

# **Az Autisták Országos Szövetségének (AOSZ) stratégiai terve**

**2009. január – 2012. június**

Készítette: AOSZ munkatársak, CTF Alapítvány

Konzultánsok: Trencsényi Judit, Sátor Balázs

Készült: 2008. május-október

## Bevezető

Az Autisták Országos Szövetsége (AOSZ) azzal a céllal jött létre – 1988-ban még Autisták Érdekvédelmi Egyesülete (AÉE) néven – hogy információk nyújtásával, érdekvédelmi tevékenysége által, valamint más, a társadalmi tudatosságot, az autisták életét pozitívan befolyásoló egyéb tevékenységet végezzen. Magyarország egyetlen ernyőszervezete az autizmus területén, 2009 januárjában 54 tagszervezeti és több mint 1300 magánszemély taggal.

Az elmúlt évek sikereit és nehézségeit látva, azok okát keresve döntött úgy az AOSZ vezetősége, hogy megpróbál egy olyan jövőképet kialakítani, amely egyértelmű fejlődési irányokat határoz meg a következő évekre nézve. A stratégiai tervezés azért is vált fontossá, hogy egy olyan konszenzus kialakulását segítse elő, amely egyensúlyt teremt a rövid távú, azonnali beavatkozások és a hosszú távú, a jövőbe fektető megközelítés között. Bízunk benne, hogy jelen stratégia megfelel az érintettek elvárásainak, de figyelembe veszi azokat a szakmai szempontokat is, amelyek azért fontosak, hogy egy változó környezetben is fennmaradjon ez a szervezet, ez a hálózat. Ha nem így tennénk, azokat sodornánk veszélybe, akiknek a legnagyobb szükségük van és lesz is a segítségünkre.

Fontos elmondani, hogy jelen stratégia kiindulási pontja az volt, hogy a szolgáltatásokat, az egyéni segítségnyújtást nem elsősorban az AOSZ központi irodája nyújtja közvetlenül, hanem azok a helyi és regionális szervezetek, amelyek megfelelő megerősítés után szavatolni tudják, hogy az általuk nyújtott tevékenységek megfelelnek legalább egy minimális elvárási szintnek. Így a rászoruló az ország bármely részén alapszinten ugyanarra az alapellátásra lesznek jogosultak. Az iroda abban nyújt segítséget, hogy a tagszervezetek megerősödjenek, központilag pedig abban, hogy a jogi, pénzügyi, szakmai környezet pozitív irányba fejlődjön. A másik fontos alapvetés, hogy ezt a fejlődést az Országos Autizmus Stratégia<sup>1</sup> mentén képzelel el a szervezet, annak lényegi elemeit magáénak vallja, megvalósulását a saját eszközeivel elősegíti.

Mindezek mellett a stratégiával szemben fontos elvárás az is, a következő három évben lerakja annak a társadalmi elfogadottságnak az alapjait, amely mind az adományok gyűjtését, mind pedig az hatékonyabb érdekérvényesítést társadalmi érzékenységgel, támogatással és odafigyeléssel könnyíti meg. Ennek érdekében jelentősen javítani kell a szervezeten belül az összes szinttel a kommunikációt, másfelől pedig olyan egységesedő arculatot kell kialakítani, ami által könnyen beazonosítható lesz a szervezet és maga az ügy is, amit képvisel.

Rengeteg a feladat a fentiekkel kapcsolatban, ezek között keres hangsúlyokat és tűz ki követendő célokat a stratégia. Bár nem kőbe vésett feladatokat foglal magába – hiszen drámai változások a környezetünkben alakíthatják az itt kitűzött célokat –, mégis abban bízunk, hogy ezek a tervek nemcsak megvalósíthatóak, hanem megvalósítandóak is. Egy stratégiai tervezés mindig tanulás is egyben. Ha rossz

<sup>1</sup> Az Országos Autizmus Stratégia folyamatosan elérhető a [www.esoember.hu](http://www.esoember.hu) oldalon.

célokat tűzünk ki, meg kell néznünk, hol hibáztunk, ki kell javítani a hibát, és azt többé nem szabad elkövetni. Ha viszont jól terveztünk, jelen ismereteink szerint mindent megtettünk ezért, akkor 3 év múlva egy sokkal erősebb, ismertebb és főleg az autistákat és családjaikat jobban segíteni tudó szervezet munkáját és elért stratégiai eredményeit értékeljük majd.

Az AOSZ szervezeti stratégiája, annak 2009-es elfogadását követően 2012-ig fogalmaz meg célokat. A szervezeti stratégia megvalósítását leíró ütemterv a stratégia első két évére, 2009-2010-re ütemez konkrét lépéseket. 2010. végén szükséges lesz a stratégia előrehaladásának vizsgálata külső értékelők megbízásával és a 2011-2012-re vonatkozó feladatok meghatározása.

## Módszertan:

Az AOSZ szervezeti stratégiája a CTF Alapítvány bevonásával készült. A CTF által alkalmazott stratégiai tervezés és management rendszerében a sikeres szervezeti stratégiának három fő összetevője van:

- **tiszta és stabil szervezeti identitás** (jövőkép, misszió, megkülönböztető értékek, reális önkép) – ez biztosítja a stratégia hosszú távú sikerét;
- **a környezet, a piac beható ismerete**, állandó és eredményes környezetelemzés – ez biztosítja a stratégia rövid távú hatékonyságát;
- **a stratégiai gondolkodás megléte** a szervezetben, legalább a vezetői szinten, ideális esetben minden szinten – ez biztosítja, hogy a fenti két elemből a megfelelő stratégia kerüljön ki.

