



Planeringshjälpen - Om konsten att planera strategiskt och effektivt

Planeringshjälpen är ett metodstöd för strategisk planering och uppföljning av SRS verksamhet som tagits fram till stöd för styrelsen.

1.1 Syftet med denna skrift

Syftet med denna skrift är att underlätta planeringsprocessen för SRS styrelse. Denna skrift har tagits fram i syfte att underlätta planeringen av kärnverksamheten. Planeringshjälpen är en metod för både kort och långsiktigt planering. Denna skrift identifierar dessutom ett antal kraftfulla verktyg som kan hjälpa styrelsen att planera för det kommande verksamhetsåret. Framförallt introducerar denna skrift sätt att tänka kring planering av verksamheten som kan vara till stöd för styrelsens arbete. Syftet med planeringshjälpen är att klargöra alla stegen i planeringsprocessen. Genom en tydlig struktur – kan ni planera smartare.

Sammanfattningsvis leder effektiv planering till att:

- Skapa förutsättning till en god dialog inom gruppen kring era gemensamma mål under verksamhetsåret
- Se till att ägarskapet av ett projekt hamnar rätt och att projektet har målgrupp fokus.
- Tydliggöra målen, aktiviteterna och ansvar, vilket ger en konkret och specificerad handlingsplan som underlättar genomförandet.
- Ser dessutom till att projekt- och programplaner (handlingsplaner) blir relevanta, genomförbara och uthålliga.
- Projektarbetet blir strukturerat och effektivt, vilket leder till tidsbesparingar.
- Underlättar även uppföljning- och utvärdering av arbetet. Utan dokumentation kan man lätt tappa fokus eller glömma bort de mål man satte sig ut för att övervinna. Att kunna mäta och analysera *resultat* (det ni gjorde under året) leder dessutom till bra förutsättningar för långsiktigt lärande och strategisk påverkan av kommande verksamhet.
- SMART planering lönar sig helt enkelt

1.2 Vad är syftet med att strukturera planeringen?

Vad har en ideell förening egentligen gemensamt med en armé? Inte så mycket kan man tänka, annat än att man ibland i vardagstal nämner ordet "strategi". Begreppet är hämtat ur den militära terminologin och gäller långsiktiga avsikter och planer som går längre än till nästa steg. Ibland likställs ordet med – taktik. Översatt till en förenings verklighet handlar strategisk planering om att till exempel hitta en effektiv taktik för styrelsens arbete som tar oss – från vision till mission. Det är viktigt för den strategiska planeringen att styrelsen ägnar litet tankemöda på att planera på kort sikt och på lite längre sikt.

Man kan något grovhugget tala om tre olika nivåer för planerad verksamhet i en förening:

Långsiktig planering - Verksamhet som riktar in sig på att nå ett långsiktigt mål eller en vision (strategisk nivå)

Kortsiktig planering – Verksamhet inom den närmaste framtiden som riktar in sig på att nå kortsiktiga mål (taktisk nivå)

Planering av kärnverksamheten – Verksamhet som måste göras löpande d.v.s. aktiviteter som löper just nu (operativ nivå)

1.3 Att sätta mål är en konst i sig själv

Att sätta mål är ibland en konst i sig självt. Kort och gott handlar målformulering om – vad man vill uppnå under verksamhetsåret på kort eller lång sikt. Mål är helt enkelt ett tillstånd och resultat vi vill uppnå – styrelsens uppgift är att varje år leda vägen till uppsatta mål. SRS verksamhetsplan utgör organisationens viktigaste *måldokument* (det dokument som anger vilka mål verksamheten har). Här har medlemmarna under årsmötet beslutat om vad styrelsen ska ägna sin tid åt det kommande året. Verksamhetsplanen har i regel ett antal fokusområden, som i sin tur är uppdelade i ett antal *delmål* (mindre mål).

