

## Nadpis 4.3 Rozhodovací procesy

### 1. Definice

Rozhodovací proces se týká různých kroků procesu přípravy, přijímání, provádění a monitorování politických a strategických rozhodnutí organizací. Tento pojem zahrnuje organizační aspekty, jako je rozdělení úkolů mezi různé subjekty organizace a také jasná definice odpovědností pro všechny aktéry zapojené do rozhodovacího procesu.

Součástí procesu jsou navíc praktické aspekty, včetně kanálů, jejichž prostřednictvím jsou členské organizace konzultovány a mohou vyjádřit své názory a názory. V tomto ohledu je pokročilý systém rozhodování založen na rozdělení pravomocí mezi orgány odpovědné za přípravu rozhodnutí, orgány, které přijímají strategická rozhodnutí, orgány odpovědné za provádění rozhodnutí a orgány, které řídí a posuzují provádění.

### 2. Ideální scénář

Organizace zavedla jasný a komplexní rozhodovací proces zahrnující různé kroky od přípravy rozhodnutí přes vlastní rozhodnutí až po implementaci, podávání zpráv a monitorování implementace. V tomto ohledu je proces rozhodování předvídatelný, protože je jasně definován ve stanovách organizace a protože jasně definuje roli a odpovědnosti všech zúčastněných aktérů ve všech fázích procesu.

Rozhodovací proces předpokládá úzkou spolupráci mezi různými subjekty organizace, které se podílejí na přípravě rozhodnutí (např. poradní komise), při samotném rozhodování (např. správní rada nebo valná hromada), při realizaci rozhodnutí vedením (např. představenstvem) a sledováním rozhodnutí. Řádné mechanismy pro odpovědnost a oddělení pravomocí však zajišťují vyvážený vztah mezi subjekty, umožňují spravedlivé zastoupení zúčastněných stran a zabraňují předimenzované dominanci ze strany představenstva. Za účelem podpory technické práce vykonávané správní radou a zaměstnanci byly vytvořeny komise (komise), které pokrývají relevantní témata pro organizaci. V tomto ohledu má každý výbor jasně definovaný úkol, účel, kompetence a odpovědnosti, aby bylo zajištěno, že poskytne správní radě nezbytné vstupy a odborné znalosti v souladu s úkoly delegovanými radou.

### 3. Rizika

- Rozhodovací pravomoc soustředěná do malého počtu osob.
- Nevyvážený rozhodovací proces a nedostatečná reprezentativnost zájmů členů.
- Neschopnost implementovat strategie/rozhodnutí.
- Demokratický deficit.
- Nedostatek odborných znalostí a rozhodnutí založených na štěstí a dobré vůli spíše než na informovaném rozhodování.
- Nedostatek vlastnictví ze strany členů a členských organizací.
- Nedostatek podpory pro členské organizace.

- Potíže nebo neschopnost přijímat rozhodnutí kvůli nedostatku informací o obsahu a důsledcích.
- Zainteresané strany a manažerský tým neschvalují strategii organizace.

#### 4. Nástroje a klíčové prvky

Nástroje	Klíčové prvky
<b>Zakládání výborů/komisí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V souladu s velikostí a specifickými úkoly organizace (např. NOC → výběrová komise pro olympijské hry).</li> <li>• Pro každý výbor: jasný popis role, úkolů, odpovědností a složení (na podporu rady – každý výbor musí mít specifický účel).</li> <li>• Přehledný popis požadovaných kompetencí členů.</li> <li>• Jasný popis typů výborů (např. rozdíly mezi stálými a ad-hoc výbory) a příležitostí pro představenstvo vytvářet výbory podle konkrétních potřeb.</li> <li>• Ujednání o rozhodování a podávání zpráv vůči představenstvu a dalším subjektům organizace (např. valná hromada).</li> <li>• Možnost zapracování externích odborníků.</li> <li>• Hlavní ustanovení, která mají být zahrnuta do stanov.</li> <li>• Viz také: Plán 4.2 o nominačních/volebních komisích jako specifickém typu komisí.</li> <li>• Viz také: Plán 4.4 o provizích sportovců jako specifickém typu provize.</li> </ul>
<b>Rozhodovací proces/postupy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasnost rolí, odpovědností a kompetencí.</li> <li>• Propojení s poradními orgány (např. výbory).</li> <li>• Jasná opatření pro zapojení členů organizace a konzultace o příslušných otázkách.</li> <li>• Předvídatelnost procesu.</li> <li>• Principy brzd a protivah.</li> <li>• Postupy k zamezení střetu zájmů.</li> <li>• Sdílená odpovědnost za důležitá rozhodnutí.</li> <li>• Začlenění členů do procesu.</li> <li>• Komunikace a dostupnost dokumentů (informované rozhodování).</li> <li>• Souvisí s vizí, posláním a strategickými cíli.</li> <li>• V souladu s Finančním plánem.</li> <li>• Hlášení o rozhodnutích všem členským organizacím a veřejnosti (pokud je to relevantní).</li> <li>• Opatření pro zapojení externích odborníků.</li> <li>• Sledování rozhodnutí (realizace, monitorování a hodnocení).</li> </ul>

