

## Overskrift 3.2 Strategi

### 1. Definisjon

En strategisk plan kan beskrives som et verktøy som gir veiledning for å oppfylle en visjon og misjon med maksimal effektivitet og effekt. Det er neste trinn etter implementeringen av en visjon og misjonserklæring, da det er verktøyet som gjør det mulig å konkretisere dem. En strategisk plan kan med andre ord betraktes som en oversettelse av visjonen til konkrete mål, målsettinger og handlingsrekker. Hvis det skal være effektivt og nyttig, bør det artikulere spesifikke mål og beskrive handlingene, trinnene og ressursene som trengs for å oppnå dem. Strategien bør være i tråd med visjonen og oppdraget og etableres for en begrenset periode med mulighet for å revidere og tilpasse den når det er nødvendig eller til endrede omstendigheter. I prosessen med å utarbeide eller gjennomgå en strategisk plan, bør organisasjonen vurdere sin nåværende situasjon (f.eks. vurdering av forrige strategi eller SWOT-analyse) og definere konkrete mål og handlinger. Til slutt bør strategien vedtas på høyeste nivå og bør inkludere vurderings- og overvåkingselementer for å sikre riktig implementering.

### 2. Ideell scenario

Organisasjonen har en langsiktig detaljert strategisk plan (f.eks. minimum fire år, varigheten av en olympiade), med klare mål, utfordringer, ansvar og tidslinjer som er godkjent av organisasjonens øverste ansvarlige og som er kjent og delt med ansatte og medlemmer. Denne planen er utledet fra visjonen og målsetningen og klargjør trinnene og mellomliggende mål som skal oppnås mot organisasjonens mål. Før utarbeidelse av planen har organisasjonen evaluert organisasjonens miljø ved å konsultere interne og eksterne aktører samt gjennomføre en Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analyse. Planen skapte en felles forståelse av hvilke resultater som forventes. Veiledningen må være klar, konkret og realistisk, samtidig som den tillater en viss fleksibilitet og stor autonomi for medarbeiderne. I denne forbindelse brukes SMART-kriterier (Specific, Measurable, Attainable, Ranging, Time-strained) ved utvikling av planen. Årlige arbeidsprogrammer støtter implementeringen av den strategiske planen. I tillegg blir den strategiske planen overvåket nøye og evaluert på jevnlig tidspunkter takket være forhåndsdefinerte Key Performance Indicators. Målet er å sikre relevans, muliggjøre endringer, tilpasning og gjennomgang i gjennomføringen av planen. En mer generell analyse og gjennomgang av den strategiske planen er planlagt etter hvert styrevalg.

### 3. Risikoer

- Kun kortsiktig tenkning og handlinger som kan ha negative effekter på å nå langsiktige mål.
- Prioriteringer som ikke er i tråd med den faktiske situasjonen i organisasjonen.
- En organisasjon som er reaktiv i stedet for proaktiv.
- Vanskeligheter med å evaluere prestasjoner (hvis ingen konkrete mål).
- Vanskeligheter for medlemmer med å støtte organisasjonens handlinger og implementere anbefalinger.
- Manglende sammenheng i interne beslutninger/handlinger.
- Mangel på autonomi og kreativitet i de ansattes daglige arbeid.
- Negativ innvirkning på holdningen til ansatte (føler målløshet).

- Usikker, uforutsigbar og ute av kontroll fremtid.
- Mangel på kontinuitet og bærekraft i aktiviteter.

#### 4. Instrumenter og nøkkelementer

Instrumenter	Nøkkelementer
<b>Strategisk plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort-, mellom- og langsiktig.</li> <li>• På linje med visjonen, oppdraget og verdiene til organisasjonen.</li> <li>• Klarhet i målene.</li> <li>• Realistiske mål.</li> <li>• Tilpasset miljøet og kulturen i organisasjonen.</li> <li>• Diskutert og utdypet med organisasjonens høyeste nivå.</li> <li>• Årlige arbeidsprogrammer for å sikre en forsvarlig implementering av strategien.</li> <li>• Involvert ekstern kompetanse og interessenter i utviklingsfasen.</li> <li>• Kommunikasjon med medlemmer og interessenter.</li> <li>• Regelmessige evaluerings- og vurderingspunkter (mulig ved å liste opp benchmarks eller suksessfaktorer).</li> </ul>

