

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Αθλητικών Ομοσπονδιών Κύπρου

2021



Κώδικας Χρηστής
Διακυβέρνησης



www.cyprussports.org



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ I	ΣΕΛ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ	4
• Ο Προγραμματισμός στον Αθλητισμό	5
• Το Εγχειρίδιο	7
ΜΕΡΟΣ II	
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΤΗΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ	8
• Το Ετήσιο Στρατηγικό Πλάνο	9
• Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός σε 4 Βήματα	9
• Το Ετήσιο Στρατηγικό Σχέδιο: Η Σύνδεση μεταξύ Στρατηγικού & Οικονομικού Σχεδίου	10
ΜΕΡΟΣ III	
Ο 10ΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	
• 10 Λόγοι Αποτυχίας	44
• 10 Λόγοι Επιτυχίας	45
ΜΕΡΟΣ IV	
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	47
ΜΕΡΟΣ V	
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ	57
ΕΠΙΣΥΝΑΠΤΟΜΕΝΑ	
Επισυναπτόμενο 1: TDWs Matrix	70

ΜΕΡΟΣ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ



Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

Η κάθε Ομοσπονδία έχει το δικό της Όραμα και Στόχους για την ανέλιξη και την προώθηση του Αθλήματος που αντιπροσωπεύει. Με όπλα την αγάπη των Αθλητών, των Οπαδών του Αθλήματος, και των Μελών της Ομοσπονδίας και πάντοτε με τις ενέργειες του Διοικητικού της Συμβουλίου, προσπαθεί να υλοποιήσει το Όραμά της, προωθώντας τους Στόχους που θέτει κάθε χρόνο.

Γενικό Όραμα της κάθε Ομοσπονδίας είναι συνήθως η προστασία, ενδυνάμωση και προώθηση του Αθλήματος που αντιπροσωπεύει. Διαχρονικοί στόχοι είναι συνήθως οι προσπάθειες που πρέπει να γίνουν για την ανέλιξη του Αθλήματος, όπως πχ διεθνείς επιτυχίες, συμμετοχές σε Παγκόσμιους και Ολυμπιακούς αγώνες, προσέλκυση περισσότερων ενδιαφερομένων για το Άθλημα, δημιουργίες Αθλητικών Χώρων, διασφάλιση ιδιόκτητων γηπέδων, αγορά αθλητικού υλικού, πιο επαγγελματική εξάσκηση των αθλητών, ομοσπονδίες νέων για εκπαίδευση μικρών και νέων, εξεύρεση χώρων για συγκέντρωση των οπαδών, κλπ. Συνήθως, οι Στόχοι αυτοί μπορούν να υλοποιηθούν σε βάθος χρόνου, με συνεχείς προσπάθειες που προϋποθέτουν πολλές ώρες τόσο από άτομα που ασχολούνται με την υλοποίηση τους σε μόνιμη βάση όσο και από εθελοντές.

Για να γίνουν λοιπόν κατορθωτοί, οι Μακροπρόθεσμοι Στόχοι τμηματοποιούνται σε Ετήσιους, έτσι που η υλοποίησή τους να είναι εφικτή. Με ένα σωστό Στρατηγικό Πλάνο Υλοποίησης, μπορεί, χρόνο με το χρόνο, να κτίζεται το υπόβαθρο ώστε οι Μακροπρόθεσμοι Στόχοι να γίνουν πραγματικότητα, οδηγώντας έτσι στην πραγματοποίηση του Οράματος.

Εκτός από ένα σωστό και εφικτό Στρατηγικό Πλάνο, η υλοποίηση των Στόχων προϋποθέτει οπωσδήποτε και τους οικονομικούς πόρους. Τα έξοδα των Ομοσπονδιών συνήθως καλύπτονται από την οικονομική στήριξη του ΚΟΑ, χρηματοδότηση από τα Μέλη, οπαδούς ή επιχειρήσεις, εκδηλώσεις, λαχνούς, κλπ. Πολύ λίγες, ίσως και σχεδόν καμία, Κυπριακή Ομοσπονδία δεν περιλαμβάνει στα έσοδα της, εισοδήματα από ενοίκια, ιδιοκτησία ακινήτων ή εκμίσθωση υπηρεσιών, όπως κάποιες διεθνείς Ομοσπονδίες.

Γ' αυτό και τα εισοδήματα μιας Ομοσπονδίας αποτελούν ένα συνεχόμενο «πρόβλημα», μια αγωνία του Διοικητικού Συμβουλίου και πολλές φορές των αθλητών και των Μελών. Μια Ομοσπονδία, καλείται συχνά να καλύψει τα λειτουργικά της έξοδα και έξοδα διεξαγωγής του Αθλήματος που αντιπροσωπεύει, με πολύ πιο μικρά έσοδα. Αυτό δυσκολεύει την ομαλή λειτουργία της Ομοσπονδίας και καθιστά τις προσπάθειες προώθησης του Οράματος και των Στόχων μη εφικτές. Γ' αυτό και η σημασία ενός Ετήσιου Στρατηγικού Πλάνου, που να καλύπτει τόσο τα Στρατηγικά απαιτούμενα όσο και τον Οικονομικό Προγραμματισμό είναι πολύ μεγάλη.



Οι άξονες του Πλάνου είναι καθαρά 2:

- **Ο καθορισμός της Στρατηγικής Κατεύθυνσης: Το Στρατηγικό Σχέδιο**
- **Ο Καθορισμός του Ετήσιου Οικονομικού Προγραμματισμού που θα στηρίξει την λειτουργία της Ομοσπονδίας αλλά και την Ετήσια Στρατηγική της: Το Οικονομικό Σχέδιο**

Το **Στρατηγικό Σχέδιο** καθορίζει την Στρατηγική κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η Ομοσπονδία και αναλύει τις Στρατηγικές Δράσεις. Η Στρατηγική προσέγγιση γίνεται πάντοτε με γνώμονα το Όραμα της Ομοσπονδίας, τους Μακροπρόθεσμους Στόχους της και το εξωτερικό περιβάλλον (κοινωνία, οικονομία, διεθνή αθλητική πραγματικότητα), σε συνάρτηση με τα δεδομένα του Αθλήματος καθώς και τις εσωτερικές πραγματικότητες της ίδιας της Ομοσπονδίας. Η Ετήσια Στρατηγική είναι η πυξίδα Στρατηγικών κινήσεων και δραστηριοτήτων για να οδηγηθεί η Ομοσπονδία σε επιτυχή υλοποίηση του Οράματός της.

Ο Οικονομικός Προγραμματισμός ή **Οικονομικό Σχέδιο** καθορίζει τα οικονομικά δεδομένα που απαιτούνται για την οικονομική επιβίωση της Ομοσπονδίας και την οικονομική υλοποίηση των Στόχων της. Το Σχέδιο καθορίζει τους οικονομικούς στόχους της Ομοσπονδίας προς διαφύλαξη της βιωσιμότητάς της. Όπως και το Στρατηγικό Σχέδιο, το Οικονομικό Σχέδιο γίνεται η οικονομική πυξίδα που παρακολουθείται πιστά για να οδηγηθεί η Ομοσπονδία στην επιτυχία. Ενώ ο Στρατηγικός Σχεδιασμός καθορίζει τις σωστές τακτικές και ένα λεπτομερές πλάνο υλοποίησης, ο Οικονομικός Σχεδιασμός καθορίζει την διασφάλιση και προγραμματισμό των οικονομικών πόρων και εξόδων με σκοπό να καλύπτονται οι ανάγκες της Ομοσπονδίας.



ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ

Το Ετήσιο Στρατηγικό Πλάνο μπορεί εύκολα να θεωρηθεί σαν μια ετήσια άσκηση που ακολουθεί μια μεθοδολογία ανάπτυξης. Συνήθως, το Ετήσιο Στρατηγικό Πλάνο πρέπει να είναι ολοκληρωμένο ένα μήνα πριν την έναρξη του χρόνου που καλύπτει (του Έτους-υπό-Προγραμματισμό).

Στόχος του Εγχειριδίου είναι να απλοποιήσει την μεθοδολογία εκπόνησης του Ετήσιου Στρατηγικού Πλάνου, με την ανάπτυξη μιας διαδικασίας που βασίζεται σε συγκεκριμένα στάδια εργασιών (Βήματα). Εξηγεί με απλό τρόπο πως μπορεί να αναπτυχθεί το Ετήσιο Στρατηγικό Σχέδιο, περιλαμβανομένου και του Ετήσιου Οικονομικού Προγραμματισμού, καθώς και πως θα διασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίηση των διαφόρων Στρατηγικών κινήσεων.

ΜΕΡΟΣ II

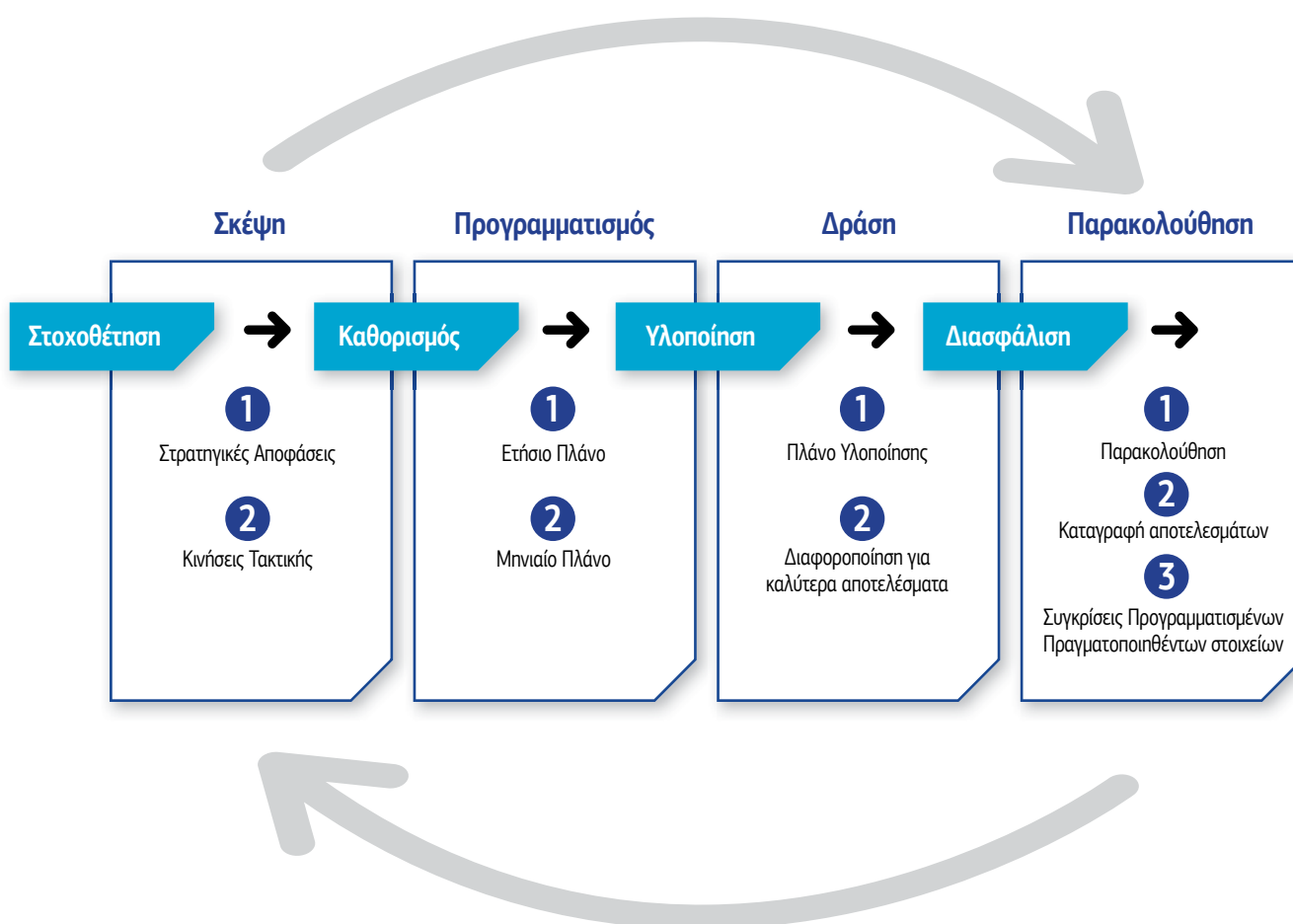
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΤΗΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

ΕΤΗΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Αν κάποιος θέλει να καθορίσει τί είναι το Ετήσιο Στρατηγικό Πλάνο, θα μπορούσε να το παρομοιάσει σαν το μυαλό της Ομοσπονδίας που λειτουργεί για να προγραμματίσει το Έτος που αρχίζει. Η ραχοκοκαλιά του Πλάνου είναι οι Στόχοι που τίθενται για το έτος και η Στρατηγική Προσέγγιση που θα καθοριστεί για να υλοποιηθούν οι Στόχοι.

