

# **Strategische planning Workbook**

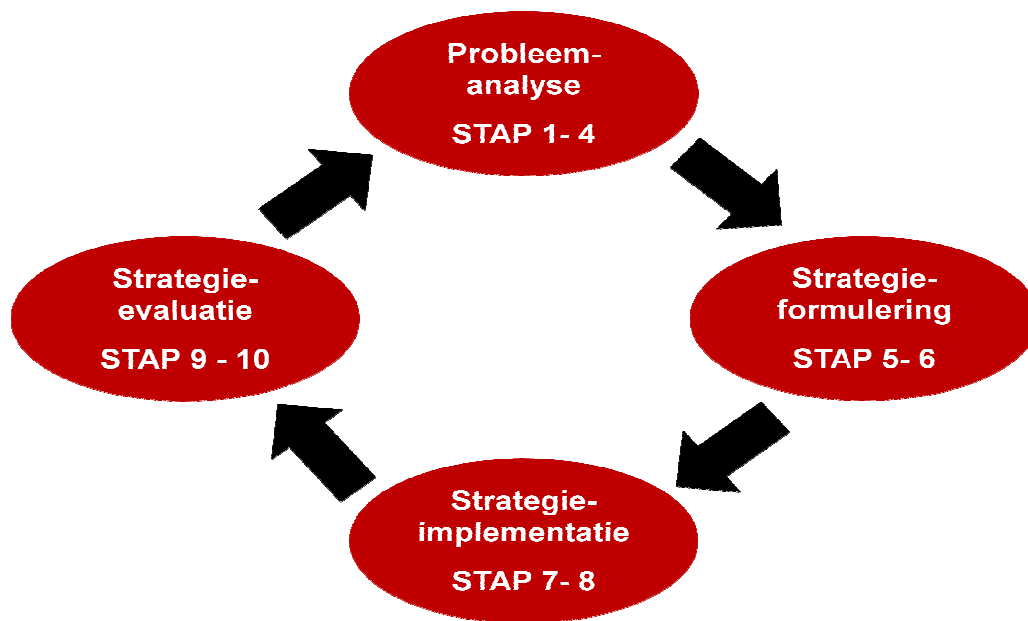
**Dr. Sebastian Desmidt**



## Inhoudstafel

Opstellen strategisch businessplan: het 10 stappenplan .....	4
STAP 0: Analyse van de organisatiestrategie .....	5
STAP 1: Probleemanalyse / opportuniteitsanalyse .....	9
STAP 2: Analyse van de hoofdrolspelers .....	15
STAP 3: Analyse van de hoofdoorzaken .....	18
STAP 4: Bepalen doelstelling .....	21
STAP 5: Ideeën / strategieën genereren .....	23
STAP 6: Oplossingen uitwerken .....	26
STAP 7: Testen .....	27
STAP 8: Implementatie .....	29
STAP 9: Opvolgen en evalueren .....	29
STAP 10: Bijsturen / Verankeren .....	31

## OPSTELLEN STRATEGISCH BUSINESSPLAN: HET 10 STAPPENPLAN



STAP 1: Probleem analyseren	STAP 6: Oplossingen uitwerken
STAP 2: Hoofdrospelers analyseren	STAP 7: Testen
STAP 3: Hoofdoorzaken analyseren	STAP 8: Implementatie
STAP 4: Doelstelling bepalen	STAP 9: Opvolgen en evalueren
STAP 5: Ideeën genereren	STAP 10: Bijsturen / Verankeren

## **STAP 0: ANALYSE VAN DE ORGANISATIESTRATEGIE**

Strategisch management is een proces waarbij wordt bepaald (1) wat de doelstellingen van de organisatie zijn, en (2) wat voor organisatie nodig is om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Het is cruciaal dat alle activiteiten/ plannen van de organisatie kaderen binnen en bijdragen tot de realisatie van deze overkoepelende strategie. Het is daarom van belang om glashelder te weten:

- Waarom de organisatie bestaat.
- Wat de organisatie wil bereiken.
- Wat haar centrale doelstellingen zijn.

