

Naslov 4.3 Procesi odločanja

1. Opredelitev

Proces odločanja se nanaša na različne korake procesa priprave, sprejemanja, izvajanja in spremljanja političnih in strateških odločitev organizacije. Ta pojem zajema organizacijske vidike, kot je delitev nalog med različnimi subjekti organizacije, kot tudi jasna opredelitev odgovornosti za vse akterje, vključene v proces odločanja.

Poleg tega so del procesa tudi praktični vidiki, vključno s kanali, prek katerih se posvetujejo z organizacijami članicami in lahko izrazijo svoja stališča in mnenja. Pri tem napreden sistem odločanja temelji na delitvi pristojnosti med organi, ki pripravljajo odločitve, tistimi, ki sprejemajo strateške odločitve, tistimi, ki izvajajo odločitve, in tistimi, ki nadzorujejo in ocenjujejo izvajanje.

2. Idealen scenarij

Organizacija je vzpostavila jasen in celovit proces odločanja, ki zajema različne korake od priprave odločitve, preko dejanske odločitve do izvajanja, poročanja in spremljanja izvajanja. V tem pogledu je proces odločanja predvidljiv, saj je jasno opredeljen v statutu organizacije in ker jasno določa vlogo in odgovornosti vseh akterjev, ki sodelujejo v vseh fazah procesa.

Proces odločanja predvideva tesno sodelovanje med različnimi subjekti organizacije, ki sodelujejo pri pripravi odločitev (npr. svetovalne komisije), pri samem odločanju (npr. upravni odbor ali skupščina), pri izvajanju odločitve vodstvo (npr. upravni odbor) in spremljanje odločitev. Vendar ustrezni mehanizmi za odgovornost in delitev pristojnosti zagotavljajo uravnotežen odnos med subjekti, omogočajo pošteno zastopnost zainteresiranih strani in preprečujejo preveliko prevlado odbora. Da bi podprli tehnično delo odbora in osebja, so bili ustanovljeni odbori (komisije), ki pokrivajo pomembne teme za organizacijo. V zvezi s tem ima vsak odbor jasno opredeljeno nalogo, namen, pristojnosti in odgovornosti za zagotovitev, da upravnemu odboru zagotavlja potrebne prispevke in strokovno znanje v skladu z nalogo, ki jo je prepustil upravnemu odboru.

3. Tveganja

- Moč odločanja skoncentrirana v majhnem številu oseb.
- Neuravnotežen proces odločanja in nezastopanost interesov članov.
- Nezmožnost izvajanja strategij/odločitev.
- Demokratični primanjkljaj.
- Pomanjkanje strokovnega znanja in odločitev, ki temeljijo na sreči in dobri volji, ne pa na informiranem odločanju.
- Pomanjkanje lastništva članov in organizacij članic.
- Pomanjkanje podpore za organizacije članice.
- Težave ali nezmožnost odločanja zaradi pomanjkanja informacij o vsebini in posledicah.

- Zainteresirane strani in vodstvena ekipa ne podpirajo strategije organizacije.

4. Instrumenti in ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Ustanovitev odborov/komisij	<ul style="list-style-type: none"> • V skladu z velikostjo in posebnimi nalogami organizacije (npr. NOK → izbirna komisija za olimpijske igre). • Za vsak odbor: jasen opis vloge, nalog, odgovornosti in sestave (v podporo upravnemu odboru – vsak odbor mora imeti poseben namen). • Jasen opis zahtevanih kompetenc članov. • Jasen opis vrst komisij (npr. razlike med stalnimi in priložnostnimi komisijami) in možnosti, da upravni odbor oblikuje komisije v skladu s posebnimi potrebami. • Sprejemanje odločitev in ureditev poročanja upravnemu odboru in drugim subjektom organizacije (npr. generalni skupščini). • Možnost vključevanja zunanjih strokovnjakov. • Glavne določbe, ki jih je treba vključiti v statut. • Glej tudi: Načrt 4.2 o kandidacijskih/volilnih komisijah kot posebni vrsti komisije. • Glej tudi: Načrt 4.4 o komisijah športnikov kot posebni vrsti komisije.
Postopek/postopki odločanja	<ul style="list-style-type: none"> • Jasnost vloge, odgovornosti in pristojnosti. • Povezava s svetovalnimi telesi (npr. odbori). • Jasne ureditve za vključitev in posvetovanje s člani organizacije o ustreznih vprašanjih. • Predvidljivost procesa. • Načela zavor in ravnotežij. • Postopki za izogibanje nasprotju interesov. • Deljena odgovornost za pomembne odločitve. • Vključevanje članov v proces. • Komunikacija in dostopnost dokumentov (informirano odločanje). • Povezano z vizijo, poslanstvom in strateškimi cilji. • V skladu s finančnim načrtom. • Ureditve poročanja o odločitvah vsem organizacijam članicam in javnosti (kadar je primerno). • Ureditev vključevanja zunanjih strokovnjakov. • Spremljanje odločitev (izvajanje, spremljanje in vrednotenje).

