

Overskrift 3.2 Strategi

1. Definition

En strategisk plan kan beskrives som et værktøj, der giver vejledning i at opfylde en vision og mission med maksimal effektivitet og gennemslagskraft. Det er næste skridt efter implementeringen af en vision og mission statement, da det er værktøjet, der gør det muligt at konkretisere dem. En strategisk plan kan med andre ord betragtes som en oversættelse af visionen til konkrete mål, målsætninger og rækker af handlinger. Hvis det skal være effektivt og nyttigt, bør det formulere specifikke mål og beskrive de handlinger, trin og ressourcer, der er nødvendige for at nå dem. Strategien bør være i overensstemmelse med visionen og missionen og etableres for en begrænset periode med mulighed for at revidere og tilpasse den, når det er nødvendigt eller til ændrede omstændigheder. I processen med at udarbejde eller gennemgå en strategisk plan, bør organisationen vurdere sin nuværende situation (f.eks. vurdering af den tidligere strategi eller SWOT-analyse) og definere konkrete mål og handlinger. Endelig bør strategien vedtages på højeste niveau og bør omfatte vurderings- og overvågningselementer for at sikre korrekt gennemførelse.

2. Ideelt scenario

Organisationen har en langsigtet detaljeret strategisk plan (f.eks. minimum fire år, varigheden af en olympiade), med klare mål, udfordringer, ansvar og tidslinjer, der er godkendt af organisationens øverste ansvarlige, og som er kendt og delt med personalet og medlemmerne. Denne plan er afledt af visionen og missionserklæringen og præciserer de skridt og mellemliggende mål, der skal nås i retning af organisationens mål. Inden planen udarbejdes, har organisationen evalueret organisationens miljø ved at konsultere interne og eksterne aktører samt foretage en Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analyse. Planen skabte en fælles forståelse af, hvilke resultater der forventes. Vejledningen skal være klar, konkret og realistisk, samtidig med at den tillader en vis fleksibilitet og stor selvstændighed for medarbejderne. I denne forbindelse anvendes SMART-kriterier (Specific, Measurable, Attainable, Ranged, Time-strained) ved udvikling af planen. Årlige arbejdsprogrammer understøtter implementeringen af den strategiske plan. Derudover overvåges den strategiske plan nøje og evalueres på regelmæssige tidspunkter takket være foruddefinerede Key Performance Indicators. Målet er at sikre relevans og muliggøre eventuelle ændringer, tilpasninger og gennemgange i implementeringen af planen. En mere generel analyse og gennemgang af den strategiske plan er forudset efter hvert bestyrelsesvalg.

3. Risici

- Kun kortsigtet tænkning og handlinger, der kan have negative effekter på at nå langsigtede mål.
- Prioriteringer, der ikke er i overensstemmelse med den faktiske situation i organisationen.
- En organisation, der er reaktiv i stedet for proaktiv.
- Svært ved at evaluere præstationer (hvis ingen konkrete mål).
- Vanskeligheder for medlemmer med at støtte organisationens handlinger og implementere anbefalinger.
- Manglende sammenhæng i interne beslutninger/handlinger.
- Manglende autonomi og kreativitet i medarbejdernes daglige arbejde.

- Negativ indvirkning på medarbejdernes holdning (følelse af formålsløshed).
- Usikker, uforudsigelig og ude af kontrol fremtid.
- Manglende kontinuitet og bæredygtighed af aktiviteter.

4. Instrumenter og nøgleelementer

Instrumenter	Nøgleelementer
Strategisk plan	<ul style="list-style-type: none"> • Kort-, mellem- og langsigtet. • Afstemt med organisationens vision, mission og værdier. • Klarhed i målene. • Realistiske mål. • Tilpasset miljøet og organisationens kultur. • Diskuteret og uddybet med organisationens højeste niveau. • Årlige arbejdsprogrammer for at sikre en korrekt implementering af strategien. • Involveret ekstern ekspertise og interessenter i udviklingsfasen. • Kommunikation med medlemmer og interessenter. • Regelmæssige evaluerings- og vurderingspunkter (mulig ved at angive benchmarks eller succesfaktorer).