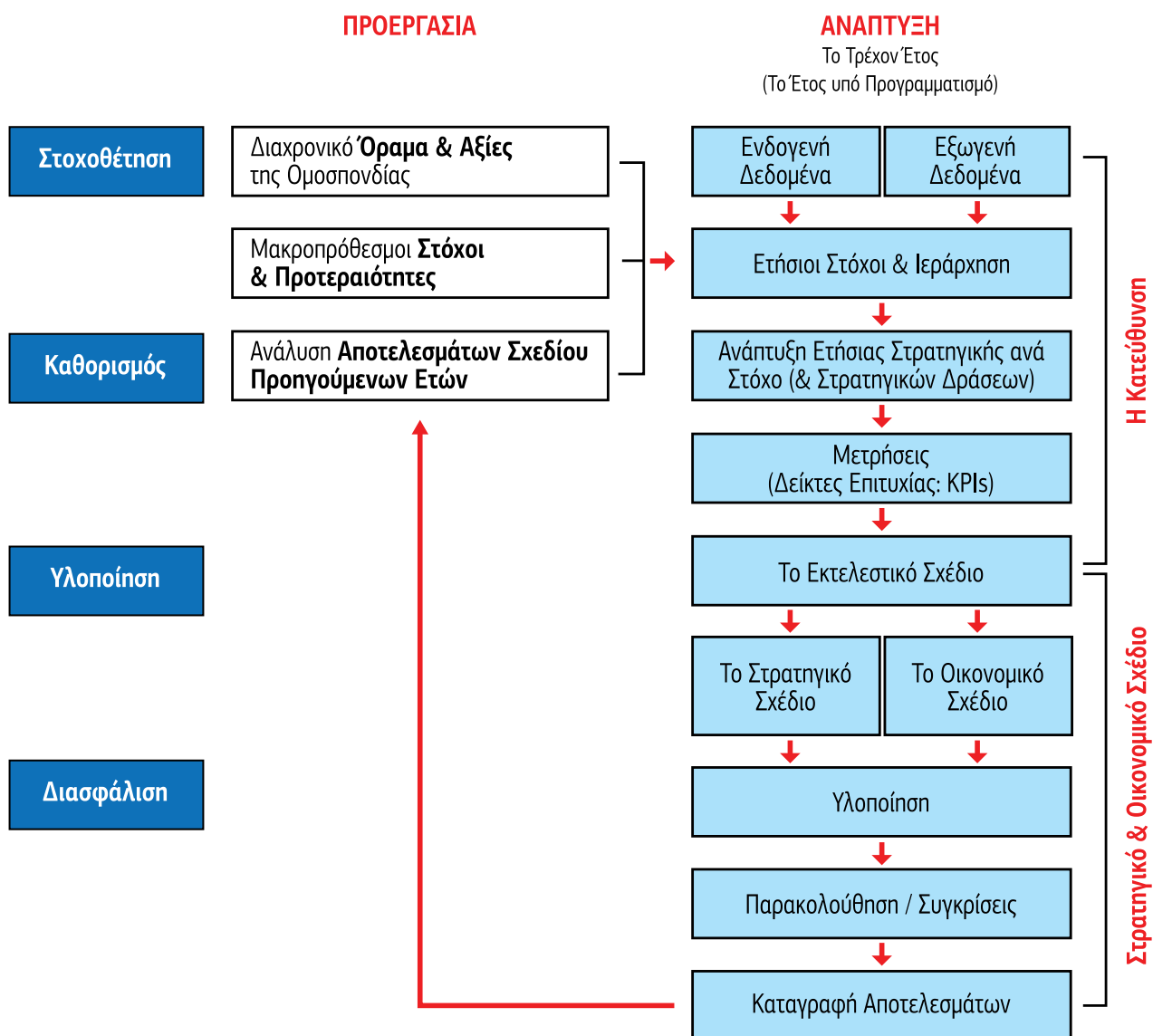
Οι πυλώνες του Ετήσιου Στρατηγικού Πλάνου είναι το Στρατηγικό Σχέδιο και το Οικονομικό Σχέδιο. Χωρίς την χάραξη των Στρατηγικών κινήσεων, δεν μπορεί να καθοριστεί η Οικονομική πορεία της Ομοσπονδίας. Και, χωρίς τον Οικονομικό Προγραμματισμό και παρακολούθηση των οικονομικών αποτελεσμάτων, δεν είναι σίγουρη η υλοποίηση των Στρατηγικών κινήσεων. Είναι λοιπόν 2 μέρη αλληλένδετα, που, σε συνδυασμό, διασφαλίζουν την επιτυχή πορεία της Ομοσπονδίας.

Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΕ 4 ΒΗΜΑΤΑ



ΤΟ ΕΤΗΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Η Σύνδεση μεταξύ Στρατηγικού & Οικονομικού Σχεδίου





ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΑ

1. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟ ΟΡΑΜΑ & ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ

Το **Όραμα (Vision)** επεξηγεί που θέλει να πάει η Ομοσπονδία στο μέλλον,

Π.χ.

«Το Όραμα μας ως Ομοσπονδία είναι να γίνουμε μία από τις πιο μεγάλες Ομοσπονδίες της Κύπρου»

ή

«Το Όραμα μας για το Άθλημα μας είναι να υπάρχει συμμετοχή των Αθλητών μας στους Ολυμπιακούς Αγώνες και να συγκαταλεχθεί ανάμεσα στα Ολυμπιακά Αθλήματα της Κύπρου.»

Το Όραμα είναι το κύριο ουσιαστικό στοιχείο που καθορίζει τους Μακροπρόθεσμους Στόχους της Ομοσπονδίας και την Ετήσια Στρατηγική που αναπτύσσεται για να υλοποιηθούν οι Στόχοι. Η Αποστολή της Ομοσπονδίας είναι το δεύτερο πιο ουσιαστικό στοιχείο.

Η **Αποστολή (Mission)** καθορίζει την ευρύτερη κατεύθυνση της Ομοσπονδίας, πάντοτε μέσα στα πλαίσια του Οράματος.

Π.χ.

«Το Μέλημά μας είναι να μεγαλώσουμε την Ομοσπονδία μας, διευρύνοντας τη βάση των αθλητών μας και αυξάνοντας το ενδιαφέρον του κοινού της Κύπρου»

ή

«Το Μέλημά μας είναι να αναπτύξουμε αθλητές Ολυμπιακών επιπέδων πετυχαίνοντας τα Ολυμπιακά Όρια για να τους συμπεριλάβει η ΚΟΕ στην Κυπριακή Ολυμπιακή Ομάδα.»



Οι **Αξίες (Values)** της Ομοσπονδίας καθορίζουν την κουλτούρα και τις πρακτικές. «Ευ αγωνίζεσθαι» αποτελεί διαχρονική αξία για όλες τις Ομοσπονδίες.

Η κάθε Ομοσπονδία καθορίζει το Όραμα, την Αποστολή και τις Αξίες της, σύμφωνα με τη φύση και τύπο του Αθλήματος που αντιπροσωπεύει.

Τα 3 συγκεκριμένα στοιχεία αποτελούν την ραχοκοκαλιά της Ομοσπονδίας. Είναι η πυξίδα που διασφαλίζει πως όλοι οι εμπλεκόμενοι αρχίζουν από την ίδια αφετηρία, με στοχοθέτηση και προγραμματισμό που θα οδηγήσει σε ένα κοινό προορισμό.

2. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ

Το Όραμα και οι Αξίες της κάθε Ομοσπονδίας οδηγούν σε συγκεκριμένους **Μακροπρόθεσμους Στόχους**. Είναι αυτοί οι Στόχοι που τίθενται έτσι, προκειμένου το Όραμα της Ομοσπονδίας να γίνει πραγματικότητα.

Μακροπρόθεσμοι Στόχοι μπορεί να είναι η διασφάλιση ιδιωτικών εγκαταστάσεων, η περίληψη του αθλήματος στην Κυπριακή Ολυμπιακή Ομάδα, δημιουργία ενδιαφέροντος για νέους αθλητές, κλπ.

Π.χ.

Το όραμα της Ομοσπονδίας είναι να καθιερωθεί το άθλημα στην Κύπρο. Για υλοποίηση του, η Ομοσπονδία έθεσε σαν αποστολή της να δημιουργήσει προτίμηση για το άθλημα μέσα στην κοινωνία.

Πως: Με το κτίσιμο αναγνωρισιμότητας για το άθλημα και γνώσεις για τους κανόνες κλπ. Αυτό θεωρείται ως ένας μακροπρόθεσμος στόχος 5 ετών. Για να επιτευχθεί όμως, πρέπει κάθε χρόνος να θέτει ένα μικρότερο πιο ουσιαστικό στόχο προς υλοποίηση του μακροπρόθεσμου, που λήγει σε 5 χρόνια.



3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΛΑΝΟΥ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΕΤΟΥΣ

Κάθε έτος που περνά, έχει να επιδείξει το Ετήσιο Πλάνο, τα Πεπραγμένα και τη σύγκριση μεταξύ του Πλάνου και των Επιτευχθέντων.

Για κάθε έτος προγραμματίζεται ένα Ετήσιο Στρατηγικό και Οικονομικό Πλάνο. Στο τέλος του Έτους, υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της έκβασης των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων και των επιτευχθέντων οικονομικών αποτελεσμάτων. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του Πλάνου προηγούμενων ετών οδηγεί σε συμπεράσματα που θα βοηθήσουν τον Στρατηγικό Σχεδιασμό για το έτος-υπό-προγραμματισμό.

Κάθε Έτος αξιολογείται με βάση τις προγραμματισμένες δραστηριότητες και κυρίως τα οικονομικά του αποτελέσματα. Τα πραγματοποιηθέντα έσοδα και έξοδα συγκρίνονται με τα προγραμματισμένα για να καθοριστεί η επιτυχία ή αποτυχία του έτους.

Τα έτη με επιτυχή υλοποίηση του Προγραμματισμένου Πλάνου είναι παραδειγματικά και προσφέρουν την ευκαιρία μελέτης των καλών τους πρακτικών. Με τον ίδιο τρόπο, τα έτη με αποτυχημένη υλοποίηση του Προγραμματισμένου Πλάνου πρέπει να τύχουν μελέτης προς αποφυγή επανάληψης των λαθών ή παραλείψεων.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ Η ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

1. ΕΝΔΟΓΕΝΗ - ΕΞΩΓΕΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Η κάθε Ομοσπονδία, σύμφωνα με το άθλημα που αντιπροσωπεύει, έχει το δικό της Όραμα, Στόχους, δεδομένα. Όπως ο κάθε Οργανισμός, έτσι και οι Ομοσπονδίες προσπαθούν να λειτουργήσουν μέσα σε ένα ευρύτερο ανταγωνιστικό, οικονομικό, κοινωνικό και αθλητικό περιβάλλον. Προσπαθούν να υλοποιήσουν τους Στόχους τους μέσα σε μια κοινωνία η οποία έχει πολλαπλές και διαφορετικές συνήθειες και αντιδράσεις. Αποτελείται από άτομα διαφόρων κοινωνικοοικονομικών δεδομένων και συχνά ταυτίζεται με τους νικητές και δυνατούς, ακόμη και στον αθλητισμό. Όπως οι δραστηριότητες της κοινωνίας είναι πολλές και διαφορετικές, έτσι και ο βαθμός ενδιαφέροντος για τον αθλητισμό και τα αθλήματα διαφέρει από άτομο σε άτομο.

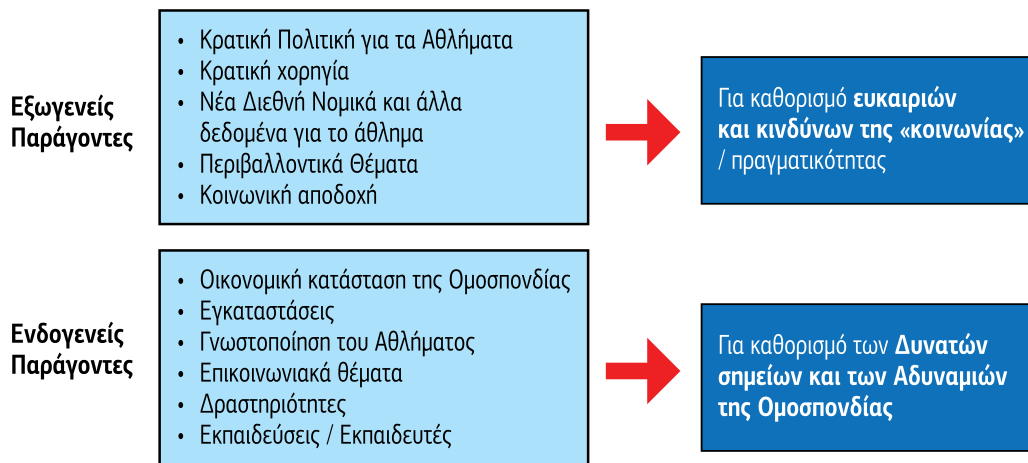
Οι πιο πάνω πραγματικότητες, ιδιαίτερα αυτές που αφορούν το Άθλημα και το «Στοχεύσιμο Κοινό» που η Ομοσπονδία προσπαθεί να προσελκύσει για να εξασκήσει (αθλητές) ή να κάνει θεατές (οπαδούς), έχουν άμεσο αντίκτυπο στην υλοποίηση των Στόχων που θέτει η Ομοσπονδία. Η παρακολούθηση, καταγραφή και κατανόηση των συγκεκριμένων στοιχείων είναι προϋπόθεση για την ανάπτυξη και υλοποίηση μιας πετυχημένης Στρατηγικής.

Τα Στοιχεία αφορούν εξωγενείς πραγματικότητες και ενδογενή δεδομένα της Ομοσπονδίας και του Αθλήματος.

Ένας τρόπος μελέτης των Στοιχείων και της σύνδεσης μεταξύ τους είναι το “SWOT Analysis”, που είναι ουσιαστικά μια σύντομη καταγραφή και ποιοτική μελέτη των δυνατών και αδύναμων χαρακτηριστικών της Ομοσπονδίας / Αθλήματος, καθώς και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται λόγω των εξωτερικών συνθηκών.

“SWOT ANALYSIS”

Παράδειγμα:





Το SWOT Analysis μπορεί να παράγει πληροφόρηση που θα χρησιμοποιηθεί στην Στοχοθέτηση. Υπενθυμίζουμε ότι οι Ετήσιοι Στόχοι καθορίζονται με γνώμονα τους Μακροπρόθεσμους Στόχους και βάσει των αναγκών, ευκαιριών και δυνατών σημείων της Ομοσπονδίας και του Αθλήματος. Οι Οικονομικές δυνατότητες και το ανθρώπινο δυναμικό της Ομοσπονδίας θα καθορίσουν τον αριθμό των Στόχων που θα υιοθετηθούν.

