



OLIMPIJSKI KOMITEJ
SLOVENIJE
ZDRUŽENJE ŠPORTNIH
ZVEZ



STRATEGIJA

OLIMPIJSKEGA KOMITEJA

SLOVENIJE ZDRUŽENJA

ŠPORTNIH ZVEZ

ZA OBDOBJE 2014–2023

**Strategijo Olimpijskega komiteja Slovenije –
Združenja športnih zvez je pripravila delovna
skupina, ki jo je vodil podpredsednik OKS-ZŠZ
Branko Žnidarič.**

Člani delovne skupine: Branko Žnidarič,
Bogdan Gabrovec, dr. Tone Jagodic, Bojan Žmavc,
dr. Boro Štrumbelj, Blaž Perko, Brane Dmitrovič,
Damjan Pintar, Jožko Križan, Gorazd Cvelbar in
Aleš Šolar

Ljubljana, Zreče 2013



OLIMPIJSKI KOMITEJ
SLOVENIJE
ZDRUŽENJE ŠPORTNIH
ZVEZ

“S ŠPORTOM IN OLIMPIZMOM POMAGAMO USTVARITI BOLJŠO SLOVENIJO”

STRATEGIJA OLIMPIJSKEGA KOMITEJA SLOVENIJE –
ZDRUŽENJA ŠPORTNIH ZVEZ
ZA OBDOBJE 2014–2023

KAZALO

1. UVODNA IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO STRATEGIJE OKS-ZŠZ ZA OBDOBJE 2014–2023	9
2. METODOLOŠKA IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO STRATEGIJE OKS-ZŠZ	13
3. POSLANSTVO IN VREDNOTE OKS-ZŠZ	17
4. STRATEŠKA ANALIZA	21
5. VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI	25
6. RAZVIJANJE STRATEGIJE OKS-ZŠZ	31
6.1. Celovita strategija OKS-ZŠZ	32
6.2. Poslovne strategije OKS-ZŠZ	33
6.2.1. Strategija razvoja vrednot, znanja, tradicije in humanosti	34
6.2.2. Strategija razvoja tekmovalnega rezultata	34
6.2.3. Strategija razvoja športa za vse	34
6.2.4. Strategija razvoja športa na lokalni ravni	35
6.2.5. Strategija razvoja poslovne odličnosti	35
7. STRATEŠKA POSLOVNA PODROČJA IN URESNIČEVANJE CILJEV OKS-ZŠZ	37
8. SKLEP	41
9. VIRI	42

STRATEGIJA OLIMPIJSKEGA KOMITEJA SLOVENIJE – ZDRUŽENJA ŠPORTNIH ZVEZ



Pogost očitek, ki ga slišimo s strani posameznikov, ki o slovenskem športu »vse vedo«, žal pa bolj malo naredijo, je, da slovenski šport nima koncepta. Kot odgovor na to trditev je Olimpijski komitej sprejel jasno in razvidno strategijo za prihodnje obdobje razvoja slovenskega športa.

Zakaj uporabljamo na drugih družbenih področjih vojaško terminologijo in govorimo oziroma pišemo o strategijah, taktikah, ofenzivah in podobno, bi zahtevalo poglobljen razmislek in široko razpravo. Slovenska športna sfera se je odločila za uporabo pojma strategija po inerciji, najbrž z željo in idejo, da bi nacionalni program športa športno civilna družba spremljala s podobnim, na načelih civilne družbe zasnovanim programom in sistemom ukrepov, ki bi omogočili uresničevanje zelo ambicioznih ciljev slovenskega športa. Pri tem se je potrebno zavedati, da so okosteneli načini razmišljanja in predlogi, ki bi prav pri vsaki malenkosti radi soočali državni in civilnodružbeni pristop in, če je treba, tudi na silo ustvarjali konfliktna razmerja, v zasnovi napačni. Mnogo bolje je razmišljati o sinergijah, o skupnem delu in doseganju izjemnih mednarodno primerljivih dosežkov tako pri vrhunskem športu kot pri športu za vse.

Slovenski šport je, glede na čas, razmere in velikost našega naroda izjemno uspešen. V samostojni Sloveniji smo močno napredovali tako v mednarodnih športnih rezultatih, ki se merijo po doseženih medaljah na evropskih in svetovnih prvenstvih, na zimskih in poletnih olimpijskih igrah ter na drugih velikih tekmovanjih, kot po množičnosti in razprostranjenosti športne dejavnosti širom naše domovine. Pomemben del teh dosežkov je posledica dobrega sodelovanja slovenske države in slovenskega športa, ki se je zasnovalo ob uveljavljanju prvega nacionalnega programa športa v obdobju 2000 – 2010. Izkušnje nas učijo, da je tako sodelovanje potrebno nadaljevati.

V delu naše javnosti je prisoten strah pred podržavljenjem slovenskega športa. Ta strah je neupravičen, saj imamo opravka ravno z obratnim procesom, s pospešenim procesom umikanja države iz tega civilno družbenega področja. Država kot institucionalni zastopnik javnega interesa seveda ima, podobno kot v vseh drugih demokratičnih državah sveta, dve temeljni nalogi:

- ➔ **da ob upoštevanju načela avtonomnosti športne sfere z zakoni in drugimi splošnimi pravnimi akti ureja pravne okvire za zakonito in neovirano opravljanje športnih dejavnosti;**
- ➔ **da z denarnimi in drugimi materialnimi prispevki in spodbudami podpira uveljavljanje javnega interesa v športni dejavnosti.**
Odvzeti ti dve temeljni funkciji državi bi bilo nesmiselno in nesodobno.

V organiziranosti športne dejavnosti, pri določanju športnih pravil, pri uveljavljanju športne etike in izgrajevanju tekmovalnih sistemov – tako domačih kot mednarodnih – pa je šport povsem samostojen in neodvisen.

Šport majhnega naroda je pomemben način uveljavljanja narodne identitete. Iz številnih zgodovinskih in sedanjih razlogov je to za Slovenijo še posebej pomembno za naše samozavedanje in prepotrebno samozavest.

