

Naslov 3.2 Strategija

1. Opredelitev

Strateški načrt lahko opišemo kot orodje, ki zagotavlja smernice pri izpolnjevanju vizije in poslanstva z največjo učinkovitostjo in učinkom. Je naslednji korak po implementaciji vizije in poslanstva, saj je orodje, ki omogoča njuno konkretizacijo. Z drugimi besedami, strateški načrt lahko razumemo kot prevod vizije v konkretne cilje, cilje in niz ukrepov. Če naj bo učinkovita in uporabna, mora artikulirati posebne cilje in opisati dejanja, korake in vire, potrebne za njihovo uresničitev. Strategija mora biti usklajena z vizijo in poslanstvom ter oblikovana za omejeno časovno obdobje z možnostjo pregleda in prilagajanja po potrebi ali spremenjenim okoliščinam. V procesu priprave ali pregleda strateškega načrta mora organizacija oceniti trenutno stanje (npr. ocena prejšnje strategije ali SWOT analiza) ter opredeliti konkretne cilje in ukrepe. Nazadnje, strategijo bi bilo treba sprejeti na najvišji ravni in bi morala vključevati elemente ocenjevanja in spremljanja, da se zagotovi pravilno izvajanje.

2. Idealen scenarij

Organizacija ima dolgoročni podroben strateški načrt (npr. najmanj štiri leta, kolikor traja olimpijada), z jasnimi cilji, izzivi, odgovornostmi in časovnimi rasporedi, ki jih je odobril najvišji odgovorni v organizaciji in ki so znani in delijo z osebje in člani. Ta načrt izhaja iz izjave o viziji in poslanstvu ter pojasnjuje korake in vmesne cilje, ki jih je treba doseči pri doseganju ciljev organizacije. Pred pripravo načrta je organizacija ovrednotila okolje organizacije s posvetovanjem z notranjimi in zunanji akterji ter izvedbo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT). Načrt je ustvaril skupno razumevanje pričakovanih rezultatov. Zagotovljene smernice morajo biti jasne, konkretne in realistične, hkrati pa morajo dopuščati nekaj prožnosti in veliko avtonomijo članom osebja. V zvezi s tem se pri pripravi načrta uporabljajo merila SMART (Specific, Measurable, Attainable, Ranked, Time-constrained). Letni programi dela podpirajo izvajanje strateškega načrta. Poleg tega se strateški načrt pozorno spremlja in redno ocenjuje zahvaljujoč vnaprej določenim ključnim kazalnikom uspešnosti. Cilj je zagotoviti ustreznost, ki omogoča morebitne spremembe, prilagajanja in preglede pri izvajanju načrta. Splošnejša analiza in pregled strateškega načrta je predviden po vsaki volitvi upravnega odbora.

3. Tveganja

- Le kratkoročno razmišljanje in dejanja, ki bi lahko negativno vplivala na doseganje dolgoročnih ciljev.
- Prioritete, ki niso v skladu z dejanskim stanjem organizacije.
- Organizacija je reaktivna namesto proaktivna.
- Težavnost vrednotenja uspešnosti (če ni konkretnih ciljev).
- Težave članov pri podpori dejavnosti organizacije in izvajanju priporočil.
- Pomanjkanje skladnosti v notranjih odločitvah/ukrepih.
- Pomanjkanje avtonomije in ustvarjalnosti pri vsakodnevem delu zaposlenih.
- Negativen vpliv na odnos zaposlenih (občutek brezciljnosti).
- Negotova, nepredvidljiva in nenadzorovana prihodnost.
- Pomanjkanje kontinuitete in trajnosti dejavnosti.

4. Instrumenti in ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Strateški načrt	<ul style="list-style-type: none"> • Kratko-, srednje- in dolgoročno. • Usklajeno z vizijo, poslanstvom in vrednotami organizacije. • Jasnost ciljev. • Realni cilji. • Prilagojeno okolju in kulturi organizacije. • Razpravljali in obdelali na najvišji ravni organizacije. • Letni programi dela za zagotovitev ustreznega izvajanja strategije. • Vključitev zunanjih strokovnjakov in deležnikov v fazi razvoja. • Komunikacija s člani in deležniki. • Redne točke vrednotenja in ocenjevanja (po možnosti z navedbo meril ali dejavnikov uspeha).