5. Eksempler på god praksis

Eksempel "Strategisk plan"

Organisation: Den Internationale Olympiske Komité (IOC)

Beskrivelse: Olympic Agenda 2020+5, der omfatter 15 anbefalinger, er den nye køreplan for IOC og den olympiske bevægelse frem til 2025, som efterfølger Olympic Agenda 2020. Disse anbefalinger adresserer nøgletendenser, der sandsynligvis vil forme post-coronavirusverdenen, såsom øget samfundsmæssig solidaritet, digitalisering, bæredygtig udvikling, organisatorisk troværdighed og finansiell robusthed. De opfordrer til handlinger som styrkelse af de olympiske leges unikke karakter, fremme af bæredygtighed, styrkelse af atleters rettigheder, fremme af sikker sport, øget digitalt engagement, støtte til FN's mål for bæredygtig udvikling, hjælp til flygtninge, praktisering af god regeringsførelse og nyskabende indtægtsmodeller, alt rettet mod transformere udfordringer til muligheder gennem værdierne i Olympisme.

Yderligere oplysninger:

[Olympic Agenda 2020 - Strategisk køreplan for den olympiske bevægelse \(olympics.com\)](https://olympics.com/en/olympic-agenda/2020-2025/strategic-roadmap)

<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf>

Eksempel " strategisk plan"

Organisation: International Basketball Federation (FIBA)

Beskrivelse: For perioden 2023-2027 har FIBA skitseret en konsekvent strategi med klare mål og en eksplicit køreplan for implementering for at nå sine mål. Styret af basketbaskets kerneværdier og en klar vision omfatter FIBAs mission nu at forene fællesskabet og promovere og udvikle sporten. For at spore sine fremskridt har FIBA identificeret syv strategiske mål for cyklusen 2023-2027 og tre strategiske prioriteter for den nuværende arbejdscyklus: styrkelse af nationale forbund, promovering af kvinder i basketball og udformning af internationale klubkonkurrencer.

Yderligere information: [Strategi - FIBA.basketball](#)

Eksempel "Strategisk plan"

Organisation: Union Cycliste Internationale (UCI)

Beskrivelse: UCI Agenda 2030 bygger på de næsten opfyldte mål i Agenda 2022 og skitserer UCI's køreplan for de næste otte år. Med det formål at gøre cykling til det 21. århundredes sport fokuserer denne dagsorden på at gøre sporten mere inkluderende og fremme en cykellivsstil. Dens mål omfatter global udvikling og universalitet af cykling, innovation i konkurrencer, styrkelse af støtten til nationale forbund og solidaritetsprogrammer, fremme af bæredygtig praksis, beskyttelse af atleter og sikring af lige muligheder og styrkelse af olympiske værdier og god regeringsførelse inden for UCI.

Yderligere oplysninger: [2030 Cyklings dagsorden | UCI](#)

Eksempel "Strategisk plan"

Organisation: schweiziske OL

Beskrivelse: Direktionens strategi skitserer, hvordan den planlægger at implementere visionen, missionen og direktiverne i de vejledende principper i de kommende år. Ved at fokusere på kernemål, præstationsmålinger og nøgleaktiviteter opstiller direktionen prioriteter og styrer ledelsesgruppens operationelle udførelse af foranstaltninger. I erkendelse af, at sport vil fortsætte med at udvikle sig betydeligt på grund af samfundsmæssige, økonomiske, teknologiske, miljømæssige og politiske udviklinger, er Swiss Olympics vejledende principper og strategi designet til at understøtte agile reaktioner på nye muligheder og håndtere risici effektivt. Strategien vil periodisk blive revideret og justeret efter behov for at tilpasse sig ændrede forhold.

De overvejede kerneemner er: olympiske værdier, internationale begivenheder, højtydende sport, græsrodssport, paralympisk sport, sportsstyring og -ledelse, innovation, økonomi, e-sport.