Strategija Olimpijskega komiteja Slovenije – združenja športnih zvez je usklajena z resolucijo o Nacionalnem programu športa, ki jo sprejema Državni zbor Republike Slovenije. Strategija je nastajala v dolgi javni razpravi, v kateri je sodelovalo veliko akterjev slovenskega športnega življenja. Cilj Strategije je da ponudi načelna izhodišča za še uspešnejši razvoj slovenskega športa. Priporočam, da jo vsi, ki se v naši deželi s športom neposredno ali pa posredno ukvarjate, dobro proučite in da se skupaj potrudimo, da bi jo uresničili.

Dr. Janez Kocijančič

Predsednik



Ljubljana, 3. 3. 2014





01

UVODNA IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO STRATEGIJE OKS-ZŠZ ZA OBDOBJE 2014–2023

Tina Maze
je na olimpijskih igrah
osvojila dve zlati in dve
srebrni olimpijski kolajni in
je najuspešnejša slovenska
športnica vseh časov.

01.

UVODNA IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO STRATEGIJE OKS-ZŠZ ZA OBDOBJE 2014–2023

Olimpijski komite Slovenije (OKS) je bil ustanovljen 15. oktobra 1991 s podpisom Olimpijske listine. Dva meseca kasneje, 17. decembra 1991 je bila ustanovna skupščina. Mednarodni olimpijski komite je OKS začasno priznal 17. januarja 1992, s čimer so slovenski športniki dobili možnost in pravico, da na olimpijskih igrah nastopijo v samostojni reprezentanci. Olimpijski komite Slovenije je bil v MOK polnopravno vključen 5. februarja 1992. Organizacija se je razvijala, najpomembnejša sprememba pa je bila v letu 1994, ko je nastala današnja združena organizacija z nazivom Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. OKS-ZŠZ je osrednja nevladna športna organizacija v Sloveniji, ki združuje nacionalne in občinske športne zveze ter druga športna združenja.

Bogata zgodovina dosežkov slovenskih vrhunskih športnikov in veliko število vključenega prebivalstva v šport, je poleg nacionalnega ponosa opredelila tudi odgovornost za nadaljnji razvoj slovenskega športa.

OKS-ZŠZ je organizacija, ki je svoje cilje in poslanstvo zapisano ob ustanovitvi ter kasnejših ciljih in smernicah delovanja, dobro opravljala. V sodelovanju s članicami so bili izvedeni številni programi. Športniki in športnice so se uspešno udeleževali številnih najpomembnejših mednarodnih tekmovanj. Razvit je bil primeren model poslovnih procesov, ki je zagotavljal opravljanje delovnih nalog, ciljev in poslanstva.

Zavedati se moramo, da so se časi od ustanovitve OKS ter kasnejše združitve organizacije v sedanjo OKS-ZŠZ bistveno spremenili. Zato tečejo postopki spremembe Pravil (statuta) organizacije. Pripraviti pa je potrebno tudi novo celovito strategijo razvoja OKS-ZŠZ, ki bo omogočala kakovostno izvajanje nalog v skupnem interesu članic, nalog, ki so v javnem interesu na področju športa ter zagotavljala rast in razvoj slovenskega športa.

Nova strategija, je dolgoročnega pomena, saj bo veljala za obdobje 10 let. V tem obdobju bomo z upoštevanjem strateških ciljev izvajali ukrepe s katerimi bomo poizkušali zagotoviti razvoj vrednot, tekmovalnega rezultata, športa za vse, športa na lokalni ravni in poslovne odličnosti.

Skupaj s športnimi organizacijami in predvsem članicami OKS-ZŠZ, športniki, športnimi delavci in prostovoljci bomo poizkušali ustvarjati čim boljše pogoje za razvoj športa. Z razvojem športa in olimpiizma bomo pomagali ustvariti boljše Slovenijo.





02

METODOLOŠKA IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO STRATEGIJE OKS-ZŠZ

Primož Kozmus
je v svoji karieri osvojil
dve olimpijski kolajni,
zlato v Pekingu in
srebrno v Londonu.

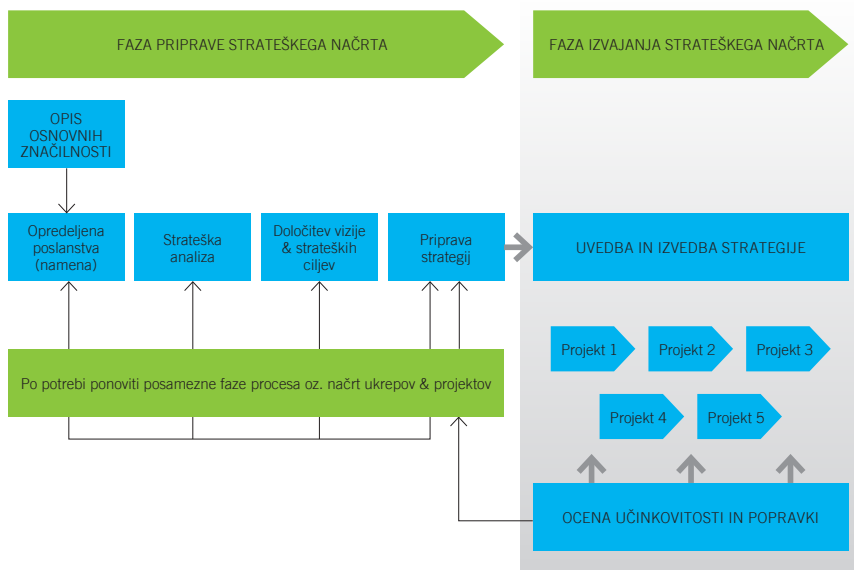
02.

METODOLOŠKA IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO STRATEGIJE OKS-ZŠZ

Po Pučku (2003, str. 344) proces strateškega managementa v nedobičkonosnih organizacijah razumemo kot proces strateškega načrtovanja in proces uresničevanja načrtovanega. Proces strateškega managementa lahko opredelimo kot sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje strateških ključnih odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje in kadrovanje v organizaciji, oz. kot načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje ključnih odločitev v organizaciji (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 209).

