



Format Strategisch plan

<Naam strategie>

Status : <<Concept>>
Datum : <<16 april 2014>>
Auteur : <<Naam auteur>>
Functie: <<Functie>>
Afdeling: << Afdeling>>
Document: <<Strategischplan.doc>>
Versie: <<0 .x>

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Historie, missie en visie.....	4
2.1	Historie	4
2.2	Missie	4
2.3	Visie.....	5
3.	Analyses.....	7
3.1	SWOT-analyse.....	7
3.2	Concurrentieanalyse	9
3.3	Kernkwaliteiten	11
3.4	Groeimatrix.....	12
3.5	Stakeholderanalyse.....	14
3.6	Samenvatting analyses	15
4.	Strategie	16
5.	Acties, middelen en planning	18
6.	Bewaken en borgen	20

1. Inleiding

Toelichting

In deze paragraaf beschrijft u de aanleiding voor het opstellen van een strategisch plan. Dit kan diverse redenen hebben, maar doorgaans is één van de redenen dat bestuurders van thuis- en kraamzorgorganisaties door alle externe ontwikkelingen steeds vaker genoodzaakt zijn om vooruit te kijken en na te denken over de continuïteit en professionaliteit van de organisatie en hoe hier invulling aan te geven. Het is raadzaam om de koers van de organisatie vast te leggen in een strategisch plan. Dit plan kan voor de directie en/of het MT een besturings- en toetsingsinstrument vormen. Daarnaast biedt het medewerkers en andere belanghebbenden inzicht in de plannen voor de komende jaren en de manier waarop de organisatie deze plannen wil realiseren. Een strategisch plan kan daarnaast medewerkers houvast bieden bij de invulling van hun functie binnen de organisatie.

Verder beschrijft u in de inleiding hoe dit plan tot stand is gekomen, met andere woorden wie er bij het opstellen van het plan betrokken zijn en in welke hoedanigheid. Tot slot beschrijft u de termijn waarvoor dit plan geldig is, bijvoorbeeld een strategisch plan 2011 – 2013.

Zelf aan de slag

Inleiding

2. Historie, missie en visie

2.1 Historie

Toelichting

In deze paragraaf beschrijft u de historie van uw organisatie. U beschrijft wanneer uw organisatie is gestart en geeft, bijvoorbeeld per jaar, de belangrijkste ontwikkelingen aan die de organisatie heeft doorgemaakt. Hiermee schetst u zowel voor u zelf als eventuele andere lezers van het strategisch plan de context, waardoor de strategische doelen die u later in dit plan beschrijft beter in perspectief kunnen worden geplaatst.

Zelf aan de slag

Historie

2.2 Missie

Toelichting

In deze paragraaf beschrijft u de missie van uw organisatie. Iedere organisatie heeft een bepaalde eigen identiteit, de missie, die de medewerkers betekenis of zin geeft. In de missie wordt kwalitatief en soms enigszins filosofisch aangegeven wat de organisatie wil betekenen voor haar klanten, medewerkers, aandeelhouders of andere belanghebbenden. Ook maakt de missie duidelijk waarin de organisatie zich onderscheidt van andere, soortgelijke organisaties. De missie heeft te maken met waarden en identiteit. Wie zijn we, wat zijn onze waarden, hoe willen we met onze klanten en medewerkers omgaan? Het beantwoordt kort gezegd de vraag: Waarom zijn wij er?

Aandachtspunten

- *Waar staat de organisatie voor?*
- *Wat is de bijdrage van organisatie aan de omgeving?*
- *Waarin onderscheidt de organisatie zich van andere soortgelijke organisaties?*
- *Heeft de missie draagvlak bij directie, management en medewerkers?*
- *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?*

Voorbeelden van een visie

UMC Utrecht:

1 Grenzen verleggen

- *Het op geselecteerde gebieden leveren van een grensverleggende bijdrage aan onze kennis van gezondheid, ziekte en de behandeling daarvan.*
- *Het toetsen van deze kennis in, en het overdragen ervan naar de praktijk van de gezondheidszorg.*

2 Kennis delen

- *Het overdragen van kennis aan de mensen die in medisch onderzoek en de gezondheidszorg werkzaam (zullen) zijn.*
- *Het beantwoorden van vragen die de maatschappij over gezondheid en ziekte stelt.*

