és a változó körülményeket figyelembe véve továbbra is a megfelelő dolgokra fordítjuk-e az energiánkat?
2. Rendelkezésünkre áll-e a szükséges emberi kapacitás, idő és pénz ahhoz, hogy ezeket megvalósítsuk?
3. Mi változott körülöttünk, és melyek azok a pontok a kiindulási tervünkben, amelyek már nem érvényesek?
4. Mi jelenti most a legnagyobb veszélyt a szervezetre nézve, és van-e olyan terület, ahol egyetlen személytől függ a működés?
5. Mit tanultunk az elmúlt időszakban, és milyen konkrét változtatásokat szeretnénk ennek alapján bevezetni?

Ha a vezetőség és a testület rendszeresen áttekinti ezeket a kérdéseket, és a válaszok alapján döntéseket hoz, nincs szükség sok különálló irányítási rendszerre. Elég, ha a fontos kérdésekre rendszeresen visszatértek, és a változó körülményekhez igazítják a döntéseket.

8.2 Rövid szervezeti állapotfelmérés

Az alábbi kérdések nem minősített vagy validált értékelési eszközt alkotnak. Inkább gyakorlati keretet adnak ahhoz, hogy a vezetőség és a testület évente egyszer vagy kétszer közösen áttekintse a szervezet helyzetét. Az egyes területeket nem szükséges pontozni. Ehelyett érdemes feljegyezni: Mi működik jól? Hol látunk sérülékenységet? Mi az az egy döntés, amelyet ennek alapján érdemes meghoznunk?

- **STRATÉGIAI IRÁNY:** Meg tudunk nevezni két-négy prioritást, és azt is, hogy mi nem tartozik jelenleg a prioritásaink közé? A projektek a stratégiához igazodnak, vagy inkább a rendelkezésre álló támogatások alakítják a stratégiát?
- **DÖNTÉSHOZATAL:** A fontosabb döntéstípusoknál egyértelmű, hogy ki hozza meg a döntést, kit kell bevonni, és ki viseli érte a végső felelősséget? A testület valóban ellenőrző és irányt mutató szerepet tölt be, vagy részben párhuzamos vezetői csapatként működik?
- **EMBEREK:** Összhangban van-e a vállalt feladatok mennyisége a tényleges kapacitásunkkal? Helyettesíthetők-e a fontos szerepkörök, és biztonságosan átadhatók-e a feladatok, ha valaki távozik?
- **PÉNZÜGYEK:** A vezetőségnek van naprakész képe a pénzmozgásról, a közös működési költségekről és a bevételi forrásokról? Tudjuk-e, mit tennénk egy jelentősebb bevételkiesés esetén?
- **FOLYAMATOK ÉS INFORMÁCIÓK:** A fontos eljárások, kapcsolatok, szerződések és rendszerhozzáférések olyan módon vannak-e tárolva, hogy ne egyetlen személytől függjön az elérésük? A döntéseket a szükséges mértékben dokumentáljuk? A megbeszélés után válasszon ki legfeljebb három területet, amelyekre a következő időszakban összpontosítani kíván. Ha egy állapotfelmérés eredményeként húsz szervezeti projekt kerül fel a listára, akkor valószínűleg nem sikerült megfelelően rangsorolni a feladatokat. A szervezetfejlesztés célja, hogy kapacitást szabadítson fel a küldetés megvalósításához, nem pedig az, hogy egy új, párhuzamos munkaprogramot hozzon létre.
- **TANULÁS:** Az értékelések valóban hatással vannak a következő időszak terveire? Tudunk-e mondani legalább egy olyan közelmúltbeli döntést, amelyet a korábbi tapasztalatok vagy adatok alapján hoztunk meg?
- **KOCKÁZATOK ÉS A MŰKÖDÉS FOLYTONOSSÁGA:** Ismerjük a három-öt legjelentősebb kockázatunkat? Minden fontos kockázatnak van felelőse, és tudjuk-e, ki veszi át a döntési feladatokat, ha egy kulcsfontosságú személy nem elérhető?
- **KAPCSOLATOK ÉS BIZALOM:** Van lehetőség érdemi visszajelzésre a csapat, a közösségek, a partnerek és más érintettek részéről? Tudjuk-e kezelni az összeférhetetlenséget és a panaszokat anélkül, hogy egyetlen személytől függnénk?

9 Felhasznált források

Az alábbi források szakmai hivatkozásként és további olvasmányként szolgálnak. Jogi/szabályozási kérdések esetén mindig szükséges ellenőrizni az adott országban érvényes szabályokat.