Osnova procesa strateškega managementa je strateško načrtovanje, ki služi kot temelj za sprejemanje odločitev v organizaciji. Na podlagi pregleda opredelitev procesa strateškega načrtovanja različnih avtorjev (Žnidaršič Kranjc, 1996; Slack, 1997; Kolar, 2007; Pučko, 2003; 2008; Rozman & Stare, 2008) vidimo, da bi lahko celoten proces razdelili na pripravo strateškega načrta in izvedbo ter kontrolo strateškega načrta. V pripravo strateškega načrta tako štejemo osnovni opis organizacije, opredelitve strateškega poslanstva organizacije (namena), strateško analizo, določitev strateške vizije in strateških ciljev, pripravo strategij, v izvedbo strateškega načrta pa izvedbo načrtovanih strategij ter oceno učinkov strategij in popravkov strategij (Prikaz 1).

Prikaz 1: Proces strateškega managementa.



Vir: prirejeno po: A. Žnidaršič Krajnc, *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*, 1996, str. 210; T. Slack, *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, 1997, str. 103; E. Kolar, *Strategija razvoja kulture, športa in turizma v občini Vrhnika*, 2007, str. 11; D. Pučko, *Strateški management*, 2008, str. 17; R. Rozman & A. Stare, *Projektni management ali ravnateljjevanje projektov*, 2008, str. 55.

V procesu strateškega načrtovanja moramo odgovoriti na tri temeljna strateška vprašanja: »**Zakaj** organizacija obstaja v nekem okolju in kaj je torej njen osnovni **namen oziroma poslanstvo**?«, »**Kaj** mora organizacija narediti, da bi čim boljše uresničevala svoj namen, torej kaj je njena **vizija** in kaj so **strateški cilji**?« in »**Kako** bo vizijo in strateške cilje uveljavila in uresničila **poslanstvo** organizacije?« (Kolar, 2012, str. 1).

V pripravi dokumenta »Strategija razvoja Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnih zvez 2014–2020« smo sodelavci v projektni skupini poskušali odgovoriti na vsa tri temeljna vprašanja, ki morajo biti znotraj strateškega načrta odgovorjena; tako je skladno s predstavljenim modelom (Prikaz 1) odgovor na vprašanje »Zakaj?« opredeljen v **poslanstvu**, odgovor na vprašanje »Kaj?« v **viziji in strateških ciljih** in odgovor na vprašanje »Kako?« v **strategijah** oz. **ukrepih**. Strateško obdobje, določeno s tem dokumentom, je desetletno obdobje, ki sovпада s strateškim obdobjem temeljnega strateškega dokumenta razvoja športa v Republiki Sloveni »Predlog Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2014–2023«, iz katerega tudi izhajajo temeljne priložnosti in nevarnosti bodočega razvoja športa pri nas.

Dokument, ki je pred vami, se zaključuje na ravni ukrepov oz. strategij, zato je za njegovo uveljavljanje poglavitnega pomena priprava izvedbenih dokumentov, ki jih predstavljajo:

- **akcijski načrti** po strategijah predstavljenih v strateških poslovnih področjih, ki morajo opredeljevati aktivnosti in projekte, časovne in stroškovne okvire in nosilce za uveljavitev projektov in aktivnosti. To je naloga managementa OKS-ZŠZ (strokovnih služb) in bi morala biti izvedena in potrjena na Izvršnem odboru OKS-ZŠZ v šestih mesecih od sprejema tega dokumenta na Skupščini OKS-ZŠZ,
- vsakoletni **letni delovni načrti**, ki morajo povzemati, glede na terminske (časovne) opredelitve, aktivnosti in projekte zapisane v akcijskih načrtih,
- **letna poročila o delu OKS-ZŠZ** pa morajo služiti, kot temeljni dokument kontrole izvajanja strateškega načrta in akcijskega načrta OKS-ZŠZ.

Pri pripravi strategije smo upoštevali temeljne organizacijske značilnosti OKS-ZŠZ torej, da gre za prostovoljsko (volontersko), neprofitno, nevladno interesno združenje, ki jih po Horchu (1998) oblikujejo posebne značilnosti, kot so: **razmerja med organizacijo in člani združbe, značilnosti strukture prostovoljnih organizacij in cilji prostovoljnih organizacij**. Prav tako pa so bile upoštewane značilnosti **organizacijske strukture OKS-ZŠZ**, ki je na upravljavski ravni oblikovana skladno s statutarnimi določili in na ravni managementa skladno s določili aktov o sistemizaciji in notranji organizaciji OKS-ZŠZ. Prav tako pa smo v strategiji upoštevali **njeno krovno civilno vlogo** na področju urejanja razmerij z državo in razmerij, ki jih določajo **akti Mednarodnega olimpijskega komiteja**.





03

**POSLANSTVO
IN VREDNOTE
OKS-ZŠZ**

Žan Košir
je na olimpijskih igrah
v Sočiju osvojil srebrno
in bronasto olimpijsko
kolajno.

03.

POSLANSTVO IN VREDNOTE OKS-ZŠZ

“S športom in olimpiзмом pomagamo ustvariti boljšo Slovenijo”

OKS-ZŠZ je krovna športna organizacija v Republiki Sloveniji, ki povezuje in usklajuje interese na področju civilne športne sfere, uveljavlja vrednote olimpizma, v partnerstvu z državo in gospodarstvom usmerja in ustvarja optimalne pogoje za razvoj slovenskega športa in celostnega razvoja športnic in športnikov ter ustvarja strokovno organizacijske pogoje za rast in razvoj svojih članic na ravni športa za vse in na ravni tekmovalnega športa in sicer na lokalni, kot tudi nacionalni ravni.