3 Zorgen voor mensen

- *Het leveren van kwalitatief hoogstaande zorg aan patiënten die zijn aangewezen op bijzondere kennis, kunde, ervaring of infrastructuur.*
- *Het ontwikkelen en uitdragen van innovaties die de gezondheidszorg verbeteren*

Zelf aan de slag

Visie

3. Analyses

Toelichting

In het vorige hoofdstuk heeft u de historie van uw organisatie beschreven, en daarnaast uw missie en uw visie. Voordat de vertaalslag naar de strategische doel en doelstellingen van de organisatie kan worden gemaakt, is het belangrijk om één of meerdere gedegen analyses te maken. Hierbij kijkt u als organisatie naar de interne en externe omstandigheden waar u mee wordt geconfronteerd de komende jaren. Deze omstandigheden bepalen mede de focus van uw organisatie zodat u uw visie met succes kan nastreven.

In dit hoofdstuk worden verschillende typen analyses gepresenteerd waarmee u de interne en externe omgeving van uw organisatie in kaart kunt brengen. Belangrijk om te onthouden is dat er niet één analyse de beste is. De kracht zit in het kiezen van die analyses die voor uw organisatie het meeste inzicht opleveren. Indien u hier als startende organisatie weinig ervaring mee heeft, zouden wij willen aanraden om alle analyses uit voeren om hier gevoel voor te krijgen. Als ervaren organisaties kunt u kiezen voor die typen analyses waar u reeds goede ervaringen mee heeft. Genoemde analyses zijn geen uitputtend overzicht, maar een goed vertrekpunt om de interne en externe omgeving in kaart te brengen.

3.1 SWOT-analyse

Toelichting

SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. In gewoon Nederlands: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Het idee is om deze elementen systematisch te analyseren om de toekomstmogelijkheden inzichtelijk te maken en kansrijke doelen te stellen. Om een goede SWOT-analyse te maken heb je als een organisatie zelfkennis nodig: Inzicht in de (markt)mechanismen binnen en buiten het de eigen organisatie. Voor de verschillende marktontwikkelingen verwijzen wij u graag naar de presentatie van de workshop 'Strategie, marketing en communicatie'.

De sterke en zwakke punten betreffen de kenmerken van de organisatie ten opzichte van de concurrentie. De kansen en bedreigingen betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden in de markt, waar de organisatie mee te maken heeft.

Aandachtspunten

- *Probeer de beweringen en de selectie van elementen zoveel mogelijk te objectiveren. Het gaat niet om interne opvattingen en stokpaardjes, maar om ontwikkelingen in de markt en voorkeuren van klanten. Een goede SWOT-analyse is klant- en medewergergericht.*
- *Betrek verschillende deskundigen binnen en buiten de organisatie bij het maken van de analyse. Denk aan een zorgmedewerker (die de wensen van de klanten kent), iemand van de klantenservice (die problemen en klachten kent), de controller (die de financiële ontwikkelingen kent), BTN (die marktontwikkelingen kent), enzovoorts.*

Voorbeeld

	Sterkten	Zwakten
Interne omgeving	<p>Onze sterken in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Betrokken directie</i> • <i>Goede vaardigheden en expertise van de medewerkers</i> • <i>Beperkte overhead</i> • <i>Kwaliteit van de geleverde zorg is hoog</i> 	<p>Onze zwakten in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gebrek aan financiële middelen</i> • <i>Te weinig personeel</i> • <i>Inefficiënte organisatiestructuur</i> • <i>Beperkte strategische richting en planning</i> • <i>Gebrekkige communicatie</i> • <i>Interne conflicten</i>
	Kansen	Bedreigingen
Externe omgeving	<p>Onze kansen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Goede naamsbekendheid</i> • <i>Samenwerkingsverband met ketenpartners</i> • <i>Toenemende vergrijzing</i> • <i>Toenemende behoefte aan zorg</i> • <i>Problemen bij de twee grootste concurrenten</i> 	<p>Bedreigingen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ongunstige wijzigingen in wet- en regelgeving</i> • <i>Onzekerheid over de toekomst van de AWBZ</i> • <i>Toenemende verantwoordings-eisen</i> • <i>Toenemende macht van zorgverzekeraars</i> • <i>Toenemend tekort aan hoogopgeleid zorgpersoneel</i>