## A folyamat

Az alábbiakban a stratégiai tervezés általános folyamata olvasható. A CTF Alapítvány konzultánsai minden esetben ezt az alapfolyamatot követik a stratégiai tervezések során. Egy-egy lépés módszertanában lehetnek eltérések, alkalmazkodva a szervezetek szervezeti kultúrájához, a rendelkezésre álló időhöz, és a stratégiai tervező csoport létszámához, összetételéhez.

### 0. Alapállapot felmérés

A tervezési folyamat megkezdése előtt fontos, hogy a fejlesztésen dolgozók megismerjék, és reális képet kapjanak a szervezetről. Ismerniük kell a fejlesztési igényeket, meg kell érteniük a valós okait a változtatni akarásnak.

### 1. Jövőkép-alkotás: társadalmi szinten (hová tartunk, mit szeretnénk elérni?)

Számunkra, szakmánk és szervezetünk számára az ideális társadalom, környezet, amelyben kiteljesedhet munkánk és a leghatékonyabb segítséget nyújthatunk.

### 2. A küldetés/misszió megfogalmazása, értelmezése (miért vagyunk?)

Miért? Mit? Kinek? Hogyan? Hol?

3. **A szervezeti kultúra vizsgálata és az alapértékek tisztázása (kérdések?)**  
Fontos, hogy a szervezet számára legfontosabb 4-5 alapérték legyen közösen definiált és értelmezett, a szervezetben mindenki számára vállalható, és a gyakorlatban is érvényesíthető.
4. **A szervezet erőforrásainak és környezetének elemzése (kérdések?)**
  - célcsoportok feltérképezése (constituency mapping)
  - érdekeltek véleményeztetése (adományozók, kiensek stb.)
  - akciókutatás
  - másodlagos kutatások (adatok, trendek stb.)
  - piackutatás
5. **3 éves szervezeti jövőkép megfogalmazása**  
A stratégiai időszak végén (2-3 év múlva) hol fog tartani a szervezet?
6. **Stratégiai kérdések megfogalmazása és a stratégiai célok kitűzése**  
A stratégiai kérdések olyan *eldöntendő kérdések*, amelyek a jövőképre, a szervezet erőforrásainak és környezetének elemzésére épülnek. Igen vagy nem? A stratégiai kérdésekre adott válaszok befolyásolják a stratégiai tervezés irányát, segítenek a stratégiai prioritások és a célok megfogalmazásában.
7. **A jövőkép ütemezett formában való lebontása**  
Fontos meghatározni az egyes lépések egymás-utániségát, azok bonyolításának módját, felelőseit.
8. **Részstratégiák kidolgozása**  
A szervezet számára legfontosabb területeken részstratégia kidolgozására kerül sor, hogy a prioritásoknak megfelelően több figyelmet és több iránymutatást kapjon a kiemelt területen a szervezet és azok munkatársai, döntéshozói
9. **A stratégiai terv/dokumentum elkészítése**  
A tervezési folyamat és eredményeinek leírása.
10. **A stratégia nyomon követése és értékelése**
  - rendszeres formális visszajelzés, értékelés (pl. évente),
  - folyamatos informális visszajelzés, értékelés; a stratégiai dialógus terének megteremtése,
  - érdekeltek, célcsoportok visszajelzéseinek nyomon követése, mérése.

## Alapállapot felmérés

A szervezet megismerése, az igények és elképzelések megismerése, megértése érdekében előzetes interjúk és beszélgetések zajlottak az ügyvezetővel, illetve az elnökségi tagokkal. Az interneten elérhető, valamint az AOSZ által megküldött dokumentumok átvizsgálása szintén része volt a felkészülésnek. Az alapállapot-felmérés alapján alakítottuk ki a munkamódszert, ütemezést, választottuk meg, milyen kérdésekre mennyi időt szánunk.

Az előzetes felmérések alapján a szervezet sem humán-, sem anyagi erőforrás-kriszisben sem volt. Több, a nyugodt tervezést lehetővé tevő alapfeltétel teljesült, a szervezetnek voltak újonnan induló programjai, amelyeket a stratégiai tervek ismeretében még összhangba lehetett hozni, az alapműködést finanszírozó állami támogatás megléte (bár, mint ez kiderült, kihívás is) likviditás szempontjából kiszámítható volt. Az elnökség és a munkatársak között is kialakulófélben volt egy jó, konstruktív munkamegosztás, aminek kereteit persze a tervezés során jobban meg kell határozni.

54 tagszervezetes szervezethez képest nyugodt, a vélemények, érdekek kulturált kezelését, megvitatását, megjelenítését lehetővé tevő modell működött. Természetesen ennek javítása, a két- és többirányú kommunikáció hatékonyabbá tétele a javítandó területek listájára azért felkerült.

Összegezve, a felmérés alatt nem derült fény semmilyen kritikus kérdésre, ami szakmailag, vagy logisztikailag lehetetlenné tette volna a tervezés hatékony lebonyolítását.

## Társadalmi jövőkép

Egy olyan országot szeretnénk magunk körül tudni, ahol az autizmust nemcsak az Esőemberből ismerik, ahol az autista polgárok biztonságban érezhetik magukat, ténylegesen megkapják mindazokat a lehetőségeket, amelyeket nem autista társaik. Meggyőződésünk, hogy az autizmusról mindenkinek többet kellene tudnia, a szülőknél, érintetteknek azért, hogy jogtudatosan, reálisan mérjék fel, használják lehetőségeiket; a szakma, a társadalom pedig adekvát, reális információval rendelkezzen az autizmussal kapcsolatos kérdésekről. Az autisták nem egyformák, éppoly sokszínűek, mint a társadalom, ezért fontos, hogy olyan ellátórendszer kísérje végig életüket, amely figyelembe veszi igényeiket, képességeiket, akaratukat. Nem lehetetlen, amit akarunk.

