

Kop 3.2 Strategie

1. Definitie

Een strategisch plan kan worden omschreven als een hulpmiddel dat richting geeft bij het vervullen van een visie en missie met maximale efficiëntie en impact. Het is de volgende stap na de implementatie van een visie- en missieverklaring, omdat het het hulpmiddel is dat het mogelijk maakt om deze te concretiseren. Met andere woorden, een strategisch plan kan worden beschouwd als een vertaling van de visie in concrete doelen, objectieven en reeksen acties. Als het effectief en nuttig moet zijn, moet het specifieke doelen formuleren en de acties, stappen en middelen beschrijven die nodig zijn om deze te bereiken. De strategie moet worden afgestemd op de visie en missie en moet worden vastgesteld voor een beperkte periode met de mogelijkheid om deze te herzien en aan te passen wanneer nodig of aan veranderende omstandigheden. Tijdens het voorbereiden of herzien van een strategisch plan moet de organisatie haar huidige situatie beoordelen (bijv. beoordeling van de vorige strategie of SWOT-analyse) en concrete doelstellingen en acties definiëren. Ten slotte moet de strategie op het hoogste niveau worden aangenomen en moet deze beoordelings- en monitoringelementen bevatten om een correcte implementatie te garanderen.

2. Ideaal scenario

De organisatie heeft een gedetailleerd strategisch plan voor de lange termijn (bijv. minimaal vier jaar, de duur van een Olympiade), met duidelijke doelen, uitdagingen, verantwoordelijkheden en tijdlijnen die zijn goedgekeurd door de hoogste verantwoordelijke van de organisatie en die bekend zijn en worden gedeeld met het personeel en de leden. Dit plan is afgeleid van de visie- en missieverklaring en verduidelijkt de stappen en tussenliggende doelen die moeten worden bereikt om de doelen van de organisatie te bereiken. Voordat het plan werd opgesteld, heeft de organisatie de omgeving van de organisatie geëvalueerd door interne en externe actoren te raadplegen en een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) uit te voeren. Het plan creëerde een gemeenschappelijk begrip van welke resultaten worden verwacht. De verstrekte richtlijnen moeten duidelijk, concreet en realistisch zijn, terwijl er enige flexibiliteit en een grote autonomie aan het personeel wordt toegestaan. In dit opzicht worden SMART-criteria (Specifiek, Meetbaar, Haalbaar, Gerangschikt, Tijdgebonden) gebruikt bij het ontwikkelen van het plan. Jaarlijkse werkprogramma's ondersteunen de implementatie van het strategische plan. Daarnaast wordt het strategische plan nauwlettend gevolgd en op regelmatige tijdstippen geëvalueerd dankzij vooraf gedefinieerde Key Performance Indicators. Het doel is om relevantie te garanderen, zodat mogelijke wijzigingen, aanpassingen en beoordelingen in de uitvoering van het plan mogelijk zijn. Een meer algemene analyse en beoordeling van het strategische plan is voorzien na elke bestuursverkiezing.

3. Risico's

- Alleen kortetermijndenken en -acties die een negatief effect kunnen hebben op het bereiken van langetermijndoelen.
- Prioriteiten die niet in overeenstemming zijn met de werkelijke situatie van de organisatie.
- Een organisatie die reactief is in plaats van proactief.

- Moeilijkheid om prestaties te evalueren (indien er geen concrete doelen zijn).
- Moeilijkheden voor leden om de acties van de organisatie te ondersteunen en aanbevelingen uit te voeren.
- Gebrek aan samenhang in interne beslissingen/acties.
- Gebrek aan autonomie en creativiteit in het dagelijks werk van de medewerkers.
- Negatieve invloed op de houding van het personeel (gevoel van doelloosheid).
- Onzekere, onvoorspelbare en onbeheersbare toekomst.
- Gebrek aan continuïteit en duurzaamheid van activiteiten.

4. Instrumenten en sleutelementen

<i>Instrumenten</i>	<i>Belangrijkste elementen</i>
Strategisch plan	<ul style="list-style-type: none"> • Korte, middellange en lange termijn. • In lijn met de visie, missie en waarden van de organisatie. • Duidelijkheid van de doelstellingen. • Realistische doelstellingen. • Aangepast aan de omgeving en de cultuur van de organisatie. • Besproken en uitgewerkt met het hoogste niveau van de organisatie. • Jaarlijkse werkprogramma's om een correcte uitvoering van de strategie te waarborgen. • Betrokken externe expertise en belanghebbenden bij de ontwikkelingsfase. • Communicatie met leden en belanghebbenden. • Regelmatige evaluatie- en beoordelingsmomenten (mogelijk door het vermelden van benchmarks of succesfactoren).

