

## Antraštė 4.3 Sprendimų priėmimo procesai

### 1. Apibrėžimas

Sprendimų priėmimo procesas reikia įvairius organizacijos politinių ir strateginių sprendimų rengimo, priėmimo, įgyvendinimo ir stebėjimo proceso etapus. Ši sąvoka apima organizacinius aspektus, tokius kaip užduočių paskirstymas tarp skirtingų organizacijos subjektų, taip pat aiškus visų sprendimų priėmimo procese dalyvaujančių subjektų atsakomybės apibrėžimas.

Be to, proceso dalis taip pat yra praktiniai aspektai, įskaitant kanalus, kuriais konsultuojamasi su organizacijomis narėmis ir gali išreikšti savo nuomonę bei nuomonę. Šiuo atžvilgiu pažangi sprendimų priėmimo sistema grindžiama institucijų, atsakingų už sprendimų rengimą, tų, kurios priima strateginius sprendimus, atsakingų už sprendimų įgyvendinimą, ir tų, kurie kontroliuoja ir vertina jų įgyvendinimą, galių padalijimu.

### 2. Idealus scenarijus

Organizacijoje įdiegtas aiškus ir išsamus sprendimų priėmimo procesas, apimantis įvairius žingsnius nuo sprendimo parengimo iki faktinio sprendimo priėmimo iki įgyvendinimo, ataskaitų teikimo ir įgyvendinimo stebėjimo. Šiuo atžvilgiu sprendimų priėmimo procesas yra nuspėjamas, nes jis aiškiai apibrėžtas organizacijos įstatuose ir aiškiai apibrėžia visų dalyvaujančių veikėjų vaidmenį ir atsakomybę visuose proceso etapuose.

Sprendimų priėmimo procese numatomas glaudus bendradarbiavimas tarp įvairių organizacijos subjektų, dalyvaujančių rengiant sprendimus (pvz., patariamąsios komisijos), priimant pačius sprendimus (pvz., valdyba ar Generalinė asamblėja), įgyvendinant sprendimą. vadovybės (pvz., direktorių valdybos) ir sprendimų stebėjimo. Tačiau tinkami atskaitomybės ir valdžių atskyrimo mechanizmai užtikrina subalansuotus subjektų santykius, leidžia sąžiningai atstovauti suinteresuotosioms šalims ir išvengti per didelio valdybos dominavimo. Siekiant paremti valdybos ir darbuotojų atliekamą techninį darbą, buvo sudaryti komitetai (komisijos), nagrinėjantys organizacijai aktualias temas. Šiuo atžvilgiu kiekvienas komitetas turi aiškiai apibrėžtą užduotį, tikslą, kompetenciją ir atsakomybę, siekdamas užtikrinti, kad jie valdybai pateiktų reikiamą indėlį ir kompetenciją pagal valdybos deleguotą užduotį.

### 3. Rizikos

- Sprendimo galia sutelkta nedaugelyje asmenų.
- Nesubalansuotas sprendimų priėmimo procesas ir narių interesų reprezentatyvumo stoka.
- Nesugebėjimas įgyvendinti strategijų/sprendimų.
- Demokratijos deficitas.
- Trūksta patirties ir sprendimų, pagrįstų sėkme ir gera valia, o ne pagrįstu sprendimų priėmimu.
- Narių ir organizacijų narių nuosavybės trūkumas.
- Trūksta paramos organizacijoms narėms.

- Sunkumai arba negalėjimas priimti sprendimų dėl informacijos apie turinį ir pasekmes trūkumo.
- Suinteresuotosios šalys ir valdymo komanda nepritaria organizacijos strategijai.