### Társadalmi jövőkép elemei

Ha erről a társadalomról gondolkodunk, a következőképpen lehet ezt lebontani gyakorlati, feladatokat adó szintekre:

Stakeholderek/érintettek	Hogyan gondoljanak az autizmusról?	Hogyan viselkedjenek, cselekedjenek az autizmus kapcsán?
Autizmussal élők	Reális állapot tudat Jog tudat Kötelességtudat Önbecsülés Önelfogadás Csoport tudat	Képességeihez mérten alkalmazkodjon a társadalomhoz Ön/érdekérvényesítsen Kapcsolódjanak be az autizmus programokba
Szülők	Tiszta információk Reális kép a gyereke állapotáról Folyamatos állapotkövetés Nincs büntudata Szülői szolidaritás, felelősségtudat Pozitív gondolkodás Teljes élet	Aktív a saját gyermeke problémáinak kezelésében Legyen saját élete Tegyenek magukért és a többi érintettért Független, cselekvő állampolgárok legyenek Tartsák magukat is fontosnak Ne szűküljenek be az autizmusra
Szakma	Sokszínű Megalapozott Toleráns Rugalmas Alázat Nyitott Elkötelezettség Emberi alkalmasság	Partnerség Tudásátadás Közkinccs Elfogadással és tisztelettel legyen az autizmus kultúrája felé Szakmának és ne másnak tekintse magát Life Long Learning
Ellátórendszerek	Legyenek tisztában az autizmus specifikus igényekkel Nyitottság Rászorultság elve Integráció Hit a fejleszthetőségben Pontos ismeret az autizmusról Élhető világ teremtése	Átlátható autizmusok és világos szabályok szerint működjön
Döntéshozók	Súlyának megfelelően ismerjék az autizmust Tisztában vannak azzal, hogy az autizmus egy sajátos fogyatékoság Fogadják el a közvetítő	Átfogó és világos szabályok Kiszámítható, biztonságot nyújtó szabályok, tv-ek Nyitott döntéshozók

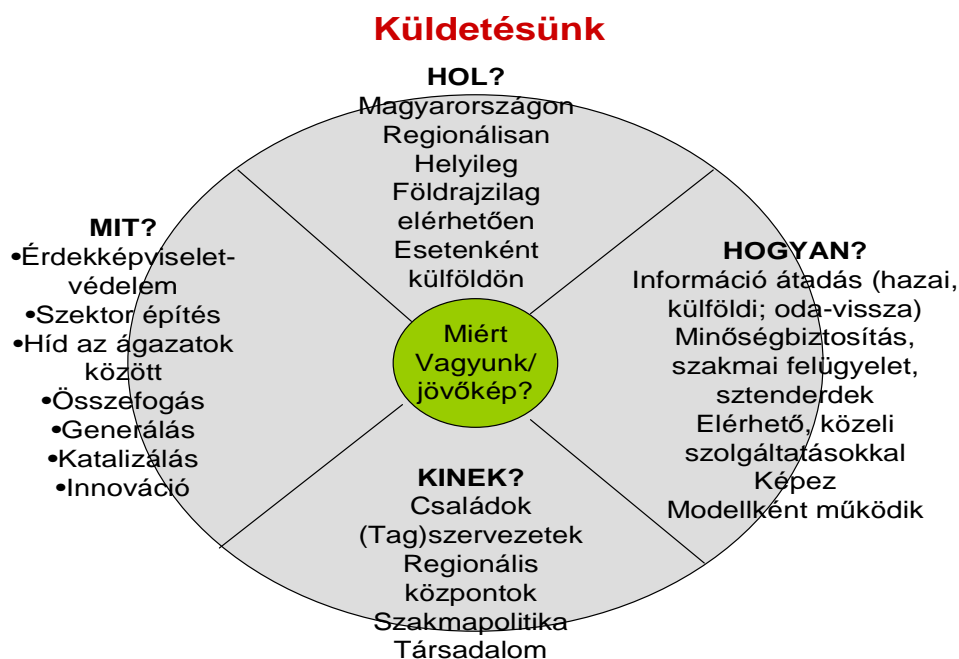
	(szülő)fellépését Nemzetközi sztenderdek (jogi háttér ismerete)	
Utca embere	Általános információk az autizmusról Tévhitek elosztatása Tudja, hogy nem látszik Alaptudás az autizmusról Nem fél tőle Nem ön és közveszélyesek Embereknek tekinti	Elfogadó legyen Tisztelje benne az embert
Média	Korrekt tájékoztatás Nem szenzációhajhász Nem shownak tartják Szakmailag megalapozott infók Nem szájalomkeltés a cél	Ne szenzációként a szélsőségeket, hanem tárgyilagosan az embert mutassák meg

## Misszió/küldetésünk

### Szervezeti misszió

Az AOSZ Magyarországon az autizmusban érintettek számára kíván olyan befogadó, színes környezetet teremteni, amelyben az autisták és a velük foglalkozóknak reális, szakszerű információk állnak rendelkezésre, továbbá az életüket megkönnyítő szolgáltatások földrajzilag jól eloszlanak és elérhetőek. Tevékenységeit túlnyomó részben közös sztenderd szerint működő tagszervezetein keresztül fejt ki, így azok megerősítése, a jogi, gazdasági környezet befolyásolása, a társadalom érzékeny tétele az országos szervezet feladata.

Nem kérünk többet, mint ami az többségieknek jár, de azt megköveteljük.



## Szervezeti alapértékek

Alapértékeink legfontosabb döntéseinknél és a mindennapi kérdések eldöntésében is mérvadóak. Kritikus pontokon, amikor egy szervezet életében esetlegesen súlyos következményekkel járó döntéseket kell meghozni, ezek az értékek lesznek azok, amelyek legitimálják választásunkat. Támogatóink, klienseink ezeket kérhetik rajtunk számon, ha úgy érzik nem a helyes választásokat, döntéseket hoztuk meg.