### **0.1 Geef de overkoepelende missie van de organisatie.**

**0.2 Beschrijf de voornaamste doelstellingen van de organisatie (max. 5).**

1.

2.

3.

4.

5.

**0.3 Geef de belangrijkste performantie-evaluatiecriteria binnen de organisatie (max. 3).**

1.

2.

3.

**0.4 Beschrijf kort de functie en positie van uw organisatiedeel binnen de strategie van de gehele organisatie.**

**0.5 Hoe draagt uw organisatiedeel bij tot de realisatie van de organisatiestrategie?**

**0.6 Welke specifieke bijdragen (+ eventuele performantie-indicatoren) verwacht de organisatie van uw organisatiedeel om haar doelstellingen te realiseren (max. 5)?**

1.

2.

3.

4.

5.



## **STAP 1: PROBLEEMANALYSE / OPPORTUNITEITSANALYSE**

Organisaties zijn complexe systemen die functioneren binnen een steeds complexer wordende omgeving. Het spreekt voor zich dat de problemen, opportuniteiten en doelstellingen waarmee organisaties worden geconfronteerd ook steeds complexer worden. Het is daarom van belang om glashelder te weten:

- Wat het probleem / opportuniteit / doelstelling is die de organisatie wil tackelen.
- Wat de omvang is van dit probleem / deze opportuniteit / deze doelstelling.
- Hoe dit probleem / deze opportuniteit / deze doelstelling kadert binnen de algemene strategie van de organisatie.

**1.1 Beschrijf kort het probleem / de opportuniteit / de doelstelling die het voorwerp vormt van deze analyse.**

**1.2 Welke informatiebronnen zijn er beschikbaar die inzicht verschaffen in de omvang en aard van het probleem / de doelstelling / de opportuniteit ?**

**Interne bronnen:**

**Externe bronnen:**

**1.3 Beschrijf kort wat het belang is van dit probleem / deze opportuniteit / deze doelstelling binnen de algemene strategie van de organisatie.**

**1.4 Heeft de organisatie in het verleden al getracht om dit probleem / deze opportuniteit / deze doelstelling aan te pakken? Zo ja, beschrijf kort de wijze waarop en de mate van efficiëntie en effectiviteit van de reeds genoemen stappen / acties.**

**Stappen /Acties:**

**Efficiëntie van de genomen stappen / acties:**

**Effectiviteit van de genomen stappen / acties:**

**1.5 Indien de effectiviteit / efficiëntie van eerder genomen stappen ontoereikend was, wat was hier dan de oorzaak van?**

**1.6 Wat gebeurt er met het probleem / de doelstelling / de opportuniteit als de organisatie (het organisatiedeel) er niet meteen op inspeelt? Wordt het probleem erger? Verdwijnt de opportuniteit?**

**1.7 Welke middelen staan ter beschikking van de organisatie (het organisatiedeel) om dit probleem / deze opportuniteit / deze doelstelling aan te pakken?**

## **STAP 2: ANALYSE VAN DE HOOFDROLSPELERS**

Een organisatie bestaat niet ter eer en meerdere glorie van zichzelf maar genereert legitimiteit door in te spelen op de behoeften van haar kern-stakeholders. Slaagt de organisatie hier niet in dan brokkelt haar legitimiteit af en zullen de kern-stakeholders zich afkeren van de organisatie. Het is daarom van belang om glashelder te weten:

- Welke stakeholders zijn betrokken bij dit probleem / deze opportuniteit / deze doelstelling?
- Wat zijn hun verwachtingen ten aanzien van de organisatie?
- Hoe kan de organisatie (het organisatiedeel) op deze verwachtingen inspelen?