5. Voorbeelden van goede praktijken

Voorbeeld "Strategisch Plan"

Organisatie: Internationaal Olympisch Comité (IOC)

Beschrijving: Olympic Agenda 2020+5, bestaande uit 15 aanbevelingen, is de nieuwe routekaart voor het IOC en de Olympische Beweging tot 2025, als opvolger van Olympic Agenda 2020. Deze aanbevelingen richten zich op belangrijke trends die de wereld na het coronavirus waarschijnlijk zullen vormgeven, zoals meer maatschappelijke solidariteit, digitalisering, duurzame ontwikkeling, organisatorische geloofwaardigheid en financiële veerkracht. Ze roepen op tot acties zoals het versterken van de uniciteit van de Olympische Spelen, het bevorderen van duurzaamheid, het versterken van de rechten van atleten, het promoten van veilige sport, het verbeteren van digitale betrokkenheid, het ondersteunen van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN, het helpen van vluchtelingen, het beoefenen van goed bestuur en het innoveren van verdienmodellen, allemaal gericht op het omzetten van uitdagingen in kansen door middel van de waarden van het Olympisme.

Verdere informatie:

[Olympische Agenda 2020 - Strategische routekaart voor de Olympische Beweging \(olympics.com\)](https://olympics.com)

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

Voorbeeld “Strategisch Plan”

Organisatie: Internationale Basketball Federatie (FIBA)

Omschrijving: Voor de periode 2023-2027 heeft FIBA een consistente strategie geschetst met duidelijke doelstellingen en een expliciete routekaart voor implementatie om haar doelen te bereiken. Geleid door kernwaarden van basketbal en een duidelijke visie, omvat de missie van FIBA nu het verenigen van de gemeenschap en het promoten en ontwikkelen van de sport. Om haar voortgang bij te houden, heeft FIBA zeven strategische doelstellingen geïdentificeerd voor de cyclus 2023-2027 en drie strategische prioriteiten voor de huidige werkcyclus: nationale federaties machtigen, vrouwen in basketbal promoten en internationale clubcompetities vormgeven.

Meer informatie: [Strategie - FIBA.basketball](#)

Voorbeeld “Strategisch Plan”

Organisatie: Union Cycliste Internationale (UCI)

Beschrijving: De UCI Agenda 2030 bouwt voort op de bijna voltooide doelstellingen van Agenda 2022 en schetst de routekaart van de UCI voor de komende acht jaar. Deze agenda is erop gericht om wielrennen de sport van de 21e eeuw te maken en richt zich op het inclusiever maken van de sport en het bevorderen van een wielerenlevensstijl. De doelstellingen omvatten wereldwijde ontwikkeling en universaliteit van wielrennen, innovatie in competities, versterking van de steun voor nationale federaties en solidariteitsprogramma's, bevordering van duurzame praktijken, bescherming van atleten en het waarborgen van gelijke kansen, en versterking van Olympische waarden en goed bestuur binnen de UCI.

Verdere informatie: [Agenda wielrennen 2030 | UCI](#)

Voorbeeld “Strategisch Plan”

Organisatie: Zwitsers Olympisch

Beschrijving: De strategie van de Raad van Bestuur schetst hoe het van plan is de visie, missie en richtlijnen van de leidende principes in de komende jaren te implementeren. Door zich te richten op kerndoelen, prestatie metingen en kernactiviteiten, stelt de Raad van Bestuur prioriteiten en stuurt de operationele uitvoering van maatregelen door het managementteam aan. In de erkenning dat sporten aanzienlijk zullen blijven evolueren als gevolg van maatschappelijke, economische, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen, zijn de leidende principes en strategie van Swiss Olympic ontworpen om flexibele reacties op nieuwe kansen te ondersteunen en risico's effectief te beheren. De strategie zal periodiek worden herzien en indien nodig worden aangepast om aan te sluiten bij veranderende omstandigheden.

De belangrijkste onderwerpen die aan bod komen zijn: Olympische waarden, internationale evenementen, topsport, breedtesport, paralympische sport, sportbestuur en -management, innovatie, economie en e-sport.

