

## Naslov 3.2 Strategija

### 1. Definicija

Strateški plan može se opisati kao alat koji pruža smjernice u ispunjavanju vizije i misije uz maksimalnu učinkovitost i učinak. To je sljedeći korak nakon implementacije izjave o viziji i misiji, jer je to alat koji omogućuje njihovu konkretizaciju. Drugim riječima, strateški plan može se smatrati prevođenjem vizije u konkretne ciljeve i niz akcija. Ako želi biti učinkovit i koristan, trebao bi artikulirati specifične ciljeve i opisati akcije, korake i resurse potrebne za njihovo postizanje. Strategija treba biti usklađena s vizijom i misijom te postavljena na ograničeno vremensko razdoblje s mogućnošću preispitivanja i prilagođavanja po potrebi ili promjenjivim okolnostima. U procesu pripreme ili revizije strateškog plana, organizacija treba procijeniti svoje trenutno stanje (npr. procjena prethodne strategije ili SWOT analiza) i definirati konkretne ciljeve i akcije. Konačno, strategija bi se trebala usvojiti na najvišoj razini i trebala bi uključivati elemente procjene i praćenja kako bi se osigurala pravilna provedba.

### 2. Idealan scenarij

Organizacija ima dugoročni detaljan strateški plan (npr. najmanje četiri godine, koliko traje olimpijada), s jasnim ciljevima, izazovima, odgovornostima i vremenskim rokovima koje je odobrila najviša odgovorna osoba organizacije i koji su poznati i podijeljeni s osoblje i članovi. Ovaj plan proizlazi iz izjave o viziji i misiji i pojašnjava korake i posredničke ciljeve koje treba postići prema ciljevima organizacije. Prije pripreme plana, organizacija je procijenila okruženje organizacije savjetovanjem s unutarnjim i vanjskim akterima, kao i provođenjem analize snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT). Plan je stvorio zajedničko razumijevanje očekivanih rezultata. Pružene smjernice moraju biti jasne, konkretne i realne, istovremeno dopuštajući određenu fleksibilnost i veliku autonomiju članovima osoblja. S tim u vezi, SMART (Specific, Measurable, Attainable, Ranked, Time-constrained) kriteriji se koriste prilikom izrade plana. Godišnji programi rada podupiru provedbu strateškog plana. Osim toga, strateški plan se pomno prati i ocjenjuje u redovitim vremenskim točkama zahvaljujući unaprijed definiranim ključnim pokazateljima uspješnosti. Cilj je osigurati relevantnost, dopuštajući moguće izmjene, prilagodbe i revizije u provedbi plana. Općenitija analiza i pregled strateškog plana predviđen je nakon svakog izbora Upravnog odbora.

### 3. Rizici

- Samo kratkoročna razmišljanja i radnje koje bi mogle imati negativne učinke na postizanje dugoročnih ciljeva.
- Prioriteti koji nisu u skladu sa stvarnim stanjem organizacije.
- Organizacija koja je reaktivna umjesto proaktivna.
- Poteškoće u evaluaciji učinka (ako nema konkretnih ciljeva).
- Poteškoće za članove da podrže aktivnosti organizacije i provedu preporuke.
- Nedostatak koherentnosti u internim odlukama/radnjama.
- Nedostatak autonomije i kreativnosti u svakodnevnom radu osoblja.
- Negativan utjecaj na stav osoblja (osjećaj besciljnosti).
- Neizvjesna, nepredvidiva i nekontrolirana budućnost.
- Nedostatak kontinuiteta i održivosti aktivnosti.

#### 4. Instrumenti i ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
<b>Strateški plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kratkoročno, srednjoročno i dugoročno.</li> <li>• Usklađen s vizijom, misijom i vrijednostima organizacije.</li> <li>• Jasnoća ciljeva.</li> <li>• Realni ciljevi.</li> <li>• Prilagođeno okruženju i kulturi organizacije.</li> <li>• Razmotreno i razrađeno s najvišom razinom organizacije.</li> <li>• Godišnji programi rada kako bi se osigurala pravilna provedba strategije.</li> <li>• U fazi razvoja uključeni su vanjski stručnjaci i dionici.</li> <li>• Komunikacija s članovima i dionicima.</li> <li>• Redovite točke evaluacije i procjene (moguće navođenjem mjerila ili čimbenika uspjeha).</li> </ul>