Osnovno poslanstvo OKS-ZŠZ bomo uveljavljali z upoštevanjem zgodovine organiziranosti slovenskega športa in olimpizma ter ob spoštovanju vrednot:

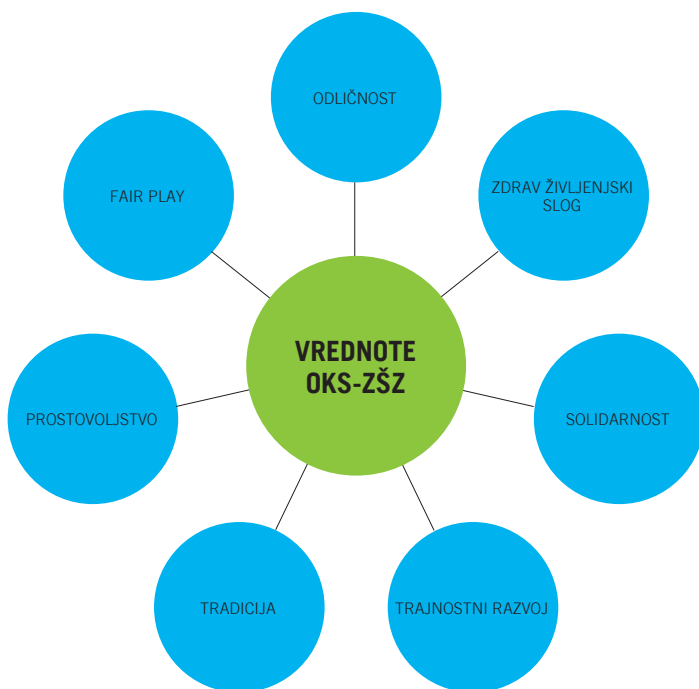
- **fair play**
fair play je v okolju športa izjemno pomembna vrednota. Fair play razumemo kot poštenost, spoštovanje pravil in drugih, strpnost, enakost in velja tako za športnike, trenerje, športne delavce kot tudi športne organizacije. Predstavlja tudi dosledno spoštovanje ničelne tolerance pri jemanju ali uporabi prepovedanih sredstev in substanc.
- **odličnost**
z upoštevanjem vrednote odličnosti OKS-ZŠZ stremi k delovanju na najvišji možni ravni na vseh področjih. Tako pri poslovanju, kot pri zagotavljanju razvoja vseh segmentov športa. OKS-ZŠZ se bo zavzemal za stalni razvoj kadrov, pridobivanje in posredovanje znanja, strokovno izvajanje nalog, dinamičnost ter odzivnost na pobude in predloge.
- **solidarnost**
OKS-ZŠZ je krovna športna nevladna organizacija v Sloveniji, ki mora svoje naloge in poslanstvo izvajati v partnerstvu in sodelovanju z vsemi subjekti v slovenskem športu, še posebej članicami ter tudi v partnerstvu z organizacijam izven Slovenije. Spodbujati mora sodelovanje in odgovornost na vseh ravneh. Zagotavljati mora podporo športnikom, športnicam, športnim organizacijam ter jim omogočiti enakovredne pogoje delovanja in razvoja.
- **zdrav življenjski slog**
Živeti zdravo in kakovostno preživljati prosti čas z vidika športa pomeni vključenost v športne aktivnosti, redno vadbo, udeležbo na športnih dogodkih. Zdrav življenjski slog ohranja posameznike in družbo vitalne, sposobne za delo, zmanjšuje zdravstvena tveganja in je vrednota, ki je pomembna za najširši krog populacije. Zagotavlja celovito osebno rast in kakovostno življenje.
- **tradicija**
šport in olimpizem imata bogato tradicijo. Ohranja se pravila, organiziranost, zgodovino. Razvoj športa je dolgotrajni postopek. Za doseganje rezultatov je potrebno razviti primerno organiziranost, kadre, imeti pogoje za delo ter skrbeti za skladen razvoj športnikov. Šport in olimpizem zato ne moreta biti podvržena interesom posameznikov ali manjšine ter političnim odločitvam in spremembam, ki ne stremijo k napredku in razvoju.
- **trajnostni razvoj in skrb za okolje**
del trajnostnega razvoja se navezuje na osnovno poslanstvo olimpizma in Olimpijske listine, saj OKS-ZŠZ deluje tudi z namenom dolgotrajne promocije olimpizma, vrednot in zgodovine športa, ki je korenito prispevala k razvoju športnih, izobraževalnih, kulturnih in mnogih drugih področij po celem svetu. Poleg teh pa OKS-ZŠZ, upoštevajoč vidike trajnostnega razvoja in kodeksa o

varovanju okolja, mora prispevati k razvoju družbe, lokalnih okolij, slovenskih proizvodov, ter pri izvajanju aktivnosti in prireditev primerno ravnati z vsemi elementi varovanja okolja in narave.

- **prostovoljstvo**

delovanje športnih organizacij v Sloveniji temelji na prostovoljnem delu. Prostovoljstvo obravnavamo kot vrednoto, ki omogoča delovanje OKS-ZŠZ, vključenost predstavnikov športnih organizacij v Skupščino, Izvršni odbor, druge odbore in komisije. Poleg visoko razvitega poslovnega dela organizacije in usposobljenega zaposlenega kadra, je prostovoljstvo temelj dolgoročnega razvoja v najširšo korist slovenskega športa.

Prikaz 2: Temeljne vrednote OKS-ZŠZ.







04

STRATEŠKA ANALIZA

Sara Isakovič
je osvojila prvo slovensko
olimpijsko kolajno v
plavanju na olimpijskih
igrah, srebrno na 200
metrov prosto v Pekingu.

04.

STRATEŠKA ANALIZA

PREGLEDNICA 1 > SWOT matrika OKS-ZŠZ.

PREDNOSTI

- Vpliven in karizmatičen predsednik OKS-ZŠZ.
- Ekskluzivnost pri olimpijskih vsebinah in pristojnostih.
- Krovna športna organizacija.
- Visoka raven konkurenčnosti slovenskega športa v mednarodnem prostoru.
- Visok ugled OKS-ZŠZ v Sloveniji in svetu.
- Dobro razvita medijska mreža in povezave z mediji.
- Visoka raven strokovno organizacijskega kadra.
- Učinkovito izvajanje projektov mednarodnih tekmovanj.
- Ohranjanje višine prihodkov iz lastne dejavnosti.
- Primerno razmerje med javnimi in lastnimi prihodki.
- Rast sredstev olimpijske solidarnosti.
- Mreža povezanih športnih organizacij doma in v svetu.
- Dobro razvit sistem usposabljanja kadrov v športu.

