



OSNOVE IZRADE STRATEGIJE SPORTA

Dr.sc. Sanda Čorak

Institut za turizam

Vijeće HOO, Hrvatski judo savez

OSNOVE IZRADE STRATEGIJE SPORTA

Strateško planiranje u sportu nije nova 'institucija', često se ne poštuje procedura i načela planiranja; status - velik broj sportskih organizacija u Hrvatskoj ne donosi strateške planove već se donose parcijalni planovi (financijski planovi, planovi aktivnosti)

ORIŠTA

"BASIC UNIVERSAL PRINCIPLES OF GOOD GOVERNANCE OF THE OLYMPIC AND SPORTS MOVEMENT", IOC (2008)

"STRATEŠKI PLAN MINISTARSTVA ZNANOSTI, OBRAZOVANJA I SPORTA ZA RAZDOBLJE 2012.-2014.", MZOS (2012)

"NACIONALNI PROGRAM SPORTA 2014.-2022.", HOO (2014)

"Strategic Planning Guidelines for National Governing Bodies", Irish Sports Council

"Good Governance. Discussion document. European Union (2012)



HRVATSKI OLIMPIJSKI

OSNOVE IZRADE STRATEGIJE SPORTA; Zašto su potrebni cjeloviti planovi?

CILJ je RAZVOJ

- ▶ Transparentno djelovanje sportskih organizacija: uspostavljanje sustava planiranja od lokalne do nacionalne razine
- ▶ Podloga za financiranje i ocjenu učinkovitosti rada
- ▶ Podloga za donošenje odluke o financiranju pojedinačnih projekata (prijave na natječaje za EU i druge izvore)



HRVATSKI OLIMPIJSKI

PORIJEKLO POJMA 'STRATEŠKOG UPRAVLJANJA' U SPORTU (engl. governance)

Upravljanje se uvodi u sportske organizacije kako bi im se olakšao svakodnevni rad, ali i strateško pozicioniranje organizacije

- ▶ EKONOMSKO PORIJEKLO - dolazi od 'upravljanje poduzećem'; '80-tih ; naglašava ulogu uprave - kako upravljati u interesu vlasnika, a istodobno biti uspješan?
- ▶ POLITIČKO PORIJEKLO - dolazi iz 'razvojne politike'; uspješno upravljanje je preduvjet za financijsku potporu (inicirale World Bank i Development Assistance Committee of the OECD)



HRVATSKI OLIMPIJSKI

PRAKSA 'STRATEŠKOG UPRAVLJANJA' U SPORTU - Zbog čega je uspješno upravljanje ?

- ▶ Sport se mijenja; sve je više komercijaliziran, ulažu se sve veća financijska sredstva pa se rizik mora smanjiti (velik interes javnosti za ulaganja u sport)
- ▶ Svi oni koji ulažu u razvoj sporta traže odgovarajuće uvjete - bez obzira je li novac privatn ili dolazi iz javnih izvora traži se **USPJEŠNOST** i **TRANSPARENTNO DJELOVANJE**
- ▶ Praksa strateškog upravljanja postaje preduvjet za **AUTONOMIJU** i **FINANCIJSKU PODRŠKU**
- ▶ Sustavno planiranje omogućuje **UČINKOVITOST**, **LIDERSTVO** i **KOORDINACIJU** te **USMJERENOST NA DUGOROČAN INTERES SPORTA**



HRVATSKI OLIMPIJSKI

PRAKSA 'STRATEŠKOG UPRAVLJANJA' U SPORTU; što je uspješno upravljanje?

Nema jedinstvene definicije; stalan i aktivan proces koji traži stalan nadzor - nije pojedinačan akt već način ponašanja; proces je važniji od samog dokumenta

Dobrim upravljanjem usmjeravaju se aktivnosti i uzima se u obzir **DUGOROČNA, STRATEŠKA PERSPEKTIVA** što je važna stepenica u održivom razvoju

Dinamičan, kontinuiran i sustavan, trajni proces

Ima više načina donošenja i više elemenata strateškog planiranja, ali neki su principi temeljni: 1) TRANSPARENTNOST, 2) ODGOVORNOST, 3) UKLJUČENOST I SUDJELOVANJE i 4) INTEGRITET I ETIČKO PONAŠANJE