Zelf aan de slag

	Sterkten	Zwakten
Interne omgeving	<p>Onze sterken in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sterke 1</i> • <i>Sterke 2</i> • <i>Sterkte 3</i> • <i>Sterkte 4</i> 	<p>Onze zwakten in de interne omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zwakte 1</i> • <i>Zwakte 2</i> • <i>Zwakte 3</i> • <i>Zwakte 4</i>
	Kansen	Bedreigingen
Externe omgeving	<p>Onze kansen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kans 1</i> • <i>Kans 2</i> • <i>Kans 3</i> • <i>Kans 4</i> 	<p>Bedreigingen in de externe omgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bedreiging 1</i> • <i>Bedreiging 2</i> • <i>Bedreiging 3</i> • <i>Bedreiging 4</i>

3.2 Concurrentieanalyse

Toelichting

Het vijfkrachtenmodel (Porter) voor concurrentie heeft als doel het omzetspotentieel van een bedrijfstak te bepalen. In elke bedrijfstak wordt dit potentieel beïnvloed door vijf krachten. De gezamenlijke kracht van deze vijf krachten bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van de bedrijfstak. De krachten en daarmee de kans op winsten lopen per bedrijfstak sterk uiteen.

De vijf krachten zijn:

1 De macht van leveranciers:

Leveranciers van producten of diensten die de organisatie gebruikt kunnen macht uitoefenen door te dreigen met verhoging van kosten of verlaging van kwaliteit. De macht van leveranciers hangt onder meer af van de hoeveelheid leveranciers, de standaardisatie van het product of dienst en het gemak waarmee overgestapt kan worden.

2 De macht van afnemers:

In het licht van de thuis- en kraamzorg kan de macht van afnemers zowel gezien worden als de macht van zorgkantoren, de gemeenten, zorgverzekeraars en particuliere klanten. De macht van afnemers hangt onder meer af van de wettelijke positie die zij hebben, het belang van de dienst of product voor de afnemer, de mate van standaardisatie van de dienst of product en de mate waarin de afnemer geïnformeerd is over vraag, aanbod, kosten en keuzevrijheid binnen de bedrijfstak.

3 De mate waarin substituten en complementaire producten of diensten verkrijgbaar zijn:

Zijn er mogelijke substituten, ofwel vervangende zorgproducten of -diensten, uit andere bedrijfstakken die de potentiële opbrengsten van de bedrijfstak beperken? Bij complementaire producten of diensten is er sprake van producten of diensten die elkaar aanvullen. Het gebruik is positief gerelateerd aan het gebruik van een bepaald product. Denk bijvoorbeeld aan de verkoop van kraamartikelen bij het leveren van kraamzorg

4 De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt:

Nieuwkomers in een bedrijfstak streven naar marktaandeel en zorgen voor extra capaciteit. De omzet kan hierdoor dalen of de kosten van de organisatie kan hoger worden. Beide effecten hebben een negatief effect op de winstgevendheid. De kans dat nieuwe toetreders de markt betreden hangt af van de toetredingsbarrières zoals schaalvoordelen, productdifferentiatie, hoeveelheid benodigd kapitaal, overstapkosten, toegang tot distributiekkanalen en beleid van de overheid.