#### 4. Instrumentai ir pagrindiniai elementai

<i>Instrumentai</i>	<i>Pagrindiniai elementai</i>
<b>Komitetų/komisijų steigimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsižvelgiant į organizacijos dydį ir konkrečias užduotis (pvz., NOC → olimpinių žaidynių atrankos komisija).</li> <li>• Kiekvienam komitetui: aiškus vaidmens, užduočių, atsakomybės ir sudėties aprašymas (pagalba valdybai – kiekvienas komitetas turi turėti konkretų tikslą).</li> <li>• Aiškus narių reikalingų kompetencijų aprašymas.</li> <li>• Aiškus komitetų tipų aprašymas (pvz., skirtumai tarp nuolatinų ir ad hoc komitetų) ir valdybos galimybės sudaryti komitetus pagal konkrečius poreikius.</li> <li>• Sprendimų priėmimas ir atsiskaitymo valdybai ir kitiems organizacijos subjektams (pvz., Generalinei asamblėjai) tvarka.</li> <li>• Galimybė įtraukti išorės ekspertus.</li> <li>• Pagrindinės nuostatos, kurios turi būti įtrauktos į įstatus.</li> <li>• Taip pat žr.: 4.2 planas dėl skyrimo ir (arba) rinkimų komisijų, kaip konkrečios komisijos rūšies.</li> <li>• Taip pat žr.: 4.4 planas dėl sportininkų komisinių, kaip konkrečios komisinių rūšies.</li> </ul>
<b>Sprendimų priėmimo procesas/procedūros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaidmenų, pareigų ir kompetencijų aiškumas.</li> <li>• Ryšys su patariamaisiais organais (pvz., komitetais).</li> <li>• Aiškūs susitarimai įtraukti ir konsultuoti su organizacijos nariais aktualiais klausimais.</li> <li>• Proceso nuspėjamumas.</li> <li>• Patikrinimo ir atsvaros principai.</li> <li>• Interesų konflikto išvengimo procedūros.</li> <li>• Pasidalinta atsakomybė už svarbius sprendimus.</li> <li>• Narių įtraukimas į procesą.</li> <li>• Bendravimas ir dokumentų prieinamumas (informuotas sprendimų priėmimas).</li> <li>• Susijęs su vizija, misija ir strateginiais tikslais.</li> <li>• Pagal finansinį planą.</li> <li>• Pranešimų apie sprendimus visoms organizacijoms narėms ir visuomenei tvarka (kai taikoma).</li> <li>• Išorės ekspertų įtraukimo tvarka.</li> <li>• Tolesnė sprendimų priėmimo veikla (įgyvendinimas, stebėseną ir vertinimas).</li> </ul>

## 5. Geros praktikos pavyzdžiai

### Pavyzdys „Sprendimų priėmimo procesas/procedūros“

**Organizacija:** Australijos sporto komisija – viešoji įstaiga

**Aprašymas:** Australijos sporto komisija pateikia bendruosius „Sporto valdymo principus“, kuriais siekiama padėti sporto organizacijų valdybos nariams, vykdomiesiems pareigūnams ir vadovams vystyti, taip pat suteikti subjektui mechanizmus, leidžiančius sukurti ir palaikyti etinę kultūrą. Įsipareigojęs savireguliacijos metodas; ir suteikia nariams bei suinteresuotosioms šalims gaires, pagal kurias galima įvertinti įmonės veiklą. Kiekvienas principas apima įvairius subprincipus su „komentarais ir gairėmis“ kaip papildomu dokumentu. Kalbant apie sprendimų priėmimo procesus, šiuose principuose daugiausia dėmesio skiriama valdybos vaidmeniui. Įvairūs principai apima skirtingus sprendimų priėmimo aspektus, įskaitant: vaidmenų ir galių pasidalijimą, valdybos procesą, valdymo sistemas, valdybos ataskaitą ir veiklą, santykius su suinteresuotosiomis šalimis ir ataskaitų teikimą bei, galiausiai, etišką ir atsakingą sprendimų priėmimą. Be to, internetinis kursas „Starto linija – sporto valdymo fondai“ padeda valdybos nariams suprasti savo pareigas ir atsakomybę.

**Daugiau informacijos:** [Sporto valdymas ir organizacijos tobulinimas | Australijos sporto komisija \(sportaus.gov.au\)](#)

