

Template Strategisch Plan

Licentie Eredivisie

Naast dat er in de Eredivisie nieuwe stijl vanaf seizoen 2017-2018 eisen aan de bestuurders worden gesteld, wordt dat ook gedaan aan de aanwezigheid en kwaliteit van het beleid.

Iedere Eredivisie organisatie dient bij toetreding een strategisch plan aan de Nevobo te overleggen. In dit strategisch plan wordt beschreven welke lange termijn doelen de organisatie heeft en langs welke weg zij die denkt te kunnen realiseren. Het strategisch plan heeft een tijdshorizon van minimaal 4 jaar en vindt zijn uitwerking in jaarplannen en jaarbudgetten. Dit template kunnen Eredivisie organisaties als leidraad gebruiken voor het opstellen van het strategisch plan.

Het Eredivisie expertpanel geeft iedere Eredivisie organisatie feedback op het strategisch plan en gebruikt dit plan om de consistentie en de realiteitszin van het jaarlijks in te dienen jaarplan en begroting te kunnen toetsen.

Aan de inhoud van het strategisch plan wordt tevens een aantal inhoudelijke eisen gesteld. Zo is iedere Eredivisie organisatie verplicht om in haar strategisch plan een onderdeel op te nemen over haar maatschappelijke impact conform de MVO paragraaf in de plannen van bedrijven. De organisatie maakt binnen dit onderdeel duidelijk hoe zij haar maatschappelijke waarde ziet en hoe zij deze denkt te kunnen vergroten. Ook dient in het strategisch plan aandacht besteed te worden aan talentontwikkeling. Hoe zorgt de organisatie ervoor dat zij niet alleen komend seizoen sportief presteert maar dit duurzaam over de jaren heen waarborgt?

Beschrijf in maximaal 8 pagina's krachtig het waarom, wat en hoe.

Inhoudsopgave

Inleiding

Hoofdstuk 1: Historie en huidige situatie

- Historie
- Huidige situatie

Hoofdstuk 2: Missie en visie

(waar willen we naar toe en waarom?)

- Missie
- Visie

Hoofdstuk 3: Analyses

- SWOT analyse
 - interne analyse (SW)
 - externe analyse (OT)
- Confrontatiematrix
- Strategische speerpunten/keuzes
- Doelstellingen

Hoofdstuk 4: Structuur en cultuur

Hoofdstuk 5: Acties, middelen en planning

Hoofdstuk 6: Bewaken en borgen

Inleiding

In de inleiding van het strategisch plan wordt uitgelegd hoe de organisatie is gekomen tot het schrijven van dit plan; waarom is er een plan geschreven en hoe is deze tot stand gekomen. Ook geeft de inleiding de status van het plan aan en wanneer het is goedgekeurd door de Algemene Leden Vergadering. Gebruikte afkortingen en uitleg over de opbouw van het plan worden ook beschreven.

Hoofdstuk 1: Historie en huidige situatie

Historie

In de paragraaf historie wordt wat verteld over de geschiedenis van de organisatie. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om informatie over de oprichting, successen, ontwikkelingen en veranderingen van de organisatie.

Huidige situatie

Hier gaat het om de huidige stand van zaken wat betreft ledenaantal, teams, financiën en organisatiestructuur. Eventueel ook een beschrijving van bestaande doelen en acties.

Hoofdstuk 2: Missie en visie

Missie

Bij de missie gaat het om de bestaansreden van de organisatie, waarbij af wordt gevraagd: wat voor organisatie zijn we? Wie is de klant? Wat stelt de klant op prijs? Wat zijn de activiteiten van de organisatie? Waarom worden deze activiteiten verricht? De missie is het antwoord op de vraag naar de doelstelling van de organisatie.

Aandachtspunten

- Waar staat de organisatie voor?
- Wat is de bijdrage van de organisatie aan de omgeving?
- Waarin onderscheidt de organisatie zich van andere soortgelijke organisaties?
- Heeft de missie draagvlak bij bestuur en kaderleden (organiserend, technisch, arbitrerend)?
- Is de missie richtinggevend voor het doen en laten van iedereen in de organisatie?
- Kunnen uit de missie doelstellingen worden afgeleid?
- Gaat de missie minstens vijf jaar mee?
- Is de missie inspirerend en enthousiasmerend?