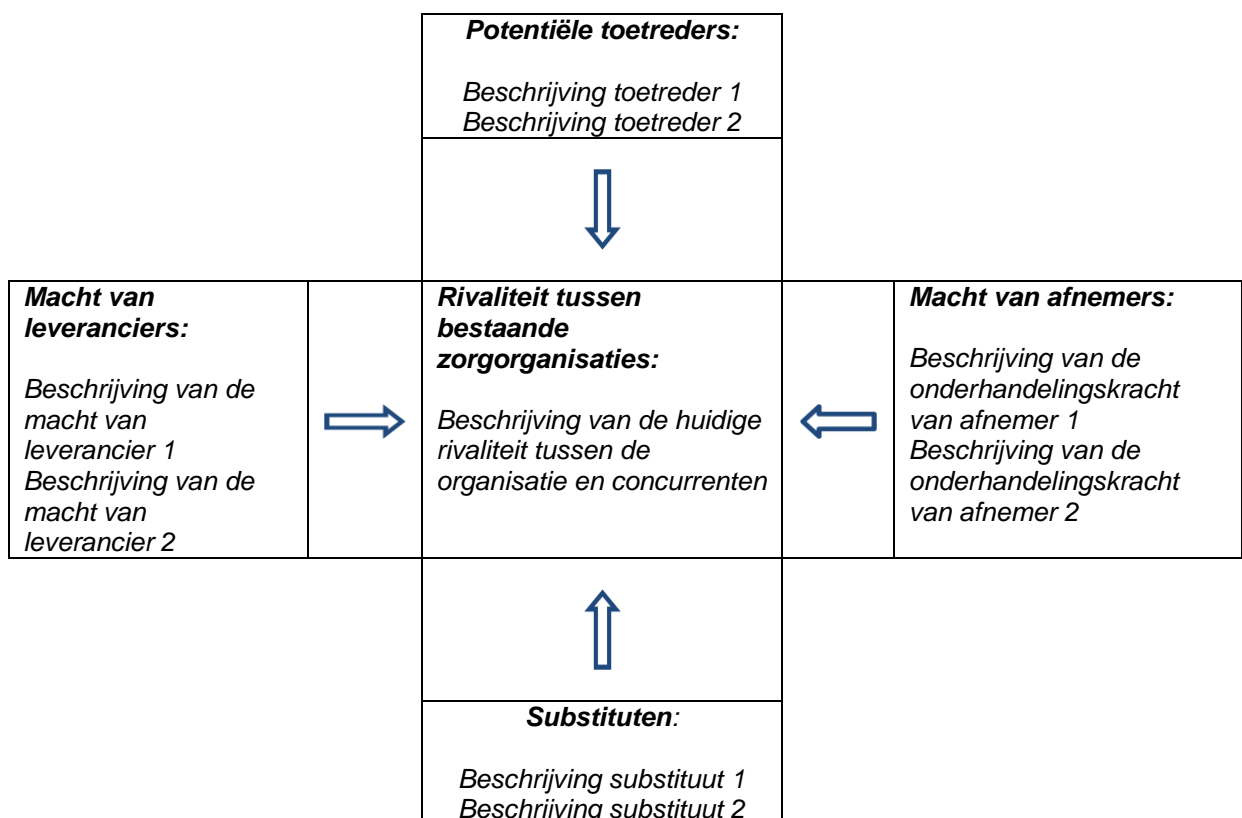
5 De interne concurrentie van spelers op de markt:

Wanneer de interne concurrentie (concurrentie tussen de huidige organisaties in de markt) hoog is door bijvoorbeeld hoge uittredingsbarrières, grote strategische risico's (er staat veel op het spel), weinig differentiatie en lage overstapkosten, hoge vaste lasten en opslagkosten, lage groei of gelijkwaardige concurrenten, kunnen de marges zwaar onder druk liggen. Hierdoor is de winstgevendheid laag en kunnen ondernemingen in dergelijke markten fel reageren op mogelijke nieuwkomers.

Voorbeeld invulling vijfkrachtenmodel

Krachten	Beschrijving
<i>De macht van leveranciers</i>	<i>De macht van leveranciers wisselt. Voor specifieke zorgproducten is er sprake van een beperkt aantal leveranciers, maar voor andere zaken zoals huishoudelijke middelen is er een groot aanbod.</i>
<i>De macht van afnemers</i>	<i>De macht van afnemers is groot. Zorgkantoren, gemeenten en zorgverzekeraars stellen steeds meer eisen aan de kwaliteit van de zorg en de kwaliteit van de bedrijfsvoering.</i>
<i>De mate waarin substituten en complementaire producten of diensten verkrijgbaar zijn</i>	<i>Er is nauwelijks sprake van substituten: Veel typen zorg zijn niet vervangbaar.</i>
<i>De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt</i>	<i>Er zijn de afgelopen jaren veel nieuwe zorgaanbieders bijgekomen. De drempel voor toetreding is laag vanwege factor X, Y en Z.</i>
<i>De interne concurrentie van spelers op de markt</i>	<i>De concurrentie binnen de zorgmarkt is hevig. Op de zorgmarkt zijn er veel gelijkwaardige concurrenten. De klant heeft een ruime keuze tussen de verschillende zorgaanbieders en onderscheidend vermogen is van groot belang.</i>

Zelf aan de slag



3.3 Kernkwaliteiten

Toelichting

De kernkwaliteiten (Hamel & Prahalad) van een organisatie zijn die aspecten waar een organisatie goed in is. Het benoemen van de kernkwaliteiten draagt bij aan de bewustwording over het onderscheidend vermogen van de organisatie en brengt daarmee scherpheid aan hoe u uw doelen het beste kunt bereiken. Uw kernkwaliteiten zouden gerelateerd moeten zijn aan de positionering van uw organisatie (kostenleider, productleider of klantenpartner). Indien uw focus bijvoorbeeld ligt op productleiderschap dan zou een hoge kwaliteit van zorg en hoge klanttevredenheid kernkwaliteiten van uw organisatie kunnen zijn.