Το SWOT Analysis θα οδηγήσει επίσης στην αναγνώριση ευκαιριών και κινδύνων που είναι αποτέλεσμα εξωγενών παραγόντων και μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην επίτευξη των Στόχων (Επισυναπτόμενο 1).

2. ΕΤΗΣΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ

Οι Μακροπρόθεσμοι Στόχοι είναι τα αποτελέσματα που θέλει να πετύχει η Ομοσπονδία σε βάθος χρόνου, σε μια προσπάθεια να υλοποιήσει το Όραμα της. Οι Μακροπρόθεσμοι Στόχοι κατευθύνουν τους Ετήσιους Στόχους και καθορίζουν τις Στρατηγικές προτεραιότητες του Έτους.

Για να είναι αποτελεσματικοί, οι Στόχοι πρέπει να είναι:

- **Συγκεκριμένοι**, ώστε να καθορίζουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα στην ολοκλήρωσή τους
- **Μετρήσιμοι**, ώστε να είναι κατανοητό και αδιαμφισβήτητο το αναμενόμενο αποτέλεσμα στην ολοκλήρωση
- **Ρεαλιστικοί**, έτσι που να είναι εφικτοί και υλοποιήσιμοι
- **Εμπνευσμένοι**, από το Όραμα
- **Με χρονοδιάγραμμα**, ώστε να έχουν ημερομηνία ολοκλήρωσης

Παρόλο που οι Ετήσιοι Στόχοι καθορίζονται στην αρχή του κάθε έτους (ή συνήθως 1 μήνα πριν την έναρξη του Έτους-υπό-Προγραμματισμό), σε κάποιες περιπτώσεις, συμβαίνει να πρέπει να διαφοροποιηθούν ή να αντικατασταθούν με άλλους. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω εξωγενών γεγονότων ή εξελίξεων που αφορούν την Ομοσπονδία ή/και το Άθλημα που αντιπροσωπεύει. Ισχύει ιδιαίτερα στις εποχές μας, όπου έχουμε να αντιμετωπίσουμε γρήγορες και απρόσμενες αλλαγές, π.χ. αναβολή αγώνων, αγώνες χωρίς θεατές λόγω Covid 19, κλπ.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις, οι Ετήσιοι Στόχοι αναθεωρούνται. Η αναθεώρηση αυτή πάντα απαιτεί νέα Στρατηγική και νέες Στρατηγικές Δράσεις.

Οι Ετήσιοι Στόχοι είναι συνήθως πολλοί και καλύπτουν διάφορες πτυχές της λειτουργίας της Ομοσπονδίας, όπως η Ανάπτυξη του Αθλήματος, Προώθηση των Αγώνων, Αύξηση των μελών, Ενδυνάμωση της αναγνωρισιμότητας του Αθλήματος, Ενδυνάμωση του Marketing για Προώθηση του Αθλήματος, Οικονομική ενδυνάμωση της Ομοσπονδίας, Ενδυνάμωση του Οργανογράμματος της Ομοσπονδίας, κλπ.



Ξέροντας πως οι πόροι της Ομοσπονδίας είναι συνήθως περιορισμένοι, πρέπει να γίνει ιεράρχηση των Στόχων με βάση την σημαντικότητα τους για την Ομοσπονδία αλλά και για το Άθλημα.

Η ιεράρχηση των Μακροπρόθεσμων Στόχων είναι επίσης καθοριστική και λειτουργεί σαν την κατευθυντήρια γραμμή για τους Ετήσιους.

Π.χ.

Μακροπρόθεσμος Στόχος της Ομοσπονδίας είναι «Η αύξηση των Ομάδων Νέων». Προτεραιότητα στον Ετήσιο Προγραμματισμό έχουν οι Ετήσιοι Στόχοι που εστιάζονται στην προσέλκυση νέων, π.χ. «Η ενημέρωση / εκπαίδευση των εκπαιδευτών - καθοδηγητών Γυμνασίων; έτσι που να εμπνεύσουν τους μαθητές».

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΤΗΣΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιτυχία του κάθε Στόχου βασίζεται στην ανάπτυξη της σωστής Στρατηγικής που θα οδηγήσει στην άμεση υλοποίηση του. Παράμετροι που υποβοηθούν την διαδικασία είναι:

α) Μελέτη Δεδομένων

Η αποτελεσματική Στρατηγική λαμβάνει υπόψη τα συμπεράσματα της ανάλυσης ενδογενών / εξωγενών δεδομένων και τα δυνατά στοιχεία / αδυναμίες της Ομοσπονδίας σε σχέση με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Π.χ.

Μακροπρόθεσμος Στόχος: Η προσέλκυση νέων στο Άθλημα.
Άμεσος Στόχος: Η ενημέρωση/εκπαίδευση των εκπαιδευτών σωματικής αγωγής των γυμνασίων για το Άθλημα, ώστε να ενθαρρύνουν τους μαθητές να ενδιαφερθούν.

Εξωγενής Κίνδυνος: Κατά την ανάπτυξη της Ετήσιας Στρατηγικής που θα οδηγήσει στην υλοποίηση του Άμεσου Στόχου, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι, οι εκπαιδευτές σωματικής αγωγής προωθούν αθλήματα για τα οποία υπάρχουν οι οργανωμένες ενδοσχολικές ομάδες και που συνήθως φέρνουν το όνομα του Σχολείου. Αυτό μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στην προώθηση οποιουδήποτε άλλου αθλήματος.



β) Στρατηγικές Ενέργειες

Η υλοποίηση της Στρατηγικής που θα προταθεί γίνεται μέσω συγκεκριμένων δράσεων. Οι Στρατηγικές Ενέργειες ή Δράσεις πρέπει να είναι καταγραμμένες με χρονοδιαγράμματα και καθήκοντα.

Π.χ.

Η ενημέρωση / εκπαίδευση των καθηγητών θα γίνει στα πλαίσια οργανωμένων Σαββατοκύριακων σε καλά ξενοδοχεία, για παρακολούθηση σεμιναρίων για το Άθλημα. Το βράδυ θα παρατίθεται δείπνο για σύσφιξη των σχέσεων.

Η σχέση με τον έμμεσο στόχο (καθηγητές) θα γίνει πιο στενή μέσω τρίμηνων ηλεκτρονικών newsletters της Ομοσπονδίας. Στο e-Newsletter θα προωθούνται φιλμάρια με αγώνες και τεχνικές άθλησης νέων.

γ) Συνέχεια προηγούμενων επιτυχημένων Στρατηγικών

Η Στρατηγική πρέπει να κτίζει στις επιτυχημένες Στρατηγικές προηγούμενων χρόνων που κατέγραψαν επιτυχία. Γι' αυτό και τα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα του Ετήσιου Στρατηγικού Σχεδίου πρέπει να καταγράφονται.

Π.χ.

Η ανάμειξη καθηγητών φυσικής αγωγής τέθηκε σαν Στρατηγική για υλοποίηση Ετήσιου Στόχου προηγούμενων χρόνων. Η επιτυχία της προσπάθειας κατεγράφη, άρα, περαιτέρω ανάμειξη της συγκεκριμένης ομάδας θα φέρει αποδεδειγμένα αποτελέσματα.

δ) Δυνατότητες της Ομοσπονδίας

Καμιά Στρατηγική δεν μπορεί να υλοποιηθεί επιτυχώς εάν δεν υπάρχουν οι υποστηρικτικοί «πόροι» σε ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικά δεδομένα, κλπ.

Π.χ.

Για μεθοδευμένη σύσφιξη σχέσεων με την ομάδα που προαναφέρθηκε, είναι απαραίτητο να καταρτιστεί επιτροπή 4 ατόμων της Ομοσπονδίας (Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου & υπάλληλοι). Είναι επίσης απαραίτητο να καθοριστεί κάποιος προϋπολογισμός για κάλυψη των εξόδων εκπαίδευσης σε ξενοδοχεία.

Ερώτηση:

Είναι τα δύο προαπαιτούμενα εφικτά; Πιθανόν το πρώτο να μην είναι δυνατόν λόγω του περιορισμένου αριθμού του προσωπικού που εργάζεται για την Ομοσπονδία. Κατ' επέκταση η υλοποίηση αυτής της Στρατηγικής απαιτεί διασφάλιση εθελοντών που μπορούν επίσημα να δηλώσουν πως μπορούν να αφιερώνουν τις εργατώρες που απαιτούνται.

Όσον αφορά τον προϋπολογισμό, θα πρέπει να αναπτυχθούν και να προγραμματιστούν Ενέργειες που θα φέρουν έσοδα για κάλυψη των εξόδων που απαιτεί η υλοποίηση της Στρατηγικής για προσέγγιση των εκπαιδευτικών. Οι ενέργειες που θα φέρουν τα έσοδα θα πρέπει λοιπόν να προέχουν χρονικά του Σαββατοκύριακου Εκπαίδευσης.

ε) Εμπλοκή Διοικητικού Συμβουλίου

Είναι απαραίτητο όπως η Στρατηγική γίνει αποδεκτή και υιοθετηθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο της Ομοσπονδίας. Η παρουσίαση της Στρατηγικής στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και στην Διεύθυνση της Ομοσπονδίας πρέπει να θεωρείται ένα πολύ σημαντικό βήμα ως προς την υιοθέτηση της και την ενεργοποίηση όλων των εμπλεκόμενων για την σωστή υλοποίηση της.



στ) Ενδυνάμωση των «ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων» του Αθλήματος

Η κάθε Στρατηγική ενέργεια, ασχέτως του συγκεκριμένου Στόχου που εξυπηρετεί, θα πρέπει να κτίζει και να ενδυναμώνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του Αθλήματος, έτσι που με την υλοποίηση της να επιτυγχάνονται «πολλαπλασιαστικά οφέλη».

Π.χ.

Η εμπλοκή καθηγητών στην προώθηση του Αθλήματος και η έμπρακτη στήριξή τους είναι ένδειξη αναγνώρισης του θετικού αντίκτυπου του αθλήματος στην Νεολαία. Η εικόνα του Αθλήματος θα δυναμώσει ακόμη περισσότερο αφού το Άθλημα είναι μέσα στα προτεινόμενα από το εκπαιδευτικό σύστημα για τους μαθητές.

4. ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (KPIs: KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Η επιτυχία της Στρατηγικής και των Στρατηγικών Ενεργειών πρέπει να επιμετράται με δείκτες επιτυχίας που θα καθοριστούν εκ των προτέρων. Οι δείκτες επιτυχίας αποκαλούνται KPIs (Key Performance Indicators). Οι Δείκτες Επιτυχίας καθορίζουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες.

Π.χ.

- 100 εγγραφές μαθητών στην Ομοσπονδία Νέων του Αθλήματος
- Αύξηση εγγεγραμμένων μελών στην Ομοσπονδία κατά 10% (από γονείς και νέους)
- Παραμονή των θεατών στο στάδιο μέχρι το τέλος των αγώνων
- Διασφάλιση ετήσιων εσόδων €100.000 από τις εκδηλώσεις



ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

1. ΤΟ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Σ' αυτό το σημείο, η Στρατηγική έχει ήδη αναπτυχθεί και ολοκληρωθεί. Έχει παρουσιαστεί και έχει γίνει αποδεκτή από το Διοικητικό Συμβούλιο και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους.

Η Στρατηγική όμως δεν είναι αρκετή για την διασφάλιση της υλοποίησης των Στόχων. Χρειάζεται επίσης ένα Εκτελεστικό Σχέδιο που θα καθορίσει τα βήματα που θα την υλοποιούν καθώς και το απαραίτητο χρονοδιάγραμμα για τις Στρατηγικές Ενέργειες και τα οικονομικά απορρέοντα.