### Pavyzdys „Sprendimų priėmimo procesas/procedūros“

**Organizacija:** Tarptautinis olimpinis komitetas (IOC)

**Aprašymas:** Olimpinėje chartijoje TOK nustatė aiškiai apibrėžtą sprendimų priėmimo procesų struktūrą, užtikrindamas aiškų įvairių jo subjektų užduočių atskyrimą. IOC sesija yra atsakinga už pagrindinių principų, kuriais vadovaujama organizacijos strategijos ir veiksmai, nustatymą. Vykdomoji valdyba prižiūri visų strateginių sprendimų, reglamentų ir veiksmų, įskaitant kodeksus, nutarimus ir gaires, kūrimą, įgyvendinimą ir stebėseną, o įstatuose 19 detalizuojamas sprendimų priėmimo procesas valdyboje, pvz., kvorumo ir balsavimo procedūros. Administracija, vadovaujama generalinio direktoriaus ir padedama konkrečių sektorių direktorių, rengia, įgyvendina sesijas, vykdomosios valdybos ir komisijų sprendimus bei vykdo tolesnius veiksmus. Patariamasis komisijos, įsteigtos šiems subjektams remti, turi konkrečius įgaliojimus ir kompetencijas, kaip nurodyta 21 poįstatyminiame įstatyme, ir apima tokias pagrindines grupes kaip Sportininkų komisija, Etikos komisija ir kt. TOK sprendimų priėmimo procese dalyvauja TOK nariai ir kitos suinteresuotosios šalys, pvz., Tarptautinės federacijos ir Nacionaliniai olimpiniai komitetai, kurie gali teikti pasiūlymus ir yra skatinami skirti atstovus į komisijas, atliekančius esminį vaidmenį įgyvendinant TOK sprendimus.

**Daugiau informacijos:**

[Olimpiniai dokumentai – sportininkai, olimpinės žaidynės, TOK ir daugiau \(olympics.com\)](#)

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

### Pavyzdys „Sprendimų priėmimo procesas/procedūros“ ir „Komitetų sudarymas“

**Organizacija:** Šveicarijos olimpinė

**Aprašymas:** Šveicarijos olimpinio komiteto sprendimų priėmimo procedūros ir struktūra yra aiškiai apibrėžtos jo įstatuose, o Generalinė asamblėja, žinoma kaip „Parlement du Sport“, yra viršuje. Į šią asamblėją įeina federacijų narių atstovai, TOK nariai ir sportininkų atstovai, ji yra atsakinga už bendros komiteto strategijos ir veiksmų plano priėmimą, taip pat prižiūri jo įgyvendinimą, tvirtindama Vykdomojo komiteto teikiamas metines ataskaitas ir planus. Vykdomasis komitetas atlieka pagrindinį vaidmenį sprendimų priėmimo procese, rengia sprendimus Generalinei asamblėjai ir užtikrina jų įgyvendinimą per administraciją ir vadovybę. Ją sudaro federacijų narių, nacionalinės vyriausybės ir neolimpinių federacijų atstovai, taip pat jai pavesta steigti darbo grupes ir patariamąsias komisijas, kurios padėtų rengti sprendimus. Šios nuostatos išsamiau išdėstytos Nacionalinio olimpinio komiteto (NOC) vidaus taisyklėse.

**Daugiau informacijos:** [Swiss Olympic - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

### Pavyzdys „Komitetų sudarymas“

**Organizacija:** Europos tinklinio konfederacija (CEV)

**Aprašymas:** CEV sukūrė dvigubą patariamųjų komisijų ir darbo grupių sistemą, kurios abi veikia tiesiogiai valdybai. CEV bendrosiose taisyklėse išsamiai aprašomas šių subjektų kūrimas, sudėtis ir atsakomybė. Įgaliotos mažiausiai septynios komisijos, apimančios tokias sritis kaip sporto organizavimas, finansai, medicinos klausimai, paplūdimio tinklinis, taurės, teisiniai klausimai ir teisėjavimas, kiekviena atsiskaito valdybai ir Generalinei asamblėjai, reikalaujant bent vieno posėdžio per metus. Be to, valdyba gali steigti darbo grupes konkrečioms tikslams ir trukmei, skirdama valdybos narį pirmininku ir užtikrindama ne mažiau kaip septynias posėdžių dienas per metus; šios grupės atsiskaito tik valdybai. Kiekviena Komisija turi teikti protokolus ir ataskaitas Administratorių valdybai ir Generalinei asamblėjai. Siekiant sustiprinti koordinavimą, tiek komisijų, tiek darbo grupių pirmininkai kviečiami į valdybos posėdžius.