PRAKSA 'STRATEŠKOG UPRAVLJANJA' U SPORTU; temeljni principi

- ▶ **TRANSPARENTNOST**; relevantni dokumenti su dostupni javnosti i jasno napisani
- ▶ **ODGOVORNOST**; odgovornosti i kompetencije kao i zadaci su jasno pridruženi, omogućena je kontrola (zna se što je čija odgovornost i u kojem vremenskom razdoblju)
- ▶ **UKLJUČENOST i SUDJELOVANJE**; osnova je demokratska struktura koja svima omogućuje aktivno sudjelovanje
- ▶ **INTEGRITET i ETIČKO PONAŠANJE**; osiguranje kvalitete u radu i uspostavljanje etičkog kodeksa i pravila rada

SPECIFIČNOSTI SPORTSKIH ORGANIZACIJA



HRVATSKI OLIMPIJSKI

- ▶ Uspješno upravljanje uvijek mora biti ‘krojeno’ prema specifičnim obilježjima svake organizacije
- ▶ Određena su obilježja ista kod sportskih organizacije i to ih razlikuje od drugih organizacija; Razlike među sportskim organizacijama najčešće se odnose na strukturu, veličinu i stupanj profesionalizacije
- ▶ Sportske org. temeljene su na općim vrijednostima čija mjerljivost nije jednostavna - monetarni ciljevi su sekundarni
- ▶ Sportske organizacije su u velikom broju krovne organizacije, odgovorne za sebe kao i za svoje članice
- ▶ **ZAKLJUČNO:** Bez obzira na složenost uspješnog upravljanja, org. ima višestruke koristi od primjene i to je šansa za **jasno pozicioniranje, slanje pozitivne poruke i proaktivno djelovanje**

OSNOVNI ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA

Elementi

1. ANALIZA STANJA
2. VIZIJA I MISIJA
3. CILJEVI
4. AKCIJSKI PLAN

Zadaća

1. **GDJE SMO?** Definiranje problema
2. **KUDA IDEMO?** Jasna usmjerenja
3. **KUDA IDEMO?** Mjerljiva usmjerenja
4. **KAKO ĆEMO TAMO DOĆI?** Definirane zadaće i nositelji, rokovi provedbe

OSNOVNI ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA:

Analiza stanja

Cilj:

Gdje smo danas?

Opis današnjeg stanja
na nekom području

Najčešće zadaće:

- ▶ Utvrditi stupanj razvijenosti; samoanaliza (0-100% primjene strateškog planiranja)
- ▶ Utvrditi dosadašnje ispunjavanje ciljeva na nekom području - veza s prethodnim planovima - analiza internih i eksternih faktora
- ▶ Utvrditi glavne probleme
- ▶ Ako ima puno područja preporučuje se SWOT analiza: prednosti, slabosti, prilike i prijetnje iz okruženja

OSNOVNI ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA: Vizija i misija

Cilj:

- ▶ **Kuda idemo?**
- ▶ **VIZIJA:** jasno usmjerenje; slika našeg područja za 10 ili 20 godina
- ▶ **MISIJA;** djelovanje koje će realizirati viziju

Najčešći problemi

- ▶ Često se isprepliću; uspješnost sporta i aktivnosti koje dovode do toga
- ▶ Misija je jasnija: djelovanje/zadaće/skupine aktivnosti koje organizacija kontinuirano obavlja kako bi ostvarila viziju i strateške ciljeve

OSNOVNI ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA:

Ciljevi



HRVATSKI OLIMPIJSKI

- ▶ Ciljevi odgovaraju na pitanje - **kuda idemo** - i moraju biti mjerljivi
- ▶ Moguća je podjela na **opće** i **posebne ciljeve**; opći - za cijelu organizaciju; posebni za pojedina definirana područja
- ▶ Ciljevi se vežu uz aktivnosti kojima se ostvaruju i pokazatelje rezultata (output); tzv. ciljane vrijednosti u nekom razdoblju

OSNOVNI ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA: Aktivnosti

- ▶ **Kako ćemo ostvariti ciljeve?** Aktivnostima kontinuirano ostvarujemo zadane ciljeve u nekom razdoblju
- ▶ Aktivnosti je potrebno vezati uz ciljeve kako bi se znalo kojim aktivnostima ostvarujemo koji cilj
- ▶ Uz aktivnosti u planu bi se uvijek trebali definirati - **nositelji aktivnosti**, **vrijeme** za provedbu, ako je moguće i **financijska** i druga sredstva za provedbu aktivnosti
- ▶ Akcijski plan - **SMART** (**Simple** - da svi razumiju; **Measurable** - mjerljivi rezultati; **Agreed** - dogovorene aktivnosti; **Realistic** - aktivnosti koje je moguće provesti; **Time-limited** - rokovi vode ka ostvarenju zadanoga)

OSNOVNI ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA

Kako sve elemente logično povezati u plan?