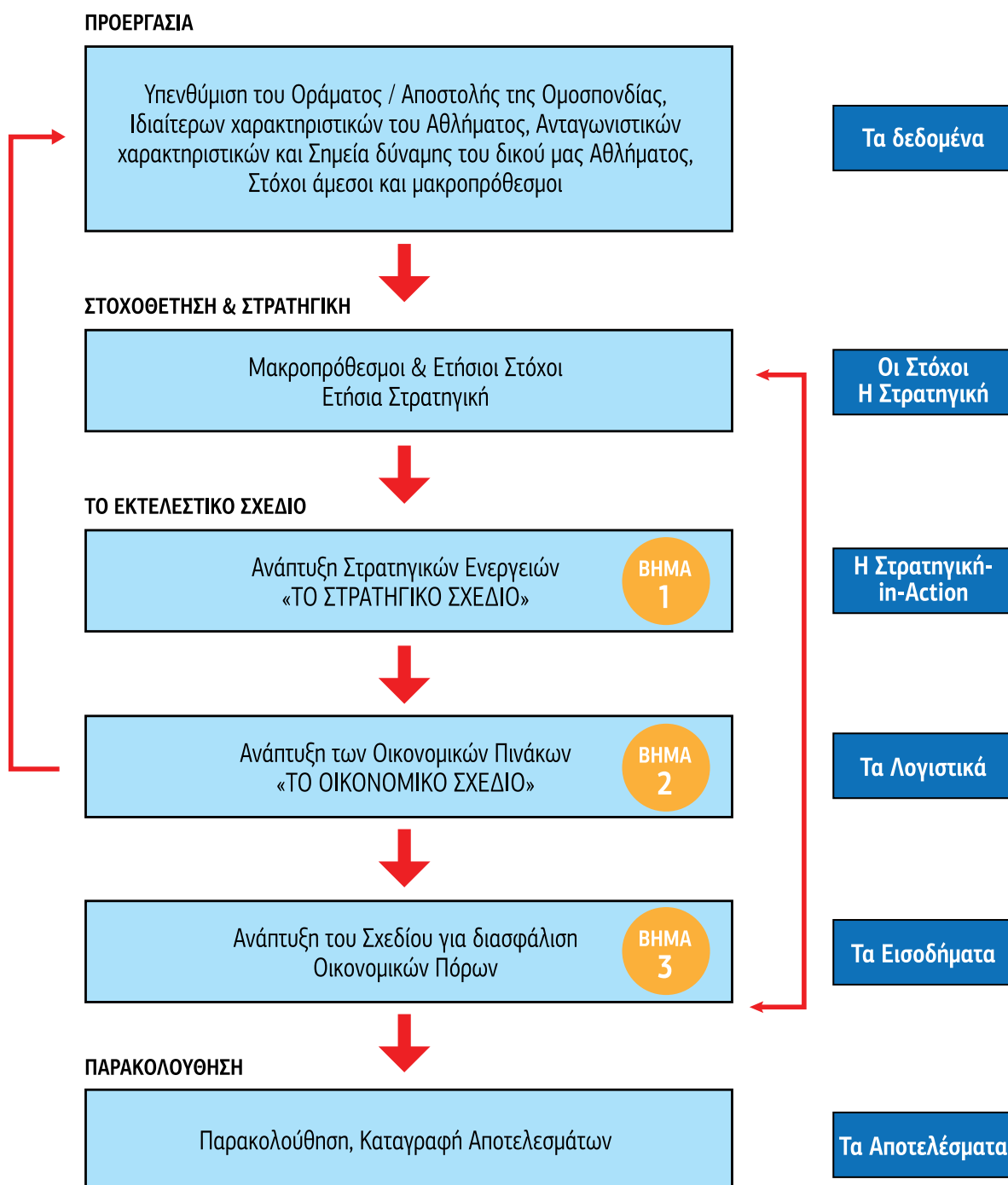
Το Εκτελεστικό Σχέδιο εμπεριέχει 2 μέρη:

- Τις Στρατηγικές Δράσεις ή το Στρατηγικό Σχέδιο
- Τον Οικονομικό Σχεδιασμό ή το Οικονομικό Σχέδιο

Τα 2 μέρη είναι αλληλένδετα διότι οι Οικονομικές ανάγκες του έτους καθορίζονται βάσει και των Προγραμματισμένων Στρατηγικών Δράσεων. Ταυτόχρονα, οι Οικονομικές Δυνατότητες της Ομοσπονδίας δίνουν την «τελική έγκριση» για την υλοποίηση των Στρατηγικών Δράσεων.

Ανάπτυξη Ετήσιου Εκτελεστικού Σχεδίου

Τα Στάδια Ανάπτυξης του Ετήσιου Εκτελεστικού Σχεδίου





5Κ για πετυχημένο Σχεδιασμό του Εκτελεστικού Σχεδίου

1. Κοστολογείστε τις Στρατηγικές Ενέργειες για κάθε Στόχο (& Στρατηγική Ενέργεια)
(π.χ. Αγορά νέων μηχανημάτων για το Άθλημα: Κόστος €100. Δημιουργία Ομάδας μόνιμων εκπαιδευτών από εξωτερικό: Κόστος €100 κλπ)
2. Καθορίστε τους τρόπους διασφάλισης των επιπρόσθετων εισοδημάτων που απαιτούνται για κάλυψη της δαπάνης ανά Στρατηγική Ενέργεια (π.χ. Διοργάνωση φιλικών αγώνων με εισιτήριο εισόδου, ανάπτυξη χορηγικών πακέτων για εξεύρεση χορηγών, κλπ)
3. Καθορίστε την κάθε δραστηριότητα χρονικά (Ημερομηνία Έναρξης και Λήξης)
4. Κατανέμετε ρόλους και ευθύνες, με χρονοδιάγραμμα για αναφορές και ολοκλήρωση
5. Καταλήξτε από κοινού στον μηχανισμό παρακολούθησης των αποτελεσμάτων (π.χ. ομάδα από Διοικητικό Συμβούλιο, ημερολόγια παρακολούθησης, λογαριασμοί, κλπ)



2. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Οι ήδη καθορισμένες Στρατηγικές Δράσεις ή Ενέργειες που θα υλοποιήσουν τους Ετήσιους Στόχους αναπτύσσονται σε λεπτομέρεια, με χρονοδιαγράμματα και διανομή καθηκόντων, καθώς και με τον προαπαιτούμενο προϋπολογισμό (ΒΗΜΑ 1 στο προηγούμενο Σχεδιάγραμμα).

Το Εκτελεστικό Σχέδιο εμπεριέχει 2 μέρη:

Π.χ.

Στόχος:	Ενδυνάμωση της Εκπαίδευσης των Αθλητών
Στρατηγική Ενέργεια:	Αγορά μηχανημάτων εκπαίδευσης
Απαιτούμενος Προϋπολογισμός:	Κόστος μηχανημάτων €100
Διασφάλιση Πόρων:	2 Χορηγίες €50 έκαστη
Χρονοδιάγραμμα:	Ετοιμασία Χορηγικών Πακέτων – μέχρι τον Ιανουάριο. Διασφάλιση Χορηγιών – μέχρι τον Φεβρουάριο. Αγορά των Μηχανημάτων – Μάρτιος.
Υπεύθυνη Επιτροπή:	Οικονομικός Διευθυντής, Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου....., Γραμματέας Ομοσπονδίας
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων στο Διοικητικό Συμβούλιο:	Μάρτιο, Απρίλιο (Γραπτή Έκθεση & Παρουσίαση) κατά τη Συνεδρία του Διοικητικού Συμβουλίου, τον Απρίλιο 20--



3. ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

«Από την Θεωρία.....»

Βάζοντας την Στρατηγική μέσα σε πλαίσια που να περιλαμβάνουν και την οικονομική διάσταση της υλοποίησής της, έχουμε το Ετήσιο Οικονομικό Σχέδιο. (Βήμα 2 & Βήμα 3 στο προηγούμενο Σχεδιάγραμμα).

Η σημασία του Οικονομικού Σχεδίου είναι πολύ μεγάλη. Τόσο οι Μακροπρόθεσμοι όσο και οι Ετήσιοι Στόχοι προϋποθέτουν σαφή οικονομικά δεδομένα για να υλοποιηθούν. Για επιβεβαίωση των δεδομένων αυτών είναι απαραίτητο να υπάρχουν τα Οικονομικά στοιχεία καταγραμμένα σε Οικονομικές Καταστάσεις, που «υποδεικνύουν» την οικονομική πορεία της Ομοσπονδίας μέσα στο Έτος.

Οι Οικονομικές Καταστάσεις (Πίνακες) θα καταδείξουν τα εισοδήματα της Ομοσπονδίας, αν η Ομοσπονδία είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις οικονομικές της υποχρεώσεις, αν χρειάζεται να βρεθούν νέοι πόροι εισοδημάτων προς κάλυψη του κόστους των Στρατηγικών Ενεργειών, κλπ.

Το πώς αντικατοπτρίζεται η Στρατηγική κατεύθυνση στις Οικονομικές Καταστάσεις (Βήμα 2) και πότε πρέπει να αναπτυχθεί ένα σχέδιο για διασφάλιση των απαιτούμενων οικονομικών πόρων (Βήμα 3) επεξηγείται στις σελίδες που ακολουθούν.

Τα «Λογιστικά» (ΒΗΜΑ 2)

Βάζοντας την Στρατηγική μέσα σε πλαίσια που να περιλαμβάνουν και την οικονομική διάσταση Για να μπορούμε να μιλήσουμε για μια «υγιή Ομοσπονδία», με Στόχους και Οράματα και με πιθανότητες διεύρυνσης της παρουσίας και των δραστηριοτήτων της, πρέπει να έχουμε την ξεκάθαρη χρηματοοικονομική της εικόνα, σήμερα.

Η εικόνα της Ομοσπονδίας φαίνεται από τα Έσοδα και τα Έξοδα της. Τα Έσοδα είναι το «οξυγόνο», που της επιτρέπει να επιβιώνει και να θέτει στόχους. Τα Έξοδα είναι οι «υποχρεώσεις» που πρέπει να τιμά με βάση τα χρονοδιαγράμματα για να μπορεί να λειτουργεί με υπευθυνότητα και αξιοπρέπεια.

Η ιδεώδης κατάσταση είναι όταν τα Έσοδα είναι περισσότερα από τα Έξοδα, επιτρέποντας κατ' επέκταση στην Ομοσπονδία να επενδύει για υλοποίηση των Στόχων της, τόσο των άμεσων όσο και των μακροπρόθεσμων. Στη χειρότερη περίπτωση, τα έσοδα πρέπει να είναι ίσα με όλα τα έξοδα, ασχέτως κατηγορίας στην οποία ανήκουν, όπου το καθαρό εισόδημα είναι 0 (έσοδα = έξοδα).



Η προσπάθεια βεβαίως πρέπει να είναι ώστε, στο τέλος κάθε Έτους, να υπάρχει θετικό καθαρό εισόδημα (έσοδα > έξοδα), το οποίο θα μπορεί να συμβάλλει στην κάλυψη / υλοποίηση των στόχων του επόμενου έτους.

Η χρηματοοικονομική εικόνα της Ομοσπονδίας, αποτυπώνεται στην «Κατάσταση Αποτελεσμάτων Έτους», που αρχίζει με τα Έσοδα - τα Εισοδήματα -, αναφέρεται στα Έξοδα - τις Υποχρεώσεις μας - και καταλήγει στο Καθαρό Εισόδημα, - Πλεόνασμα ή Έλλειμμα -. Αρχίζοντας με τα Έσοδα, αφαιρούμε τα Έξοδα για να καταλήξουμε στο Καθαρό Εισόδημα.

Για να μπορούμε να είμαστε σίγουροι πως έχουμε τη δυνατότητα να ανταποκριθούμε στις υποχρεώσεις μας θα πρέπει ο Ισολογισμός να παρουσιάζεται ανά μήνα.

Για να ξέρουμε μηνιαίως κατά πόσο είμαστε σε σωστή πορεία, θα πρέπει, στην αρχή του κάθε έτους, να γίνεται μια ετήσια πρόβλεψη. Ο Ετήσιος Προγραμματισμός (Business Plan) καθορίζει τα αναμενόμενα έσοδα, έξοδα και καθαρό εισόδημα εξαμηνιαίως.

Ο Ετήσιος Προγραμματισμός, για να είναι ρεαλιστικός, πρέπει να λάβει υπόψη τους Στόχους του Έτους και τί σημαίνει η υλοποίηση τους οικονομικά, καθώς και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να διασφαλιστούν τα εισοδήματα.

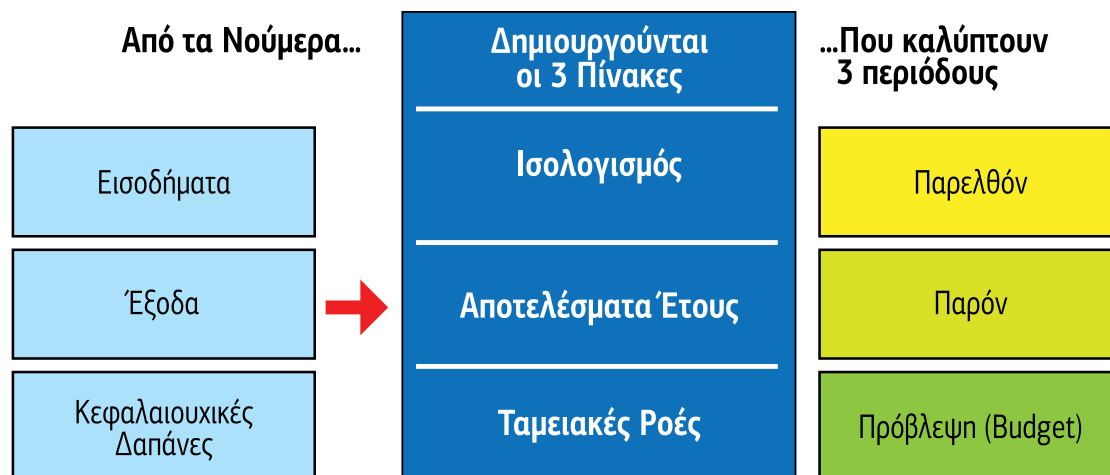
Ο Ετήσιος Προγραμματισμός έχει λοιπόν 2 στόχους:

- Τον προγραμματισμό του Έτους, που γίνεται συνήθως τον προηγούμενο Νοέμβριο ή Δεκέμβριο και καθορίζει τις μηνιαίες προβλέψεις σε επίπεδο αναμενόμενων εσόδων και εξόδων (Financial Plan)
- Την παρακολούθηση του τρέχοντος Έτους, σημειώνοντας δίπλα από τα προβλεπόμενα (το Plan) τα πραγματικά ποσά (τα Actuals). Τα πραγματικά ποσά θα αποκαλούνται τα Πεπραγμένα. Αυτό διασφαλίζει πως δεν θα υπάρχει παρέκκλιση από το Επιχειρησιακό Σχέδιο και αν υπάρχει, πως μπορεί να τύχει άμεσου χειρισμού με διορθωτικές ενέργειες.

Για σωστό προγραμματισμό, είναι απαραίτητο να φυλάσσονται Επιχειρησιακά Σχέδια και Οικονομικά αποτελέσματα προηγούμενων χρόνων, έτσι ώστε τα ιστορικά δεδομένα να αποτελούν βοήθημα για τον Επιχειρησιακό Σχέδιο του έτους που διανύουμε.