## 5. Příklady dobré praxe

### Příklad „Rozhodovací proces/postupy“

**Organizace:** Australská sportovní komise – veřejný orgán

**Popis:** Australská sportovní komise poskytuje obecné „Zásady správy sportu“, jejichž cílem je pomáhat členům správní rady, generálním ředitelům a manažerům sportovních organizací rozvíjet se, jakož i poskytovat mechanismy pro subjekt k vytvoření a udržování etické kultury prostřednictvím angažovaný samoregulační přístup; a poskytuje členům a zúčastněným stranám měřítko, podle kterých lze měřit výkonnost subjektu. Každý princip obsahuje různé podprincipy s „komentářem a návodem“ jako další dokumentaci. V rozhodovacích procesech se tyto principy zaměřují především na roli představenstva. Různé principy pokrývají různé aspekty rozhodování, včetně: rozdělení rolí a pravomocí, procesu představenstva, řídicích systémů, zpráv a výkonu představenstva, vztahu se zúčastněnými stranami a podávání zpráv a konečně etického a odpovědného rozhodování. Kromě toho online kurz „Start Line – Sport Governance Foundations“ pomáhá členům správní rady pochopit jejich povinnosti a odpovědnost.

**Další informace:** [Řízení sportu a organizační zlepšení | Australská sportovní komise \(sportaus.gov.au\)](#)

### Příklad „Rozhodovací proces/postupy“

**Organizace:** Mezinárodní olympijský výbor (MOV)

**Popis:** MOV vytvořil dobře definovanou strukturu pro své rozhodovací procesy v rámci své olympijské charty, která zajišťuje jasné oddělení úkolů mezi jeho různými subjekty. Zasedání MOV je odpovědné za stanovení základních principů, kterými se řídí strategie a akce organizace. Výkonná rada dohlíží na vytváření, implementaci a monitorování všech strategických rozhodnutí, předpisů a akcí, včetně kodexů, nařízení a pokynů, přičemž by-law 19 podrobně popisuje rozhodovací proces v rámci správní rady, jako je kvórum a postupy hlasování. Administrativa vedená generálním ředitelem a podporovaná sektorovými řediteli připravuje, implementuje a navazuje na rozhodnutí zasedání, výkonné rady a komisí. Poradní komise, zřízené na podporu těchto subjektů, mají specifické podmínky a kompetence, jak je uvedeno v Bye-law 21, a zahrnují klíčové skupiny, jako je Komise sportovců, Etická komise a další. Rozhodovací proces MOV zahrnuje účast členů MOV a dalších zúčastněných stran, jako jsou mezinárodní federace a národní olympijské výbory, kteří mohou předkládat návrhy a jsou vyzýváni, aby nominovali zástupce do komisí, kteří hrají klíčovou roli při provádění rozhodnutí MOV.

**Další informace:**

[Olympijské dokumenty – sportovci, olympijské hry, MOV a další \(olympics.com\)](#)

[Organizace \(olympics.com\)](#)

### Příklad „Rozhodovací proces/postupy“ a „Ustavení výborů“

**Organizace:** Swiss Olympic

**Popis:** Rozhodovací procedury a struktura Švýcarského olympijského výboru jsou jasně definovány v jeho stanovách, přičemž Valné shromáždění, známé jako „Parlement du Sport“, je umístěno nahoře. Toto shromáždění zahrnuje zástupce členských federací, členů MOV a zástupců sportovců a je odpovědné za přijetí obecné strategie a akčního plánu výboru, jakož i za dohled nad jeho implementací prostřednictvím

schvalování výročních zpráv a plánů předkládaných Výkonným výborem. Výkonný výbor hraje ústřední roli v rozhodovacím procesu, připravuje rozhodnutí pro valnou hromadu a zajišťuje jejich realizaci prostřednictvím správy a řízení. Zahrnuje zástupce členských federací, národní vlády a neolympijských federací a má také za úkol zakládat pracovní skupiny a poradní komise, které mají pomáhat při přípravě rozhodnutí. Tato ustanovení jsou dále rozvedena ve vnitřních předpisech Národního olympijského výboru (NOC).