1.4 Hur ser situationen ut innan vi börjar och varför?

Verksamhetsplanen behandlas på årsmötet i oktober månad vilket betyder att den tillträdande styrelsen att arbeta efter en verksamhetsplan som är författad av den avgående styrelsen. Den avgående styrelsen har därmed presenterat ett förslag på inriktning av verksamhetsåret under det kommande verksamhetsåret som medlemmarna har beslutat om. Er uppgift är att förverkliga de mål som utstakas i verksamhetsplanen. Ni kommer sedan som avgående styrelse presentera ett förslag på verksamhetsplan som medlemmarna beslutat om i oktober på samma vis. Men till dess kan det vara bra att kika på hur man kan tänka sig att formulera, genomföra och följa upp mål. Det finns många olika metoder för att både formulera och mäta mål. Styrelsen strävar generellt efter att arbeta med SMARTA-mål. SMARTA-mål är ett sätt att tänka när det kommer till att formulera mål. Tänk på följande när ni sätter mål:

SMARTA-mål

- **Specifikt** – använd aktiva ord som beskriver en riktning, öka, minska, utveckla. Undvik allmänna ord som värna om, ta till vara, tillgodose. Utan att specificera vad som ska göras är det svårt att göra något alls.
- **Mätbart** – var noga med att hitta relevanta mått, exempelvis pengar, tid eller procent. Om inte målet är mätbart – hur ska vi då veta om vi lyckats?
- **Accepterat** – målet måste accepteras av dem som ska uppfylla det och dem de berör. Om medlemmarna inte vill att vi ska göra detta, vad tjänar det då till?
- **Realistiskt** – finns rätt förutsättningar för att målet kan nås? Om inte målet är realistiskt går det inte att nå.
- **Tidsatt** – ange när målet ska vara uppfyllt. Även tiden ska vara realistisk och accepterad.
- **Avgränsat** – det ska finnas en tydlig ram vad som ska ingår i målet så det inte blir för stort.

Dessa mål ska vara kopplade till en budget där både mål och ekonomi ska vara på ett års sikt. När målen fastställs bör enheten särskilt bedöma om nivån på målen är realistiska i förhållande till de ekonomiska och intellektuella resurser verksamheten har.

2. Planering av verksamhetsåret

Planeringens första steg är att planera vad som ska planeras och framförallt att ta en närmare titt på vilka målsättningar och resurserna är. Det är fråga om val och prioriteringar. Om resurserna är begränsade är det desto viktigare att koncentrera krafterna. Dessa inverkar direkt på det praktiska arbetet ni kommer att kunna utföra under verksamhetsåret. Vid det första planeringsskedet borde hela styrelsen tillsammans komma överens om vad som ska göras. Till att börja med bör styrelsen kika på den långsiktiga planeringen – **visionen**. Sedan bör styrelsen kika på den kortsiktiga planeringen – **verksamhetsplanen**. Styrelsen bör därefter göra en – **kunskapsinventering**. Därefter kan enskilda arbetsgrupper ta fram en plan över hur man ska förverkliga det som vi sagt att vi ska göra under året – **handlingsplanen**. Därefter kan styrelsen göra helhetsplaneringen – **årsplaneringen**.

Frågor att fundera över för att planeringen ska vara realistisk:

- Vad står det i visionsplanen?
- Vad står det att vi ska göra i verksamhetsplanen?
- Vilka kunskaper (d.v.s. vilka intellektuella resurser) har vi i styrelsen?
- Vilka ekonomiska resurser har vi? (Den av årsmötet beslutade budgeten för verksamhetsåret)

2.1 Visionen - långtidsplanering (strategisk nivå)

Långtidsplaneringen bygger på organisationens långsiktiga målsättningar d.v.s. **visionsplanen**. SRS visionsplan bör styra och vara vägledande för den långsiktiga planeringen av verksamheten. Läs noga igenom visionsplanen och fundera sedan i grupp över följande frågor t.ex.

- Var står vi nu?
- Är målsättningen (visionen) realistisk?
- Vad och hur mycket av vår tid ska vi satsa för att nå målsättningen detta verksamhetsår?
- Med vilka medel och resurser kommer vi fram till målsättningen?

2.2 Verksamhetsplanen – kortidsplanering (taktisk nivå)

Kortidsplaneringen bygger på organisationens kortsiktiga målsättningar d.v.s. **verksamhetsplanen**. Verksamhetsplanen kan sammanfattas som organisationens strategiska målsättningar. Den kan också beskrivas som den strategiska verksamhetens ram, alltså de huvudmålsättningar och aktiviteter som bestämts. SRS verksamhetsberättelse fastställs på årsmötet i oktober. Verksamhetsplanen bör styra och vara vägledande för de aktiviteter (vad man rent konkret ska göra) utöver kärnverksamheten vi ska göra under det

kommande verksamhetsåret. Läs noggrant igenom verksamhetsplanen och fundera i grupp över följande frågor t.ex.