Στις περιπτώσεις όπου μια Ομοσπονδία αρχίζει την διαδικασία ανάπτυξης του Ετήσιου Στρατηγικού Πλάνου σήμερα, χωρίς στοιχεία από προηγούμενα Έτη, το πλάνο μπορεί να βασιστεί σε λογιστικά στοιχεία προηγούμενων ετών και εμπειρικές προβλέψεις. Άρα, ένα Επιχειρησιακό Αναπτυξιακό Πλάνο έχει 2 πυλώνες. Τον Προγραμματισμό (Plan) και το τί συμβαίνει στην πραγματικότητα, τα Πεπραγμένα (Actuals).

Χρησιμοποιεί ή παρουσιάζεται σε 3 Βασικούς Πίνακες, που αποκαλούνται Οικονομικές Καταστάσεις. Οι 3 Οικονομικές Καταστάσεις σκιαγραφούν την καθοριστική εικόνα της Οικονομικής κατάστασης της Ομοσπονδίας και γι' αυτό και είναι υψίστης σημασίας για την Στρατηγική Υλοποίηση των Στόχων.



Βασικοί Συσχετισμοί

Οι 3 Βασικοί Πίνακες, οι «Οικονομικές Καταστάσεις»

1. Ισολογισμός

Που παρουσιάζει το συνολικό άθροισμα της δραστηριότητας στο παρελθόν και της κατάστασης σήμερα.

Η φωτογραφία των οικονομικών της Ομοσπονδίας την δεδομένη στιγμή.

2. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Έτους

Που αρχίζει με τα Εισοδήματα, αναφέρεται στα Έξοδα και καταλήγει στο Καθαρό Εισόδημα. Οι αριθμοί καταγράφονται στην περίοδο στην οποία αναφέρονται.

Τα Πεπραγμένα (αποτελέσματα) συγκρίνονται με τα Προγραμματισμένα και οι παρεκκλίσεις καταγράφονται.

Είναι η πεμπουσία των πραγμάτων, ο Πίνακας που θα μας απασχολήσει πιο πολύ.

3. Κατάσταση Ταμιακών Ροών

Που αναφέρεται στην ροή των δαπανών και των εισοδημάτων. Γνωστό και σαν "Cash Flow Report". Πολλές φορές ο Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης είναι θετικός, αλλά οι Ταμιακές Ροές αρνητικές.

Είναι η κατάσταση που δείχνει το «επίπεδο οξυγόνου» της Ομοσπονδίας



Για τους σκοπούς του Ετήσιου Στρατηγικού Πλάνου της Ομοσπονδίας, 2 είναι οι κύριοι Πίνακες: **Η Κατάσταση των Αποτελεσμάτων του Έτους και των Ταμειακών Ροών.**

Συνδυάζοντας και συγκρίνοντας τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα με τα προγραμματισμένα, διασφαλίζει η Ομοσπονδία την επιτυχία της χρονιάς. Τα προγραμματισμένα για το Έτος αποτελέσματα καταγράφονται σε 2 πίνακες, τον **Πίνακα Ετήσιου Προϋπολογισμού και τον Προϋπολογισμό Ταμειακών Ροών.**

Η ουσία των Λογιστικών

Η ουσία όλων των «Λογιστικών» στοιχείων που μας απασχολούν και που απαρτίζουν τους 3 Βασικούς Πίνακες, εμπεριέχονται σε 4 κατηγορίες:

Έσοδα / Εισοδήματα:	Το σύνολο των εσόδων που προέρχονται από εισφορές, εκδηλώσεις και δραστηριότητες της Ομοσπονδίας, χορηγίες, κλπ
Κόστος Αθλήματος:	Τα έξοδα που σχετίζονται με το Άθλημα (αγώνες, πρωταθλήματα, εκπαίδευση, κλπ) ή τις δραστηριότητες της Ομοσπονδίας που αποφέρουν εισοδήματα (π.χ. εκδηλώσεις, λαχνοί, κλπ)
Έμμεσα Κόστη ή Λειτουργικά Έξοδα:	Τα έξοδα που δεν σχετίζονται άμεσα με το άθλημα ή με τις δραστηριότητες / εκδηλώσεις και δεν μπορούν να αποδοθούν σε μια συγκεκριμένη εκδήλωση ή ένα αγώνα, κλπ. Είναι τα έξοδα που σχετίζονται με την ύπαρξη και ομαλή λειτουργία / διεύθυνση της Ομοσπονδίας. Συνήθως τα περισσότερα από αυτά τα έξοδα είναι επαναλαμβανόμενα μηνιαίως.
Καθαρό Εισόδημα / Πλεόνασμα ή Έλλειμα:	Αφαιρώντας από τα έσοδα τα κόστη των 2 κατηγοριών, καθορίζεται το Καθαρό Εισόδημα που δείχνει αν η Ομοσπονδία έχει πλεόνασμα ή έλλειμα

Ανάπτυξη Σχεδίου για διασφάλιση Οικονομικών Πόρων (ΒΗΜΑ 3)

Από που είναι τα Έσοδά μας

Όταν γίνεται ο προγραμματισμός των εσόδων που αναμένει η Ομοσπονδία από τις παραδοσιακές πηγές (π.χ. Χορηγία ΚΟΑ), πρέπει ταυτόχρονα να γίνεται και υπολογισμός για την αύξηση των Εσόδων (Εισοδημάτων) καθώς και ο καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα οδηγήσουν στην αύξηση αυτή. Μια Ομοσπονδία δεν μπορεί να βασίζεται μόνο στη Κρατική Χορηγία. Πρέπει να δημιουργεί και να προγραμματίζει επιπρόσθετες πηγές εισοδημάτων, εάν θέλει να αναπτύσσεται συνεχώς και να πετυχαίνει καλύτερα αποτελέσματα, όπως δημιουργία περισσότερων και καλύτερων αθλητών και διασφάλιση περισσότερων οπαδών. Όταν κάνει τον Ετήσιο Οικονομικό Προγραμματισμό, η Ομοσπονδία πρέπει να λάβει υπόψη διάφορους παράγοντες, τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς:

i. Γενικές Οικονομικές Τάσεις

Πως πάει η οικονομία της Κύπρου γενικά. Έχει η κοινωνία την δυνατότητα να προσφέρει, και εάν ναι, μέχρι πιο βαθμό;

ii. Κρατική Πολιτική

Ποιες είναι οι προτεραιότητες του Κράτους, ποιο είναι το κονδύλι για την άθληση, ποιο είναι το κονδύλι του ΚΟΑ για τις Ομοσπονδίες. Ποια είναι τα κριτήρια και ζητήματα που έχουν τεθεί για τον καθορισμό του προϋπολογισμού ανά Ομοσπονδία και κατηγορία αθλήματος.

iii. Δυναμική της Ομοσπονδίας

Πόσο γνωστή είναι η Ομοσπονδία, ποιες οι δυναμικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αύξηση των εισφορών και για προσέλκυση στο άθλημα κλπ.

iv. Δυναμική άλλων Ομοσπονδιών

Πόσο δυναμικά προωθούν οι άλλες Ομοσπονδίες το άθλημά τους, ειδικά αν αποτελεί εναλλακτική λύση στο δικό μας. Πως μπορούμε να «αναχαιτίσουμε» την δυναμική προς άλλα εναλλακτικά αθλήματα; Σε τί ενέργειες / δραστηριότητες προβαίνουν οι ανταγωνιστές μας;

v. Προώθηση / Διαφήμιση

Πως μπορούμε να γνωστοποιήσουμε το Άθλημά μας και τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα έτσι ώστε να διασφαλίσουμε το ενδιαφέρον του κοινού; Πως μπορεί η Διαφήμιση να έχει άμεσο αντίκτυπο στα εισοδήματά μας;

vi. Μάρκετινγκ της Ομοσπονδίας

Πώς μπορεί η Ομοσπονδία να διασφαλίσει περισσότερη αναγνωρισιμότητα έτσι ώστε να μπορεί να προσελκύει ενδιαφερόμενους αθλητές και οπαδούς; Πώς μπορεί, μέσω της αυξημένης αναγνωρισιμότητας να εξασφαλίσει αύξηση των εισοδημάτων της; Πώς μπορεί να δημιουργήσει θεσμικούς χορηγούς; Με ποια χορηγικά πακέτα (προσφορές / έναντι ποιας τιμής;)

Τρόποι Αύξησης Εισοδημάτων

Η ενδυνάμωση των Εισοδημάτων της Ομοσπονδίας καθώς και η δυνατότητα της για υλοποίηση των Στόχων της, μπορεί να επιτευχθεί με τις σωστές κινήσεις.

Αύξηση εισοδημάτων μπορεί να γίνει μέσω πολλών δράσεων. Ενδεικτικά παραδείγματα:

1. Κρατικές Χορηγίες ή χορηγίες της ΕΕ
2. Διασφάλιση χορηγιών από τον Ιδιωτικό Τομέα: Ιδιώτες ή Εταιρείες
Ανάπτυξη πακέτων που παρουσιάζουν την χορηγία ως μέρος του ΕΚΕ των Εταιρειών και ως τρόπο διασφάλισης δημοσιότητας / ενδυνάμωση της εικόνας των Εταιρειών. Τα πακέτα πρέπει να βασίζονται σε 2 κύριους άξονες: Το ποσό χορηγίας και τα ωφελήματα του Χορηγού. Το ποσό χορηγίας πρέπει να καθορίζεται, πάντοτε σε σχέση με τα ωφελήματα που θα «επιστραφούν» στην Εταιρεία (σε αξίες ποιοτικές και προσωπικές) και που πρέπει να υπερβαίνουν την τιμή του πακέτου χορηγίας.

Π.χ.

Για χορηγία €1.000, ο χορηγός θα έχει τα εξής ωφελήματα:

- Περίληψη του Λογοτύπου σε όλα τα Δελτία Τύπου – 4 ετησίως (Υπολογιζόμενη αξία Δημοσιότητας: €700)
- Παρουσία εκπροσώπων στην ετήσια Δημοσιογραφική Διάσκεψη (Υπολογιζόμενη αξία Δημοσιότητας: €100)
- Πρόσκληση στο Ετήσιο Δείπνο – Στο επίσημο Τραπέζι (Αξία εισιτηρίου: €50)
- Τιμή Χορηγικού Πακέτου (€1000) – αξία εισοδημάτων (€700+100+50) = αξία > Τιμή Χορηγικού Πακέτου

Είναι σημαντικό όπως το κόστος της χορηγίας να υπερκαλύπτεται από την αξία (πραγματική ή υπολογιζόμενη) των ωφελημάτων. Η απόφαση για μια χορηγία είναι συνήθως αποτέλεσμα συμφωνίας μεταξύ του Γενικού Διευθυντή ή/και Διευθυντή Μάρκετινγκ και του Διευθυντή Λογιστηρίου. Αυτό εξηγεί γιατί είναι απαραίτητο να φαίνεται πως η χορηγία θα επιφέρει αποτελέσματα μεγαλύτερης αξίας από το κόστος της.

Τα πακέτα πρέπει να καλύπτουν ένα προκαθορισμένο χρονικό περιθώριο ή μια συγκεκριμένη δράση (π.χ. για 1 εκδήλωση, για 1 χρόνο, για το Πρωτάθλημα, κλπ).

Το συνολικό εισόδημα από τις χορηγίες πρέπει να υπολογίζεται βάσει των αναγκών που έχει η Ομοσπονδία καθώς και την δυνατότητα να επιφέρει αξία στο Χορηγό, συνήθως μέσω της δημοσιότητας που μπορεί να φέρει στον Χορηγό, οφέλη όπως δωρεάν εισιτήρια, προσκλήσεις σε δείπνα, κλπ. Σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην αγορά ενός χορηγικού πακέτου είναι βεβαίως η εικόνα της Ομοσπονδίας και του αθλήματος.



Όσο πιο δυνατή και αποδεκτή είναι η εικόνα, τόσο πιο πολλή αξία έχει η σύνδεση ενός Brand ή Εταιρείας με το άθλημα. Γι' αυτό και είναι απαραίτητο το άθλημα και Ομοσπονδία να επενδύσουν στην ενδυνάμωση της εικόνας τους και την ευρεία γνωστοποίηση τους, τόσο στο εξειδικευμένο όσο και στο ευρύ κοινό. Προσπάθειες πρέπει να γίνονται έτσι που το άθλημα να παρουσιάζεται σαν μέρος της αθλητικής πραγματικότητας του νησιού και να καλύπτεται από τα ΜΜΕ. Η δημοσιότητα προσθέτει στην γνωστοποίηση και την εικόνα του Αθλήματος της κάθε Ομοσπονδίας, αυξάνοντας έτσι την αξία των χορηγικών πακέτων.

Σε όλες τις παρουσιάσεις των χορηγικών πακέτων, καθώς και όταν κατατίθενται ή προωθούνται γραπτώς θα πρέπει να απαντάται η ερώτηση: «Γιατί στην Ομοσπονδία μας» (αντί σε όποιο άλλο σκοπό). Η απάντηση έχει ήδη δοθεί στο Βήμα 1: Το Σκηνικό, όταν κληθήκαμε να συμπληρώσουμε την ερώτηση «χαρακτηριστικά του αθλήματος / ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τ' άλλα». Είναι σημαντικό να πείσουμε πως το άθλημα διαφοροποιείται θετικά από τα άλλα, ενδυναμώνοντας έτσι την εικόνα του, και κατ' επέκταση διασφαλίζοντας το ενδιαφέρον περισσότερου κοινού, δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα και για τους χορηγούς του.

