

## Naslov 4.3 Procesi donošenja odluka

### 1. Definicija

Proces donošenja odluka odnosi se na različite korake u procesu pripreme, donošenja, provedbe i praćenja političkih i strateških odluka organizacije. Ovaj pojam pokriva organizacijske aspekte kao što je podjela zadataka između različitih entiteta organizacije kao i jasna definicija odgovornosti za sve aktere uključene u proces donošenja odluka.

Osim toga, praktični aspekti, uključujući kanale putem kojih se organizacije članice konzultiraju i mogu izraziti svoje stavove i mišljenja, također su dio procesa. U tom smislu, napredni sustav odlučivanja temelji se na podjeli ovlasti između tijela zaduženih za pripremu odluka, onih koji donose strateške odluke, onih koji su zaduženi za provedbu odluka i onih koji kontroliraju i ocjenjuju provedbu.

### 2. Idealan scenarij

Organizacija je uspostavila jasan i sveobuhvatan proces donošenja odluka koji pokriva različite korake od pripreme odluke, preko stvarne odluke do provedbe, izvješćivanja i praćenja provedbe. U tom smislu, proces donošenja odluka je predvidljiv jer je jasno definiran u statutu organizacije i jer jasno definira ulogu i odgovornosti svih aktera uključenih u sve faze procesa.

Proces donošenja odluka predviđa blisku suradnju između različitih subjekata organizacije uključenih u pripremu odluka (npr. savjetodavne komisije), u samom odlučivanju (npr. Upravni odbor ili Glavna skupština), u provedbi odluke od strane uprave (npr. Upravnog odbora) i praćenje odluka. Međutim, odgovarajući mehanizmi za odgovornost i razdvajanje ovlasti osiguravaju uravnotežen odnos između entiteta, omogućuju pravednu zastupljenost dionika i izbjegavaju preveliku dominaciju odbora. Kako bi se podržao tehnički rad odbora i osoblja, stvoreni su odbori (komisije) koji pokrivaju relevantne teme za organizaciju. S tim u vezi, svaki odbor ima jasno definiranu zadaću, svrhu, nadležnost i odgovornosti kako bi osigurao da odboru daje potrebne podatke i stručnost u skladu sa zadaćom koju mu je delegirao odbor.

### 3. Rizici

- Moć odlučivanja koncentrirana unutar malog broja osoba.
- Neuravnotežen proces donošenja odluka i nezastupljenost interesa članova.
- Nemogućnost provedbe strategija/odluka.
- Demokratski deficit.
- Nedostatak stručnosti i odluka koje se temelje na sreći i dobroj volji, a ne na informiranom odlučivanju.
- Nedostatak vlasništva članova i organizacija članica.
- Nedostatak podrške organizacijama članicama.
- Poteškoće ili nemogućnost donošenja odluka zbog neinformiranosti o sadržaju i posljedicama.
- Dionici i upravljački tim ne podržavaju strategiju organizacije.

#### 4. Instrumenti i ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
<b>Osnivanje odbora/komisija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U skladu s veličinom i specifičnim zadaćama organizacije (npr. NOO → izborna komisija za Olimpijske igre).</li> <li>• Za svaki odbor: jasan opis uloge, zadataka, odgovornosti i sastava (kao podrška Odboru – svaki odbor mora imati određenu svrhu).</li> <li>• Jasan opis potrebnih kompetencija članova.</li> <li>• Jasan opis vrsta odbora (npr. razlike između stalnih i ad-hoc odbora) i mogućnosti za odbor da osnuje odbore u skladu sa specifičnim potrebama.</li> <li>• Načini donošenja odluka i izvješćivanja prema Upravi i drugim subjektima organizacije (npr. Općoj skupštini).</li> <li>• Mogućnost uključivanja vanjskih stručnjaka.</li> <li>• Glavne odredbe koje treba uključiti u statut.</li> <li>• Vidi također: Putokaz 4.2 o imenovanim/izbornim povjerenstvima kao posebnoj vrsti povjerenstava.</li> <li>• Vidi također: Putokaz 4.4 o komisijama sportaša kao posebnoj vrsti komisije.</li> </ul>
<b>Proces/postupci odlučivanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasnoća uloge, odgovornosti i nadležnosti.</li> <li>• Veza sa savjetodavnim tijelima (npr. odborima).</li> <li>• Jasni dogovori za uključivanje i savjetovanje članova organizacije o relevantnim pitanjima.</li> <li>• Predvidljivost procesa.</li> <li>• Načela provjere i ravnoteže.</li> <li>• Postupci za izbjegavanje sukoba interesa.</li> <li>• Podijeljene odgovornosti za važne odluke.</li> <li>• Uključivanje članova u proces.</li> <li>• Komunikacija i dostupnost dokumenata (informirano odlučivanje).</li> <li>• Povezano s vizijom, misijom i strateškim ciljevima.</li> <li>• Sukladno Financijskom planu.</li> <li>• Načini izvješćivanja o odlukama svim organizacijama članicama i javnosti (ako je primjenjivo).</li> <li>• Dogovori za uključivanje vanjskih stručnjaka.</li> <li>• Praćenje odluka (provedba, praćenje i evaluacija).</li> </ul>