- Vilka är målsättningarna i verksamhetsplanen?
- Är målen i verksamhetsplanen realistiska för oss att genomföra?
- Kan vi genomföra det som står i verksamhetsplanen med de kompetenser och resurser vi har? Fundera också i så fall på varför – varför inte?
- Hur ska vi gå tillväga för att nå målsättningen?
- Vilka aktiviteter utöver de som står i verksamhetsplanen har vi åtagit oss i vårt uppdrag?
- Hur ska vi fördela ansvaret för att nå målen inom styrelsen?
- Hur ska vi definiera spelreglerna för det kommande arbetet?

2.3 Kärnverksamheten - löpande planering (operativ nivå)

Nätverksträffar och regelbundna styrelsemöten är det som vi brukar kalla "kärnverksamhet" som förväntas göras löpande varje år. Dessa specificeras vanligen också i verksamhetsplanen - men pågår löpande till skillnad från andra aktiviteter som kanske bara görs en gång. Saker som stormöten definieras också i stadgarna – och kan ses som en del av kärnverksamheten. Styrelsen har dessutom ett antal rättsliga åtagande; som arbetsgivare och personalansvar samt juridiskt ansvar för förvaltningen av föreningen.

En del saker i styrelsens uppdrag definieras inte i vare sig verksamhetsplan eller visionsplan men förväntas att göras ändå som t.ex. hålla god kontakt med våra lokalföreningar. Detta brukar kallas medlemsvård. Det kan innefatta alltifrån samtal, avstämningar och vara allmänt behjälplig och stötta våra lokalföreningars lokala verksamhet.

3. Årsplaneringen

Styrelsen bör planera hela årets verksamhet i början av sin mandatperiod, eller åtminstone ramen för verksamheten. Detta kallas årsplanering – och är ett viktigt verktyg för att kartlägga vilka **aktiviteter** som ska göras – och när under verksamhetsåret de ska göras. Med **aktiviteter** menar vi här saker vi konkret ska göra för att nå målen i verksamhetsplanen. Det blir sedan en **handlingsplan** som vi ansvarar för att genomföra.

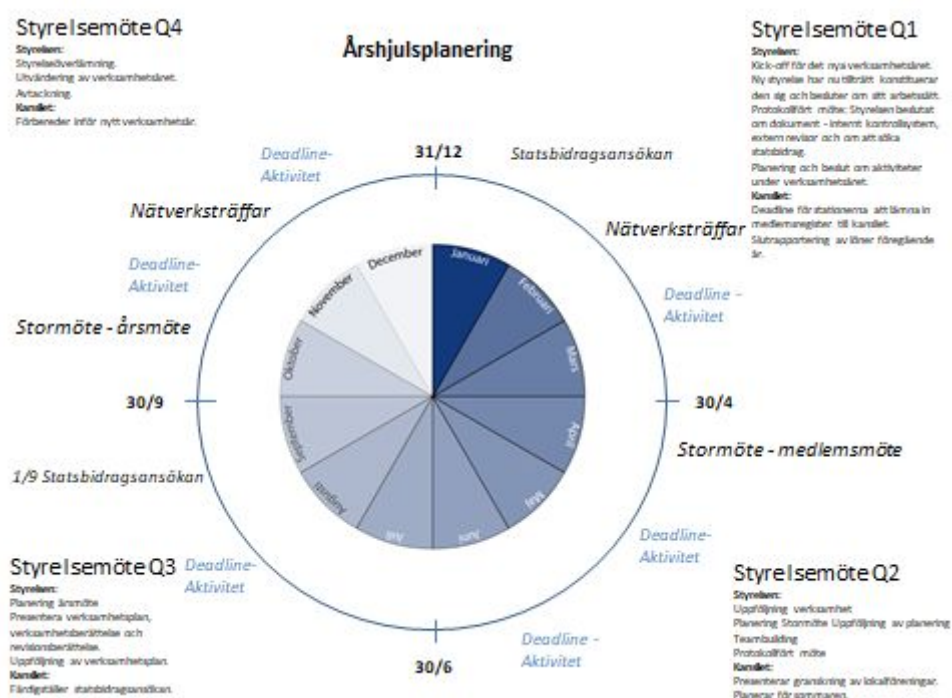
Diskutera först vilka aktiviteter som behövs prioriteras? Är det SMART?