**Daugiau informacijos:** [Dokumentai | InsideCEV](#); [leg\\_cev\\_2023\\_disciplinary-regulations\\_2023\\_corrected.pdf](#)

### Pavyzdys „Komitetų sudarymas“

**Organizacija:** Tarptautinė slidinėjimo federacija (FIS)

**Aprašymas:** Tarptautinė slidinėjimo federacija (FIS) sukūrė išsamią ekspertų patariamųjų organų sistemą, padedančią FIS tarybos darbu, teikti rekomendacijas ir padėti techniniais klausimais. Ši sistema apima kelių tipų kūnus:

- Komitetai, nagrinėjantys plačias temas, tokias kaip etika, medicinos klausimai, teisiniai reikalai ir apimantys sportininkų komisiją bei specialius sporto komitetus;
- pakomitečiai, kuriuose pagrindinis dėmesys skiriamas įvairių FIS sporto šakų techniniams arba specializuotiems aspektams; ir
- Darbo grupės, sudarytos ad hoc problemoms spręsti.

Šių organų vaidmenys ir funkcijos išsamiai aprašyti FIS taisyklėse ir komitetų kompetencijos sąlygose, kurias galima rasti FIS svetainėje. Šis dokumentas suskirstytas į tris dalis: viename aprašomi šių organų įstatai, „bendras visų komitetų reglamentas“, kuriame pateikiamos bendrosios gairės, ir konkretūs kiekvieno komiteto, pakomitečio ir darbo grupės „įgaliojimai ir užduotys“. Šios taisyklės apima steigimą, narių skyrimo procedūras ir santykius su FIS taryba, o bendrame reglamente konkrečiai nustatyta, kad visiems komiteto sprendimams reikalingas Tarybos patvirtinimas. Be to, kiekviena įstaiga turi specialias sąlygas, kuriose išsamiai aprašomas jos tikslas, sudėtis ir veiklos gairės.

**Daugiau informacijos:** [FIS | Bendrosios taisyklės \(fis-ski.com\)](https://www.fis-ski.com)

#### Pavyzdys „Komitetų sudarymas“ ir „Sprendimų priėmimo procesas“

**Organizacija:** Australijos nacionalinis olimpinis komitetas (AOC)

**Aprašymas:** Australijos olimpinio komiteto įstatuose numatyta sudaryti komisijas ir komitetus, kurie remtų vykdomojo komiteto darbą. Konstitucijoje nėra aiškiai minimas steigiamų komisijų tipas ir skaičius, tačiau įpareigoja priimti chartiją, reglamentuojančią kiekvienos galimos komisijos steigimą, sudėtį ir veikimą. Siekdamą šio tikslo, AOC šiuo metu nusprendė įsteigti tris komisijas ir šešis komitetus:

- Sportininkų komisija
- Finansų komisija
- Medicinos komisija
- Audito ir rizikos komitetas
- Bendrovės valdymo komitetas
- Kultūros atlyginimų ir nominacijų komitetas
- Vietinių gyventojų patariamasis komitetas
- Tarptautinės federacijos įsipareigojimų komitetas
- Palikimo ir poveikio komitetas

Medicinos komisijos chartijoje detalizuojamas, pavyzdžiui, pagalbinis vaidmuo, kurį Komisija turi atlikti konsultuodama AOC vykdomuosius ir komandų vadovus medicinos klausimais. Be to, Komisijos pirmininkas AOC vadovui ir atitinkamų komandų vadovams turi pateikti metinę susitikimų rezultatų ataskaitą. Taip pat aiškiai apibrėžtos komisijos narių pareigos ir atsakomybė, įskaitant nuostatas dėl interesų konflikto. Medicinos komisiją sudaro iki keturių paskirtų narių, ex officio narių ir olimpinių vyriausiųjų medicinos pareigūnų.

**Daugiau informacijos:** [Valdymas | Australijos olimpinis komitetas \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