**Függetlenség** – az AOSZ mindig hangsúlyt fektetett arra, hogy szakmailag, szervezetileg, politikailag ne függjön külső szereplőktől. Tesszük ezt azért, mert azok, akikért vagyunk, csak így kaphatják meg azt a segítséget, amelyre szükségük van hosszú távon, kiszámíthatóan. Csak így tudjuk érdekeiket hitelesen képviselni.



A függetlenség egyben felelősség is, tagjaink, tagszervezeteink önállóan látják el rábízott feladataikat, felelősséget vállalva azok minőségéért, hatékonyságáért.

**Innováció** – mivel az autizmus világszerte kevésbé ismert, megismert terület, sokszor nem mindig támaszkodhatunk máshol bevált rutinokra, jó gyakorlatokra. Az innovációnál viszont felelősen kell eljárni, nem etikus – már csak az autizmus jellegéből adódóan is – kísérletezni az emberek életével. Hisszük, szervezetileg is innovatívan kell eljárunk, hogy érdekérvényesítési, szakmai, minőségügyi, stb. munkánk ne átlagos eredményeket, hanem tényleges társadalmi változásokat, hatást generáljon.

**Összefogás** – Függetlenségünk megőrzése mellett munkánkat legtöbbször összefogásban végezzük tagszervezeteinkkel, partnereinkkel. Olyan hálózatok, kezdeményezések tagjai vagyunk, amelyek tényleges eredményeket hoznak, segítenek bennünket céljaink elérésében.

**Szakmaiság** – Irányelvek, közpolitika szintjén fontosnak tarjuk, hogy szakmailag hitelesen, elfogulatlanul lépünk fel célcsoportjainkat érintő kérdésben. Szakmaiságunk alapja a multidiszciplináris gondolkodás, megfogalmazott véleményünket felelősséggel, bizonyítékokkal alátámasztva tesszük közzé. Tagszervezeteinknek, külső partnereinknek az elvárható legjobb szolgáltatást, tanácsadást, szervezést kínáljuk. Működésünk során fontos számunkra a stratégiavezéreltség, hogy a lehető legnagyobb hatékonysággal bonyolítsuk programjainkat.

**Nyitottság** - nyitottak vagyunk azokra a megközelítésekre, módszerekre, amelyek az autisták életét pozitívan befolyásolják. Megpróbálunk hitelesen tájékoztatni azokról a kezdeményezésekről, amelyek tudományosan megalapozottak, az életminőséget javítják. Nem dolgozunk ugyanakkor az érintetteknek ajánlásokat tenni, az meggyőződésünk szerint a felelős szakemberek dolga és a szülő döntése. Feladatunk viszont, hogy a sokszínűséget támogassuk, a lehetőségeket feltárjuk.

## Környezeti/szervezeti elemzés eredményei

A tervezési folyamat megkezdése előtt a szervezet elvégeztet egy széleskörű kérdőíves felmérést a tagjai és programjain résztvevők között, így ezen kutatás összegzése is a felkészülési az előkészítési munka segítségére volt.

Kérdéseinkre 45 tagszervezetünk közül 27 válaszolt (2008. év első negyedév) míg az egyéni válaszadók száma 52 fő volt.

Megkérdeztük, hogy miben várnak segítséget, támogatást az AOSZ-tól.

Az egyéni válaszadóknál a legerőteljesebb az igény a szakemberek továbbképzésére, ezt követi a tudásközpont létrehozása, az információnyújtás és a szülőképzés.

Tagszervezetek esetében a legnagyobb arányban kiadványokat igénylik, (22 szervezet), információnyújtás, kapcsolattartás, érdekképviselés (21), országos kampányok az autizmus elfogadásáért (20), képzések szervezése (16), pályázati tanácsadás (15), programok szervezése (12), tudásközpont létrehozása (11).

A tagszervezetek a hangsúlyt az érdekképviselésre, érdekérvényesítésre helyezik. Több esetben is jelölték, hogy az AOSZ jelenlegi érdekképviselési munkájával kevésbé elégedettek,

Az AOSZ stratégiájának **1. prioritása tesz eleget ennek az igénynek: ez az autizmussal kapcsolatos érdekérvényesítési munka professzionalizálása.**

A megkérdezett egyéni tagok háromnegyede várja az AOSZ-tól egy szakmai tudásközpont kialakítását, szakemberek és szülők képzését. Ezen elvárások alapján fogalmazódott meg a **2. számú prioritásunk, az AOSZ szakmai függetlenségének megteremtése.** A pénzügyi függetlenség kialakítása szorosan kapcsolódik 1. számú prioritásunkhoz, hiszen az eredményes és hatékony érdekérvényesítés alapfeltétele, hogy államtól és önkormányzattól függetlenül tudjuk érdekképviselési munkánk végezni.

A tagszervezeti válaszadók esetében felmerült, hogy nagyobb munkát kell fektetnünk a szervezetek közötti kapcsolattartás erősítésére. Ezek a visszajelzések növelik azt a törekvésünket, hogy **a tagság és a tagszervezeti hálózat hatékony formáját kialakítsuk. (3. prioritás)**

**4. prioritásunk: A stratégiaalapú működés megteremtése mind központilag, mind pedig országosan.** Ennek alapját az a szakemberek bevonásával létrehozott, társadalmi vitára bocsátott Országos Autizmus Stratégia képezi, mely az AOSZ és az autizmus területén tevékenykedő szervezetek számára is feladatokat határoz meg.

A stratégia középtávú célokat fogalmaz meg, és tagszervezetek, egyéni tagok körében támogatott.