Elementi

1. ANALIZA STANJA
2. VIZIJA I MISIJA
3. CILJEVI
4. AKCIJSKI PLAN

Teškoće u definiranju:

1. Ovisno za područje koje se donosi - analiza stanja se uvodno vrlo kratko navodi, a zatim razrađuje po područjima
2. Viziju je često teško, ali moguće definirati; misija je jasnija
3. Ciljevi moraju biti mjerljivi i odgovoriti na definirane probleme
4. Aktivnosti moraju biti povezane s ciljevima; specifične i jasne

OSNOVNI ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA

Primjer: „Strateški plan MZOSa 2012.-2014.”



HRVATSKI OLIMPIJSKI

- ▶ **Opći cilj:** Održiva kvaliteta sustava sporta
- ▶ **Posebni cilj:** Osigurati kvalitetu sustava sporta i poboljšati uvjete za bavljenje sportom kroz zadovoljavanje javnih potreba u sportu, potporu školskom i studentskom sportu te poticanje izvaninstitucionalnog odgoja i obrazovanja putem sporta
- ▶ **Aktivnost/način ostvarenja:** potpora programima javnih potreba u sportu
- ▶ **Pokazatelj rezultata:** povećanje broja kategoriziranih sportaša
- ▶ **Ciljana vrijednost:** 2012. (3600), 2014. (3650)

OSNOVNI ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA

Primjer: Nacionalni program sporta 2014.-2022. (u izradi, HOO)



Misija: Poticanje i stvaranje uvjeta za vrhunski sport, njegovanje moralnih i etičkih normi u duhu Olimpijske povelje, predstavljanje postignuća i sportskih vrijednosti Hrvatske u inozemstvu, te skrb o razvoju sporta u svim dobnim uzrastima i na ukupnom prostoru RH

Strateški ciljevi:

- ▶ Stvaranje uvjeta za ostvarivanje vrhunskih rezultata na velikim međunarodnim natjecanjima
- ▶ Poticanje programa lokalnog sporta radi bavljenja sportom svih dobnih kategorija, posebno sporta mladih
- ▶ Unapređenje međunarodnog statusa hrvatskog sporta itd... i drugi

Definirana područja: Ciljevi i Aktivnosti definirani su po područjima:

- ▶ 1. Vrhunski sport; 2. Edukacija u sportu; 3. Sport na lokalnoj razini; 4. Sportska infrastruktura; 5. Međunarodna suradnja; 6. Informiranje i komunikacija u sportu; 7. Žene i sport; 8. Zakonodavni okvir; 9. Financiranje sporta; 10. Sport i EU

OSNOVNI ELEMENTI STRATEŠKOG PLANA

Primjer: Australian Sports Commission

Strateški ciljevi (4):

- ▶ Increased participation in sport
- ▶ Increased international success
- ▶ Sustainable sport
- ▶ Enhanced ASC capability to lead, partner and support

Ciljevi i strategije (za ostvarenje ciljeva):

- ▶ **Cilj 1:** Increased participation in sport
- ▶ **Strategija 1.1.** Provide children with a positive introduction to sport that encourages their ongoing participation
- ▶ **Strategija 1.2.** Build the capability of identified national sporting organisations to grow their sport's participation base
- ▶ **Strategija 1.3.** Work together with sport and government partners to support the implementation of national strategies to grow participation

IMJER RATEGIJE ORTA:

STRATEGIC PLAN 2013-2020

VISION

More New Zealanders winning on the world stage
at Olympic/Paralympic Games and World Championships in targeted sports

MISSION

Creating a world leading, sustainable high performance sport system

PHILOSOPHY

Athlete-focused, coach-led, performance-driven

VALUES

Excellence

Challenge and be challenged
Achieve highest international standard
Continuous improvement
Solutions focused, without compromise

Integrity

Build trust
Earn mutual respect
Deliver on expectations
Be open and honest

Collaboration

Purposeful integration
Understanding roles and impact
Aligned to priorities
Right people at the right time



HRVATSKI OLIMPIJSKI

OSNOVE IZRADE STRATEGIJE SPORTA:

Zaključno

CILJ je RAZVOJ

- ▶ Donijeti **PLAN** kojim se osigurava razvoj sporta na nekom području
- ▶ Donijeti **PLAN** kojim se osigurava transparentnost djelovanja, omogućuje učinkovito djelovanje i praćenje ostvarivanja ciljeva
- ▶ Donijeti **PLAN** koji će članice prihvatiti i provoditi; PLAN koji će se mijenjati ovisno o promjenama u okruženju odnosno u sustavu sporta



HRVATSKI OLIMPIJSKI