SLABOSTI

- Nezadostna vrednost blagovne znamke OKS-ZŠZ.
- Organizacijska struktura ni primerna za bodoče izvajanje strategije.
- Slaba politika motiviranja kadra.
- Nezadostno število strokovno organizacijskega kadra za bodoče izvajanje strategije.
- Neprepoznavnost aktivnosti OKS-ZŠZ s strani članic.
- Stagnacija skupnih prihodkov OKS-ZŠZ.
- Neuravnotežena struktura odhodkov.
- Pomanjkljiva kontrola izvajanja finančnega načrta.
- Slaba zastopanost slovenskih predstavnikov članic OKS-ZŠZ v odločevalskih organih mednarodnih športnih organizacij.
- Nezadostna izkoriščenost mreže športnih organizacij.
- Slaba odzivnost športnih organizacij na pobude OKS-ZŠZ.
- Nezadostno pridobivanje sredstev iz EU.
- Nezadovoljiva IKT infrastruktura.
- Neustrezni materialno-prostorski pogoji za primerno izvajanje poslovanja OKS-ZŠZ.
- Neustrezno in nezadostno spodbujanje organiziranosti športa na lokalni ravni.
- Nedokončan sistem dvojne kariere za športnike.
- Pomanjkanje programov vadbe za starejše osebe in osebe s posebnimi potrebami.
- Neurejeno javno financiranje nalog OKS-ZŠZ, ki so v javnem interesu.

PRILOŽNOSTI

- Nov Nacionalni program športa in Zakon o športu.
- Uskladitev izvedbenih normativnih aktov FŠO in MIZŠ.
- Dobro sodelovanje z vlado.
- Sprememba Pravil OKS-ZŠZ.
- Krepitev mreže športnih organizacij.
- Razvoj novih tržno zanimivih produktov in storitev.
- Prodaja storitev in blagovne znamke izven Slovenije.
- Pridobivanje novih poslovnih partnerjev izven Slovenije.
- Črpanje sredstev iz finančnih inštrumentov nove finančne perspektive EU (2014–2020).
- Črpanje dodatnih sredstev olimpijske solidarnosti.
- Mednarodno sodelovanje na področju zagotavljanja vadbenih pogojev in meritev.
- Celovita informacijska podpora športu.
- Dvig strokovnega dela z ustanovitvijo strokovnega centra.
- Uveljavljanje prostovoljnega dela kot ekonomska kategorija.
- Uporaba imena uglednih športnih osebnosti in dogodkov za širitev športne kulture.
- Poglobitev sodelovanja invalidskih športnih organizacij.
- Sodelovanje z izobraževal. institucijami.

NEVARNOSTI

- Možnost razslojevanja med športnimi panogami.
- Nezanosljivost partnerjev v projektih.
- Nezadostno upoštevanje vloge OKS-ZŠZ s strani javnih financerjev.
- Možnost zmanjševanja sredstev javnih virov in Fundacije za šport.
- Nestabilno pridobivanje javnih sredstev.
- Lastništvo športnih objektov v lasti OKS-ZŠZ.
- Nadaljevanje recesije in krize gospodarstva.
- Spremembe lastništva državnih podjetij.
- Spremembe na področju davčne zakonodaje in spremembe na področju zakonodaje, ki ureja igre na srečo.
- Negotovost sistema zaposlovanja športnikov in trenerjev v javni upravi.
- Neizvajanje zakonskih določil na področju zdravstvenega varstva športnikov.
- Negativna medijska pojavnost.



05

VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI



Rajmond Debevec
je v Sydneyu, Pekingu in
Londonu Sloveniji pristeljal
tri olimpijske kolajne, eno
zlato in dve bronasti.

05.

VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI

VIZIJA

OKS-ZŠZ je krovna športna nevladna organizacija, ki bo s strokovnim delom in poslovno odličnostjo ključno oblikovala nadaljnji razvoj športa v Sloveniji in bo vzor uspešnega nacionalnega olimpijskega komiteja v svetu ter med najboljšimi v jugo-vzhodnem delu Evrope.

STRATEŠKI CILJI IN KAZALNIKI

1. Spodbujanje in uveljavitev vrednot.

Kazalniki:

- število vključenih subjektov (šole, vrtci, zveze, društva, športniki...) v programe spodbujanja in promocije vrednot,
- število organizacij, ki imajo sprejet kodeks na področju varovanja okolja in trajnostnega razvoja,
- število evidentiranih primerov zgledega ravnanja (fair play, organiziranost, akcije),
- število prispevkov v medijih na temo vrednot,
- mnenja različnih javnosti.

2. Izboljšanje pogojev: za delovanje športnih društev in zvez, za ravnanje s prostovoljci in za krepitev medsebojne povezanosti športnih organizacij.

Kazalniki:

- višina sredstev za delovanje športnih organizacij,
- število vključenih športnih organizacij v informacijski sistem,
- število članic, ki ima certifikat kakovosti delovanja v NVO sektorju,
- število kadra, vključenega v delovanje športnih organizacij (prostovoljci, zaposleni, pogodbeni),
- število novo nastalih lokalnih športnih združenj,
- število programov, ki jih OKS-ZŠZ izvaja skupaj s članicami,
- število usklajevalnih sestankov članic OKS-ZŠZ,
- mnenje članic o delovanju OKS-ZŠZ z vidika zagotavljanja podpore članicam.

3. Izboljšanje pogojev za vsestranski razvoj športnic in športnikov

Kazalniki:

- število zaposlenih športnikov v javni upravi in v športnih organizacijah,
- število podeljenih štipendij za mlade nadarjene športnice in športnike in višina sredstev za štipendije,
- število sklenjenih nadstandardnih zdravstvenih zavarovanj za športnike,
- število preventivnih zdravstvenih pregledov za športnike,
- število nadstandardnih pregledov vrhunskih športnikov,
- število športnikov v programih dvojne kariere,
- število vrhunskih športnikov s končano sekundarno in terciarno stopnjo izobrazbe,

- število programov za podporo izobraževanju športnikov (Študij na daljavo, Športni oddelki, tutorski programi...),
- število izvedenih delavnic in seminarjev za športnike,
- število pripravljenih primerov ustreznega poslovanja športnikov in športnic (poklicni, profesionalni...),
- mnenje športnikov o primernosti zagotavljanja pogojev.