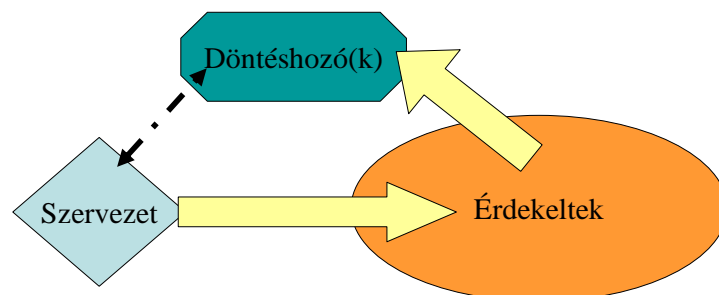
## Stratégiai Prioritás 1.

### AZ AUTIZMUSSEL KAPCSOLATOS ÉRDEKÉRVÉNYESÍTÉSI MUNKA PROFESSZIONALIZÁLÁSA

Meggyőződésünk, hogy az elmúlt húsz év tapasztalataira építve kialakíthatunk egy olyan érdekérvényesítési modellt, ami hatékonyabb, és tisztességesebb, mint az ismert, gyakran alkalmazott eszközök. Természetesen nem hagyjuk figyelmen kívül azt a tényt sem, hogy Magyarország még mindig a kijárási, az ismerősökön keresztüli lobbizás országa. Ha kell, ezeket az eszközöket is alkalmazzuk, de csak addig, amíg nem sérti függetlenségünket, társadalmi elfogadottságunkat.

Mindenképpen szeretnénk kiépíteni egy olyan korszerű érdekérvényesítési modellt, ahol érdekeltjeink bevonása nemcsak alibiből történik, ahol ha megkérdezzük tagjainkat, válaszokat kapunk, és mindig azzal a tudattal tárgyalhatunk - ha kell konfrontálódhatunk partnereinkkel -, hogy tényleg azt képviseljük, ami tagjaink, támogatóink érdeke.

## Érdekérvényesítés



Cél: rendszerszintű változást elérni:  
a döntéshozók befolyásolása  
az érdekelteken keresztül

CTF Alapítvány, 2007

Az elmúlt évek egyik legfontosabb szakmai változása, hogy elkészült az Országos Autizmus Stratégia, konkrét feladatokkal, hiányterületekkel, azok megoldási módjaival. Az AOSZ aktív szerepet vállalt a stratégia kialakításában, de a következő években kulcsfontosságúnak tartjuk a dokumentumban foglaltak tényleges megvalósulását.

Terveink szerint azokat a feladatokat, amelyeket a stratégia nevesítve, vagy közvetve az AOSZ feladatául jelöl meg, hiánytalanul teljesítjük. Ez az előfeltétele, hogy hitelesen kérjük számon a többi közreműködőn a rájuk bízott, vagy rosszabb esetben az általuk fel nem vállalt, vagy rosszul elvégzett feladatokat.

Célunk, hogy az elkövetkező három évben kidolgozzunk és kipróbáljunk egy olyan érdekérvényesítési modellt, amely sikeressége nem a benne résztvevő személyektől, hanem a mechanizmus minőségétől függ. Ennek előfeltétele, hogy képesek legyünk olyan kapcsolatot kialakítani a tagsággal, a médiával, hogy ne csak egy szűk szakmai kör ügye legyen az adott szakmapolitikai szintű változás, hanem mindig legyen mellé állítható társadalmi nyomás, ami súlyt ad a kezdeményezésnek. Itt is fontos, hogy ne „magyarosan” lépünk fel, csak papíron létező tagságra hivatkozva, hanem kreatív eszközökkel, állandó információ-áramlást biztosítva a tagok és a szervezet között meggyőződünk arról, hogy terveink jók, javaslataink megalapozottak, támogatottak.

Szükség van ezen a területen is a „figyelemfelkeltő”, és kommunikációs kapacitás, valamint az ezt elősegítő szervezeti tudás megteremtésére és növelésére.

Fontos szempont itt, hogy ezt a kapacitást nemcsak központilag, hanem tagszervezeteinknél is meg kell teremteni, hiszen helyi szinten képviselhető leghatékonyabban a helyi érdek. Ehhez az AOSZ képzésekkel, kommunikációs modulok elkészítésével járul hozzá.

## Stratégiai Prioritás 2.

### A PÉNZÜGYI, SZAKMAI FÜGGETLENSÉG MEGTEREMTÉSE, A SZERVEZET CÉLOKHOZ IGAZÍTÁSA

#### Forrástípusok, a területre vonatkozó aktuális (AOSZ 2008)

<b>ÁLLAMI FORRÁSOK</b>	BELFÖLDI	KÜLFÖLDI
KÖZPONTI	44 507 921	1 500 000
ÖNKORMÁNYZATI	100 000	
<b>MAGÁNADOMÁNYOZÓK</b>	BELFÖLDI	KÜLFÖLDI
MAGÁNALAPÍTVÁNYOK Adományozó alapítványok		
ÜZLETI ADOMÁNYOZÓK Cégek, vállalatok közvetlen szponzorálása, adományozása		
EGYÉNI ADOMÁNYOZÓK Pénzbeli adományok, hagyaték	1 469 524	
<b>SAJÁT BEVÉTEL</b>	1 500 000	
Alaptevékenység bevétele, Tagdíjak Vállalkozási bevételek Kamat-, hozambevételek		