3. Αναμνηστικά: Ανάπτυξη συλλογής με αντικείμενα που να φέρουν το όνομα του αθλήματος / ομοσπονδίας
4. Οργάνωση Δραστηριοτήτων που να επιφέρουν εισόδημα, είτε μέσω εισιτηρίων είτε μέσω πώλησης αναμνηστικών αντικειμένων
5. Εγγραφή Μελών με Ετήσια Συνδρομή
Για να είναι πιο ελκυστική η εγγραφή, τα μέλη θα μπορούσαν να έχουν κάποια ιδιαίτερα ωφελήματα, όπως πρόσκληση σε ετήσιο χορό, δωρεάν εισιτήρια για τους αγώνες (εάν οι αγώνες απαιτούν εισιτήρια), κλπ.
6. Ειδικά Ετήσια Εισιτήρια για τις Εθνικές Ομάδες στην Κύπρο, και ίσως και στο εξωτερικό. Προκρατημένες θέσεις μπροστά, κλπ
7. (Πιθανόν) Μαθήματα από εθελοντές πρώην πρωταγωνιστές του αθλήματος σε παιδιά, με μνηιαία δίδακτρα
8. Λαχνοί και εισφορές φιλάθλων

«...Στην Πράξη»

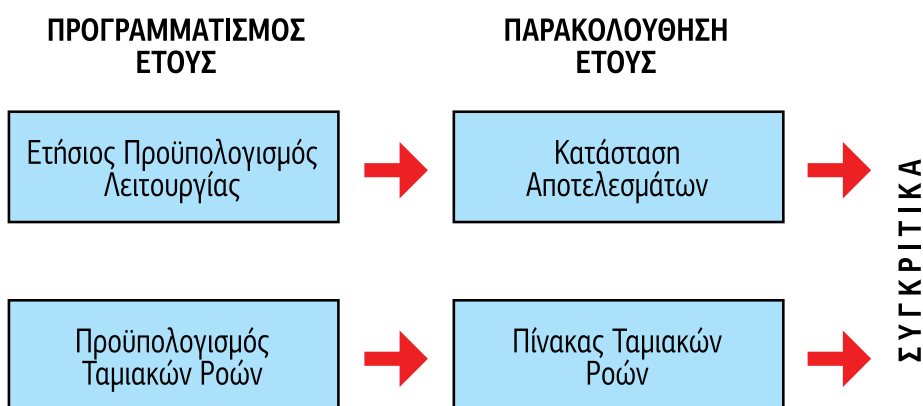
Στα δικά μας «Λογιστικά»

Όλα τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες σελίδες είναι σημαντικά και απαραίτητα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για σκοπούς του Ετήσιου Στρατηγικού Πλάνου, θα δούμε τα Λογιστικά της Ομοσπονδίας βάση 4 Πινάκων που θα χρησιμοποιηθούν για προγραμματισμό του Έτους και για παρακολούθηση των αποτελεσμάτων του.

- I. Ο **Ετήσιος Προγραμματισμός**, ή όπως είναι γνωστός το «Budget», βασίζεται σε 2 οικονομικές καταστάσεις ή Πίνακες:
 1. Τον Ετήσιο Προϋπολογισμό για τη Λειτουργία της Ομοσπονδίας (**Projected Operating Budget**)
 2. Τον Προϋπολογισμό Ταμιακών Ροών (Cash Flow Report)

Η συνεχής **Παρακολούθηση** της Οικονομικής κατάστασης της Ομοσπονδίας, γίνεται μέσω του «Ισολογισμού Χρήσης». Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων συγκρίνεται με τον Προϋπολογισμό για το Έτος, έτσι που να διασφαλίζεται πως η Ομοσπονδία θα μπορέσει, μέχρι το τέλος του Έτους να υλοποιήσει τους Στόχους της.

Μαζί με την Κατάσταση Αποτελεσμάτων, χρησιμοποιείται ακόμη ένας πίνακας, αυτός των Ταμιακών Ροών. Συγκρίνοντας τις πραγματοποιηθείσες ροές με τις προγραμματισμένες διασφαλίζει η Ομοσπονδία πως η ρευστότητα της σε κάθε δεδομένη στιγμή μπορεί να καλύψει τις απαιτούμενες πληρωμές που πρέπει να γίνουν το συγκεκριμένο διάστημα. Πρέπει να τονιστεί πως οι Ταμιακές Ροές καταγράφονται όταν θα πληρωθούν και όχι σαν accruals.





Ο ΚΟΑ ζητά από τις Ομοσπονδίες να παρακολουθούν την οικονομική τους κατάσταση βάσει του Ετήσιου Προϋπολογισμού Λειτουργίας (Budget) και της Κατάστασης Αποτελεσμάτων.

Οι Πίνακες για προγραμματισμό και η παρακολούθηση των Ταμειακών Ροών υπάρχουν για να βοηθείται η Ομοσπονδία και να είναι σε θέση να τιμά τις υποχρεώσεις της χωρίς καθυστερήσεις.

Και οι 4 Πίνακες θα χρησιμοποιηθούν για παρακολούθηση και καταγραφή πεπραγμένων καθώς και για προγραμματισμό για το μέλλον. Θα αποτελούν το Ποσοστικό, Οικονομικό Μέρος του Εκτελεστικού Σχεδίου.

Τόσο ο **Προϋπολογισμός Λειτουργίας** όσο και ο **Προϋπολογισμός Ταμειακών Ροών** λειτουργούν σαν την οικονομική αφετηρία της Ομοσπονδίας στην αρχή του Έτους. Και οι 2 Οικονομικές Καταστάσεις καθορίζονται ως το μέτρο σύγκρισης με την πραγματική οικονομική κατάσταση της Ομοσπονδίας που καταγράφεται στους παράλληλους πίνακες παρακολούθησης. Συγκρίνοντας τα πραγματικά αποτελέσματα ανά μήνα, μπορεί η Ομοσπονδία να συμπεράνει που βρίσκεται οικονομικά, να πάρει διορθωτικά μέτρα, αν χρειάζεται, ή να κρατήσει έσοδα για το επόμενο έτος, αν τα πεπραγμένα έχουν καλύτερα αποτελέσματα από τα προγραμματισμένα.

Ετήσιος Προγραμματισμός

1. Ετήσιος Προϋπολογισμός Λειτουργίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα κύρια στοιχεία που καθορίζουν αν μια Ομοσπονδία είναι βιώσιμη ή όχι, είναι τα εισοδήματα και έξοδα.

Ο Προϋπολογισμός Λειτουργίας εστιάζει στον Προγραμματισμό του Έτους και στην στοχοθέτηση αναφορικά με τα εισοδήματα και έξοδα. Κατά την διάρκεια του Έτους γίνεται το μέτρο σύγκρισης με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα με στόχο την αποφυγή προκλήσεων, εκτός και αν οι προκλήσεις έχουν θετικό πρόσημο.



2. Προϋπολογισμός για Ταμιακές Ροές

Οι Ταμιακές Ροές διαφέρουν από τον Προϋπολογισμό Λειτουργίας. Οι Ταμιακές Ροές είναι αυτές που επιτρέπουν στην Ομοσπονδία να λειτουργεί και να μπορεί να είναι συνεπής με τις οικονομικές της υποχρεώσεις.

Η κατάρτιση Ισολογισμού των Ταμειακών Ροών είναι πολύ απλή. Χρησιμοποιούμε τους αριθμούς για τα εισοδήματα και έξοδα για να καθορίσουμε κατά πόσο τα έσοδα έρχονται σε χρόνο που να καλύψουν τις υποχρεώσεις (έξοδα).

Υπενθυμίζονται οι τρόποι με τους οποίους χρηματοδοτούνται τα έξοδα:

- Μετρητά
- Με πίστωση για περίοδο προκαθορισμένη ανά συνεργάτη
- Με προπληρωμή

Για τις Ομοσπονδίες, ο Πίνακας μπορεί να ακολουθήσει μια πολύ πρακτική διαδικασία συμπλήρωσης. Τα περισσότερα έξοδα είναι άμεσα: Τα περισσότερα λειτουργικά έξοδα πληρώνονται όπως και όταν εμφανίζονται. Αν λοιπόν θεωρήσουμε την τελευταία γραμμή του λογαριασμού εξόδων σαν ένδειξη των συνολικών ταμειακών ροών και γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές για πράγματα που δεν περιλαμβάνουν επί τόπου πληρωμή μετρητών, καταλήγουμε στην πραγματική ταμιακή απαίτηση.



Παρακολούθηση Αποτελεσμάτων Έτους

1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων

Ο Πίνακας που απεικονίζει την οικονομική κατάσταση της Ομοσπονδίας είναι η «Κατάσταση Αποτελεσμάτων». Μπορεί να γίνεται σε μηνιαία ή εξαμηνιαία βάση.

2. Πίνακας Ταμιακών Ροών

Σε συνδυασμό με την Κατάσταση Αποτελεσμάτων, ο Πίνακας Ταμιακών Ροών, δείχνει στην Ομοσπονδία ξεκάθαρα εάν οι Στόχοι του Έτους είναι υλοποιήσιμοι ή εάν χρειάζονται διορθωτικές κινήσεις, ακόμη και για την διασφάλιση της βιωσιμότητάς της.



4. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ – ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρακολούθηση του Πλάνου πρέπει να γίνεται σε μηνιαία βάση, έτσι ώστε να υπάρχει χρόνος για διορθωτικά μέτρα. Ενδεικτικοί πίνακες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν παρατίθενται στην επόμενη σελίδα.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

10 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

1 **Κακός προσδιορισμός.**

Γενικοί Στόχοι, Αναποτελεσματική στρατηγική, Λανθασμένο Χρονοδιάγραμμα.

2 **Συγκρουόμενοι στόχοι.**

Συντηρητικοί προϋπολογισμοί που περιορίζουν την δράση ή απαγορεύουν αναπτυξιακούς Στόχους.

3 **«Αποπνικτική ζέστη»**

Κακώς προκαθορισμένοι Στόχοι ή υπερβολικός αριθμός Στόχων που μειώνουν την ενέργεια και τον ενθουσιασμό και καταπνίγουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

4 **Κακή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.**

Φροντίστε για την αποτελεσματικότητα της στοχοθέτησης, της αξιολόγησης και της παροχής συμβουλών στους εργαζόμενους. Ενθαρρύνετε την καλή ηγεσία. Ανύπαρκτη Στοχοθέτηση, Συμπερίληψη όλων στο αρχικό Σχέδιο Υλοποίησης του Προγραμματισμού, Παράλειψη καθορισμού ρόλων και χρονοδιαγραμμάτων.

5 **Δεν εφευρέθηκε εδώ.**

Η αντίσταση στην αλλαγή ή η έλλειψη ενδιαφέροντος ή δέσμευσης προκύπτει όταν τα Μέλη και Συνεργεία δεν εμπλέκονται αρκετά στο σχέδιο και δεν μπαίνουν στο κλίμα της προσπάθειας.

6 **Κακή ολοκλήρωση.**

Το Συμβούλιο δεν παίρνει άμεσες αποφάσεις για υλοποίηση των Στόχων εφόσον υλοποιηθεί το Σχέδιο για αύξηση εισοδημάτων.

7 **Αυταρχικό καθεστώς.**

Δεν υπάρχει διαφάνεια και ενημέρωση των Μελών και Συνεργατών.

8 **Εσωτερικές διαμάχες.**

«Διπολισμός» για τους Στόχους.

9 **Μη υλοποιήσιμοι Στόχοι – Μη υλοποιήσιμα Σχέδια**

Τα Σχέδια πρέπει να είναι ρεαλιστικά, με εφικτές στρατηγικές προτεραιότητες για το Άθλημα.

10 **Το Πλάνο – Μόνο σαν άσκηση**

Δεν υπάρχει καμία ουσιαστική ενέργεια για εφαρμογή του Πλάνου. Γίνεται μόνο στο χαρτί και όχι για να υλοποιηθεί.

10 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

- 1** Το Ετήσιο Στρατηγικό Πλάνο πρέπει να είναι όσο το δυνατό μικρότερο.
- 2** Οι Ετήσιοι Στόχοι για επεκτάσεις, δραστηριότητες, αγώνες, πρέπει να είναι ξεκάθαροι και αναλυμένοι σε σχέδια με κοστολογήσεις. Αυτό θα επιτρέψει την διασφάλιση των εισοδημάτων για κάλυψη των σχετικών δαπανών.
- 3** Τα λειτουργικά έξοδα πρέπει να καλύπτονται από εισοδήματα. Αν τα εισοδήματα δεν είναι επαρκή, πρέπει να γίνουν προσπάθειες για μείωση των εξόδων ή/και αύξηση των εισοδημάτων.
- 4** Προσπάθειες για διασφάλιση εισοδημάτων πρέπει να γίνονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, με στόχευση ώστε να γίνεται εφικτή η άμεση διασφάλιση αποτελεσμάτων.
- 5** Το Πλάνο πρέπει να είναι διαμορφωμένο και παρουσιασμένο έτσι ώστε να είναι ευχάριστο στο μάτι, εύκολο στην ανάγνωση και δελεαστικό για υλοποίηση.
- 6** Το Πλάνο πρέπει να δεσμεύει τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και τα Μέλη της Ομοσπονδίας έτσι ώστε να γίνονται απ' όλους οργανωμένες προσπάθειες για διασφάλιση των απαιτούμενων εισοδημάτων.
- 7** Αντικειμενική και σωστή γνώση για το άθλημα και το ιστορικό του, αναγνώριση των δυνατοτήτων του Αθλήματος, των δυνατών του χαρακτηριστικών και στοιχείων που το κάνουν ενδιαφέρον και καταγραφή αποτελεσμάτων προηγούμενων ετών που θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για το τρέχον έτος.
- 8** Οικονομικός Προγραμματισμός
Για να είναι ρεαλιστικό, το Σχέδιο πρέπει να έχει επίσης οικονομική τεκμηρίωση και να παρουσιάζονται οι τρόποι που θα υλοποιηθούν οι Στρατηγικές οικονομικά.
- 9** Εμπλοκή όλων των εμπλεκόμενων Ομάδων
Το Στρατηγικό Σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει και τους τρόπους με τους οποίους θα ενεργοποιηθούν και θα συμβάλουν όλες οι εμπλεκόμενες ομάδες.
- 10** Υλοποίηση
Για να είναι εφικτή η υλοποίηση του σχεδίου πρέπει να καθορίζονται και γραπτώς, οι ρόλοι και τα εμπλεκόμενα άτομα. Τα καθήκοντα και ευθύνες πρέπει να γίνουν επίσημα αποδεκτά από τα άτομα που θα τα υλοποιήσουν.