#### 5. Eksempler på god praksis

##### Eksempel «Strategisk plan»

**Organisasjon:** Den internasjonale olympiske komité (IOC)

**Beskrivelse:** Olympic Agenda 2020+5, bestående av 15 anbefalinger, er det nye veikartet for IOC og den olympiske bevegelsen frem til 2025, som etterfølger Olympic Agenda 2020. Disse anbefalingene tar for seg nøkkeltrender som sannsynligvis vil forme post-koronavirusverdenen, for eksempel økt sosial solidaritet, digitalisering, bærekraftig utvikling, organisatorisk troverdighet og finansiell motstandskraft. De oppfordrer til handlinger som å styrke de olympiske lekernes unikhet, fremme bærekraft, styrke idrettsutøveres rettigheter, fremme trygg idrett, øke digitalt engasjement, støtte FN's bærekraftsmål, hjelpe flyktninger, praktisere godt styresett og innovere inntektsmodeller, alt rettet mot transformere utfordringer til muligheter gjennom verdiene til olympisme.

**Ytterligere informasjon:**

[Olympic Agenda 2020 – Strategisk veikart for den olympiske bevegelsen \(olympics.com\)](https://olympics.com)

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

##### Eksempel "strategisk plan"

**Organisasjon:** International Basketball Federation (FIBA)

**Beskrivelse:** For perioden 2023-2027 har FIBA skissert en konsistent strategi med klare mål og et eksplisitt veikart for implementering for å nå sine mål. Veiledet av kjernebasketverdier og en klar visjon, inkluderer

FIBAs oppdrag nå å forene fellesskapet og fremme og utvikle sporten. For å spore fremgangen har FIBA identifisert syv strategiske mål for syklusen 2023-2027 og tre strategiske prioriteringer for den nåværende arbeidssyklusen: styrke nasjonale forbund, promotere kvinner i basketball og forme internasjonale klubbkonkurranser.

**Ytterligere informasjon:** [Strategi - FIBA.basketball](#)

#### Eksempel «Strategisk plan»

**Organisasjon:** Union Cycliste Internationale (UCI)

**Beskrivelse:** UCI Agenda 2030 bygger på de nesten oppnådde målene i Agenda 2022 og skisserer UCIs veikart for de neste åtte årene. Denne agendaen har som mål å gjøre sykling til det 21. århundres sport, og fokuserer på å gjøre sporten mer inkluderende og fremme en sykkellivsstil. Dens mål inkluderer global utvikling og universalitet av sykling, innovasjon i konkurranser, styrking av støtten til nasjonale forbund og solidaritetsprogrammer, fremme bærekraftig praksis, beskytte idrettsutøvere og sikre like muligheter, og forsterke olympiske verdier og god styring innen UCI.

**Ytterligere informasjon:** [2030 Sykkels agenda | UCI](#)

#### Eksempel «Strategisk plan»

**Organisasjon:** Sveitsisk OL

**Beskrivelse:** Hovedstyrets strategi skisserer hvordan det planlegger å implementere visjonen, oppdraget og direktivene til de veiledende prinsippene de neste årene. Ved å fokusere på kjernemål, resultatmålinger og nøkkelaktiviteter, setter hovedstyret prioriteringer og styrer ledergruppens operasjonelle gjennomføring av tiltak. I erkjennelse av at sport vil fortsette å utvikle seg betydelig på grunn av samfunnsmessig, økonomisk, teknologisk, miljømessig og politisk utvikling, er Swiss Olympics veiledende prinsipper og strategi utformet for å støtte smidige reaksjoner på nye muligheter og håndtere risiko effektivt. Strategien vil med jevne mellomrom gjennomgås og justeres etter behov for å tilpasse seg endrede forhold.

Kjerneemnene som vurderes er: olympiske verdier, internasjonale arrangementer, høyttelsesidrett, grasrotsport, paralympisk sport, idrettsstyring og ledelse, innovasjon, økonomi, e-sport.