## 6. Žingsniai į kitą lygį

Iki 2 lygio ★★ „Atsirandantis“	Iki 3 lygio ★★★ „Besivystantis“	Iki 4 lygio ★★★★ „Isteigta“	Iki 5 lygio ★★★★★ „Iterpta“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptarkite ir išvardinkite konkretias sritis, kuriose galėtų būti sukurtos vidinės struktūros, padedančios valdybos darbui.</li> <li>• Užtikrinti, kad kiekviename valdybos posėdyje būtų aptarti atviri ankstesnio posėdžio klausimai ir apžvelgta tolesnių veiksmų, priimtų per ankstesnį posėdį, apžvalga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuspręskite dėl kai kurių prioritetinių sričių, kuriose gali būti sudarytos darbo grupės, kurios remtų valdybos darbą. Sudaryti reikiamas darbo grupes, sudarytas iš valdybos narių ir narių ar organizacijų atstovų.</li> <li>• Į kiekvieno valdybos posėdžio protokolą įtraukite aiškų sąrašą kaip valdybos priimtų sprendimų apžvalgą. Išvardykite šiuos sprendimus pagal svarbą ir vykdymo laiką.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priimti aiškias taisykles ir nuostatas, reglamentuojančias komitetų steigimą, įskaitant pirmininko rinkimą ir grupės sudėties bei narių priėmimą, siekiant paremti valdybos darbą.</li> <li>• Aiškiai apibrėžti komitetų vaidmenį ir funkcijas, susijusias su sprendimų priėmimo procesu. Apibrėžkite jų santykius su valdyba ir Generaline asamblėja.</li> <li>• Išstirkite galimus būdus, kaip įtraukti savo narius ir organizacijas nares į sprendimų priėmimo procesą, įskaitant atstovų skyrimą į komitetus.</li> <li>• Sukurti biudžeto eilutę, skirtą komitetų steigimui ir veikimui remti.</li> <li>• Reguliariai atnaujinkite visus naujausius valdybos sprendimus, susijusius su konkrečiomis politikos sritimis, ir nurodykite, ar jie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patikslinkite savo įstatus, kad reglamentuotumėte komitetų steigimą ir įtrauktumėte nuolatinius komitetus tokiose svarbiose srityse kaip finansai, sportininkai ir etika.</li> <li>• Įstatuose aiškiai apibrėžkite savo organizacijos sprendimų priėmimo procedūras. Apibrėžkite, kuri institucija yra atsakinga už kokių sprendimų rengimą, priėmimą, įgyvendinimą ir stebėjimą.</li> <li>• Apibrėžkite aiškias taisykles ir procedūras kiekvienam komitetui, įskaitant užduočių ir pareigų, narių, finansinių aspektų apibrėžimą ir veiklos ataskaitų teikimą. Be to, nurodykite jų vaidmenį sprendimų priėmimo procese, apibrėždami jų santykius su valdyba ir Generaline asamblėja.</li> </ul>

		<p>buvo įgyvendinti ir kaip jie buvo įgyvendinti .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Užtikrinti, kad po kiekvieno posėdžio valdybos sprendimų apžvalga būtų išplatinta visiems darbuotojams, atsakingiems už sprendimų įgyvendinimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apsvarstykite, kokia iš pagrindinių komitetų darbo tvarkos turėtų būti papildomai įtraukta į įstatus.</li> <li>• Nustatykite aiškius kiekvieno komiteto narių profilius arba pareigybių aprašymus (kompetencijas) ir pateikite šiuos profilius nariams ir organizacijoms narėms. Skatinti organizacijas nares siūlyti kandidatus pagal šiuos profilius.</li> <li>• Teikti organizacinę ir finansinę paramą komitetų darbui palengvinti. Užtikrinti, kad komitetai posėdžiautų reguliariai. Užtikrinti, kad nariai galėtų susipažinti su visais svarbiais organizacijos dokumentais.</li> <li>• Apsvarstykite būtinybę į tam tikrų komitetų narius įtraukti išorės ekspertus, kai tam tikros kompetencijos trūksta ir (arba) jos reikia.</li> <li>• Aktyviai propaguoti komitetų darbą ir rezultatus, supažindinant su jų</li> </ul>
--	--	--	--



			<p>pranešimais nariais ir kviečiant komitetus pristatyti savo ataskaitas Generalinės asamblėjos posėdyje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguliariai atnaujinkite visus naujausius valdybos sprendimus, susijusius su konkrečiomis politikos sritimis, ir nurodykite, kas arba kuris skyrius yra atsakingas už įgyvendinimą ir koks yra įgyvendinimo terminas. Jei įgyvendinta ir baigta, nurodykite, kaip tai buvo įgyvendinta.</li> <li>• Atlikti visų įgyvendintų sprendimų ex-post analizę ir reguliariai teikti apžvalgą valdybai.</li> <li>• Užtikrinti, kad po kiekvieno posėdžio valdybos sprendimų apžvalga būtų išplatinta visiems už sprendimų įgyvendinimą atsakingiems darbuotojams, įskaitant Direktorių valdybą.</li> </ul>
--	--	--	--