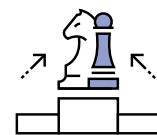


STRATÉGIAI CÉLOK ÉS PRIORITÁSOK

SEGÉDLET CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA



A szakmai stratégiánk olyan alapelemei, mint a **vízió, misszió, célok, értékek** esszenciálisak mind a tervezési folyamatokban, mind pedig egy konkrét stratégiai terv elkészítéséhez.

Ezek a legfontosabb kapaszkodók minden szervezet számára, de **önmagukban még nem elegendők egy stratégiai terv elkészítéséhez**, majd későbbi megvalósításához, hiszen ezek nem feltétlenül számolnak:

- ▶ az általunk kezelni kívánt probléma, valamint a külvilág változásával;
- ▶ a szervezet kapacitásának, belső állapotának dinamizmusával.

Éppen ezért: egy stratégiai tervben ezeket a fenti elemeket szükségünk lesz kiegészíteni a **stratégiai célok** rögzítésével és (akár) **stratégiai prioritások** megfogalmazásával is.

STRATÉGIAI PRIORITÁSOK

Minden stratégiai tervezési folyamat, így egy új stratégiai ciklus és hozzá kapcsolódó célok rögzítése is:

- ▶ a probléma (ismételt) elemzésével,
- ▶ környezetelemzéssel,
- ▶ a szervezet belső állapotának felmérésével kezdődik.

A probléma, valamint a környezetünk elemzése mentén először minden bizonnyal **nagyobb ügyek, területek, hosszabb távú kihívások** fognak megjelenni. Az is elképzelhető, hogy egy-egy ilyen nagyobb területhez több cél is tud majd kapcsolódni.

→ Emiatt is fontos lehet a nagyobb területeket, vagyis **prioritásokat** megfogalmazni, mert ezek segíthetnek a fókusz megtartásában a célok megfogalmazásánál.

Ugyanakkor ahogy máshol is elmondjuk, nincs kész recept egy stratégiai terv megírására: **bizonyos esetekben van helye** a prioritások rögzítésének, máskor csak a gondolkodásban fogják segíteni szervezetünk csapatát.

CÉLOK VS. STRATÉGIAI CÉLOK

Bár a stratégiai alapelemek között megtaláljuk a **(szervezeti) célokat**, ezek általánosabb megfogalmazások és nem időhöz kötöttek. Akárcsak a missziónk, a célok általában szintén nem változnak egyik évről a másikra, sőt olykor 5-10 éves távlatban sem.

Ellentétben a szervezeti célokkal, a stratégiai célok konkrétabbak és behatárolt időre vonatkoznak: ez lehet 3, 4, 5 vagy akár 7 év is. (Bár ahogy a [Stratégiai gondolkodás](#) oldalon is javasoljuk, az egyre gyorsabban változó környezeteink miatt érdemes minél rövidebb intervallumban terveznünk.) Ezt a lehatárolt időszakot nevezzük **stratégiai ciklusnak**.

Stratégiai tervünk tehát mindig egy stratégiai ciklust fog lefedni, vagyis egy 3-7 éves időtávra fog koncentrálni. Stratégiai céljaink pedig arra az adott ciklusra.

STRATÉGIAI CÉLOK

Ahogy szervezeti céljaink is az általunk kezelni kívánt problémából, igényből, hiányból indulnak ki, a stratégiai célok is ezekre adnak választ, annyi különbséggel, hogy **részletesebben figyelembe veszik**:

- ▶ a probléma aktuális állapotát és az adott időpillanat vagy időszak tág környezeti adottságait;
- ▶ a változásokat a szervezet környezetében, beleértve a célközösségeink körében történt változásokat.

Így tehát, ha egyszerűen akarnánk szemléltetni:

stratégiai cél = a probléma és a környezet aktuális állapota + válasz

MILYEN A JÓ STRATÉGIAI CÉL?



- Konkrét és mérhető.
- Tovább bontható részcélokra vagy további „eszközökre”, amelyeket használhat a szervezet az általánosabb cél elérése érdekében.
- Illeszkedik a misszióhoz és a szervezeti célokhoz.
- A problémára, igényre vagy hiányra ad választ.
- Figyelembe veszi a szervezet környezetét, a szervezet állapotát, a tendenciákat, beleértve a veszélyeket és a lehetőségeket is.