5. Primeri dobre prakse

Primer "strateškega načrta"

Organizacija: Mednarodni olimpijski komite (MOK)

Opis: Olimpijska agenda 2020+5, ki jo sestavlja 15 priporočil, je nov načrt za MOK in olimpijsko gibanje do leta 2025, ki nasledi Olimpijsko agendo 2020. Ta priporočila obravnavajo ključne trende, ki bodo verjetno oblikovali svet po koronavirusu, kot je večja družbena solidarnost, digitalizacija, trajnostni razvoj, organizacijska verodostojnost in finančna odpornost. Pozivajo k ukrepom, kot so krepitev edinstvenosti olimpijskih iger, spodbujanje trajnosti, krepitev pravic športnikov, spodbujanje varnega športa, krepitev digitalnega udejstvovanja, podpora ciljem ZN za trajnostni razvoj, pomoč beguncem, izvajanje dobrega upravljanja in inovativni modeli prihodkov, vsi namenjeni spreminjanje izzivov v priložnosti skozi vrednote olimpizma.

Dodatne informacije:

[Olimpijska agenda 2020 – Strateški načrt za olimpijsko gibanje \(olympics.com\)](https://olympics.com)

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

Primer "strateškega načrta"

Organizacija: Mednarodna košarkarska zveza (FIBA)

Opis: Za obdobje 2023–2027 je FIBA začrtala dosledno strategijo z jasnimi cilji in jasnim časovnim načrtom za uresničitev svojih ciljev. Poslanstvo FIBA, ki ga vodijo temeljne košarkarske vrednote in jasna vizija, zdaj vključuje združevanje skupnosti ter promocijo in razvoj športa. Za spremljanje svojega napredka je FIBA opredelila sedem strateških ciljev za cikel 2023–2027 in tri strateške prednostne naloge za trenutni delovni

cikel: opolnomočenje nacionalnih zvez, spodbujanje žensk v košarki in oblikovanje mednarodnih klubskih tekmovanj.

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

Primer "strateškega načrta"

Organizacija: Union Cycliste Internationale (UCI)

Opis: UCI Agenda 2030 gradi na skoraj doseženih ciljih Agende 2022 in orisuje načrt UCI za naslednjih osem let. S ciljem, da bi kolesarstvo postalo šport 21. stoletja, se ta agenda osredotoča na to, da bi bil šport bolj vključujoč in spodbujal kolesarski življenjski slog. Njegovi cilji vključujejo globalni razvoj in univerzalnost kolesarstva, inovacije na tekmovanjih, krepitev podpore za nacionalne zveze in solidarnostne programe, spodbujanje trajnostnih praks, zaščito športnikov in zagotavljanje enakih možnosti ter krepitev olimpijskih vrednot in dobrega upravljanja znotraj UCI.

Dodatne informacije: [Kolesarska agenda 2030 | UCI](#)

Primer "strateškega načrta"

Organizacija: švicarski olimpijski

Opis: strategija izvršnega odbora opisuje, kako namerava izvajati vizijo, poslanstvo in smernice vodilnih načel v prihodnjih letih. Z osredotočanjem na temeljne cilje, metrike uspešnosti in ključne aktivnosti izvršni odbor določa prioritete in usmerja operativno izvajanje ukrepov s strani vodstvene ekipe. Ob priznavanju, da se bo šport še naprej močno razvijal zaradi družbenega, gospodarskega, tehnološkega, okoljskega in političnega razvoja, so vodilna načela in strategija Swiss Olympic oblikovana tako, da podpirajo agilne odzive na nove priložnosti in učinkovito obvladujejo tveganja. Strategijo bomo redno pregledovali in po potrebi prilagajali spreminjajočim se razmeram.

Glavne obravnavane teme so: olimpijske vrednote, mednarodni dogodki, visokozmogljiv šport, množični šport, paraolimpijski šport, upravljanje in upravljanje športa, inovacije, gospodarstvo, e-šport.