ΜΕΡΟΣ IV

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ
ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ



1

ΤΟ ΟΡΑΜΑ & ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ

ΤΟ ΟΡΑΜΑ

**«Τί είναι το όνειρο μου ως
Ομοσπονδία»**

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ

**«Πως θα υλοποιήσω το όνειρό
μου αυτό;»**

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

«Τί θέλω να πετύχω μακροπρόθεσμα;»

2

ΕΞΩΓΕΝΗ & ΕΝΔΟΓΕΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ / ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ

ΕΞΩΓΕΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	ΕΝΔΟΓΕΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ
<ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ	ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ
<ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.



3

ΕΤΗΣΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ

	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΑΜΕΣΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
1.			
2.			
3.			

Δευτερεύοντες Στόχοι

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

ΟΡΑΜΑ (Διαχρονικά)	ΑΠΟΣΤΟΛΗ (Για υλοποίηση του Οράματος)	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ (Χρονικό Πλαίσιο Ετών)	ΑΜΕΣΟΙ (ΕΤΗΣΙΟΙ) ΣΤΟΧΟΙ (Χρονικό Πλαίσιο 1 Έτος)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Άμεσο)
1 _____ _____	1 _____ _____	1 _____ _____	1 _____ _____	1 _____ _____
2 _____ _____	2 _____ _____	2 _____ _____	2 _____ _____	2 _____ _____
3 _____ _____	3 _____ _____	3 _____ _____	3 _____ _____	3 _____ _____
4 _____ _____	4 _____ _____	4 _____ _____	4 _____ _____	4 _____ _____
5 _____ _____	5 _____ _____	5 _____ _____	5 _____ _____	5 _____ _____



5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΑ ΣΤΟΧΟ

Στόχος 1: Στρατηγική

ΕΝΕΡΓΕΙΑ

€ Υπολογιζόμενο κόστος	€ Μηνιαίο	€ Ετήσιο
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
Σύνολο	_____	_____

Χρονοδιάγραμμα Εξόδων

1Q	<input type="text"/>
2Q	<input type="text"/>
3Q	<input type="text"/>
4Q	<input type="text"/>

Σύνολο _____

Κάλυψη Εξόδων

1	Υφιστάμενη πηγή	<input type="text"/>
2	_____	
3	_____	

KPIs

Υπεύθυνοι Ομάδας

Αποτελέσματα



6

ΤΟ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>	ΜΑΡΤΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>
ΑΠΡΙΛΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>	ΜΑΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>	ΙΟΥΝΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>
ΙΟΥΛΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ <hr/> <i>Ημερομ.</i> <i>Στόχος</i> <i>Ενέργεια</i> <i>Κόστη</i> <i>KPIs</i>



7

ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Υπολογιζόμενο κόστος €

Πηγή	Ποσό €	Ημερ. Είσπραξης
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Προγραμματισμός Εξόδων

Λόγος	Ποσό €	Ημερ. Πληρωμής
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

KPIs

1 _____

2 _____

3 _____



8

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΣΟΔΩΝ - ΕΞΟΔΩΝ ή ΕΤΗΣΙΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (YEARLY BUSINESS PLAN)

	ΕΤΟΣ Χ-1	ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ	ΧΡΟΝΟΣ Χ											
			ΙΑΝΟΥΑΡ.	ΦΕΒΡΟΥΑΡ.	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒ.	ΟΚΤΩΒ.	ΝΟΕΒ.	ΔΕΚΕΒ.
ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ														
A. Επιχορήγηση ΚΟΑ														
B. Χορηγίες														
Γ. Εισιτήρια / Εισφορές / Memberships														
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΩΝ														
Μείον: Κόστος Δραστηριότητας / Εκδηλώσεων (Άμεσα Κόστη)														
· Κίνητρα Αθλητών														
· Ομοσπονδιακοί Προπονητές														
· Διεθνείς Συμμετοχές														
· Αναπτυξιακά Προγράμματα														
ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΚΟΣΤΩΝ														
Μείον: Λειτουργικά Έξοδα (Εμμεσα Κόστη)														
· Ενοίκιο														
· Μισθοί (Αποδοχές Εγκεκριμένου Προσωπικού)														
· Μισθοί (Άλλου Προσωπικού)														
· Marketing & Προώθηση														
· Τηλεπικοινωνίες														
· Congress														
ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ														
Μείον: / Συν. Τόκοι Τραπεζών														
· Τραπεζικοί Τόκοι														
ΣΥΝΟΛΟ														
Καθαρό πλεόνασμα / έλλειμμα														



9

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ: ΤΑΜΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ (YEARLY BUSINESS PLAN)

ΧΡΟΝΟΣ Χ																								
ΕΣΟΔΑ	ΙΑΝΟΥΑΡ.		ΦΕΒΡΟΥΑΡ.		ΜΑΡΤΙΟΣ		ΑΠΡΙΛΙΟΣ		ΜΑΙΟΣ		ΙΟΥΝΙΟΣ		ΙΟΥΛΙΟΣ		ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ		ΣΕΠΤΕΜΒ.		ΟΚΤΩΒ.		ΝΟΕΜ.		ΔΕΚΕΜ.	
Εισοδήματα (Ενεργητικό)	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.
• Χρηματικό Διαθέσιμα ΚΟΑ																								
• Χρηματικά Διαθέσιμα Τράπεζα																								
• Εισροή από Δραστηριότητες																								
ΣΥΝΟΛΟ																								
ΕΞΟΔΑ																								
• Μισθοί																								
• Ενοίκιο Γραφείου																								
• Άλλα Έξοδα																								
ΣΥΝΟΛΟ																								
Ταμειακές Ροές																								



10

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ Vs ΠΕΠΡΑΓΜΕΝΑ

ΧΡΟΝΟΣ Χ	ΕΤΟΣ Χ-1		ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ Χ		ΕΤΟΣ Χ												
	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	ΙΑΝΟΥΑΡ.	ΦΕΒΡΟΥΑΡ.	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒ.	ΟΚΤΩΒ.	ΝΟΕΒ.	ΔΕΚΕΒ.	
ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ																	
A. Επιχορήγηση ΚΟΑ																	
B. Χορηγίες																	
Γ. Εισιτήρια / Εισφορές / Memberships																	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΩΝ																	
Μείον: Κόστος Δραστηριοτήτων / Εκδηλώσεων (Άμεσα Κόστη)																	
· Κίνητρα Αθλητών																	
· Ομοσπονδιακοί Προπονητές																	
· Διεθνείς Συμμετοχές																	
· Αναπτυξιακά Προγράμματα																	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΚΟΣΤΩΝ																	
Μείον: Λειτουργικά Έξοδα (Εμμεσα Κόστη)																	
· Ενοίκιο																	
· Μισθοί (Αποδοχές Εγκριμένου Προσωπικού)																	
· Μισθοί (Άλλου Προσωπικού)																	
· Marketing & Προώθηση																	
· Τηλεφωνικές																	
· Ταξίδια																	
ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ																	
Μείον: / Συν. Τόκοι Τραπεζών																	
· Τραπεζικοί Τόκοι																	
ΣΥΝΟΛΟ																	
Καθαρό πλεόνασμα / έλλειμμα																	

ΕΣΟΔΑ	ΧΡΟΝΟΣ Χ											
	ΙΑΝΟΥΑΡ.	ΦΕΒΡΟΥΑΡ.	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒ.	ΟΚΤΩΒ.	ΝΟΕΒ.	ΔΕΚΕΒ.
Εισοδήματα (Ενεργητικό)												
· Χρηματικά Διαθέσιμα ΚΟΑ												
· Χρηματικά Διαθέσιμα Τράπεζα												
· Εισροή από Δραστηριότητες												
ΣΥΝΟΛΟ												
ΕΞΟΔΑ												
· Μισθοί												
· Ενοίκιο Γραφείου												
· Άλλα Έξοδα												
ΣΥΝΟΛΟ												
Ταμειακές Ροές												



11

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

ΜΕΡΟΣ V
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

**ΕΤΗΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ
ΤΗΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ ΤΟΥ
HANDBALL**





1

ΤΟ ΟΡΑΜΑ & ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ HANDBALL

ΤΟ ΟΡΑΜΑ

«Τί είναι το όνειρο μου σαν Ομοσπονδία»

1. Να εξαπλωθεί το Handball στην Κύπρο
2. Να γίνει Κύριο Άθλημα στην Κύπρο
3. Να καταξιωθεί στον Ευρωπαϊκό χώρο

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ

«Πως θα υλοποιήσω το όνειρό μου αυτό;»

1. Προτίμηση του κοινού
2. Συνεχόμενη προσέλκυση νέων αθλητών
3. Να πάρει διεθνή status

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

«Τί θέλω να πετύχω μακροπρόθεσμα;»

4. Αναγνωρισιμότητα / Επιμόρφωση κοινού
5. Προτίμηση από τους νέους
6. «Κτίσιμο» αθλητών

2

ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ & ΕΝΔΟΓΕΝΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΑ / ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ

ΕΞΩΓΕΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

1. Το κράτος δεν καλύπτει τις οικονομικές ανάγκες του σήμερα
2. Δεν γίνεται η σωστή προβολή από τα ΜΜΕ
3. Δεν υπάρχουν πρότυπα αθλητές στο handball
4. Έλλειψη υποδομής

ΕΝΔΟΓΕΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

1. Περιορισμένες εγκαταστάσεις
2. Δεν υπάρχει το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό (trainers, προσωπικό, κλπ)
3. Δεν υπάρχουν οι πηγές εισοδημάτων



ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ

1. Να αναπτυχθούν τα αθλήματα κάτω από την Ομοσπονδία (π.χ. Beach Handball)
2. Η κατάκτηση χρυσού από την Ελλάδα
3. Η δημοσιότητα που πήρε το άθλημα λόγω της επιτυχίας της Ελλάδας
4. Beach Handball: Πιο εύκολο άθλημα, πιο ελκυστικό, πιο ενδιαφέρον λόγω χώρου

ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ

1. Η εθνική πολιτική δεν δίνει προτεραιότητα στο Handball
2. Δεν υπάρχει lobbying
3. Ευκολότερη πρόσβαση σε άλλα αθλήματα
4. Δεν υπάρχουν κίνητρα για το Handball όπως για άλλα αθλήματα

3

ΕΤΗΣΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & ΙΕΡΑΡΧΙΣΗ

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΑΜΕΣΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
<p>1. Αναγνωρισιμότητα / Επιμόρφωση Κοινού</p> <p>α. Να δημιουργήσουμε αναγνωρισιμότητα</p> <p>β. Να δημιουργήσουμε γνωστότητα για το άθλημα (γνώση) - Επιμόρφωση</p>	<p>α. Επαφές με όλους τους αθλητικογράφους</p> <p>β. Επαφές με τα ΜΜΕ</p>	<p>α/β1: Πρόσκληση σε αγώνες</p> <p>α/β2: Διάχυση Δελτίων Τύπου σε τακτά χρονικά διαστήματα</p> <p>α/β3: Κοινωνικοποίηση με αθλητικογράφους</p> <p>α/β4: Αρθρογραφία</p>
<p>2. Προτίμηση από τους Νέους</p> <p>α. Να γίνει το άθλημα προτιμητέο στους νέους: Μαθητές και νέους ανθρώπους</p>	<p>α1. Να «κτιστεί» η υποδομή, για να νιώθουν την «βαρύτητα του αθλήματος»</p> <p>α2. Να υπάρχουν ευκαιρίες άθλησης</p> <p>α3. Να «εκπέμπει» το σύγχρονο / μοντέρνο</p>	<p>α1: Στήσιμο ψηλών προδιαγραφών προπονητικής ομάδας</p> <p>α2: Στήσιμο «δομής» για τους αθλητές και για τους φίλαθλους (Δομή = Βάση, κάπου να ανήκουν: Membership)</p>
<p>3. Κτίσιμο» αθλητών</p> <p>α. Να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για εκπαίδευση – αναγνώριση ταλέντων</p> <p>β. Να δημιουργηθούν «αθλητές αστέρια» στον χώρο</p> <p>γ. Να διασφαλιστούν οι πόροι για αγώνες με ομάδες άλλων χωρών (Φιλικούς και championships)</p>	<p>α. Να «κτιστεί» η υποδομή</p> <p>β. Να αρχίσουν επαφές με τους Ελλαδίτες</p> <p>γ. Ανάπτυξη χορηγικών πακέτων</p>	<p>α: Να στήσουμε μια «δομή» για τους αθλητές και για τους φίλαθλους (Δομή = Βάση, κάπου να ανήκουν: Membership)</p> <p>β: Πρόσκληση στην Κύπρο των αστέρων του αθλήματος – Δημοσιότητα</p> <p>γ1: Συνεργασία με ειδήμονες στις χορηγίες</p> <p>γ2: Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος με KPIs</p>

Δευτερεύοντες Στόχοι

1. Αδελφοποίηση μικρών χωρών
2. Δημιουργία στενότερων επαφών με Ευρωπαϊκές Ομοσπονδίες

4

Η ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

ΟΡΑΜΑ

(Διαχρονικά)

1. Να εξαπλωθεί το Handball στην Κύπρο
2. Να γίνει Κύριο Άθλημα στην Κύπρο
3. Να καταξιωθεί στον Ευρωπαϊκό χώρο