Forrástérkép, © CTF Alapítvány

Jelenlegi forrásainkat tekintve leszögezhetjük, hogy bár alaptevékenységünk ellátását eddig nem veszélyeztették pénzügyi válságok, **jelentős változásokat kell végrehajtanunk forrásaink összetételét tekintve.** Túlnyomórészt központi állami forrásból származó bevételeinket nagymértékben befolyásolja a magyar politikai helyzet alakulása<sup>2</sup>. Döntésünk értelmében a jelenlegi feladatainkon túl a régiós központok kialakítását és folyamatos segítségét is alapfeladatnak tekintjük. Ennek kell minimum megteremteni azt az államtól független forrásvolument, amelyet minden esetben megpróbálunk előteremteni, hogy klienseink megkapják azokat a szolgáltatásokat, amelyekre hosszú távon számítanak. Becslésünk szerint a működéshez jelenleg szükséges évi 30-40 millió forint előteremtése rövid távon nem megoldható, a stratégiai ciklus végére viszont elvárható. Ez nem jelenti azt, hogy teljes mértékben megszűnik az állami központi támogatás, csak a forrástérképen belül terveink szerint 50% alá csökken a mértéke (a jelenlegi költségvetés fenntartása, vagy növelése mellett).

Célunk, hogy új bevételt generáló eszközöket vizsgálunk meg, közülük a lehető legtöbbet (legalábbis azokat, amelyek hatékonynak bizonyulnak) bevezetjük a következő években. A következők szerepelnek terveinkben:

<sup>2</sup> A stratégiakészítés időszakában derült fény arra, hogy a frissen elfogadott 30 millió támogatási keretet az állam előzetes egyeztetés nélkül 5 millióval csökkentette. Később az eredeti összeg lett jóváhagyva, de ez is mutatja forrásaink bizonytalanságát.

- Szolgáltatási bevétel növelése: konzultációs díjak, tréning, tanácsadási díjak, stb. bel- és külföldön egyaránt (várható növekedés jelenlegihez képest 2012-ig 5%)
- Céges hosszú távú stratégiai adományozás, szponzoráció: a legnagyobb növekedést itt várjuk. Annak ellenére, hogy ez az adományozói piac kezd telítődni, még vannak cégek, ahol lehetőséget látunk ilyen együttműködések kialakítására (várható növekedés a ciklus végéig: 20%)
- Termékek eladása: Külföldi minta alapján megvalósíthatósági tanulmányt készítünk saját termékek forgalmazására. Jelentős promóció lenne ez a szervezetnek, ha az ebből származó bevételek nem is lesznek annyira jelentősek. Feltételként a beindítással szemben azt szabjuk, hogy garantáltan profitot generáljon (százalékot nem határoztunk meg)
- Céges co-branding, vagy ügykapcsolt marketing megállapodás (ún. cause related marketing) megkötését is megvizsgáljuk. Lehetőségként felmerül a Mountex és Sherpa - mint potenciális partner - egy Esőember terméksor kialakítása kapcsán.
- Adományszervezési események szervezése szintén megvizsgálandó alternatíva. Itt elsősorban meglévő eseményekre telepítenénk adományszervezési funkciót. Saját esemény esetén híresség bevonásával, nagyobb nyereményekkel ösztönöznénk a részvételt. Sor kerülhetne aukciókra, gyerekrajz, termék eladásra, stb.
- Hagyaték: bár hazánkban még nincs ennek hagyománya, a célcsoport specialitása miatt esélye nagyobb, mint más területeken. Fontos kideríteni (pl. fókuszcsoportok megkérdezésével) milyen feltételekkel, kire hagynák vagyonukat az érintett szülők, milyen garanciákat várnak. Az ügy rendkívüli érzékenysége miatt, továbbá a potenciális eredmények miatt precíz, professzionális előkészítést igényel ez a feladat.
- A legnagyobb támogatottsága az ingatlanszerzés, majd bérleti díjakból történő bevétel generálásnak volt. Realitását, hasznosságát viszonylag jól bizonyítani lehet. Elsődlegesen önkormányzati tulajdonú ingatlan megszerzése a cél, másodlagosan vásárlás – ezt megelőzően nagyadományi kampány. Siker esetén a bérbeadásból származó bevétel meghaladhatja az éves költségvetés 7-8%-át.
- Fontos lenne az angolszász országokban felmérni az intézményi magánadományok lehetőségét. Ha vannak még a régióban aktív vagy a régióban érdekelt adományozók, az adományozási kultúra jellege miatt (lazább, kevésbé bürokratikus és direktív, gyakran szabadon felhasználható) ez kiemelt fontosságú és nem kis volumenű bevételi forrás lehet.
- A külföldi állami támogatások mértékét is növelni tervezzük. Ezen források most is elérhetőek (EU), pályázati rendszere alig tér el a magyar államtól, finanszírozása viszont kiszámíthatóbb. Tervezett többletbevétel a ciklus végére: 10%.

## Humán erőforrás management

Az egyik legjelentősebb változás ezen a területen szorosan összefügg a fenti ingatlanszerzéssel.

Növekvő feladatok, és kapacitás mellett fizikailag lehetetlen több embert a jelenlegi irodában elhelyezni. A probléma megoldására elsősorban ingatlanszerzéssel, másodsorban bérléssel kíván megoldást találni az alapítvány.

A fenti leírásból kitűnik, hogy a pénzügyi függetlenség megteremtése rengeteg feladattal jár, itt elengedhetetlen a kapacitás-fejlesztés, és az adományszervezés szervezetbe való integrálása. Nem csak arról van szó, hogy fel kívánunk erre a feladatra venni egy munkatársat, hanem arról is, hogy a szakmai munkát végzőknek is meg kell tanulni adományszervező fejjel gondolkodni, hogy legyenek olyan programok, történetek, amire lehet gyűjteni. Ez bizonyára hoz majd szervezeti kulturális változásokat is, amelyeket mind stáb, mind elnökségi szinten racionálisan kell kezelni.