4. Izboljšanje konkurenčnosti športnic in športnikov v mednarodnem prostoru

Kazalniki:

- število osvojenih medalj,
- število uvrstitev v prvo 1/3 na velikih tekmovanjih,
- število izvedenih meritev za športnike,
- število akreditiranih panožnih športnih centrov,
- število akreditiranih medicinskih specialističnih in rehabilitacijskih športnih centrov vključenih v mrežo,
- število akreditiranih ustanov za strokovno podporo športu,
- mnenje uporabnikov o primernosti podpore za zagotavljanje konkurenčnosti.

5. Izboljšanje pogojev za delo trenerjev

Kazalniki:

- število trenerjev, zaposlenih v panožnih športnih šolah na nacionalni in lokalni ravni,
- število zaposlenih trenerjev v javni upravi,
- število zaposlenih vrhunskih trenerjev v športnih organizacijah,
- število programov strokovnega izpopolnjevanja trenerjev,
- število statusnih pravic za trenerje,
- mnenje trenerjev o primernosti zagotavljanja pogojev za delo.

6. Izboljšanje pogojev za povečanje števila športno aktivnih v Sloveniji

Kazalniki:

- število športnih organizacij, ki izvajajo programe športa za vse,
- število akcij ozaveščanja pomena športa za zdrav življenjski slog,
- število programov športa za vse,
- število udeležencev v programih.

7. Izboljšanje ravni strokovnega in organizacijskega dela v športu

Kazalniki:

- število programov usposabljanja in izpopolnjevanja,
- število izvedenih programov usposabljanja,
- število kadrov na usposabljanju in izpopolnjevanju v tujini,
- število usposobljenih strokovnih delavcev v športu za vzgojno-izobraževalno in strokovno-organizacijsko delo,
- število kadra z ustrežno izobrazbo na področju športa, ki delujejo v športnih organizacijah članicah OKS-ZŠZ,
- število podeljenih licenc za delo na področju športa.

8. Izboljšanje prepoznavnosti delovanja OKS-ZŠZ v javnostih

Kazalniki:

- število objav v medijih,
- število objav v medijih o vsebinah, ki niso tekmovalnega značaja,
- število sklenjenih pogodb z mediji (mreža medijev na nacionalni, regionalni in lokalni ravni),
- število izdanih publikacij in aplikacij,
- število obiskovalcev na spletni strani, klikov,
- število sodelujočih na socialnih in digitalnih platformah OKS-ZŠZ,
- mnenje ciljnih javnosti o prepoznavnosti OKS-ZŠZ.

9. Zagotoviti stabilne finančne vire

Kazalniki:

- višina skupnih prihodkov OKS-ZŠZ,
- višina prihodkov iz javnih virov,
- višina prihodkov iz poslovne dejavnosti,
- višina prihodkov olimpijske solidarnosti,
- višina prihodkov iz virov EU,
- višina prihodkov iz drugih mednarodnih virov.

10. Izboljšanje poslovne odličnosti

Kazalniki:

- število tržno zanimivih programov,
- število novih produktov skupaj s članicami,
- število in vrednost bonitet za članice,
- posodobljen sistem poslovnih procesov, usklajenih s standardi kakovosti delovanja,
- pridobitev certifikata kakovosti delovanja OKS-ZŠZ,
- število uspešno in učinkovito uveljavljenih strateških projektov in aktivnosti,
- število pripomb na delo OKS-ZŠZ s strani letne revizije,
- število napotenih kadrov na usposabljanja in izpopolnjevanja,
- raven zadovoljstva zaposlenega kadra.

11. Krepitev vloge civilne športne sfere

Kazalniki:

- število javnih pooblastil za OKS-ZŠZ,
- število vključenih posameznikov in civilnih organizacij v procese odločanja (Strokovni svet, Fundacija, lokalne skupnosti, zavodi...),
- število srečanj z nosilci javnih funkcij,
- število aktivnih vključitev v civilni dialog pri postopku usklajevanja in sprejemanja zakonskih in drugih predpisov,
- število usklajenih pobud spremembe zakonodaje in podzakonskih aktov.




PEAK


TEAM

06

RAZVIJANJE STRATEGIJE OKS-ZŠZ



Urška Žolnir
je postala prva Slovenka
z zlato olimpijsko kolajno,
ko jo je osvojila v judu
na olimpijskih igrah v
Londonu.

06.

RAZVIJANJE STRATEGIJE OKS-ZŠZ

6.1. CELOVITA STRATEGIJA RASTI OKS-ZŠZ

Načrtovana strategija razvoja OKS-ZŠZ je predvidena za dolgoročno obdobje od leta 2014 do leta 2023. Pri načrtovanju celovite strategije so upoštevani strateški cilji. Izhodišče pa je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti celovitega okolja delovanja krovne nevladne športne organizacije OKS-ZŠZ.

Celovita strategija OKS-ZŠZ je strategija rasti (kvantitativne in kakovostne), ki bo potekala na ravni sodelovanja z organizacijami v njenem notranjem (organska rast) in zunanjem okolju.

V nadaljevanju je predstavljena celovita strategija razvoja OKS-ZŠZ, ki jo predstavljamo v petih strateških poslovnih področjih in sicer:

- področje vrednot, znanja, tradicije in humanosti
- področje razvoja tekmovalnega rezultata
- področje razvoja športa za vse
- področje razvoj športa na lokalni ravni
- področje razvoja poslovne odličnosti

Za izboljšanje ravni delovanja OKS-ZŠZ, razvoj posameznih strateških odločitev ter večanje kakovosti opravljanja delovnih nalog, bo potrebna delna reorganizacija poslovnih procesov strokovne službe. Posebej pomembno pri uresničevanju ciljev bo zagotavljanje sredstev iz javnih virov, virov Olimpijske solidarnosti, sredstev EU ter sredstev iz naslova marketinške dejavnosti. OKS-ZŠZ bo v sklopu poslovne odličnosti stremel k izboljšanju modelov trženja in razvijal nove produkte. Stalno bomo povečevali bonitete za članice OKS-ZŠZ. Za izvajanje nalog, ki so v javnem interesu pa bomo morali zagotoviti sredstva iz javnih virov.