#### 5. Primjeri dobre prakse

##### Primjer "Strateški plan"

**Organizacija:** Međunarodni olimpijski odbor (MOK)

**Opis:** Olimpijska agenda 2020+5, koja se sastoji od 15 preporuka, nova je mapa puta za MOO i Olimpijski pokret do 2025., koja nasljeđuje Olimpijsku agendu 2020. Ove preporuke odnose se na ključne trendove koji će vjerojatno oblikovati svijet nakon koronavirusa, kao što je povećana društvena solidarnost, digitalizacija, održivi razvoj, organizacijska vjerodostojnost i financijska otpornost. Pozivaju na radnje poput jačanja jedinstvenosti Olimpijskih igara, poticanja održivosti, jačanja prava sportaša, promicanja sigurnog sporta, jačanja digitalnog angažmana, potpore UN-ovim ciljevima održivog razvoja, pomoći izbjeglicama, prakticanja dobrog upravljanja i inovativnih modela prihoda, a sve usmjereno na pretvarajući izazove u prilike kroz vrijednosti olimpizma.

**Dodatne informacije:**

[Olimpijski plan 2020. - Strateški plan za olimpijski pokret \(olympics.com\)](https://olympics.com/en/olympic-agenda/2020-5-recommendations)

<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf>

##### Primjer " Strateški plan"

**Organizacija:** Međunarodna košarkaška federacija (FIBA)

**Opis:** Za razdoblje od 2023. do 2027. FIBA je zacrtala dosljednu strategiju s jasnim ciljevima i eksplicitnom mapom puta za provedbu kako bi postigla svoje ciljeve. Vođena ključnim košarkaškim vrijednostima i jasnom vizijom, FIBA-ina misija sada uključuje ujedinjenje zajednice te promicanje i razvoj sporta. Kako bi pratila svoj napredak, FIBA je identificirala sedam strateških ciljeva za ciklus 2023.-2027. i tri strateška

prioriteta za trenutni radni ciklus: osnaživanje nacionalnih saveza, promicanje žena u košarci i oblikovanje međunarodnih klupskih natjecanja.

**Dodatne informacije:** [Strategija - FIBA.basketball](#)

#### Primjer "Strateški plan"

**Organizacija:** Union Cycliste Internationale (UCI)

**Opis:** UCI Agenda 2030 nadovezuje se na gotovo postignute ciljeve Agende 2022 i ocrta plan UCI-ja za sljedećih osam godina. S ciljem da biciklizam postane sport 21. stoljeća, ovaj program usmjeren je na to da sport učini inkluzivnijim i potakne biciklistički stil života. Njegovi ciljevi uključuju globalni razvoj i univerzalnost biciklizma, inovacije u natjecanjima, jačanje podrške nacionalnim savezima i programima solidarnosti, promicanje održivih praksi, zaštitu sportaša i osiguravanje jednakih mogućnosti te jačanje olimpijskih vrijednosti i dobrog upravljanja unutar UCI-ja.

**Dodatne informacije:** [Biciklistički plan za 2030. | UCI](#)

#### Primjer "Strateški plan"

**Organizacija:** švicarski olimpijski

**Opis:** Strategija Izvršnog odbora ocrta kako planira provesti viziju, misiju i smjernice vodećih načela u narednim godinama. Usredotočujući se na temeljne ciljeve, metriku uspješnosti i ključne aktivnosti, Izvršni odbor postavlja prioritete i usmjerava operativnu provedbu mjera od strane upravljačkog tima. Prepoznajući da će se sport nastaviti značajno razvijati zbog društvenog, ekonomskog, tehnološkog, ekološkog i političkog razvoja, vodeća načela i strategija Swiss Olympica osmišljeni su za podršku agilnim odgovorima na nove prilike i učinkovito upravljanje rizicima. Strategija će se povremeno preispitivati i prema potrebi prilagođavati kako bi se uskladila s promjenjivim uvjetima.

Osnovne teme koje se razmatraju su: olimpijske vrijednosti, međunarodni događaji, sport visokih performansi, masovni sport, paraolimpijski sport, upravljanje i upravljanje sportom, inovacije, ekonomija, e-sport.