Er zijn drie criteria te onderscheiden waaraan een kernkwaliteit moet voldoen:

- 1 Het moet klanten een voordeel verschaffen
- 2 Het moet moeilijk voor concurrenten zijn het te imiteren
- 3 Het kan over meerdere producten en markten ingezet worden

Kernkwaliteiten kunnen verschillende vormen aannemen. Voorbeelden zijn kennis van de klant, de kwaliteit van de (zorg)processen of nauwe banden met klanten en leveranciers. Andere mogelijke kernkwaliteiten zijn het innovatievermogen van de organisatie of zelfs de mate van toewijding van het personeel.

Voorbeeld kernkwaliteiten

Kernkwaliteit van uw organisatie
Kleinschaligheid
Menselijke maat
Efficiënte bedrijfsvoering
Hoge kwaliteit van zorg
Klant centraal

Zelf aan de slag

Kernkwaliteiten van uw organisatie

3.4 Groeimatrix

Toelichting

Indien uw organisatie overweegt om te groeien dan is de groeimatrix (Ansoff) een goed instrument om richting te geven aan de toekomstige groei. Met behulp van deze matrix kunt u kijken naar uw huidige dienstenportfolio in relatie tot de verschillende markten of doelgroepen die uw organisatie onderscheidt. Zie hiervoor ook het marketingcommunicatieplan.

U kunt de groeimogelijkheden van uw organisatie in kaart brengen aan de hand van twee assen, te weten:

- Diensten of producten: welke zorgdiensten of -producten levert uw organisatie op dit moment en welke nieuwe zorgdiensten of producten wilt u gaan leveren?*
- Markten of doelgroepen: op welke oude markten of bij welke doelgroepen is de organisatie actief en op welke voor haar nieuwe markten of doelgroepen is de organisatie voornemens actief te worden?*

Aan de hand van deze matrix zijn vier groeistrategieën te onderscheiden:

- 1 Marktpenetratie:
Verkoop meer van dezelfde zorgdiensten- of producten in de huidige markt. Met deze strategie probeert een organisatie doorgaans van incidentele klanten regelmatige klanten te maken en van goede klanten zeer goede klanten. De nadruk ligt hier op goed relatiebeheer van de klant. De achterliggende strategie richt zich vaak op schaalvoordelen, zoals een efficiënte bedrijfsvoering.*
- 2 Productontwikkeling:
Verkoop meer van dezelfde zorgdiensten- of producten in markten waar de organisatie nog niet actief is. Met deze strategie probeert een organisatie doorgaans klanten van concurrenten weg te lokken, bestaande producten of diensten te introduceren in een nieuwe markt of een nieuwe merknaam neer te zetten.*
- 3 Marktontwikkeling:
Verkoop nieuwe zorgdiensten- of producten in huidige markten. Met deze strategie probeert een organisatie vaak om andere producten aan (regelmatige) cliënten te verkopen. Dat kunnen uitbreidingen op bestaande diensten zijn (denk bijvoorbeeld aan aanvullende particuliere zorg) maar ook compleet nieuwe producten of diensten. Denk bijvoorbeeld aan het opzetten van een kraam- of thuiszorgwinkel waar hulpmiddelen verkocht worden.*
- 4 Diversificatie:
De verkoop van nieuwe zorgdiensten- of producten in nieuwe markten. Deze groeistrategie is het meest risicovol. Vaak moet er in de communicatie veel aandacht besteed worden aan de geloofwaardigheid: Waarom gaat de organisatie een nieuwe markt in met een nieuwe dienst of product. Anderzijds kunnen kan een diversificatiestrategie ook risico's verminderen, omdat een groot bedrijf bepaalde risico's kan spreiden door te opereren in meer dan één markt. Denk bijvoorbeeld aan zorgorganisaties die met verschillende zorgdiensten in meerdere regio's actief zijn.*

Voorbeeld groeimatrix

	Huidig product of dienst	Nieuw product of dienst
Huidige markt	<p>Marktpenetratie</p> <p><i>Vergroten van het marktaandeel Hulp bij het Huishouden in het bestaande verzorgingsgebied</i></p>	<p>Productontwikkeling</p> <p><i>Het starten met leveren van nachtzorg</i></p>
Nieuwe markt	<p>Marktontwikkeling</p> <p><i>Het starten met het aanbieden van kraamzorg in een nieuwe regio</i></p>	<p>Diversificatie</p> <p><i>Bijv. een thuiszorgorganisatie die kraamzorg gaat leveren in een nieuwe regio</i></p>