Skupaj z mrežo povezanih športnih organizacij na nacionalni in lokalni ravni bomo zagotavljali razvoj in rast OKS-ZŠZ ob tem pa bomo izvajali naše poslanstvo krovne športne nevladne organizacije, ki skrbi za skladen razvoj vseh pojavnih oblik športa, skrbi za delovanje športnih organizacij, omogoča konkurenčnost slovenskih športnic in športnikov na mednarodnih tekmovanjih ter je z upoštevanjem vrednot vzor uspešnega nacionalnega olimpijskega komiteja.

6.2. POSLOVNE STRATEGIJE

Celovito delovanje OKS-ZŠZ smo za potrebe razvijanja poslovnih strategij razdelili v pet strateških poslovnih področij, ki celostno zajemajo skupne delovne naloge organizacije.

Prikaz 3: Strateška poslovna področja OKS-ZŠZ.



Prikaz 4: Dejavnosti združene v posamezno strateško poslovno področje.



6.2.1. STRATEGIJA RAZVOJA VREDNOT, ZNANJA, TRADICIJE IN HUMANOSTI

S strategijo razvoja vrednot, znanja, tradicije in humanosti v celoti izpolnjujemo strateške cilje 1, 3 in 7 ter delno 4, 5, 8, 9 in 10.

Ukrepi:

- uveljavitev olimpijskih vrednot in fair playa med športniki, trenerji in športnimi organizacijami¹ ter vzgojno izobraževalnimi institucijami,
- postavitve organizacijske in kadrovske strukture za izvajanje nalog,
- zagotavljanje sredstev iz javnih in drugih virov,
- izvajanje programov promocije olimpizma in zgodovine športa,
- urejanje statusnih pravic športnikov v času aktivne tekmovalne kariere in po zaključku tekmovalne kariere (štípendije, izobraževanje in usposabljanje, zaposlovanje, zavarovanje, skrb za socialni status športnikov, dvojna kariera),
- razvoj strokovnega znanja na področju športa,
- zavzemanje za boj proti dopingu, nelegalnim stavam, nameščanju rezultatov in ostalim nezakonitim in neprimernim ravnanjem v športu,
- zavzemanje za skladen razvoj športa in športnih panog,
- vodenje civilnega dialoga med športnimi organizacijami.

6.2.2. STRATEGIJA RAZVOJA TEKMOVALNEGA REZULTATA

S strategijo razvoja tekmovalnega rezultata v celoti izpolnjujemo št 4. in 5, delno tudi št 1, 3 in 10.

Ukrepi:

- vzpostavitev ustrezne organizacijske strukture za podporo razvoja tekmovalnega rezultata,
- zagotavljanje kadrovske strukture in finančnih virov,
- razvoj kadrov za potrebe tekmovalnega športa,
- ugotavljanje tekmovalne uspešnosti članic OKS-ZŠZ,
- priprava programa in koordinacija strokovne podpore,
- ravnanje s športniki (priprava različnih modelov in primerov poslovanja športnikov in športnic za pomoč pri organizaciji njihovega dela, urejanju socialnega statusa, zaposlitvi...),
- ravnanje z mrežo panožnih športnih centrov,
- ravnanje z mrežo medicinskih, specialističnih in rehabilitacijskih centrov,
- ravnanje z mrežo ustanov za strokovno podporo,
- izboljšanje managementa strokovne podpore v projektnih tekmovanjih,
- spodbujanje integracije športa invalidov v nacionalne panožne športne zveze in njihove tekmovalne sisteme,
- nadzor izvajanja programov.

6.2.3. STRATEGIJA RAZVOJA ŠPORTA ZA VSE

S strategijo razvoja športa za vse v celoti izpolnjujemo strateški cilj št. 6, delno tudi cilja št. 1, 2 in 8.

Ukrepi:

- vzpostavitev organizacijskega okolja za večanje števila organizacij, vključenih v programe športa za vse,
- vzpostavitev infrastrukturnih pogojev za programe športa za vse,
- razvoj informacijskega sistema za področje športa za vse v okviru integralnega informacijskega sistema,

1 Športne organizacije (športna društva in klubi, nacionalne športne zveze, občinske športne zveze)

- povečanje števila promocijskih kanalov,
- povečanje števila in kakovosti množičnih športnih dogodkov in prireditev,
- razvoj programov za različne ciljne skupine,
- vzpostavitev bonitetnega sistema za športno aktivne prebivalce,
- integracija invalidov na množične športne dogodke in prireditve.

6.2.4. STRATEGIJA RAZVOJA ŠPORTA NA LOKALNI RAVNI

S strategijo razvoja športa na lokalni ravni v celoti izpolnjujemo strateška cilja št. 2 in 11, delno pa tudi št. 1, 3, 6, 7, 9 in 10.

Ukrepi:

- širitev mreže lokalnih športnih zvez (pokrivanje nepovezanih okolij),
- uvajanje standarda kakovosti delovanja v športnih organizacij,
- ureditev primerne statusa regijskih pisarn OKS-ZŠZ in povečanje učinkovitosti njihovega delovanja,
- vključevanje predstavnikov lokalnih športnih organizacij v procese in organe odločanja,
- koordinacija zastopanja interesov lokalnih športnih organizacij na lokalni in nacionalni ravni,
- izmenjava primerov dobrih praks iz različnih okolij,
- širitev bonitet OKS-ZŠZ za potrebe lokalnih športnih organizacij,
- vplivanje na odločitve, povezane z zagotavljanjem financiranja lokalnih športnih organizacij,
- povečanje števila zaposlenih strokovnih kadrov v lokalnih okoljih,
- ozaveščanje ljudi o pomenu prostovoljnega dela v športu,
- usposabljanje prostovoljcev za kakovostno izvajanje nalog,
- ustrezno vrednotenje prostovoljnega dela.

6.2.5. STRATEGIJA RAZVOJA POSLOVNE ODLIČNOSTI

S strategijo razvoja poslovne odličnosti v celoti izpolnjujemo cilje št. 8, 9 in 10 ter delno 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 in 11.