Visie

In deze paragraaf gaat het om wat de organisatie wil zijn en hoe het moet worden gezien door de leden en concurrenten. Het is een korte naar buiten gerichte verklaring met de doelstellingen van de organisatie op korte en middellange termijn. Dit is meestal in korte en krachtige termen.

Aandachtspunten

Een goede visie..

- is gedurfd en staat los van de situatie van vandaag
- is krachtig en inspirerend
- wordt door het bestuur gedragen, zij kunnen ervoor zorgen dat alles en iedereen in het teken staat van het realiseren van de visie en het vervullen van de missie
- bevat een concreet en helder doel (zo is duidelijk wanneer je visie wordt bereikt)
- geeft het doel aan, de stip op de horizon, en niet de weg hoe de organisatie dat doel gaat bereiken (dat laatste is de strategie).

In het strategisch plan volleybal 2020 lees je welke visie Nevobo voor het volleybal geformuleerd heeft na gesprekken met diverse betrokkenen.

Hoofdstuk 3: Analyses

SWOT analyse

Niet alles kan worden meegenomen in een strategisch plan, daarom zullen er prioriteiten aan de positieve punten en verbeterpunten gesteld moeten worden. Sommige punten zijn belangrijker of gemakkelijker aan te pakken dan andere en het is dan ook belangrijk om hierin goede keuzes te maken. Om deze keuzes te maken is het advies een SWOT-analyse van de organisatie te maken.

Bij een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dienen de belangrijkste sterke en zwakke punten van de organisatie te worden benoemd, samen met de belangrijkste kansen en bedreigingen. De SWOT-analyse kan zo gebruikt worden om beleidsopties en dus ambities en doelstellingen te ontwikkelen.

Elementen

Een SWOT-analyse kent de volgende vier elementen:

- De sterke punten (Strengths): betreffen de kenmerken van de organisatie.
- De zwakke punten (Weaknesses): betreffen eveneens de kenmerken van de organisatie.
- De kansen (Opportunities): betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de organisatie onderhevig is.
- De bedreigingen (Threats): betreffen eveneens ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de organisatie onderhevig is.



Interne analyse

De sterke en zwakke punten zijn altijd van toepassing op factoren binnen een organisatie. De sterktes en zwaktes komen naar voren door een interne analyse. Sterktes en zwaktes zijn beïnvloedbaar door het bestuur/ management zelf. Daarom kan bijvoorbeeld "concurrentie" nooit een zwakte zijn.

Externe analyse

Kansen en bedreigingen zijn daarentegen van toepassingen op de externe omgeving. Hierbij valt te denken aan kansen en bedreigingen bij afnemers, concurrentie en distributie of in de bedrijfstak. Bijvoorbeeld hoe ontwikkelt de wijk, gebied om de vereniging heen zich de komende jaren? Komen er meer mensen of juist minder en in welke leeftijdsgroepen? Kansen die naar voren komen moeten worden benut. Bedreigingen moeten worden geëlimineerd of de organisatie trekt zich zelf terug.

In bijlage 1 zijn de ontwikkelingen die om ons heen gebeuren en die relevant zijn voor het volleybal overgenomen uit het strategisch plan 2020. Deze ontwikkelingen kunnen helpen bij het maken van de externe analyse.

SWOT

Door inzet van sterke punten van de vereniging kan een kans benut worden of een bedreiging afgewend. Zwakke punten van de vereniging kunnen er voor zorgen dat een kans niet benut kan worden of een bedreiging niet afgewend kan worden, met alle gevolgen van dien.

Een SWOT-analyse wordt bij voorkeur uitgevoerd door een team van verschillende deskundigen om een zo breed mogelijke analyse te maken. Een SWOT-team zou kunnen bestaan uit verschillende bestuursleden, een commissielid, een trainer, een scheidsrechter, een ouder en een sporter.

Het verdient de voorkeur om elk onderdeel van argumentatie te voorzien.

Confrontatiematrix

De SWOT-analyse dient vervolgens te worden uitgewerkt door gebruik te maken van een matrix: de confrontatiematrix. Hierbij worden de elementen uit de interne analyse (de sterktes en zwaktes) vergeleken met de elementen uit de externe analyse (de kansen en bedreigingen). In elke cel van de matrix kan een strategie geformuleerd worden. Zo moeten sterktes uitgebuit worden op gebieden waar er kansen liggen. Als er echter sprake is van zwaktes op het gebied waar er bedreigingen zijn, moet een geheel andere strategie gevolgd worden.