Dodatne informacije :

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

[2023-08-28 SwissOlympic Strategie Nachtrag verabschiedet DE .pdf](#)

Primer "strateškega načrta"

Organizacija: England Athletics

Opis: Strateški načrt 2021–2032, oblikovan z obsežnim posvetovanjem z zainteresiranimi stranmi, vodijo ključna načela: dajanje prednosti športnikom, podpiranje visokih standardov in etičnega uspeha, izboljšanje izkušenj in spodbujanje partnerstev za sodelovanje. England Athletics se posveča učinkovitemu izvajanju strategije za ta šport po vsej Veliki Britaniji. Ta strateški načrt opisuje področja, na katerih bo angleška atletika vodila ali vplivala na izgradnjo uspešne infrastrukture, podpirala trajnostni razvoj kritičnih vidikov športa in zagotavljala, da se bodo športniki lahko izkazali.

Dodatne informacije: [Naša strategija - Anglija Athletics](#)

6. Koraki do naslednje stopnje

Do stopnje 2 ★★ "Nastajajoče"	Do stopnje 3 ★★★ "Razvijanje"	Do stopnje 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do stopnje 5 ★★★★★ »Vdelano«
<ul style="list-style-type: none"> Na sestanku odbora razpravljajte o trenutnih ključnih izzivih in nalogah vaše organizacije. Pogovorite se o tem, katere aktivnosti v zvezi s temi izzivi je mogoče začeti v kratkoročni prihodnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Na sestanku odbora razpravljajte o nekaterih srednjeročnih in dolgoročnih izzivih, nalogah in ciljih vaše organizacije. Določite, kaj želite doseči za vsakega od teh izzivov/nalog. Razmislite, za katero od teh nalog/izzivov bi potrebovali strateški načrt. Pogovorite se o prednostih in slabostih vaše organizacije. 	<ul style="list-style-type: none"> Pripravite ali izboljšajte letni strateški načrt, ki določa ključne odgovornosti, cilje, izzive in cilje za naslednje leto. Pri pripravi tega akcijskega načrta izvedite SWOT analizo vaše organizacije. Uradno sprejmite ta strateški načrt na eni od sej upravnega odbora. Ko je strateški načrt sprejet, ga delite s člani osebja, člani in organizacijami članicami. Strateški načrt preteklega leta (o doseganju strateških ciljev) temeljito ovrednotiti ob sprejemanju ali pripravi novega strateškega načrta. 	<ul style="list-style-type: none"> Pripravite in potrdite obsežen strateški načrt, ki temelji na viziji in poslanstvu organizacije ter prejšnjih strateških načrtih za zagotovitev kontinuitete. Načrt določa ključne odgovornosti, cilje, izzive in cilje za naslednje leto. Jasno določa, kdo je odgovoren za izvedbo določenih nalog ter kakšni so pričakovani rezultati in časovnica Določite srednjeročne in dolgoročne cilje, ki jim je treba slediti, ter konkretne načine za njihovo doseganje. Vsako leto pripravite letni program dela za spremljanje izvajanja strategije. V svoj strateški delovni načrt vključite merila, ključne kazalnike uspešnosti (KPI) ali



			<p>druge dejavnike uspeha, kjer je to mogoče.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uradno sprejmite ta strateški načrt na eni od sej upravnega odbora. • V pripravo strateškega načrta čim bolj vključite svoje deležnike. Ko je strateški načrt sprejet, se prepričajte, da je strateški načrt seznanjen in sporočen vsem članom osebja in članicam. • Objavite svoj strateški načrt in pojasnila v zvezi s postopkom na svoji spletni strani. • Predvideti redne točke vrednotenja, revizije, prilagajanja in ocenjevanja strateškega načrta, vsaj pri pripravi strateškega načrta za naslednje leto. Ocenjevanje ali vrednotenje je mogoče olajšati z vključitvijo meril uspešnosti, ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) ali drugih dejavnikov uspeha v strateški načrt.
--	--	--	---



Support the Implementation of GOOD GOVERNANCE in Sport
-Edition 2024-



Co-funded by
the European Union