Verdere informatie :

[Zwitserse Olympische - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

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

Voorbeeld “ Strategisch Plan”

Organisatie: England Athletics

Beschrijving: Het Strategisch Plan 2021-2032, opgesteld door middel van uitgebreid overleg met belanghebbenden, wordt geleid door belangrijke principes: atleten prioriteren, hoge normen en ethisch succes handhaven, ervaringen verbeteren en samenwerkingsverbanden bevorderen. England Athletics is toegewijd aan het effectief implementeren van de UK-brede strategie voor de sport. Dit strategische plan schetst de gebieden waar England Athletics leiding zal geven of invloed zal uitoefenen om een bloeiende infrastructuur op te bouwen, de duurzame ontwikkeling van kritieke aspecten van de sport te ondersteunen en ervoor te zorgen dat atleten kunnen uitblinken.

Meer informatie: [Onze strategie - England Athletics](#)

6. Stappen naar het volgende niveau

Naar niveau 2 ★★ "Opkomend"	Naar niveau 3 ★★★ "Ontwikkelen"	Naar niveau 4 ★★★★ "Gevestigd"	Naar niveau 5 ★★★★★ "Ingebed"
<ul style="list-style-type: none"> Bespreek tijdens een bestuursvergadering wat de huidige belangrijkste uitdagingen en taken voor uw organisatie zijn. Bespreek welke activiteiten met betrekking tot deze uitdagingen op korte termijn kunnen worden gestart. 	<ul style="list-style-type: none"> Bespreek tijdens een bestuursvergadering een aantal middellange- en langetermijnduidingen, taken en doelstellingen van uw organisatie. Definieer wat u wilt bereiken voor elk van deze uitdagingen/taken. Bedenk voor welke van deze taken/uitdagingen u 	<ul style="list-style-type: none"> Bereid of verfijn een jaarlijks strategisch plan waarin de belangrijkste verantwoordelijkheden, doelstellingen, uitdagingen en doelen voor het komende jaar worden uiteengezet. Voer bij het voorbereiden van dit actieplan een 	<ul style="list-style-type: none"> Bereid een uitgebreid strategisch plan voor en valideer dit, dat voortbouwt op de visie en missie van de organisatie en de vorige strategische plannen om continuïteit te garanderen. Het plan zet de belangrijkste verantwoordelijkheden, doelstellingen,

	<p>een strategisch plan nodig hebt.</p> <ul style="list-style-type: none"> Bespreek de sterke en zwakke punten van uw organisatie. 	<p>SWOT-analyse van uw organisatie uit.</p> <ul style="list-style-type: none"> Dit strategische plan formeel goedkeuren tijdens een van de bestuursvergaderingen. Zodra het strategische plan is goedgekeurd, deelt u het met uw medewerkers, leden en aangesloten organisaties. strategische plan van het voorgaande jaar grondig (op het gebied van het behalen van de strategische doelen) bij het aannemen of opstellen van het nieuwe strategische plan. 	<p>uitdagingen en doelen voor het komende jaar uiteen. Het definieert duidelijk wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van bepaalde taken en wat de verwachte resultaten en tijdlijn zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> Bepaal welke middellange- en langetermijndoelen u wilt bereiken en bepaal concrete manieren om deze te bereiken. Maak elk jaar een jaarlijks werkprogramma om de uitvoering van de strategie te monitoren. Neem waar mogelijk benchmarks, belangrijke prestatie-indicatoren (KPI's) of andere succesfactoren op in uw strategische werkplan. Dit strategische plan formeel goedkeuren tijdens een van de bestuursvergaderingen. Betrek uw stakeholders zoveel mogelijk bij
--	---	--	---



			<p>de voorbereiding van het strategische plan. Zorg er na goedkeuring voor dat het strategische plan bekend is en gecommuniceerd wordt aan alle personeelsleden en lidorganisaties.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publiceer uw strategisch plan en uitleg over het proces op uw website. • Voorzie regelmatige punten van evaluatie, herziening, aanpassing en beoordeling van het strategische plan, ten minste bij het ontwikkelen van het strategische plan voor het volgende jaar. Beoordeling of evaluatie kan worden vergemakkelijkt door benchmarks, key performance indicators (KPI's) of andere succesfactoren in het strategische plan op te nemen .
--	--	--	--