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

(Για υλοποίηση του Οράματος)

1. Προτίμηση του Κοινού
2. Συνεχόμενη προσέλκυση νέων αθλητών
3. Να πάρει διεθνή status

ΑΜΕΣΟΙ (ΕΤΗΣΙΟΙ) ΣΤΟΧΟΙ

(Χρονικό Πλαίσιο 1 Έτος)

- α. Επαφές με όλους τους αθλητικογράφους
 - α1. Να «κτιστεί» η υποδομή, για να νιώθουν την «βαρύτητα του αθλήματος»
 - α2. Να υπάρχουν ευκαιρίες άθλησης
 - α3. Να «εκπέμπει» το σύγχρονο / μοντέρνο
 - α4. Να «κτιστεί» η υποδομή
- β. Επαφές με τα ΜΜΕ
 - β1. Να αρχίσουν επαφές με τους Ελλαδίτες Αθλητές αστέρια
- γ. Ανάπτυξη χορηγικών πακέτων

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ

ΣΤΟΧΟΙ (Χρονικό Πλαίσιο Ετών)

Αναγνωρισιμότητα / Επιμόρφωση Κοινού:

- α. Να δημιουργήσουμε αναγνωρισιμότητα
- β. Να δημιουργήσουμε γνωστότητα για το άθλημα (γνώση) – Επιμόρφωση

2. Προτίμηση από τους Νέους:

- α. Να γίνει το άθλημα προτιμητέο στους νέους: Μαθητές και νέους ανθρώπους

3 Κτίσιμο Αθλητών:

- α. Να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για εκπαίδευση – αναγνώριση ταλέντων
- β. Να δημιουργηθούν «αθλητές αστέρια» στον χώρο
- γ. Να διασφαλιστούν οι πόροι για αγώνες με ομάδες άλλων χωρών (φιλικούς και championships)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

(Άμεσο)

α/β1: Πρόσκληση σε αγώνες
α/β2: Διάχυση Δελτίων Τύπου σε τακτά χρονικά διαστήματα
α/β3: Κοινωνικοποίηση με αθλητικογράφους
α/β4: Αρθρογραφία

α1: Στήσιμο ψηλών προδιαγραφών προπονητική ομάδα
α2: Στήσιμο «δομής» για τους αθλητές και για τους φίλαθλους (Δομή = Βάση, κάπου να ανήκουν: Membership)

α: Να στήσουμε μια «δομή» για τους αθλητές και για τους φίλαθλους (Δομή = Βάση, κάπου να ανήκουν)
β: Πρόσκληση στην Κύπρο – Δημοσιότητα

γ1: Συνεργασία με ειδήμονες στις χορηγίες
γ2: Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος με KPIs

5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΑ ΣΤΟΧΟ

Άμεσος Στόχος 2α: Να κτιστεί η Υποδομή Στρατηγική α1 + β2: Στήσιμο Προπονητικής Ομάδας

ΕΝΕΡΓΕΙΑ

1. Καταγραφή όσων εμπλέκονται σήμερα
2. Καταγραφή σε ομάδες για στοχοθέτηση
3. Δημιουργία καρτέλας σωματείου
4. Δημιουργία καρτέλας αθλητών
5. Εξεύρεση προπονητών
6. Συνεντεύξεις / συμφωνητικά (συμβόλαια)

€ Υπολογιζόμενο κόστος	€ Μηνιαίο	€ Ετήσιο	
1	1.600	12.800	(@8 μήνες)
2	400	3.200	(@8 μήνες)
3	1.000	8.000	(@8 μήνες)
4	3.000	24.000	(@8 μήνες)
5	500	6.000	(@12 μήνες)
6	50	600	(@12 μήνες)
7			
Σύνολο	6.500	54.600	

Χρονοδιάγραμμα Εξόδων

1Q	<input type="text" value="0"/>	
2Q	<input type="text" value="1.000"/>	Δημιουργία καρτέλας σωματείου
3Q	<input type="text" value="500"/>	Διάφορα έκτακτα
4Q	<input type="text" value="19.650"/>	Αρχικό τρίμηνο εκπαίδευσης
Σύνολο	21.150	

Κάλυψη Εξόδων

1	Υφιστάμενη πηγή	<input type="text" value="2.000"/>
2	Χοροεσπερίδα	<input type="text" value="2.000"/>
3	Έσοδα από χορηγίες (πχ ΚΟΑ)	<input type="text" value="17.150"/>
Σύνολο		21.150

KPIs

1. Καταγραφή υφιστάμενων μελών και αθλητών (10.2021)
2. Δημιουργία καρτέλας για μέλη και αθλητές (20.2021)
3. Διασφάλιση εισοδημάτων (Στόχος: €40.800: €21.150 για 2021 & €19.650 για 2022
4. Εξεύρεση και πρόσληψη 5 προπονητών (40.2021)

Υπεύθυνοι Ομάδας

Επιτροπή για προπονητική ομάδα
Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

Αποτελέσματα

Ολοκλήρωση προπονητικής ομάδας

Σημ. Οι αριθμοί είναι ενδεικτικοί και δεν αντανακλούν στα κόστη της Ομοσπονδίας



6

ΤΟ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ <hr/> Ημερομ. 7/1 Στόχος 2α Ενέργεια Καταγραφή σε ομάδες για στοχοθέτηση Κόστη KPIs Χ άτομα	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ <hr/> Ημερομ. Συνέχεια από Ιανουάριο Στόχος 2α Ενέργεια Καταγραφή σε ομάδες για στοχοθέτηση Κόστη KPIs Χ άτομα	ΜΑΡΤΙΟΣ <hr/> Ημερομ. 20/3 Στόχος 2α Ενέργεια Χοροεσπερίδα Κόστη €1.000 καθαρά έσοδα €2.000 KPIs Χ άτομα
ΑΠΡΙΛΙΟΣ <hr/> Ημερομ. 1/4 Στόχος 2α Ενέργεια Δημιουργία καρτέλας για μέλη και αθλητές Κόστη €500 KPIs για 1.000 άτομα	ΜΑΙΟΣ <hr/> Ημερομ. Στόχος Ενέργεια Κόστη KPIs	ΙΟΥΝΙΟΣ <hr/> Ημερομ. Στόχος Ενέργεια Κόστη KPIs
ΙΟΥΛΙΟΣ <hr/> Ημερομ. 1/7 Στόχος 2α Ενέργεια Εξεύρεση πρωταθλητών Κόστη €500 KPIs Εξεύρεση 5 προπονητών	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ <hr/> Ημερομ. Στόχος Ενέργεια Κόστη KPIs	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ <hr/> Ημερομ. 1/9 Στόχος 2α Ενέργεια Υπογραφή συμβολαίων Κόστη €500 KPIs Υπογραφή 5 ετήσιων συμβολαίων
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ <hr/> Ημερομ. 1/10 Στόχος 2α Ενέργεια Προπονήσεις Κόστη €4.250 KPIs 50 νέοι αθλητές 10 προπονητές	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ <hr/> Ημερομ. 7/11 Στόχος 2α Ενέργεια Χοροεσπερίδα για χορηγίες Κόστη €500 KPIs Εισόδημα €2.500	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ <hr/> Ημερομ. Στόχος Ενέργεια Κόστη KPIs



7

ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Υπολογιζόμενο κόστος €

Πηγή	Ποσό €	Ημερ. Είσπραξης
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Προγραμματισμός Εξόδων

Λόγος	Ποσό €	Ημερ. Πληρωμής
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

KPIs

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____



8

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΣΟΔΩΝ - ΕΞΟΔΩΝ ή ΕΤΗΣΙΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (YEARLY BUSINESS PLAN)

	ΕΤΟΣ Χ-1	ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ	ΧΡΟΝΟΣ Χ													
			ΙΑΝΟΥΑΡ.	ΦΕΒΡΟΥΑΡ.	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒ.	ΟΚΤΩΒ.	ΝΟΕΒ.	ΔΕΚΕΒ.		
ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ																
A. Επιχορήγηση ΚΟΑ																
B. Χορηγίες																
Γ. Εισιτήρια / Εισφορές / Memberships																
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΩΝ																
Μείον: Κόστος Δραστηριοτήτων / Εκδηλώσεων (Άμεσα Κόστη)																
· Κίνητρα Αθλητών																
· Ομοσπονδιακοί Προπονητές																
· Διεθνείς Συμμετοχές																
· Αναπτυξιακά Προγράμματα																
ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΚΟΣΤΩΝ																
Μείον: Λειτουργικά Έξοδα (Εμμεσα Κόστη)																
· Ενοίκιο																
· Μισθοί (Αποδοχές Εγκεκριμένου Προσωπικού)																
· Μισθοί (Άλλου Προσωπικού)																
· Marketing & Προώθηση																
· Τηλεπικοινωνίες																
· Congress																
ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ																
Μείον: / Συν: Τόκοι Τραπεζών																
· Τραπεζικοί Τόκοι																
ΣΥΝΟΛΟ																
Καθαρό πλεόνασμα / έλλειμμα																



9

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ: ΤΑΜΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ (YEARLY BUSINESS PLAN)

ΕΣΟΔΑ	ΧΡΟΝΟΣ Χ																							
	ΙΑΝΟΥΑΡ.		ΦΕΒΡΟΥΑΡ.		ΜΑΡΤΙΟΣ		ΑΠΡΙΛΙΟΣ		ΜΑΙΟΣ		ΙΟΥΝΙΟΣ		ΙΟΥΛΙΟΣ		ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ		ΣΕΠΤΕΜΒ.		ΟΚΤΩΒ.		ΝΟΕΜ.		ΔΕΚΕΜ.	
Εισοδήματα (Ενεργητικό)	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.
• Χρηματικά Διαθέσιμα ΚΟΑ																								
• Χρηματικά Διαθέσιμα Τράπεζα																								
• Εισροή από Δραστηριότητες																								
ΣΥΝΟΛΟ																								
ΕΞΟΔΑ																								
• Μισθοί																								
• Ενοίκιο Γραφείου																								
• Άλλα Έξοδα																								
ΣΥΝΟΛΟ																								
Ταμειακές Ροές																								



10

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ Vs ΠΕΠΡΑΓΜΕΝΑ

ΧΡΟΝΟΣ Χ	ΕΤΟΣ Χ-1		ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ Χ		ΕΤΟΣ Χ												
	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	ΙΑΝΟΥΑΡ.	ΦΕΒΡΟΥΑΡ.	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒ.	ΟΚΤΩΒ.	ΝΟΕΒ.	ΔΕΚΕΒ.	
ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ																	
A. Επιχορήγηση ΚΟΑ																	
B. Χορηγίες																	
Γ. Εισιτήρια / Εισφορές / Memberships																	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΩΝ																	
Μείον: Κόστος Δραστηριοτήτων / Εκδηλώσεων (Άμεσα Κόστη)																	
- Κίνητρα Αθλητών																	
- Ομοσπονδιακοί Προπονητές																	
- Διεθνείς Συμμετοχές																	
- Αναπτυξιακά Προγράμματα																	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΜΕΣΩΝ ΚΟΣΤΩΝ																	
Μείον: Λειτουργικά Έξοδα (Εμμεσα Κόστη)																	
- Ενοίκιο																	
- Μισθοί (Αποδοχές Εγκεκριμένου Προσωπικού)																	
- Μισθοί (Άλλου Προσωπικού)																	
- Marketing & Προώθηση																	
- Τηλεπικοινωνίες																	
- Ταξίδια																	
ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ																	
Μείον: / Συν: Τόκοι Τραπεζών																	
- Τραπεζικοί Τόκοι																	
ΣΥΝΟΛΟ																	
Καθαρό πλεόνασμα / έλλειμμα																	

ΕΣΟΔΑ	ΧΡΟΝΟΣ Χ											
	ΙΑΝΟΥΑΡ.	ΦΕΒΡΟΥΑΡ.	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΙΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒ.	ΟΚΤΩΒ.	ΝΟΕΒ.	ΔΕΚΕΒ.
Εισοδήματα (Ενεργητικό)	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.	Πλάνο	Πρόγραμ.
• Χρηματικά Διαθέσιμα ΚΟΑ												
• Χρηματικά Διαθέσιμα Τράπεζα												
• Εισροή από Δραστηριότητες												
ΣΥΝΟΛΟ												
ΕΞΟΔΑ												
• Μισθοί												
• Ενοίκιο Γραφείου												
• Άλλα Έξοδα												
ΣΥΝΟΛΟ												
Ταμειακές Ροές												



11

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Επισυναπτόμενο 1: TDWs Matrix

TDWs Matrix: Ευκαιρίες @ Κίνδυνοι

Το SWOT Analysis θα οδηγήσει στην αναγνώριση ευκαιριών και κινδύνων που είναι αποτέλεσμα εξωγενών δεδομένων και των δυνατοτήτων και αδυναμιών της Ομοσπονδίας. Είναι σαφές πως η Ομοσπονδία θα αναπτύξει την Στρατηγική της εκμεταλλευόμενη τα δυνατά της χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με εξωγενείς ευκαιρίες και θα ετοιμαστεί να χειριστεί πιθανές αδυναμίες που μπορεί να την οδηγήσουν σε προβλήματα.

Για πιο εύκολη «αναγνώριση» των εξωτερικών ευκαιριών και κινδύνων, σε συσχέτιση με τις δυνάμεις και αδυναμίες της Ομοσπονδίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος “TDWs Matrix”.





Έδρα Οργανισμού

Λεωφ. Μακαρείου Αθλητικού Κέντρου
Έγκωμη
2400 Λευκωσία
Τ. Κ. 24804
1304 Λευκωσία
Τηλ: 22897000
Φαξ: 22358222

Ηλεκτρ. Ταχ.: info@sportskoa.org.cy

Υπεύθυνος Έκδοσης: Βάσος Κουτσιούντας