Ukrepi:

- krepitev mednarodnega ugleda in položaja OKS-ZŠZ,
- vzpostavitev sodobnega sistema poslovnih procesov, usklajenih s standardi kakovosti delovanja,
- analiza in nadgradnja sponzorskega modela z vidika vsebine in obsega,
- krepitev položaja marketinga v razmerju do MOK in EOC,
- razvoj novih produktov in storitev v notranjem in zunanjem okolju,
- priprava novih modelov poslovnih partnerstev,
- izmenjava dobrih praks iz različnih okolij,
- večanje števila bonitet za članice,
- priprava predlogov prevzemanja javnih pooblastil za OKS-ZŠZ,
- zagotavljanje javnih finančnih sredstev za naloge, ki jih OKS-ZŠZ izvaja v javnem interesu,
- vzpostavitev učinkovitega sistema kandidiranja in pridobivanja sredstev EU,
- izboljšanje črpanja sredstev olimpijske solidarnosti MOK,
- izboljšanje procesov kontrole in nadzora nad finančnim poslovanjem,
- razvoj in nadgradnja sodobnih komunikacijskih poti z namenom uspešnega trženja,
- razvoj in ravnanje s podobo slovenskega športa,
- širitev mreže medijev na regionalni in lokalni ravni,
- uravnoteženje pojavljanja različnih vsebin OKS-ZŠZ v medijih,
- vzpostavitev informacijske podpore na področju tekmovalnega športa, športa za vse, športa na lokalni ravni, SOA, v poslovnih procesih in pri javnih pooblastilih.



SKB

7. Int. odlo

Schwarzgupfberglauf 2011

63

OLIMPIA TEK 2012

261

262

118



07

STRATEŠKA POSLOVNA PODROČJA IN URESNIČEVANJE CILJEV OKS-ZŠZ

Rekreativni šport

Spodbujanje rekreativnega športa je ena od strateških usmeritev Olimpijskega komiteja Slovenije - Združenja športnih zvez.

07.

STRATEŠKA POSLOVNA PODROČJA IN UREŠNIČEVANJE CILJEV OKS-ZŠZ

Celovita strategija razvoja OKS-ZŠZ je z vidika poslovnega dela razdeljena na pet poslovnih področij. Poslovna področja uresničujejo enajst navedenih ciljev. Nekatere v celoti, druge v manjšem ali večjem obsegu. Pomembno pa je, da poslovna strategija področij pokriva vse strateške cilje in bo omogočala kakovostno izvajanje nalog OKS-ZŠZ.

Preglednica 2: Uresničevanje strateških ciljev OKS-ZŠZ z ukrepi

Ukrepi					
Cilji	Razvoj vrednot, znanja, tradicije in humanosti	Razvoj tekmovalnega rezultata	Razvoj športa za vse	Razvoj športa na lokalni ravni	Razvoj poslovne odličnosti
Spodbujanje in uveljavitev vrednot	✘	○	○	○	○
Izboljšanje pogojev za delovanje športnih društev in zvez, za ravnanje s prostovoljci in za krepitev medsebojne povezanosti športnih organizacij			○	✘	○
Izboljšanje pogojev za vsestranski razvoj športnic in športnikov	✘	○		○	○
Izboljšanje konkurenčnosti športnic in športnikov v mednarodnem prostoru	○	✘			○
Izboljšanje pogojev za delo trenerjev	○	✘			○
Izboljšanje pogojev za povečanje števila športno aktivnih v Sloveniji			✘	○	
Izboljšanje ravni strokovnega in organizacijskega dela v športu	✘			○	○
Izboljšanje prepoznavnosti delovanja OKS-ZŠZ v javnostih	○		○		✘
Zagotoviti stabilne finančne vire	○			○	✘
Izboljšanje poslovne odličnosti	○	○		○	✘
Krepitev vloge civilne športne sfere				✘	○

Legenda:

V celoti izpolnjeni cilj: ✘

Delno izpolnjeni cilj: ○



08

SKLEP



Peter Prevc
je na olimpijskih igrah
v Sočiju osvojil srebrno
in bronasto olimpijsko
kolajno.

08. SKLEP

Strategija OKS-ZŠZ je najpomembnejši dokument ravnanja in obvladovanja krovne civilne športne organizacije za uspešno sodelovanje s članicami. OKS-ZŠZ je na eni strani instrument za doseganje prepoznanih in zastavljenih ciljev, na drugi strani pa skupnost interesov članic. Ugotovili smo, kaj smo na področju civilne športne sfere naredili v preteklosti, kje smo, predvsem pa, kam hočemo in kaj bomo delali v prihodnje.

Predpogoj za uspešnost strategije je nenehno vključevanje zastavljenih ciljev v vsakoletni program dela in dosledno spremljanje izvajanja le-tega.

Udejanjanje strategije ne bo možno brez sodelovanja članic. S sprejemom na skupščini OKS-ZŠZ članice posvojijo strategijo in jo posredujejo osnovnim celicam slovenskega športa – športnim društvom. Ob omenjenem celovitem pristopu, bomo po preteku 10-letnega obdobja lahko realno presojali in ocenjevali uspešnost tega dokumenta s poudarkom na medsebojni menjavi koristi.

09. VIRI

Horch, H. D. (1998). Self-destroying Processes of Sport Clubs in Germany. *European Journal for Sport Management*, 5(1), 46–58.

Kolar, E. (2007). *Strategija razvoja kulture, športa in turizma v občini Vrhnika*. Vrhnika: Zavod Ivana Cankarja za kulturo, šport in turizem Vrhnika.

Kolar, E. (2012). Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Pučko, D. (2008). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projektov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. Champaign: Human Kinetics.

Šugman, R. (2013). Olimpizem. Ljubljana: *Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez, Slovenska olimpijska akademija*

Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*. Postojna: DEJ, d.o.o.

Opomba:

Dodatno gradivo, ki je bilo uporabljeno pri pripravi dokumenta Strategija Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnih zvez je pisno gradivo članic, ki je bilo pridobljeno v času javne razprave in je hranjeno na sedežu OKS-ZŠZ.

-  facebook.com/SloveniaOlympicTeam
-  twitter.com/TeamSlovenia
-  instagram.com/Sloveniaolympicteam

www.olympic.si

Sponzorji olimpijske reprezentance Slovenije

GLAVNI SPONZOR



VELIKI SPONZORJI



SPONZORJI