**2.1 Welke hoofdrolspelers / stakeholders zijn van cruciaal belang om dit probleem / deze opportuniteit / deze doelstelling te kunnen aanpakken?**

**2.2 Welke (potentiële) rol spelen deze hoofdrolspelers (bv. consument, partner, facilitator of informatiebron, haard van verzet)?**

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

**2.3 Wat verwachten deze hoofdrolspelers van de organisatie?**

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



**2.4 Welke middelen kunnen deze stakeholders eventueel bijdragen om het probleem, de opportuniteit, de doelstelling aan te pakken?**

### **STAP 3: ANALYSE VAN DE HOOFDOORZAKEN**

Problemen / opportuniteiten / doelstellingen worden vaak op een abstract niveau geformuleerd (bv. wapenen tegen de vergrijzing of efficiënter werken) waardoor het zeer moeilijk is om deze aan te pakken. De verrichte analyses in stappen 1 en 2 moeten het mogelijk maken om een specifiek probleem / opportuniteit / doelstelling te concretiseren en op te delen in werkbare componenten.

**3.1 Wat zijn de oorzaken die het probleem / de opportuniteit / de doelstelling veroorzaken en/of voeden?**

**3.2 Heeft het probleem meerdere componenten? Zo ja, liggen deze componenten binnen de scope van de organisatie (bepaald door zijn opdracht, wettelijke bepalingen en niveau).**

	<b>JA</b>	<b>NEEN</b>
<b>1.</b>		
<b>2.</b>		
<b>3.</b>		
<b>4.</b>		

**3.3 Gebruik de informatie uit de vorige reflectievragen om het probleem / de opportuniteit / de doelstelling kort, krachtig en helder te omschrijven. De 5 W's kunnen hierbij een inspiratiebron vormen (Wie, Wat, Waar, Wanneer, Waarom).**

## **STAP 4: BEPALEN DOELSTELLING**

Er werd reeds benadrukt dat problemen / opportuniteiten / doelstellingen vaak op een abstract niveau geformuleerd worden (bv. wapenen tegen de vergrijzing of efficiënter werken) waardoor het zeer moeilijk is om deze aan te pakken. Gebruik de informatie en analyses uit de vorige stappen om het probleem / de opportuniteit / de doelstelling nu concreet en werkbaar te formuleren.

### **4.1 Welke resultaten wil de organisatie (organisatiedeel) behalen ten aanzien van het geanalyseerde probleem / opportuniteit / doelstelling?**

- **Gebruik actieve werkwoorden zoals : “stimuleren”, “eliminieren”, “voorkomen”, “terugdringen”, “verbeteren”, ...**
- **Focus op resultaten en niet op methoden of acties. Bijvoorbeeld, niet “het verschaffen van onderwijs aan laaggeschoolde volwassenen” maar “het verhogen van de integratiekansen van laaggeschoolde volwassenen op de arbeidsmarkt”.**

**4.2 Vertaal de concrete resultaatbeschrijving in procesdoelstellingen en/of resultaatdoelstellingen.**

## **STAP 5: IDEEËN / STRATEGIEËN GENEREREN**

Alle wegen leiden dan misschien wel naar Rome maar sommige zijn korter en minder risicovol dan andere. Indien de organisatie haar eindbestemming wil bereiken, dient ze een duidelijk routeplan te ontwikkelen. Het selecteren van dergelijke adequate strategieën en het opbouwen van kerncompetenties om deze te realiseren, is een noodzakelijke stap om doelgericht te werken.