## 5. Primjeri dobre prakse

### Primjer "Proces/procedure donošenja odluka"

**Organizacija:** Australaska sportska komisija – javno tijelo

**Opis:** Australaska sportska komisija daje opća "Načela upravljanja sportom" čiji je cilj pomoći članovima odbora, glavnim izvršnim direktorima i menadžerima sportskih organizacija da razviju, kao i da osiguraju mehanizme za subjekt da uspostavi i održi etičku kulturu kroz predani samoregulacijski pristup; te članovima i dionicima pruža mjerila prema kojima se može mjeriti izvedba subjekta. Svako načelo sadrži različite potprincipe s "komentarima i smjernicama" kao dodatnu dokumentaciju. Što se tiče procesa donošenja odluka, ova se načela uglavnom fokusiraju na ulogu odbora. Različita načela pokrivaju različite aspekte donošenja odluka uključujući: podjelu uloga i ovlasti, proces odbora, sustave upravljanja, izvještaj odbora i učinak, odnos dionika i izvješćivanje, i konačno, etičko i odgovorno donošenje odluka. Dodatno, online tečaj "Startna linija – Temelji upravljanja sportom" pomaže članovima odbora u razumijevanju njihovih dužnosti i odgovornosti.

**Dodatne informacije:** [Upravljanje sportom i organizacijsko poboljšanje | Australaska sportska komisija \(sportaus.gov.au\)](#)

### Primjer "Proces/procedure donošenja odluka"

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

**Opis:** MOO je uspostavio dobro definiranu strukturu za svoje procese donošenja odluka unutar svoje Olimpijske povelje, osiguravajući jasno razdvajanje zadataka između svojih različitih tijela. Zasjedanje MOO-a odgovorno je za postavljanje temeljnih načela koja vode strategije i akcije organizacije. Izvršni odbor nadzire stvaranje, provedbu i praćenje svih strateških odluka, propisa i radnji, uključujući kodekse, odluke i smjernice, s podzakonskim aktom 19 koji detaljno opisuje proces donošenja odluka unutar odbora, kao što su kvorum i postupci glasovanja. Administracija, na čelu s glavnim direktorom i potpomognuta direktorima za pojedine sektore, priprema, provodi i prati odluke Zasjedanja, Izvršnog odbora i Povjerenstava. Savjetodavna povjerenstva, uspostavljena za potporu tim subjektima, imaju posebne uvjete rada i nadležnosti kako je navedeno u Podzakonskom aktu 21, te uključuju ključne skupine poput Povjerenstva za sportaše, Povjerenstva za etiku i drugih. Proces donošenja odluka MOO-a uključuje sudjelovanje članova MOO-a i drugih dionika kao što su međunarodne federacije i nacionalni olimpijski odbori, koji mogu podnijeti prijedloge i koji se potiču da imenuju predstavnike u komisije, igrajući ključnu ulogu u provedbi odluka MOO-a.

**Dodatne informacije:**

[Olimpijski dokumenti - sportaši, Olimpijske igre, MOK i više \(olympics.com\)](#)

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

### Primjer "Proces/postupci donošenja odluka" i "Uspostavljanje odbora"

**Organizacija:** Swiss Olympic

**Opis:** Postupci donošenja odluka i struktura Švicarskog olimpijskog odbora jasno su definirani u njegovim statutima, s Glavnom skupštinom, poznatom kao "Parlement du Sport", smještenom na vrhu. Ova

skupština uključuje predstavnike saveza članica, članova MOO-a i predstavnike sportaša, a odgovorna je za usvajanje opće strategije i akcijskog plana odbora, kao i za nadzor njegove provedbe odobravanjem godišnjih izvješća i planova koje podnosi Izvršni odbor. Izvršni odbor ima središnju ulogu u procesu donošenja odluka, priprema odluke za Glavnu skupštinu i osigurava njihovu provedbu kroz administraciju i upravljanje. Uključuje predstavnike saveza članica, nacionalne vlade i neolimpijskih saveza, a također ima zadatak uspostaviti radne skupine i savjetodavna povjerenstva za pomoć u pripremi odluka. Ove odredbe su dalje detaljizirane u internim pravilnicima Nacionalnog olimpijskog odbora (NOC).