Yderligere information :

[Swiss Olympic - Strategie, Leitbild og Statuten](#)

[2023-08-28 SwissOlympic Strategie Nachtrag verabschiedet DE .pdf](#)

Eksempel " strategisk plan"

Organisation: England Athletics

Beskrivelse: Den strategiske plan 2021-2032, der er udarbejdet gennem omfattende interessenthøringer, er styret af nøgleprincipper: prioritering af atleter, opretholdelse af høje standarder og etisk succes, forbedring af oplevelser og fremme af samarbejdspartnerskaber. England Athletics er dedikeret til at implementere den britiske strategi for sporten effektivt. Denne strategiske plan skitserer de områder, hvor England Athletics vil lede eller påvirke til at opbygge en blomstrende infrastruktur, der understøtter den bæredygtige udvikling af kritiske aspekter af sporten og sikrer, at atleter kan udmærke sig.

Yderligere information: [Vores strategi - England Atletik](#)

6. Skridt til næste niveau

Til niveau 2 ★★ "Dukker op"	Til niveau 3 ★★★ "Udvikler"	Til niveau 4 ★★★★ "Etableret"	Til niveau 5 ★★★★★ "Indlejret"
<ul style="list-style-type: none"> Diskuter på et bestyrelsesmøde, hvad der er de aktuelle nøgleudfordringer og opgaver for din organisation. Diskuter, hvilke aktiviteter relateret til disse udfordringer, der kan igangsættes på kort sigt. 	<ul style="list-style-type: none"> Diskuter i et bestyrelsesmøde nogle mellem- og langsigtede udfordringer, opgaver og mål for din organisation. Definer, hvad du vil opnå for hver af disse udfordringer/opgaver. Overvej hvilke af disse opgaver/udfordringer du har brug for en strategisk plan. Diskuter styrker og svagheder i din organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Forbered eller forfine en årlig strategisk plan, der angiver nøgleansvar, målsætninger, udfordringer og mål for det næste år. Når du udarbejder denne handlingsplan, skal du udføre en SWOT-analyse af din organisation. Vedtag formelt denne strategiske plan på et af bestyrelsesmøderne . Når den er vedtaget, skal du dele den strategiske plan med medarbejdere, medlemmer og medlemsorganisationer. Evaluer grundigt den strategiske plan for 	<ul style="list-style-type: none"> Udarbejde og validere en omfattende strategisk plan, der bygger på organisationens vision og mission samt de tidligere strategiske planer for at sikre kontinuitet. Planen opstiller nøgleansvar, målsætninger, udfordringer og mål for det næste år. Den definerer klart, hvem der er ansvarlig for at udføre bestemte opgaver, og hvad de forventede resultater og tidslinje er Identificer mellem- og langsigtede mål, der skal følges, samt



		<p>det foregående år (om opnåelse af de strategiske mål), når du vedtager eller udarbejder den nye strategiske plan.</p>	<p>konkrete måder at nå dem på.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejde hvert år et årligt arbejdsprogram for at overvåge gennemførelsen af strategien. • Inkluder benchmarks, key performance indicators (KPI'er) eller andre succesfaktorer i din strategiske arbejdsplan, hvor det er muligt. • Vedtag formelt denne strategiske plan på et af bestyrelsesmøderne . • Engager så meget som muligt dine interessenter i udarbejdelsen af den strategiske plan. Når den er vedtaget, skal du sikre dig, at den strategiske plan er kendt og kommunikeret til alle medarbejdere og medlemsorganisatio ner. • Publicer din strategiske plan og forklaringer vedrørende processen på din hjemmeside. • Forudse regelmæssige punkter med
--	--	--	--



			<p>evaluering, revision, tilpasning og vurdering af den strategiske plan, i det mindste ved udvikling af den strategiske plan for det følgende år. Vurdering eller evaluering kan lattes ved at inkludere benchmarks, key performance indicators (KPI'er) eller andre succesfaktorer i den strategiske plan.</p>
--	--	--	---