- BoardSource. *Az igazgatósági tagok szerepei és felelősségei; az igazgatósági elnök és a vezérigazgató felelősségei*. Gyakorlati keretrendszerek a nonprofit szervezetekben az irányítási és vezetési szerepkörök megosztásához. <https://boardsource.org/fundamental-topics-of-nonprofit-board-service/roles-responsibilities/>
- OECD (2021). *Globális forgatókönyvek 2035*. Példa a forgatókönyvek és a stratégiai előrejelzés alkalmazására nagyfokú bizonytalanság esetén. https://www.oecd.org/en/publications/global-scenarios-2035_df7ebc33-en.html
- Egészségügyi Világszervezet. *Kiégés: foglalkozási jelenség (ICD-11)*. A kiégés meghatározása, mint a krónikus munkahelyi stresszel összefüggő foglalkozási jelenség. https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon?utm_source=chatgpt.com
- Egészségügyi Világszervezet. *Pszichoszociális kockázatok és mentális egészség*. A munkával kapcsolatos stresszhez hozzájáruló szervezeti tényezők és a megelőző beavatkozások áttekintése. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work?utm_source=chatgpt.com
- ISO 31000: *Kockázatkezelés – Iránymutatások*. A kockázatkezelési elvek általános nemzetközi keretrendszere

10 1. melléklet: Kockázatértékelés

Gyakorlati eszköz a kockázatok megvitatásához és rangsorolásához. Minden lehetséges válsághelyzet esetében becsülgjétek meg annak valószínűségét és hatását az alábbi mátrix segítségével, határozzátok meg a kockázati szintet, és jelöljétek, hogy az adott helyzet korábban előfordult-e. Egészítsétek ki a táblázatot a saját kontextusotok szempontjából releváns helyzetekkel.

1. A táblázat használata

Minden lehetséges válsághelyzet esetében:

- Értékeljétek a bekövetkezés valószínűségét 1–5-ig terjedő skálán, a ritkától a szinte biztosig.
- Értékeljétek a lehetséges hatást A–E skálán, az elhanyagolhatótól a nagyon súlyosig.
- Határozzátok meg a kockázati szintet (Alacsony, Közepes, Magas vagy Rendkívüli) a valószínűségi és hatásértékek alapján.
- Jelöljétek, hogy az adott helyzet korábban előfordult-e a szervezetekben vagy a saját kontextusotokban (igen/nem).
- Egészítsétek ki további, a szervezetek vagy kontextusotok szempontjából releváns helyzetekkel, beleértve azokat a lehetséges válsághelyzeteket is, amelyek itt nem szerepelnek.

A. Lehetséges válsághelyzetek

Valószínűség: 1 – ritka, 2 – alkalmankénti, 3 – lehetséges, 4 – valószínű, 5 – szinte biztos.

Hatás: A – elhanyagolható, B – kisebb, C – közepes, D – súlyos, E – nagyon súlyos.

	Kockázatértékelés			
	Hatás	Valószínűség	Kockázati szint	Történt már veletek ilyen korábban? (igen/nem)
KÜLSŐ:				
1. Egy fontos adományozó megszűntette a szervezet finanszírozását.				
2. Háború tört ki egy szomszédos országban vagy a saját országokban.				

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

3. A kormány a szervezetét „külföldi ügynöknek” minősítette.				
4. Az állam az úgynevezett „LMBTI propaganda” miatt üldözi titeket.				
5. Azok az emberek vagy közösségek, akikkel együtt dolgoztok, állami üldözésnek vagy megfélemlítésnek vannak kitéve.				
6. Egy kollégáját letartóztatták, és nincs információja arról, mi történik vele.				
7. A közösségek vagy azok az emberek, akikkel együtt dolgoztok, verbális fenyegetésekkel vagy gyűlöletbeszéddel szembesülnek a lakosság egy részétől.				
8. A közösségek vagy azok az emberek, akikkel együtt dolgozik, fizikai fenyegetésekkel szembesülnek a lakosság egy részétől.				
9. Elvesztették a találkozókra szolgáló biztonságos helyet; gyanítják, hogy követnek, vagy levelezéseket, telefonjaikat, helyiségeikett vagy mozgásaikat figyelik.				
10. – <i>X. Írjátok be saját külső vagy kontextusbeli helyzeteiteket!</i>				
BELSŐ:				
1. Az egyik kulcsfontosságú személy elhagyta a szervezetet.				
2. Az egyik kollégájánál végzetes betegséget diagnosztizáltak.				
3. A szervezet egyik vezetője hirtelen elhunyt.				
4. Erőforráshiány miatt néhány kollégátokat el kell bocsátania.				
5. Gyanítja, hogy egy kollégája, barátja vagy a közösség egy tagja információkat ad át rólatok a hatóságoknak.				