Az alábbi területeken jelenleg kevesebb beavatkozásra van szükség mint a fent említetteken. Az alapelvek, alapmechanizmusok a jelen szervezeti méretnek megfelelően működnek.

### **PR, Marketing**

Jelentős változás leginkább a PR területén, ott is a külső PR feladatainál várható, ami szorosan összefügg a nagyobb társadalmi kommunikációval, és az érdekérvényesítés hatékonyabbá tételével.

A belső PR területén leginkább a belső szabályok felügyeletére, betartatására van szükség (pl. az elnökség feladatokkal csak a titkáron keresztül bízza meg a stábot), valamint az e-mailes kommunikáció szabályainak újragondolására.

Fontos feladat egy felvállalható, hiteles közszereplő megtalálása, aki nevét, arcát adja az ügyünkhöz. Ez akkor tud igazán jól működni, ha az AOSZ képes kidolgozni, megfinanszírozni, valamint lebonyolítani egy olyan kampányt, ami növeli az ügy és a szervezet ismertségét, az AOSZ-t márkaként bevezeti a magyar nonprofit piacra.

### **PÜ**

Ezen a területen nagyobb változás a ciklus végére kiépülő magányadományozói rendszer működésekor várható, az eddigi pályázati elszámolási rendszer mellett ki kell alakítani az egyéni, céges adományozókkal kapcsolatos nyilvántartási, adóigazolási, stb. rendszereket.

### **Adminisztráció/irodai infrastruktúra**

Jelentős átalakulásra, és az infrastruktúra átalakítására akkor kerülhet sor, ha a szervezet sikeresen folyamosodik önkormányzati ingatlanért, valamint – nagyobb ingatlan szerzése esetén – azt hasznosítani is tudja bérbeadás formájában.



### Stratégiai Prioritás 3.

#### A TAGSÁG ÉS A SZERVEZETI HÁLÓZAT HATÉKONYABB MUNKÁJÁNAK KIALAKÍTÁSA

Az Autisták Országos Szövetsége Magyarország egyetlen ernyőszervezete az autizmus területén, 54 szervezeti és több mint 1300 magánszemély taggal. A bővülő tagság új igények megjelenését, új feladatok ellátását jelenti a Szövetség számára. Ezek a feladatok: az áttekinthetőség biztosítása, a szervezetek differenciálatlan körének több szintbe, esetleg feladatkörök szerinti szervezése és kezelése, a hatékony együttműködési módok, a hatékony kommunikáció csatornáinak kialakítása.

Az együttműködés jelenleg az 1 AOSZ + 54 tagszervezet modellre épül. Ez nehezé teszi az 54 tagszervezet közötti kapcsolattartást, aminek következménye, hogy az AOSZ országos kezdeményezései csak igen nehezen jutnak el a legkisebb, általában néhány önkéntes szülő által működtetett vidéki szervezetekhez. Így az országos programok (képzések, tréningek, kiadványok terjesztése, aláírásgyűjtés, adatgyűjtés, országos lobby stb.) csak szigetesen tudják bevonni a helyi szervezeteket, az autista érintettek jelentős részéhez nehéz eljuttatni az országos eredményeket; és fordítva is igaz: a helyi problémák, kezdeményezések csak nehezen jutnak el országos szintre.

Az AOSZ és tagszervezeteinek együttműködését az alábbi módszerekkel tesszük hatékonyabbá:

- a tagszervezeti bázis átstrukturálása;
- az AOSZ belső hatékonyságának javítása;
- a tagszervezetek kapacitásának fejlesztése.

Az eddigi 1+54-es modell helyett 1+6+48-as modell kialakítása a cél.

A szervezetek regionálisan szerveződnek hálózatba, országosan 6 erősebb szervezet vezetésével. A regionálisan működő szervezeti „középső szint” 6 szervezete az AOSZ vezetésével megalakítana egy SZMSZ-szel vagy más megállapodás alapján működő, és évente megújuló szerződésekkel alátámasztott hálózatot, ami a későbbiekben több feladatot is ellátna; helyi/régiós összefogások segítése, kommunikáció javítása, civil szervezetek kapacitásainak fejlesztése képzésekkel, kiadványokkal, tréningekkel, rendezvényekkel.

A 6 regionális szervezet kijelölése, felkérése az együttműködésre 2009. január 31-ig zajlott le. A szervezeti „középső szint” kialakítása, az átstrukturált tagszervezeti bázis létrehozása előreláthatólag 2009. december 31-ig zajlik le.

Konkrét feladatok:

- Az AOSZ stratégiájának ismertté tétele a tagok, tagszervezetek felé, illetve annak elfogadtatása.
- Hálózat kialakítása, hálózati SZMSZ kidolgozása, elfogadása.



- Ehhez 3 alkalommal szervezetfejlesztés a hálózati tagok és AOSZ részvételével.
- A tagszervezeteket érintő folyamatos felmérés.

A leendő „középső szintű” hálózati tagok feladatai:

- Rendszeres kapcsolattartás a központi AOSZ-irodával.
- Kétirányú információáramlás biztosítása.
- Felelősek az AOSZ-irodától kapott információ helyi szintű aktív terjesztéséért.
- Helyi képviselő ellátása.
- Adat- és információgyűjtés a saját és az országos szervezet számára.
- A központi iroda által menedzselte országos projektekben való részvétel, helyi szintű projektek generálása, menedzselése (igény szerint, forráshoz igazodva).
- További tartalmi elemek létezhetnek, ezek azonban csak a szervezetek elvárásainak, hajlandóságának megismerése után, a szervezetfejlesztés és hálózatépítés alkalmával azonosíthatók.
- Hálózati struktúra kidolgozása és kiépítése. A partnerszervezetekkel közösen, egyfajta hálózatépítő szervezetfejlesztés keretében ki kell alakítani az érdekvédelmi hálózat működési rendjét, kapcsolattartás rendszerét, feladatmegosztás rendjét, a kötelezettségek és a jogosultságok szabályzatát. Ez a hálózat folyamatos fejlesztését jelenti, helyszínei a rendszeres szervezetfejlesztések lesznek.