Zelf aan de slag

	Huidig product of dienst	Nieuw product of dienst
Huidige markt	<p>Marktpenetratie</p>	<p>Productontwikkeling</p>
Nieuwe markt	<p>Marktontwikkeling</p>	<p>Diversificatie</p>

3.5 Stakeholderanalyse

Toelichting

Een stakeholderanalyse geeft inzicht in de belanghebbenden (stakeholders) in het veld waarin de organisatie actief is en helpt bij het concretiseren van de strategie, gericht op de belangrijkste doelgroepen (stakeholders) waaronder de belangrijkste klanten en medewerkers.

Stakeholders kunnen vervolgens worden ingeschat op belang, invloed, etc. Dit geeft inzicht in de partijen die relevant zijn in het strategievormingsproces. Een stakeholderanalyse start met het identificeren van betrokken partijen. Dit kan intuïtief of juist gestructureerd vanuit een methodiek.

Daarna moet bepaald worden welke stakeholders echt belangrijk zijn in het strategisch proces, over welke machtsmiddelen zij beschikken en welke kansen of bedreigingen zij voor het strategisch proces opleveren. Vervolgens moet bedacht worden hoe de betreffende stakeholder bij het proces kan worden betrokken. De mate van informeren en het betrekken van stakeholders kan voor verschillende doelen specifiek worden gekozen.

Het benoemen van de stakeholders kan helpen bij het vertalen van de strategische doelstellingen naar concrete acties (zie hoofdstuk 2). Bij iedere strategische doelstelling (bijv. het leveren van 10.000 uren zorg in een nieuwe regio vanaf 2011) kan aan de hand van de stakeholderlijst worden nagegaan welke actie op wie gericht moet zijn.

Voorbeeld

Stakeholder	Strategisch doel dat in het belang van de stakeholder is	Impact van de organisatiestrategie op de stakeholder	Methode voor het verkrijgen van steun of wegnemen van de weerstand
<i>Eigenaar</i>	<i>Maximaal waardecreatie door de organisatie</i>	<i>Financieel resultaat hangt samen met strategie</i>	<i>Betrekken bij het opstellen van het strategisch plan</i>
<i>Medewerkers</i>	<i>Uitdagend werk en goede arbeidsomstandigheden</i>	<i>Van invloed op het type en locatie van het werk</i>	<i>Tijdig en consistent communiceren van de strategische richting</i>
<i>Klanten</i>	<i>Zorg van de hoogst mogelijke kwaliteit</i>	<i>Strategische richting en de focus die de organisatie kiest is van invloed op de kwaliteitsbeleving</i>	<i>Heldere communicatie over het onderscheidend vermogen en wat de klant wel en niet kan verwachten</i>

Zelf aan de slag

Stakeholder	Strategisch doel dat in het belang van de stakeholder is	Impact van de organisatiestrategie op de stakeholder	Methode voor het verkrijgen van steun of wegnemen van de weerstand

3.6 Samenvatting analyses

Toelichting

In deze paragraaf vat u de belangrijkste conclusies van de gemaakte analyses in één alinea samen. Aan de hand van deze conclusies kunt u als organisatie de stap gaan maken naar het volgende hoofdstuk, namelijk het bepalen van de koers of strategie van de organisatie. Vaak is dit een goed moment om met de directie en/of het MT bij elkaar te komen en over deze conclusies te praten en gezamenlijk de speerpunten van de organisatie voor de komende jaren te bepalen.

Zelf aan de slag

Samenvatting analyses

4. Strategie

Toelichting

In deze paragraaf legt u de strategische doelen en doelstellingen van uw organisatie vast.

Uw strategische doelen dienen afgeleid te zijn uit de verschillende interne en externe analyses die u heeft gemaakt plus de missie en visie van uw organisatie. Belangrijk is om het verschil tussen visie en strategie scherp te houden: Een visie is wat uw organisatie wil bereiken, de strategie is hoe u dit wilt gaan bereiken. Met de strategie laat de organisatie zien welke keuzes zij maakt om haar visie te realiseren.