**Dodatne informacije:** [Swiss Olympic - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

#### Primjer "Uspostavljanje odbora"

**Organizacija:** Europska odbojkaška konfederacija (CEV)

**Opis:** CEV je uspostavio dvostruki sustav savjetodavnih komisija i radnih skupina, koje djeluju izravno pod ovlastima odbora. Opći propisi CEV-a detaljno opisuju stvaranje, sastav i odgovornosti ovih subjekata. Najmanje sedam komisija ima mandat, pokrivajući područja kao što su sportska organizacija, financije, medicinska pitanja, odbojka na pijesku, kupovi, pravna pitanja i suđenje, od kojih svaka podnosi izvještaj Upravnom odboru i Glavnoj skupštini sa zahtjevom za najmanje jednim sastankom godišnje. Dodatno, Odbor može uspostaviti radne skupine za posebne svrhe i trajanje, imenujući člana Odbora za predsjedavajućeg i osiguravajući najmanje sedam dana sastanka godišnje; te skupine podnose izvještaje isključivo Odboru. Svaka komisija mora osigurati zapisnik i izvješća za Upravni odbor i Opću skupštinu. Kako bi se poboljšala koordinacija, predsjednici obaju povjerenstava i radnih skupina pozivaju se na sastanke odbora.

**Dodatne informacije:** [Dokumenti | InsideCEV ; leg\\_cev\\_2023\\_disciplinarni-propisi\\_2023\\_ispravljeno.pdf](#)

#### Primjer "Uspostavljanje odbora"

**Organizacija:** Međunarodna skijaška federacija (FIS)

**Opis:** Međunarodna skijaška federacija (FIS) uspostavila je sveobuhvatan sustav stručnih savjetodavnih tijela za podršku radu Vijeća FIS-a, davanje preporuka i pomoć u tehničkim pitanjima. Ovaj sustav uključuje nekoliko vrsta tijela:

- Odbori koji se bave širokim temama kao što su etika, medicinska pitanja, pravni poslovi i uključuju Komisiju sportaša kao i odbore za pojedine sportove;
- Pododbori koji se fokusiraju na tehničke ili specijalizirane aspekte različitih sportova pod FIS-om;
- Radne skupine koje se uspostavljaju za rješavanje ad hoc pitanja.

Uloge i funkcije ovih tijela detaljno su opisane u "FIS-ovim pravilima i projektnim zadacima za komisije", dostupnim na FIS-ovoj web stranici. Ovaj dokument je podijeljen u tri odjeljka: jedan koji opisuje statute koji upravljaju tim tijelima, "zajedničku uredbu za sve odbore" koja daje opće smjernice i specifične "Operacije i zadatke" za svaki odbor, pododbor i radnu skupinu. Ova pravila pokrivaju osnivanje, procedure imenovanja članova i odnos s Vijećem FIS-a, sa zajedničkom uredbom koja posebno propisuje

da sve odluke odbora zahtijevaju odobrenje Vijeća. Osim toga, svako tijelo ima posebne uvjete rada koji detaljno navode njegovu svrhu, sastav i operativne smjernice.

**Dodatne informacije:** [FIS](#) | [Opći propisi \(fis-ski.com\)](#)

### Primjer „Uspostavljanje odbora” i „Proces donošenja odluka”

**Organizacija:** Nacionalni olimpijski odbor Australije (AOC)

**Opis:** Statut Australiskog olimpijskog odbora predviđa osnivanje komisija, kao i odbora za potporu radu Izvršnog odbora. Ustav ne spominje eksplicitno vrstu i broj Povjerenstava koja se moraju uspostaviti, ali nameće donošenje Povelje kojom se regulira stvaranje, sastav i funkcioniranje svake potencijalne Povjerenstva. S obzirom na ovaj cilj, AOC je trenutno odlučio uspostaviti tri komisije i šest odbora:

- Komisija sportaša
- Komisija za financije
- Liječnička komisija
- Odbor za reviziju i rizike
- Odbor za korporativno upravljanje
- Odbor za nagrade i imenovanja u kulturi
- Savjetodavni odbor za starosjedilačko stanovništvo
- Odbor za angažman Međunarodne federacije
- Odbor za nasljeđe i utjecaj

Povelja Liječničke komisije detaljno opisuje, na primjer, ulogu podrške koju Komisija mora imati savjetujući Izvršno tijelo i rukovoditelje timova AOC-a u vezi s medicinskim pitanjima. Osim toga, predsjednik Komisije mora predstaviti godišnje izvješće o rezultatima sastanaka izvršnom direktoru AOC-a i relevantnim rukovoditeljima tima. Dužnosti i odgovornosti članova povjerenstva također su jasno definirane uključujući odredbe o sukobu interesa. Liječničko povjerenstvo sastoji se od do četiri imenovana člana, članova po službenoj dužnosti i olimpijskog glavnog liječnika.