**Další informace:** [Swiss Olympic - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

#### Příklad „Ustavení výborů“

**Organizace:** Evropská volejbalová konfederace (CEV)

**Popis:** CEV má zřízen duální systém poradních komisí a pracovních skupin, které působí přímo pod vedením představenstva. Obecná pravidla CEV podrobně popisují vytvoření, složení a odpovědnosti těchto subjektů. Je pověřeno nejméně sedm komisí, které pokrývají oblasti, jako je sportovní organizace, finance, lékařské záležitosti, plážový volejbal, poháry, právní záležitosti a rozhodčí, přičemž každá je podřízena představenstvu a Valnému shromáždění s požadavkem alespoň jednoho zasedání ročně. Kromě toho může představenstvo zřídit pracovní skupiny pro konkrétní účely a dobu trvání, jmenovat člena představenstva předsedou a zajistit minimálně sedm dní zasedání ročně; tyto skupiny podléhají výhradně představenstvu. Každá komise musí poskytnout správní radě a valné hromadě zápisy a zprávy. Pro posílení koordinace jsou na zasedání správní rady zváni předsedové obou komisí a pracovních skupin.

**Další informace:** [Dokumenty | InsideCEV](#); [leg\\_cev\\_2023\\_disciplinary-regulations\\_2023\\_corrected.pdf](#)

#### Příklad „Ustavení výborů“

**Organizace:** Mezinárodní lyžařská federace (FIS)

**Popis:** Mezinárodní lyžařská federace (FIS) vytvořila ucelený systém odborných poradních orgánů pro podporu činnosti Rady FIS, poskytování doporučení a pomoc v technických záležitostech. Tento systém zahrnuje několik typů těles:

- výbory, které se zabývají širokými tématy, jako je etika, lékařské otázky, právní záležitosti, a zahrnují komisi sportovců, stejně jako sportovní komise;
- podvýbory, které se zaměřují na technické nebo specializované aspekty různých sportů v rámci FIS; a
- Pracovní skupiny, které jsou zřízeny k řešení ad-hoc problémů.

Role a funkce těchto orgánů jsou podrobně popsány v „Pravidlech FIS a mandátu pro komise“, které jsou k dispozici na webových stránkách FIS. Tento dokument je rozdělen do tří oddílů: jeden popisuje stanovy, jimiž se tyto orgány řídí, „společný předpis pro všechny výbory“ poskytující obecné pokyny a konkrétní „Pravidla a úkoly“ pro každý výbor, podvýbor a pracovní skupinu. Tato pravidla pokrývají vytvoření, postupy jmenování členů a vztah s Radou FIS, přičemž společné nařízení konkrétně stanoví, že všechna rozhodnutí výboru vyžadují schválení Radou. Kromě toho má každý orgán specifické referenční podmínky, které podrobně popisují jeho účel, složení a provozní pokyny.

**Další informace:** [FIS | Obecná pravidla \(fis-ski.com\)](https://www.fis-ski.com)

**Příklad „Ustavení výborů“ a „Proces rozhodování“**

**Organizace:** Národní olympijský výbor Austrálie (AOC)

**Popis:** Stanovy Australského olympijského výboru předpokládají zřízení komisí a výborů na podporu práce výkonného výboru. Ústava výslovně nezmiňuje typ a počet komisí, které musí být zřízeny, ale ukládá přijetí Charty upravující vytváření, složení a fungování každé potenciální komise. S ohledem na tento cíl se AOC v současné době rozhodlo zřídit tři komise a šest výborů:

- komise sportovců
- finanční komise
- Lékařská komise
- Výbor pro audit a rizika
- Corporate Governance Committee
- Výbor pro odměňování a nominace kultury
- Domorodý poradní výbor
- Mezinárodní výbor pro angažovanost federace
- Výbor pro dědictví a dopad

Charta lékařské komise podrobně popisuje například podpůrnou roli, kterou musí Komise hrát tím, že radí výkonnému a týmovému vedoucímu AOC ohledně lékařských záležitostí. Kromě toho musí předseda komise předložit výroční zprávu o výsledcích jednání exekutivě AOC a příslušným vedoucím týmů. Jasně jsou definovány i povinnosti a odpovědnost členů komise včetně ustanovení o střetu zájmů. Lékařská komise se skládá až ze čtyř jmenovaných členů, členů ex-officio a olympijských hlavních lékařů.