Het “=”-teken in onderstaande figuur symboliseert dan ook het maken de keuzes. Gaat u voor een organisatie die zeer efficiënt is, gaat u voor een organisatie die streeft naar een hoge kwaliteit van zorg of gaat u voor de beste klantrelatie? De implicaties van deze keuzes vormt de strategie.



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 tijdspanne 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 ketensamenwerking, het verbeteren van de kwaliteit van de zorg of het professionaliseren van de organisatie. Een doelstelling is het concretiseren van dit doel.

Niet alleen het vaststellen van de strategische doelen en doelstellingen is van belang, minstens zo belangrijk is de doorvertaling naar acties, middelen, planning en verantwoordelijkheden. Hier is ruimte voor in hoofdstuk 5 van het strategisch plan.

Aandachtspunten

Een doelstelling wordt altijd SMART geformuleerd:

- *Specifiek*
- *Meetbaar*
- *Acceptabel*
- *Realistisch*
- *Tijdsgebonden*

Voorbeeld strategische doelen en doelstellingen

Strategisch doel	Ten aanzien van de zorgverlening is de strategische doelstelling om het marktaandeel te vergroten.
Doelstellingen	<ol style="list-style-type: none"> 1 Het leveren van 10.000 verpleegzorguren per maand in 2013 in de regio West 2 Starten met huishoudelijke hulp aanbieden in regio Zuid vanaf 1 maart 2011 3 Uitbreiden van product portfolio met nachtzorg, hospice en zorgcentrale 4 Vergroten van zorg die voortkomt uit verwijzers met gemiddeld 25% per verwijzer

Strategisch doel	Ten aanzien van de ondersteunende processen is de strategische doelstelling om deze verder te professionaliseren.
Doelstellingen	<ol style="list-style-type: none"> 1 Opstellen marketing & communicatie plan in 2010 2 Heroverwegen juridische structuur, van stichting naar BV 3 Benoemen van en maandelijks rapporten op prestatie indicatoren met ingang van 2011 4 Scheiden van het operationeel en strategisch management met ingang van 1 januari 2011

Strategisch doel	Ten aanzien van de zorgverlening is het doel om de klanttevredenheid te verhogen.
Doelstellingen	<ol style="list-style-type: none"> 1 Het halfjaarlijks uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek bij 1 op de 3 klanten vanaf 1 januari 2011 2 Het invoeren van de CQ-index bij het doen van klantonderzoek vanaf 1 oktober 2010 3 Het aanstellen van een kwaliteitsfunctionaris per 01-07-2010 4 Het opstarten van een cursus 'klanttevredenheid' voor alle zorgmedewerkers

Zelf aan de slag

Strategisch doel	
Doelstellingen	

Strategisch doel	
Doelstellingen	

Strategisch doel	
Doelstellingen	

5. Acties, middelen en planning

Toelichting

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 tijdlijnen 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 medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van de acties en de medewerkers 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.

Indien het behalen van een doelstelling dusdanig veel (complexe) acties vereist is het verstandiger om hier een apart project van te maken. Maak hiervoor gebruik van het format projectplan dat beschikbaar is gesteld vanuit het Koploperprogramma.

Voorbeeld acties per strategische doelstelling

Strategisch doel	Ten aanzien van de zorgverlening is het strategische doel om het marktaandeel te vergroten.				
Doelstelling	Starten met zorg aanbieden in regio Zuid per 1 maart 2011.				
Acties	Resultaat	Middelen	Uitvoering	Verantwoordelijkheid	Planning
Uitvoeren concurrentieanalyse van regio X	Overzicht van belangrijkste concurrenten in regio X	€ 5.000 voor extern bureau en 2 dagen tijd	Persoon X	Persoon W	01-11-2010 tot 31-12-2010
Het aantrekken van personeel in regio X	Tenminste 10 zorgverleners in dienst en 10 ZZP-ers	€ 2.000 voor advertenties	Persoon Y	Persoon W	01-06-2010 – 31-12-2010
Opzetten van een eigen kantoor in regio X	Eigen kantoor in regio X.		Persoon X	Persoon W	01-11-2010 – 01-02-2011
Meedoen met aanbestedingen van gemeente A, B, C en D in regio X	Twee gewonnen aanbestedingen in regio X.	Twee weken tijd	Persoon Z	Persoon V	01-01-2011 – 01-02-2011