Als bijvoorbeeld een sterk punt is "veel organisatorische kennis over evenementen beschikbaar" en er een kans ligt in "toenemende behoefte aan evenementen waarbij mensen iets unieks willen beleven", dan is er een positieve samenhang tussen die twee. Als dit ook nog relatief makkelijk te realiseren is kan hier een hoge score aan gehangen worden. De hoogte van de scores kan de volgorde van uitvoering bepalen. Ook kan een overleg beslissen over welke confrontaties het eerst en welke later uitgewerkt worden.

Strategische speerpunten

In de confrontatiematrix wordt een extern element (een kans of bedreiging) gekoppeld aan een intern element (een sterkte of zwakte). Vervolgens wordt voor dit resultaat een bepaalde

strategie geformuleerd. Deze strategie biedt een goede uitgangspositie voor het formuleren van doelstellingen.

Een strategie richt zich doorgaans op een kortere termijn dan de missie en visie. Strategische doelen beslaan typisch een periode van twee tot vier jaar, afhankelijk van de snelheid waarmee veranderingen in de omgeving zich voordoen. Hierbij kunt u refereren aan de tijdsperiode die u in het begin van het strategisch plan heeft vastgelegd.

Het is van belang om onderscheid te maken tussen (strategische) doelen en doelstellingen. Een doel is in algemene termen het resultaat wat je werkelijk nastreeft. Bijvoorbeeld het aangaan van samenwerking, het verbeteren van de kwaliteit van het sportieve programma of het professionaliseren van de organisatie. Een doelstelling is het concretiseren van dit doel.

Doelstellingen

Aan de hand van de uitkomsten van de confrontatiematrix en de prioriteiten daarin worden doelstellingen geformuleerd voor de organisatie. Deze doelstellingen moeten aansluiten bij de missie en visie van de organisatie en de doelgroep van de organisatie, namelijk de leden (en evt. hun ouders).

Een doelstelling wordt altijd SMART geformuleerd:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdsgebonden

Hoofdstuk 4: Structuur en cultuur

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de organisatie- en de processtructuur. In essentie gaat het om de vraag hoe de activiteiten georganiseerd zijn en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de verschillende medewerkers hebben en hoe deze zich tot elkaar verhouden en onderlinge verbonden zijn. Dit kan bijvoorbeeld worden vervat in een organogram en functieomschrijvingen.

Tevens gaat het bij cultuur om de basiswaarden van de organisatie, de wijze waarop bestuur/management, kaderleden en leden met elkaar omgaan. Probeer te omschrijven wat je belangrijk vindt en hoe je dat kunt waarborgen?

Hoofdstuk 5: Acties, middelen en planning

Iedere doelstelling kan vertaald worden naar een aantal concrete acties die nodig zijn om de betreffende doelstelling te bereiken. Dit onderdeel omvat ook de verantwoordelijkheden en tijdslijnen die bij iedere doelstelling horen. Kortom, wie moet wat doen en wanneer. Daarnaast wordt in deze paragraaf aandacht besteed aan de middelen die nodig zijn om de acties uit te voeren (hoeveel).

Door de bestuursleden/ kaderleden die betrokken zijn bij de uitvoering van de acties en de bestuursleden/ kaderleden die eindverantwoordelijk zijn expliciet te vermelden, betreft u hen actief bij de strategie en maakt u hen mede verantwoordelijk voor (deelgenoot van) de resultaten van de organisatie.

Maak een planning van de verschillende concrete acties, wanneer starten zij en wanneer zijn ze afgelopen/gerealiseerd?

Hoofdstuk 6: Bewaken en borgen

Het is noodzakelijk dat het bereiken van de vastgestelde strategische doelen en doelstellingen worden bewaakt en geborgd in de organisatie. De bewaking en borging van de strategie is onderdeel van de Plan-Do-Check-Act cyclus van de organisatie.

De Plan-fase is aan bod gekomen in hoofdstuk 2, namelijk het vaststellen van de strategische doelen en doelstellingen van de organisatie en het vertalen van deze doelstellingen in concrete acties. De Do-fase is het daadwerkelijk uitvoeren van deze acties zoals beschreven in hoofdstuk 4.