**Další informace:** [Správa | Australský olympijský výbor \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

**6. Kroky na další úroveň**

Do úrovně 2 ★★ "Rozvíjející se"	Do úrovně 3 ★★★ "Vývoj"	Do úrovně 4 ★★★★ "Založeno"	Do úrovně 5 ★★★★★ "Vložené"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskutujte a vyjmenujte konkrétní oblasti, ve kterých by mohly být vytvořeny vnitřní struktury na podporu práce rady.</li> <li>• Zajistěte, aby každé zasedání správní rady zahrnovalo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodněte o některých prioritních oblastech, ve kterých lze zřídit pracovní skupiny na podporu práce rady. Vytvořit potřebné pracovní skupiny složené z</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přijmout jasná pravidla a ustanovení upravující vytváření výborů, včetně volby předsedy a přijetí složení a členů skupiny, na podporu práce rady.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upřesněte své stanovy tak, aby regulovaly vytváření komisí a zahrnovaly stálé komise v důležitých oblastech, jako jsou finance, sportovci a etika.</li> </ul>

<p>diskusi o otevřených otázkách z předchozího zasedání a přehled opatření navazujících na rozhodnutí přijatá na předchozím zasedání.</p>	<p>členů představenstva a zástupců členů nebo členských organizací.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zahrnout do zápisu z každého zasedání správní rady jasný seznam jako přehled rozhodnutí přijatých správní radou. Uvedte tato rozhodnutí podle důležitosti a načasování provedení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasně definovat roli a funkce výborů, pokud jde o rozhodovací proces. Definujte jejich vztah k představenstvu i k valné hromadě.</li> <li>Prozkoumejte možné způsoby, jak zapojit své členy a členské organizace do rozhodovacího procesu, včetně nominace zástupců do výborů.</li> <li>Vytvořit rozpočtovou linii určenou na podporu zřizování a fungování výborů.</li> <li>Poskytujte pravidelnou aktualizaci všech nedávných rozhodnutí představenstva týkajících se konkrétních oblastí politiky a uveďte, zda a jak byla provedena.</li> <li>Zajistěte, aby byl přehled rozhodnutí představenstva po každém zasedání rozeslán všem zaměstnancům odpovědným za provádění rozhodnutí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasně definujte v rámci stanov postupy rozhodování vaší organizace. Definujte, který orgán je odpovědný za přípravu, přijímání, provádění a sledování jakých rozhodnutí.</li> <li>Definujte jasná pravidla a postupy pro každý výbor, včetně definice úkolů a odpovědností, členů, finančních aspektů a také vykazování činností. Dále specifikujte jejich roli v rozhodovacím procesu tím, že definujete jejich vztah k představenstvu i k Valnému shromáždění.</li> <li>Zvažte, která z hlavních opatření pro výbory by měla být dodatečně zahrnuta do stanov.</li> <li>Definujte jasné profily nebo popisy práce pro členy každého výboru (kompetence) a poskytněte tyto profily členům a členským organizacím. Povzbuďte členské</li> </ul>
---	---	--	--



			<p>organizace, aby nominovaly kandidáty v souladu s těmito profily.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poskytovat organizační a finanční podporu pro usnadnění práce výborů. Zajistit, aby se komise pravidelně scházely. Zajistěte, aby členové měli přístup ke všem relevantním dokumentům organizace.</li> <li>• Zvažte nutnost zahrnout externí odborníky jako členy určitých výborů, pokud určitá odbornost chybí a/nebo je vyžadována.</li> <li>• Aktivně propagovat práci a výsledky komisí tím, že zpřístupní jejich zprávy členům a zvou výbory, aby předložily své zprávy na zasedání Valného shromáždění.</li> <li>• Poskytujte pravidelnou aktualizaci všech nedávných rozhodnutí představenstva týkajících se konkrétních oblastí politiky a uvádějte, kdo nebo které</li> </ul>
--	--	--	---



			<p>oddělení je odpovědné za implementaci a jaký je časový plán implementace. Pokud je implementován a uzavřen, uveďte, jak byl implementován.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provádějte ex-post analýzu všech rozhodnutí, která byla provedena, a pravidelně poskytujte představě přehled.</li> <li>• Zajistit, aby byl přehled rozhodnutí představenstva po každém zasedání rozeslán všem zaměstnancům odpovědným za provádění rozhodnutí, včetně představenstva.</li> </ul>
--	--	--	---