Strategisch doel	<i>Ten aanzien van de ondersteunende processen is het strategisch doel om de organisatiestructuur te actualiseren, zodat deze past bij de visie van de organisatie.</i>				
Doelstelling	<i>Uitsluitsel over de best passende juridische structuur per 15-07-2010.</i>				
Acties	Resultaat	Middelen	Uitvoering	Verantwoordelijkheid	Planning
<i>Zoeken van een juridisch adviseur met ervaring in de zorgmarkt</i>	<i>Overeenkomst met jurist</i>	<i>1 dag tijd</i>	<i>Persoon X</i>	<i>Persoon W</i>	<i>01-05-2010 – 15-05-2010</i>
<i>Creëren van overzicht van voor- en nadelen van diverse juridische structuren</i>	<i>Besluitvorming sdocument</i>	<i>€ 2.000 en 2 dagen tijd</i>	<i>Persoon Y</i>	<i>Persoon V</i>	<i>15-05-2010 – 30-06-2010</i>
<i>Besluit door directie</i>	<i>Formeel vastgelegd besluit</i>	<i>½ dag tijd</i>	<i>Persoon X</i>	<i>Persoon W</i>	<i>01-07-2010 – 15-07-2010</i>

Zelf aan de slag

Strategisch doel					
Doelstelling					
Acties	Resultaat	Middelen	Uitvoering	Verantwoordelijkheid	Planning

Strategisch doel					
Doelstelling					
Acties	Resultaat	Middelen	Uitvoering	Verantwoordelijkheid	Planning

Strategisch doel					
Doelstelling					
Acties	Resultaat	Middelen	Uitvoering	Verantwoordelijkheid	Planning

6. Bewaken en borgen

Toelichting

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 paragraaf hoofdstuk 4 en 5, 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 5.

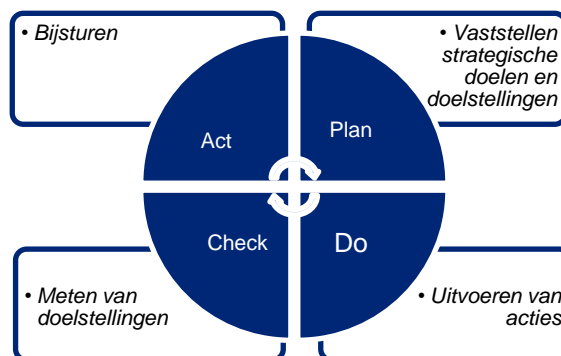
In de Check-fase gaat u kijken hoe de acties uitpakken in relatie tot de geformuleerde doelstellingen. Hier wordt het belang van het SMART formuleren van de doelstellingen benadrukt:

Indien een doelstelling niet meetbaar is kan ook niet worden nagegaan of deze behaald is. Zie hiervoor ook de workshop stuurinformatie, prestatie management en kostprijzen.

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 statistisch document is, maar een dynamisch plan dat regelmatig herzien en bijgewerkt wordt. Deze verantwoordelijkheid ligt primair bij de directie en/of het managementteam.

Voorbeeld bewaking en borging



Onderdeel	Review	Aanpassen	Verantwoordelijkheid
Missie en visie	Iedere 2 jaar	Iedere twee jaar, indien noodzakelijk	Directie, Raad van Commissarissen en/of Raad van Toezicht
Strategische doelen	Jaarlijks	Jaarlijks, indien noodzakelijk	Directie/MT
Strategische doelstellingen	Ieder kwartaal	Ieder kwartaal, indien noodzakelijk	Directie/MT
Acties en planning	Maandelijks	Maandelijks	MT en gedelegeerden
Analyses	Jaarlijks	Iedere zes maanden	Directie/MT
Het gehele strategisch plan	Jaarlijks	Jaarlijks	Directie/MT

Zelf aan de slag

Het is van belang om de Check-fase, namelijk nagaan of de strategische doelstellingen worden behaald, te agenderen in de vaste overlegmoment die de organisatie kent. Voorbeelden hiervan zijn een Raad van Toezicht vergadering, een jaarlijkse strategiesessie met de directie of het MT, directieoverleg f andere momenten. Indien gewenst kunt u zelf in de tabel opnemen tijdens welke momenten u aandacht besteed aan de voortgang van het realiseren van de strategie en het bijsturen.

Onderdeel	Review	Aanpassen	Verantwoordelijkheid
<i>Missie en visie</i>			
<i>Strategische doelen</i>			
<i>Strategische doelstellingen</i>			
<i>Acties en planning</i>			
<i>Analyses</i>			
<i>Het gehele strategisch plan</i>			