**Ytterligere informasjon :**

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

[2023-08-28\\_SwissOlympic\\_Strategie\\_Nachtrag\\_verabschiedet\\_DE\\_.pdf](#)

#### Eksempel " strategisk plan"

**Organisasjon:** England Friidrett

**Beskrivelse:** Den strategiske planen 2021-2032, laget gjennom omfattende interessentkonsultasjoner, styres av nøkkelprinsipper: prioritering av idrettsutøvere, opprettholde høye standarder og etisk suksess, forbedre opplevelser og fremme samarbeidspartnerskap. England Athletics er dedikert til å implementere

den britiske strategien for sporten effektivt. Denne strategiske planen skisserer områdene der England Athletics vil lede eller påvirke for å bygge en blomstrende infrastruktur, støtte bærekraftig utvikling av kritiske aspekter ved sporten og sikre at idrettsutøvere kan utmerke seg.

Ytterligere informasjon: [Vår strategi - England Athletics](#)

## 6. Trinn til neste nivå

Til nivå 2 ★★ «Kommer frem»	Til nivå 3 ★★★ "Utvikler"	Til nivå 4 ★★★★ «Etablert»	Til nivå 5 ★★★★★ «Innebygd»
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskuter i et styremøte hva som er de aktuelle nøkkelutfordringene og oppgavene for din organisasjon.</li> <li>• Diskuter hvilke aktiviteter knyttet til disse utfordringene som kan settes i gang på kort sikt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskuter i et styremøte noen mellom- og langsiktige utfordringer, oppgaver og mål for organisasjonen din.</li> <li>• Definer hva du ønsker å oppnå for hver av disse utfordringene/oppgavene.</li> <li>• Vurder hvilke av disse oppgavene/utfordringene du trenger en strategisk plan.</li> <li>• Diskuter styrker og svakheter ved organisasjonen din.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbered eller avgrens en årlig strategisk plan som angir nøkkelansvar, mål, utfordringer og mål for det neste året. Når du utarbeider denne handlingsplanen, utfør en SWOT-analyse av organisasjonen din.</li> <li>• Vedta denne strategiske planen formelt på et av styremøtene.</li> <li>• Når den er vedtatt, del den strategiske planen med ansatte, medlemmer og medlemsorganisasjoner.</li> <li>• Evaluer grundig den strategiske planen for foregående år (om oppnåelse av de strategiske målene) når du vedtar eller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeide og validere en omfattende strategisk plan som bygger på visjonen og oppdraget til organisasjonen samt de tidligere strategiske planene for å sikre kontinuitet. Planen angir hovedansvar, mål, utfordringer og mål for det neste året. Den definerer klart hvem som er ansvarlig for å utføre visse oppgaver og hva de forventede resultatene og tidslinjen er</li> <li>• Identifiser mellom- og langsiktige mål som skal følges, samt konkrete måter å nå dem på.</li> <li>• Utarbeide hvert år et årlig arbeidsprogram for å overvåke</li> </ul>

		<p>utarbeider den nye strategiske planen.</p>	<p>leveransen av strategien.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkluder benchmarks, key performance indicators (KPIer) eller andre suksessfaktorer i din strategiske arbeidsplan der det er mulig.</li> <li>• Vedta denne strategiske planen formelt på et av styremøtene.</li> <li>• Engasjer så mye som mulig dine interessenter i utarbeidelsen av den strategiske planen. Når den er vedtatt, sørg for at den strategiske planen er kjent og kommunisert til alle ansatte og medlemsorganisasjoner.</li> <li>• Publisert din strategiske plan og forklaringer angående prosessen på nettstedet ditt.</li> <li>• Forutse regelmessige punkter med evaluering, revisjon, tilpasning og vurdering av den strategiske planen, i det minste ved utvikling av den strategiske planen</li> </ul>
--	--	---	--



			<p>for det påfølgende året. Vurdering eller evaluering kan forenkles ved å inkludere benchmarks, key performance indicators ( KPIer) eller andre suksessfaktorer i den strategiske planen.</p>
--	--	--	--