**5.1 Wat kan de organisatie (het organisatiedeel) ondernemen om de vooropgestelde doelstelling te realiseren?**

**5.2 Beoordeel de waarde van de ontwikkelde ideeën / strategieën. Mogelijke criteria zijn:**

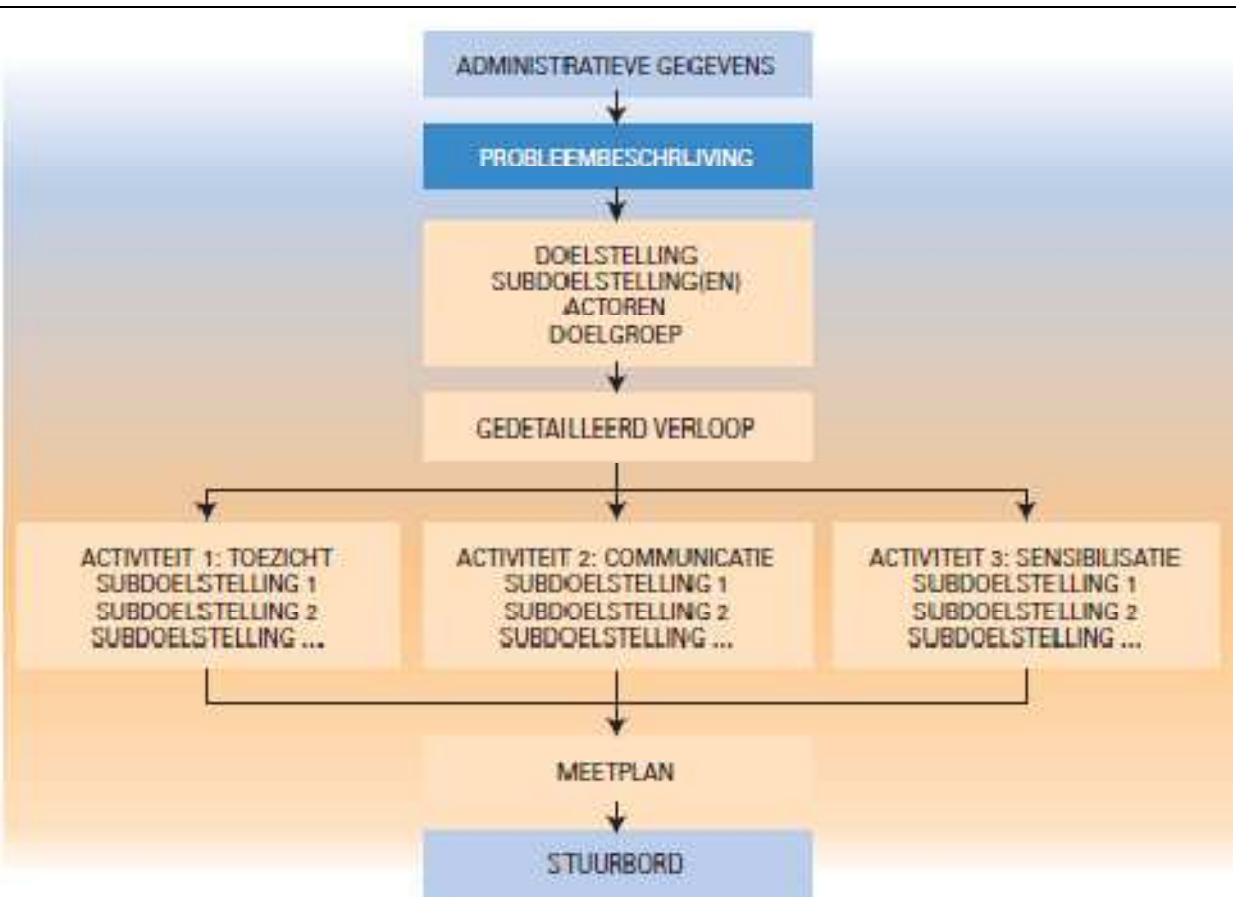
- 1. Haalbaarheid**
- 2. Verwacht effect**
- 3. Verbonden risico's**
- 4. Compabiliteit met andere projecten**
- 5. Aanvaardbaarheid voor stakeholders**
- 6. Relevantie ten aanzien van organisatiestrategie**
- 7. Benodigde middelen**



**5.3 Het is misschien niet mogelijk om momenteel (bv. omwille van beperkingen in de middelen of langlopende projecten) een adequate strategie te ontwikkelen. Zijn er misschien bepaalde pleistermaatregelen die genomen kunnen worden (lossen het probleem niet op maar verhinderen dat het probleem in omvang toeneemt of bieden een tijdelijke remedie).**

## STAP 6: OPLOSSINGEN UITWERKEN

Ondanks het feit dat strategieformulering managers vaak slapeloze nachten bezorgt, is het juist de strategie-implementatie die in de praktijk vaak in het honderd loopt. Om te vermijden dat de geformuleerde doelstellingen en strategieën dode letter blijven, dient er daarom een gedetailleerd actieplan opgesteld te worden. Onderstaand voorbeeld vormt een mogelijk model voor een actieplan dat verderbouwt op de stappen 1 tot en met 5.