**Dodatne informacije :**

[Swiss Olympic - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

[2023-08-28\\_SwissOlympic\\_Strategie\\_Nachtrag\\_verabschiedet\\_DE\\_.pdf](#)

#### Primjer " Strateški plan"

**Organizacija:** Engleska atletika

**Opis:** Strateški plan 2021.-2032., izrađen kroz opsežne konzultacije s dionicima, vođen je ključnim načelima: davanje prioriteta sportašima, poštivanje visokih standarda i etičkog uspjeha, unapređenje iskustava i poticanje suradničkih partnerstava. England Athletics posvećen je učinkovitoj provedbi

britanske strategije za ovaj sport. Ovaj strateški plan ocrtava područja u kojima će England Athletics voditi ili utjecati na izgradnju uspješne infrastrukture, podupirući održivi razvoj kritičnih aspekata sporta i osiguravajući da sportaši mogu biti izvrsni.

**Dodatne informacije:** [Naša strategija - Engleska atletika](#)

## 6. Koraci do sljedeće razine

Do razine 2 ★★ "U nastajanju"	Do razine 3 ★★★ "U razvoju"	Do razine 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do razine 5 ★★★★★ "Ugrađen"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Raspravite na sastanku odbora koji su trenutni ključni izazovi i zadaci za vašu organizaciju.</li> <li>Raspravite koje se aktivnosti vezane uz ove izazove mogu pokrenuti u kratkoročnoj budućnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raspravite unutar sastanka odbora o nekim srednjoročnim i dugoročnim izazovima, zadacima i ciljevima vaše organizacije.</li> <li>Definirajte što želite postići za svaki od ovih izazova/zadataka.</li> <li>Razmislite za koje od ovih zadataka/izazova trebate strateški plan.</li> <li>Razgovarajte o snagama i slabostima vaše organizacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pripremite ili doradite godišnji strateški plan koji postavlja ključne odgovornosti, ciljeve, izazove i ciljeve za sljedeću godinu. Prilikom pripreme ovog akcijskog plana provedite SWOT analizu svoje organizacije.</li> <li>Službeno usvojite ovaj strateški plan tijekom jednog od sastanaka odbora.</li> <li>Nakon usvajanja, podijelite strateški plan sa zaposlenicima, članovima i organizacijama članicama.</li> <li>Temeljito procijeniti strateški plan iz prethodne godine (o ostvarenju strateških ciljeva) prilikom donošenja ili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pripremite i potvrdite sveobuhvatan strateški plan koji se temelji na viziji i misiji organizacije kao i na prethodnim strateškim planovima kako bi se osigurao kontinuitet. Plan utvrđuje ključne odgovornosti, ciljeve, izazove i ciljeve za sljedeću godinu. Njime je jasno definirano tko je odgovoran za provedbu pojedinih zadataka te koji su očekivani rezultati i rokovi</li> <li>Identificirajte srednjoročne i dugoročne ciljeve koje treba slijediti, kao i konkretne načine za njihovo postizanje.</li> <li>Svake godine pripremiti godišnji program rada za</li> </ul>

		<p>izrade novog strateškog plana.</p>	<p>praćenje provedbe strategije.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključite mjerila, ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) ili druge čimbenike uspjeha u svoj strateški plan rada gdje je to moguće.</li> <li>• Službeno usvojite ovaj strateški plan tijekom jednog od sastanaka odbora.</li> <li>• Uključite što je moguće više svoje dionike u izradu strateškog plana. Nakon usvajanja, pobrinite se da strateški plan bude poznat i priopćen svim članovima osoblja i organizacijama članicama.</li> <li>• Objavite svoj strateški plan i objašnjenja procesa na svojoj web stranici.</li> <li>• Predvidjeti redovite točke evaluacije, revizije, prilagodbe i ocjene strateškog plana, barem prilikom izrade strateškog plana za sljedeću godinu. Procjena ili evaluacija može se olakšati uključivanjem mjerila, ključnih pokazatelja uspješnosti ( KPI) ili</li> </ul>
--	--	---------------------------------------	--



			drugih čimbenika uspjeha u strateški plan.
--	--	--	--