Det gäller att möta förväntningarna bland våra medlemmar för att utveckla vårt arbete åt rätt håll - men det måste vara rimligt för er att göra under er mandatperiod. Det finns ingen poäng i att försöka förverkliga högtravande visioner, orealistiska mål eller meningslösa aktiviteter om det inte skapar någon medlemsnytta. Våra aktiviteter ska vara så konkreta som möjligt och beskriva vad vi ska göra och när vi ska göra det. Det ska också tydligt framgå vad vi önskar uppnå – varför gör vi det vi gör?

3.1 Årskalendern

En **årskalender** underlättar styrelsens arbete, då man får en överblick över vilka aktiviteter i kärnverksamheten man bör minnas under olika tider på året. Dokumenterad planering hjälper också när nya styrelsemedlemmar tar vid. Därefter planerar ni inför övriga aktiviteter utifrån verksamhetsplanen – och när dessa förväntas vara klara. Tänk på att inte göra årsplaneringen alltför invecklad – ju enklare desto bättre. Ramen uppgörs med de kommande händelserna i kärnverksamheten som grund, som markeras in i en kalender eller att ni skriver upp vad som händer varje månad. Sedan planeras de aktiviteter som ska göras utöver detta in i kalendern. Läs föreningshandboken för viktiga datum för er årskalender.

3.2 Exempel på årshjul



4. Allmänna råd i planeringsprocessen

En klok strategisk planering genomsyrar alla nivåer i verksamheten (strategisk/taktiskt/operativ). Planering är avgörande för att utstaka vägen mot visionen som fastställts. Ert planeringsarbete är avgörande – eftersom det anger konkreta milstolpar att uppnå i verksamhetsplanen. Ni ska ta organisationen dit! Tänk på att all verksamhet ska vara väl motiverad från medlemmarna och relevant utifrån föreningens verksamhetsidé och verksamhetsplan.

Här kommer några allmänna råd när det gäller strategisk planering i en förening:

- Sammanbind alltid strategin med föreningens kärnvärden. Vad är viktigast i vår förening? Vilken identitet har vi? Vad skall vi satsa på framåt?
- Se framåt högst 3-5 år. I dagens föränderliga värld är redan tre år en mycket lång period.
- Tänk på SMARTA-mål. Var realistiska mot er själv! Naturligtvis måste en styrelse beakta tillgängliga resurser, inte bara pengar utan framförallt de ideella insatserna. Hur många timmar av frivilliga arbetsinsatser är vi beredda att satsa på olika aktiviteter?
- Undvik flummiga och otydliga formuleringar. Var konkret och tydlig. Undvik målformuleringar i stil med "vårt mål är att öka informationen till våra medlemmar".
- Kom ihåg att en plan alltid kan ändras. Inga planer är hållbara i all evighet och omvärlden förändras i snabb takt. Därför är det bra att regelbundet i samband med möten stämma av och utvärdera om den första planen verkligen går att uppfylla.
- Förankra strategin och gör den synlig. En förenings planeringsarbete bör formuleras så tydligt och konkret att alla kan förstå vad den
- Utvärdera strategin! Man ska även följa upp hur strategin omsätts i praktiken – är det något som inte fungerar som ska ändras när ni börjat arbeta med strategin?
- Ett gott samarbetsklimat sätter sina spår i verksamheten redan efter en kortare tid. Gör därför i början klart vilka spelregler som gäller för just er arbetsgrupp. Kan man t.ex. säga att man inte orkar, eller har tid? Hur kommunicerar vi med varandra?
- För en styrelse kan det ibland vara bra att fundera på hur man vill synliggöra de strategiska vägvalen. Skall vi satsa på synlighet i sociala medier och utåt i samhället? Eller räcker det med att vi syns och hörs bland våra medlemmar?
- Påverka andra genom er vision och ändamål. En synlig och väl förankrad politisk strategi- eller program skapar demokratiskt inflytande och påverkar beslutsfattare, till exempel politiker och myndigheter. Numera talar man mycket om att skapa ökat civilsamhälleinflytande och strategisk klokhet kan skapa ökat utrymme för just detta.
- Använd metoder och strategiska verktyg som fungerar för er. För att komma igång kan det vara bra att testa och kombinera olika metoder i styrelse- eller grupparbetet. Man kan till exempel börja med att göra en SWOT-analys, som visar föreningens styrkor och svagheter, möjligheter och hotbilder. Sedan kan man bygga på med ett annat verktyg som t.ex. en framtidsverkstad, som hjälper till att staka ut de långsiktiga målen.