Het **gedetailleerd verloop** werkt de geselecteerde ideeën / strategieën verder uit. Elementen die hier aanbod kunnen komen zijn: activiteit, verantwoordelijke voor uitvoering, planning, timing, randvoorwaarden, partners, noodzakelijk personeel en middelen, taakverdeling, wanneer en hoe rapporteren en wat aan wie zal gerapporteerd worden.

Het **meetplan** geeft aan wat, wanneer, door wie en hoe gemeten zal worden. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen procesindicatoren en resultaatindicatoren

Het **stuurbord** geeft tijdens de implementatieperiode voor een vooraf bepaalde reeks van indicatoren op specifieke tijdstippen (opvolgingsmomenten) de voortgangresultaten weer.

BRON: BIVV, Handboek voor het opstellen van een de actieplannen verkeersveiligheid, [www.bivv.be](http://www.bivv.be)

## STAP 7: TESTEN

Koken kost geld! Elke strategie of actie die de organisatie uitwerkt consumeert organisatorische middelen en aangezien de middelen van elke organisatie beperkt zijn is het raadzaam er voorzichtig mee om te springen. Het is daarom aangewezen om, indien mogelijk, elke nieuwe strategie of actie op beperkte schaal te testen alvorens deze te implementeren.

**7.1 Bestaat er een mogelijkheid om de vooropgestelde strategie / acties te “testen”? Zo ja, wat zijn de eigenschappen van deze test en hoe zullen de resultaten ervan geëvalueerd worden?**

**7.2 Indien het niet mogelijk is om de strategie / acties te “testen”, bestaan er alternatieven? Bijvoorbeeld: het ontwikkelde actieplan voorleggen aan interne / externe (ervarings)deskundigen? Het actieplan evalueren in samenspraak met voornaamste betrokken stakeholders?**

**7.3 Heeft de testfase er toe geleid dat het actieplan diende te worden bijgestuurd? Zo ja, wat zijn de voornaamste bijstellingen?**

## STAP 8: IMPLEMENTATIE

Het moment van de waarheid! Op basis van het ontwikkelde actieplan wordt de strategie omgezet in de praktijk.

## STAP 9: OPVOLGEN EN EVALUEREN

Globaal genomen heeft de evaluatie van een strategie twee doelstellingen. Ten eerste dient bepaald te worden of de keuze en de uitwerking van de strategie voldoen aan de gestelde verwachtingen. Ten tweede dient de verzamelde informatie om na te gaan in een volgende stap of het nodig is om de strategie bij te sturen / te actualiseren.

**9.1 Zijn de in het meetplan geformuleerde proces- en resultaatsindicatoren gerealiseerd binnen het vooropgestelde tijdsbestek? Welke wel en welke niet?**

**9.2 Wat zijn redenen waarom bepaalde proces- en resultaatsindicatoren niet zijn gehaald?**

**9.3 Het is eigen aan de menselijke natuur om attributiemechanismen verkeert in te schatten (succes is het gevolg van een goede strategie en falen is te wijten aan oncontroleerbare externe factoren). Bekijk de antwoorden in 9.2 kritisch en geef eventuele aanpassingen of nuanceringen weer.**

## **STAP 10: BIJSTUREN / VERANKEREN**

Dankzij het baanbrekende werk van Peter Senge is de “lerende organisatie” een veelgebruikte term geworden in de managementliteratuur. Het is dan ook een noodzaak dat elke organisatie er voor zorgt dat zowel positieve als negatieve ervaringen met strategie-analyse, -formulering, -implementatie en –bijsturing worden omgezet in organisatorische leerprocessen.

**10.1 Heeft de strategie-evaluatie aangetoond dat bepaalde aspecten van de strategie dienen bijgestuurd te worden? Zo ja, welke?**

**10.2 Bestaan er mogelijkheden om leereffecten te communiceren binnen de organisatie (het organisatiedeel)? Zo ja, welke?**

**10.3 Is het aangewezen om de uitgevoerde acties / strategie te verankeren binnen de organisatie (het organisatiedeel) door middel van het uitwerken van gestandariseerde processen?**