In de Check-fase gaat u kijken hoe de acties uitpakken in relatie tot de geformuleerde doelstellingen. Hier wordt het belang van het SMART formuleren van de doelstellingen benadrukt: indien een doelstelling niet meetbaar is kan ook niet worden nagegaan of deze behaald is. In de Act-fase stelt u aan de hand van de resultaten vast of u meer of andere acties moet ondernemen (bijsturen). Ook kan het blijken dat het bereiken van een bepaalde doelstelling niet (meer) realistisch is. In dan het geval kunt u de doelstelling aanpassen.

Belangrijk om te onthouden is dat een strategisch plan geen statisch document is, maar een dynamisch plan dat regelmatig herzien en bijgewerkt wordt. Deze verantwoordelijkheid ligt primair bij het dagelijks bestuur of managers van commissies (de directie en/of het managementteam.)



Bijlage 1: Wat zijn de ontwikkelingen om ons heen?

In het strategisch plan volleybal 2020 staan relevante ontwikkelingen om ons heen beschreven. Je vindt ze in deze bijlage opgesomd.

De wereld waarin we leven verandert in een rap tempo. Men spreekt ook wel van een 'disruptief tijdperk' met ontwikkelingen die grote invloed hebben op ons dagelijkse leven, op het gedrag van mensen en die dus ook van invloed zijn op de sport. De belangrijkste ontwikkelingen die voor de volleybalsport onderkend worden, zijn:

1. Consumentisme

De behoeften van het individu komen steeds meer centraal te staan. Men wil op maat bediend worden. "What's in for me" is daarbij leidend, ook in de sport.

2. Flexibilisering

Mensen hebben het drukker dan ook. Daardoor willen ze sporten waar en wanneer hen dat uitkomt. Het liefst super efficiënt tussen alle andere activiteiten door.

3. Digitalisering

We staan dag en nacht met elkaar in contact. Steeds meer communicatie en afstemming vindt digitaal plaats, zo ook binnen verenigingen en binnen teams.

4. Dematerialisering

Nu we nagenoeg alles hebben of kunnen kopen, verschuift de focus naar zingeving en beleving. Niet voor niets zien we een sterke opkomst van sportevenementen en entertainment rondom de sportwedstrijd.

5. Vitaliteitsdenken

Vitaliteit is een steeds belangrijker element in ons leven. We willen ons goed voelen en vitaal oud worden. Dit leidt ertoe dat steeds meer mensen bewust met voeding bezig zijn en de sportparticipatie stijgt.

6. Vergrijzing

De Nederlandse bevolking vergrijst. In 2030 is één op de drie inwoners in Nederland boven de 50. In hoeverre kunnen en willen we volleybal passend maken voor deze grote doelgroep?

7. Regionalisering

Als tegenhanger van mondialisering en globalisering gaan we weer op zoek naar een overzichtelijke schaal, we willen ergens bij horen. Hoe kunnen we daar met de vereniging of met een team op inspelen?

8. Socialisering

Mensen krijgen in reactie op de individualisering weer meer behoefte om dingen samen te doen. Men wil, weliswaar steeds vaker kortstondig, in contact zijn met mensen met een gedeeld doel of gedeelde passie.

9. Democratisering

Autoriteit is niet langer vanzelfsprekend en transparantie noodzaak. Mensen willen over alles meedenken, hun mening kunnen geven, gehoord en gezien worden.

De oude verenigingsdemocratie is dan niet altijd meer toereikend. Maar hoe organiseren we het dan wel?

10. Liberalisering

Sport is al lang niet meer uitsluitend het domein van de sportvereniging. Steeds meer (commerciële) aanbieders betreden de markt en zien dat met sport geld te verdienen is.

Voor de volleybalsport bieden bovenstaande ontwikkelingen kansen maar ze vormen zeker ook een bedreiging. De vraag is hoe we als volleybalgemeenschap de komende jaren gaan inspelen op deze ontwikkelingen. Gaan we onszelf er op aanpassen of bieden we als sport juist tegenwicht aan zaken als consumentisme en individualisering?

Wij geloven in de kracht van volleybal en het stevige fundament dat reeds bestaat. Daarop kunnen we verder bouwen, ons aanpassen aan de nieuwe tijd om zo onze sport verder te versterken. We gaan dat doen via drie strategische lijnen: het vergroten van de *vrijheid*, het uitbouwen van het *ondernemerschap* en het intensiveren van de *verbinding*.