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

6. Valaki megpróbálja titeket vagy egy kollégátokat lejáratni intim fotók vagy információk közzétételével.				
7. Valaki bizalmas információk – például a finanszírozási forrásokról, más országokból származó személyekkel való együttműködésről vagy a munkatársak intim anyagairól – közzétételével próbálja lejáratni a szervezetet.				
8. – X: Írjátok be saját belső helyzeteteket!				

Szint	Ajánlott eljárás
Alacsony	A tevékenység a tervek szerint folytatható. Továbbra is kísérjétek figyelemmel a helyzetet, és vizsgáljátok felül a kockázatot, ha a körülmények megváltoznak.
Közepes	A tevékenység általában folytatható, de a csapatnak fokozottan figyelnie kell, és arányos intézkedéseket kell bevezetnie a kockázat csökkentése érdekében. A kockázatot rendszeresen nyomon kell követni és felül kell vizsgálni.
Magas	Ne kezdjétek meg, illetve ne folytassátok a tevékenységet addig, amíg nem azonosítottátok és vezettétek be a kockázat csökkentéséhez szükséges intézkedéseket. Az intézkedések bevezetését követően értékeljétek újra a kockázatot, és szükség esetén kérjétek a felelős személy vagy testület jóváhagyását.
Rendkívüli	Ne kezdjétek meg a tevékenységet, illetve ha már folyamatban van, állítsátok le. Vizsgáljátok meg alternatív megoldásokat, és azonnal tegyetek lépéseket a kockázat csökkentésére, mielőtt a tevékenység folytatásának lehetőségét újra mérlegelitek.

B. Munkalap

Helyzet	Kockázati szint	Milyen hatással lenne ez az emberekre, a szervezet működésére és a közösségre?	Mit tehetünk előre?	Hogyan csökkenthetjük a kockázatot?

11 2. melléklet: Válságkártya

Egyetlen A4-es lap, amelyet nyomás alatt is könnyen megtaláltak. Egy átfogó terv hasznos lehet referenciaanyagként, de akut helyzetben a csapatnak gyors útmutatásra van szüksége. Az alábbi „kártya” egy praktikus eszköz, amelyet a szervezet testre szabhat és olyan helyen tárolhat, ahol a szokásos rendszerek meghibásodása esetén is hozzáférhető marad.

AKTIVÁLÁS

A válsághelyzetet kihirdeti: _____

Helyettes: _____

Kiváltó okok: emberekre veszélyt jelentő helyzet / kritikus szolgáltatás jelentős zavara / a szokásos kompetenciákat meghaladó esemény / egyéb _____

AZ ELSŐ 30 PERC

1. Az emberek biztonsága
2. Az alapvető tények ellenőrzése
3. A válságstáb aktiválása
4. A kritikus rendszerek és információk biztosítása
5. A következő frissítés időpontjának meghatározása

VÁLSÁGSTÁB

Koordináció: _____

Személyzet/biztonság: _____

Pénzügy/Műveletek: _____

Kommunikáció: _____

Program/IT/jogi szakértelem szükség szerint: _____

KOMMUNIKÁCIÓ

Elsődleges csatorna: _____

Tartalék csatorna: _____

Sajtószóvivő: _____

Külső kommunikáció jóváhagyása: _____

Kapcsolattartó az igazgatóságon: _____

KRITIKUS TEVÉKENYSÉGEK

1. tevékenység: _____ / Felelős: _____ / Alternatív módszer: _____

2. tevékenység: _____ / Felelős: _____ / Alternatív módszer: _____

3. tevékenység: _____ / Felelős: _____ / Alternatív módszer: _____

KÜLSŐ SEGÍTSÉG

Jogi: _____

IT/kiberbiztonság: _____

Biztonság: _____

Pszichoszociális támogatás: _____

Biztosítás: _____

Következő: _____

A civil szervezetek szervezeti rugalmasságára vonatkozó iránymutatások

A HATÁROZAT ÖSSZEFOGLALÁSA

Időpont: _____

Döntés: _____

Alapja: _____

A döntést hozó: _____

Ki hajtja végre: _____

Mikor fogjuk felülvizsgálni: _____

Ezt az űrlapot minden jelentős változás után felül kell vizsgálni a szerepkörök, a kapcsolattartók vagy a kockázatok tekintetében, valamint minden gyakorlat vagy tényleges esemény után.

- Az utolsó felülvizsgálat dátuma: _____
- Felelős személy: _____



**Co-funded by
the European Union**

Figyelmeztetés: Az itt kifejtett vélemények kizárólag a szerző(k) véleményét tükrözik, és nem feltétlenül tükrözik a TF, a GMF, a PDCS, az ACA és az EACEA véleményét.

**G | M | F Transatlantic
Foundation**

<https://www.gmfus.org/transatlantic-foundation>



<https://www.pdcs.sk>



<https://altkozegy.hu>