Sok szervezetben felmerül a kérdés, hogy a stratégiai céljai között rögzítsen-e kapacitásfejlesztési vagy „operatív” célokat. Gondolunk ezalatt például forrásteremtési, HR vagy kommunikációs célokra, egy konkrét operatív területen tervezett fejlesztésre, új rendszerek kialakítására.

Ezek kiemelten fontosak, de ahogy a térképünk felosztásán is látszik, **a különböző területű célokat érdemes külön kezelni**. Vagyis:

- ▶ a szakmai stratégiában rögzíteni a misszió mentén megfogalmazott, „kifelé” irányuló célokat,
- ▶ és az operatív stratégiák között rögzíteni az operatív vagy kapacitásépítési célokat.

Arra bízgatunk tehát minden szervezetet, hogy **valamennyi operatív területnek avagy funkciónak legyen saját stratégiája**, amely rögzíti az adott területhez kapcsolódó „befelé”, vagyis a szervezetre irányuló célokat:

- HR és csapat
- Pénzügy
- Forrásteremtés
- Kommunikáció
- Mérés és értékelés

Ezek az általunk úgynevezett operatív stratégiák lehetőséget biztosítanak az adott területet elemezni, következtetéseket levonni, tendenciákat látni és az alapján a jövőbe nézni.

PÉLDA

Ha szeretnénk az önkéntes bázisunkat szakmailag fejleszteni, hogy az önkénteseink magabiztosabbak és elkötelezettebbek legyenek, ezt érdemes lesz egy különálló önkéntes stratégiában rögzíteni. Ugyanakkor, ahogy nincs egyféle recept egy stratégiai terv elkészítésére, természetesen megtehetjük, hogy az ilyen és ehhez hasonló kapacitásépítési céljainkat itt is rögzíthetjük, de fontos lesz akkor valamilyen elválasztást tenni vagy külön jelölni a kifelé és befelé irányuló célokat.

PÉLDA A STRATÉGIAI CÉLOKRA ÉS PRIORITÁSOKRA

Az alábbiakban a Mozaik Hub példáján keresztül modellezzük, hogy milyen viszonyban áll egymással egy stratégiai prioritás és a hozzá kapcsolódó stratégiai célok.

➔ *(Ha egy következő, még konkrétabb szintre mennénk le, ezt már érdemes egy éves cselekvési terv vagy projektterv elkészítésekor megtenni, ilyenkor ugyanis ellenőrizhetjük, sőt biztosítanunk is kell, hogy az adott tevékenység, amit tervezünk, összhangban áll-e a stratégiai célunkkal.)*

Általános megfogalmazása miatt **egy stratégiai prioritás akár több stratégiai cikluson keresztül is velünk maradhat**, főleg abban az esetben, ha az azt életre hívó környezeti kihívás vagy lehetőség is ugyanúgy jelen van. Ilyen esetekben a stratégiai prioritás változatlan marad, csupán **más-más stratégiai célokat rendelhetünk mellé**.

PÉLDA (A MOZAIK ZSIDÓ KÖZÖSSÉGI HUB AKTUÁLIS STRATÉGIAI TERVÉBŐL)

Stratégiai prioritás: Források és forrásteremtési tudás

Stratégiai cél(ok):

- Tovább erősíteni a forrásteremtéssel kapcsolatos tudást és képességeket a Hub tagok körében.
- Pályázati támogatást biztosítani kiszámítható és felhasználóbarát módon.
- A közösségi intézményrendszert további együttműködésre, forrásaik megosztására inspirálni.

Stratégiai prioritás: Innováció

Stratégiai cél(ok):

- Új közösségi kezdeményezések szakmai és pénzügyi támogatása.
- Szakmai otthont nyújtani a zsidó közösségi aktivistáknak, a közösségben aktív társadalmi vállalkozóknak.
- Oktatási anyagok és lehetőségek létrehozásával segíteni az innováció kultúrájának megerősítését a már működő szervezetek körében.