A belső minőség-kapacitás megteremtéséhez elengedhetetlen a tagszervezetek adatainak, működésének pontos ismerete. Teljes körű felmérésüket követően tudjuk kategorizálni a tagszervezeteket; működésük formája, nyújtott szolgáltatások, programok, ellátottak száma, tagok száma stb. Ezek alapján tudunk megfogalmazni sztemerdekét a meglévő és leendő tagszervezeteink számára.

## Stratégiai Prioritás 4.

### A STRATÉGIAALAPÚ MŰKÖDÉS MEGTEREMTÉSE MIND KÖZPONTILAG, MIND PEDIG ORSZÁGOSAN

Fontos stratégiai cél, hogy az országban az AOSZ szervezésével, az AOSZ részvételével, vagy akár az AOSZ tudtával folyó kezdeményezések elszakadjanak az ötletszerű, széttagolt, egymásra nem épülő akciók gyakorlatától, és helyette a stratégiai alapú tervezés és megvalósítás terjedjen el. Ennek alapja az Országos Autizmus Stratégia és az Országos Fogyatékosügyi Program. Az AOSZ 2008-tól saját éves munkaterveit e két dokumentum alapján készíti el. A munkaterv pontjainak – rendkívüli és eseti kivétellel – a fenti két stratégia/program alpontjaira kell hivatkoznia, illetve azokkal megfeleltethetőnek kell lennie.

Ugyancsak fontos, hogy maga az AOSZ letisztult profilú legyen, egyértelműen meg legyenek határozva azok a szakmai/érdekvédelmi feladatok, amelyeket a szervezet kész ellátni a következő években. Jelenlegi szervezeti stratégiánk alapján fontos súlypontja az érdekvédelmi feladatok professzionalizálása, és ez nem teszi lehetővé a szociális vagy oktatási törvényben szabályozott szolgáltatások (iskola, napközi, támogató szolgálat, lakóotthon stb.) indítását és működtetését. Ezért munkatervünkben célunk elsősorban azon programelemek megvalósítása, amelyek – akár az Országos Autizmus Stratégia, akár az Országos Fogyatékosügyi Program részeként – elsősorban:

- érdekvédelmi,
- szülősegítő,
- ernyőszervezeti,
- szakmai fejlesztő,
- információs,
- a nyilvánosságot célzó,
- a területen dolgozó szervezeteket segítő feladatok.

Ugyancsak fontos cél, hogy mind az AOSZ jelen szervezeti stratégiája, mind az Országos Autizmus Stratégia a tagság körében ismert és támogatott legyen.

Az AOSZ belső működése szempontjából szükséges a jelenlegi SZMSZ felülvizsgálata, új SZMSZ életbe léptetése. E munka során kiemelt fontosságú az Elnökség egyes tagjaira, az ügyvezető titkárra és az iroda dolgozóira (ill. a teljes operatív csapatra, ideértve a megbízásokat is) vonatkozó hatáskör és felelősségi határok felülvizsgálata, pontosabb meghatározása.

## Ütemterv (2009-2010)

Stratégiai prioritás	Feladat	Határidő
<b>AZ AUTIZMUSSEL KAPCSOLATOS ÉRDEKÉRVÉNYESÍTÉSI MUNKÁK PROFESSZIONALIZÁLÁSA</b>	Az Országos Autizmus Stratégia végrehajtása, ill. az egyes pontjait megvalósító programok kikényszerítése a kormányzattól	folyamatos
	Tagszervezetek felkészítése a professzionálisabb érdekérvényesítő munkára – érdekvédelmi képzések tartása	érdekvédelmi képzésre: 2009. december
	Tagszervezetek és tagok jogi problémáinak segítése, érdekükben jogi fellépés	folyamatos
<b>A PÉNZÜGYI, SZAKMAI FÜGGETLENSÉG MEGTEREMTÉSE, A SZERVEZET CÉLOKHOZ IGAZÍTÁSA</b>	Adományszervező munkatárs felvétele, foglalkoztatása	2009. 4. negyedévtől
	Adománystratégia kidolgozása és elfogadása	adományszervező munkatárs felvételéhez igazodva, de legkésőbb 2010. 2. negyedévig
	Jelenlegi állami támogatás 10%-át elérő külső adomány (adománystratégia alapján történő) szervezése	2011. első negyedév
<b>A TAGSÁG ÉS A SZERVEZETI HÁLÓZAT HATÉKONYABB MUNKÁJÁNAK KIALAKÍTÁSA</b>	Az 1+6+48-as szervezeti modell (6 Esőernyő-taggal) létrehozása, működésének elindulása	2009. decemberig
	Esőernyő további bővítése minimum 1 taggal	2010. végéig
<b>A STRATÉGIAALAPÚ MŰKÖDÉS MEGTEREMTÉSE MIND KÖZPONTILAG, MIND PEDIG ORSZÁGOSAN</b>	Az AOSZ-elnökség és iroda belső hatásköreinek áttekintése, módosítások/pontosítások kidolgozása, új SZMSZ kidolgozása és elfogadása	2009. december
	AOSZ munkaterveinek az Országos Autizmus Stratégia és az Országos Fogyatékosügyi Program alapján történő elkészítése	folyamatos
	AOSZ szervezeti stratégia külső értékelővel folytatott értékelése, 2011-2012-re vonatkozó ütemterv készítése és elfogadása	2010. december 31.