**Dodatne informacije:** [Upravljanje](#) | [Australiski olimpijski odbor \(olympics.com.au\)](#)

## 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 i navedite specifična područja u kojima bi se mogle uspostaviti unutarnje strukture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odlučite o nekim prioritetnim područjima u kojima se mogu uspostaviti radne skupine koje će</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usvojiti jasna pravila i odredbe za reguliranje stvaranja odbora, uključujući izbor predsjednika i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usavršite svoje statute kako biste regulirali stvaranje odbora i uključili stalne odbore u značajna područja</li> </ul>

<p>za podršku radu odbora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobrinite se da svaki sastanak odbora uključuje raspravu o otvorenim pitanjima s prethodnog sastanka i pregled praćenja odluka donesenih tijekom prethodnog sastanka.</li> </ul>	<p>podržati rad odbora.</p> <p>Uspostavite potrebne radne skupine koje se sastoje od članova odbora i predstavnika članica ili organizacija članica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključite u zapisnik sa svakog sastanka odbora jasan popis kao pregled odluka koje je donio odbor. Navedite ove odluke prema važnosti i vremenu izvršenja.</li> </ul>	<p>usvajanje sastava i članova skupine, za podršku radu odbora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasno definirati ulogu i funkcije povjerenstava u procesu donošenja odluka. Definirajte njihov odnos prema Upravi, kao i prema Glavnoj skupštini.</li> <li>• Istražite moguće načine uključivanja svojih članova i organizacija članica u proces donošenja odluka, uključujući imenovanje predstavnika u odbore.</li> <li>• Uspostavite proračunsku liniju namijenjenu potpori osnivanja i funkcioniranja odbora.</li> <li>• Omogućite redovito ažuriranje svih nedavnih odluka odbora koje se odnose na određena područja politike i navedite jesu li i kako su one provedene .</li> <li>• Osigurajte da se pregled odluka odbora nakon svakog sastanka podijeli svim članovima osoblja odgovornim za provedbu odluka.</li> </ul>	<p>kao što su financije, sportaši i etika.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasno definirajte procedure donošenja odluka vaše organizacije unutar statuta. Definirajte koje je tijelo nadležno za pripremu, donošenje, provedbu i praćenje kojih odluka.</li> <li>• Definirajte jasna pravila i procedure za svaki odbor, uključujući definiciju zadataka i odgovornosti, članova, financijskih aspekata kao i izvješćivanje o aktivnostima. Nadalje, navedite njihovu ulogu u procesu donošenja odluka definiranjem njihovog odnosa prema Upravi, kao i prema Glavnoj skupštini.</li> <li>• Razmotrite koji od glavnih dogovora za odbore treba dodatno uključiti u statute.</li> <li>• Definirajte jasne profile ili opise poslova za članove svakog odbora (nadležnosti) i dostavite te profile članovima i</li> </ul>
--	---	---	---

			<p>organizacijama članicama. Potaknite organizacije članice da nominiraju kandidate u skladu s ovim profilima.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osigurati organizacijsku i financijsku potporu za olakšavanje rada odbora. Osigurati da se komisije redovito sastaju. Osigurajte da članovi imaju pristup svim relevantnim dokumentima organizacije.</li> <li>• Razmotriti nužnost uključivanja vanjskih stručnjaka kao članova određenih odbora kada određena stručnost nedostaje i/ili je potrebna.</li> <li>• Aktivno promičite rad i rezultate odbora stavljajući njihova izvješća na raspolaganje članovima i pozivajući odbore da predstave svoja izvješća na sjednici Glavne skupštine.</li> <li>• Omogućite redovito ažuriranje svih nedavnih odluka odbora koje se odnose na određena područja politike i navedite</li> </ul>
--	--	--	--



			<p>tko ili koji odjel je odgovoran za provedbu i koji je vremenski okvir za provedbu. Ako je provedeno i zaključeno, uključite kako je provedeno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provesti ex-post analizu svih odluka koje su provedene i redovito davati pregled Upravi.</li> <li>• Osigurajte da se pregled odluka odbora nakon svakog sastanka podijeli svim članovima osoblja odgovornim za provedbu odluka, uključujući Upravni odbor.</li> </ul>
--	--	--	--