5. Primeri dobre prakse

Primer »Proces/postopki odločanja«

Organizacija: Avstralska športna komisija – javni organ

Opis: Avstralska komisija za šport zagotavlja splošna »Načela upravljanja športa«, katerih cilj je pomagati članom odbora, glavnim izvršnim direktorjem in menedžerjem športnih organizacij pri razvoju ter zagotoviti mehanizme za subjekt, da vzpostavi in vzdržuje etično kulturo prek zavezan samoregulativni pristop; ter zagotavlja članom in zainteresiranim stranem merila uspešnosti, na podlagi katerih lahko ocenijo uspešnost subjekta. Vsako načelo vsebuje različne podnačela s »komentarji in navodili« kot dodatno dokumentacijo. Kar zadeva procese odločanja, se ta načela osredotočajo predvsem na vlogo odbora. Različna načela pokrivajo različne vidike odločanja, vključno z: delitvijo vlog in pooblastil, postopkom odbora, sistemi upravljanja, poročilom in uspešnostjo odbora, odnosom z deležniki in poročanjem ter končno etičnim in odgovornim odločanjem. Poleg tega spletni tečaj »The Start Line – Sport Governance Foundations« pomaga članom upravnega odbora razumeti njihove dolžnosti in odgovornosti.

Dodatne informacije: [Upravljanje športa in organizacijska izboljšava](#) | [Avstralska športna komisija \(sportaus.gov.au\)](#)

Primer »Proces/postopki odločanja«

Organizacija: Mednarodni olimpijski komite (MOK)

Opis: MOK je vzpostavil natančno opredeljeno strukturo za svoje postopke odločanja v okviru svoje olimpijske listine, ki zagotavlja jasno ločitev nalog med različnimi subjekti. Zasedanje MOK je odgovorno za določitev temeljnih načel, ki vodijo strategije in ukrepe organizacije. Izvršni odbor nadzira ustvarjanje, izvajanje in spremljanje vseh strateških odločitev, predpisov in ukrepov, vključno s kodeksi, odločitvami in smernicami, pri čemer je v podzakonskem aktu 19 podrobno opisan postopek odločanja v odboru, kot so sklepčnost in postopki glasovanja. . Uprava, ki jo vodi generalni direktor in podpirajo sektorski direktorji, pripravlja, izvaja in spremlja odločitve zasedanja, izvršnega odbora in komisij. Svetovalne komisije, ustanovljene za podporo tem subjektom, imajo posebne naloge in pristojnosti, kot je opisano v 21. dopisu, in vključujejo ključne skupine, kot so Komisija za športnike, Komisija za etiko in druge. Postopek odločanja MOK vključuje sodelovanje članov MOK in drugih zainteresiranih strani, kot so mednarodne zveze in nacionalni olimpijski komiteji, ki lahko predložijo predloge in se jih spodbuja, da imenujejo predstavnike v komisije, ki igrajo ključno vlogo pri izvajanju odločitev MOK.

Dodatne informacije:

[Olimpijski dokumenti - športniki, olimpijske igre, MOK in več \(olympics.com\)](#)

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

Primer »Proces/postopki odločanja« in »Ustanovitev odborov«

Organizacija: Swiss Olympic

Opis: Postopki odločanja in struktura Švicarskega olimpijskega komiteja so jasno opredeljeni v njegovem statutu, na vrhu pa je generalna skupščina, znana kot »Parlement du Sport«. Ta skupščina vključuje predstavnike zvez članic, člane MOK in predstavnike športnikov ter je odgovorna za sprejemanje splošne

strategije in akcijskega načrta odbora ter nadzoruje njegovo izvajanje s potrditvijo letnih poročil in načrtov, ki jih predloži izvršni odbor. Izvršni odbor ima osrednjo vlogo pri odločanju, saj pripravlja odločitve za občni zbor in skrbi za njihovo izvajanje preko uprave in upravljanja. Vključuje predstavnike zvez članic, nacionalne vlade in neolimpijskih zvez, zadolžen pa je tudi za ustanavljanje delovnih skupin in svetovalnih komisij za pomoč pri pripravi odločitev. Te določbe so podrobneje opredeljene v notranjih pravilih Nacionalnega olimpijskega komiteja (NOC).

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

Primer "Ustanovitev odborov"

Organizacija: Evropska odbojkarska konfederacija (CEV)

Opis: CEV je vzpostavil dvojni sistem svetovalnih komisij in delovnih skupin, ki delujeta neposredno pod vodstvom odbora. Splošne uredbe CEV podrobno določajo ustanovitev, sestavo in odgovornosti teh subjektov. Pooblaščenih je najmanj sedem komisij, ki pokrivajo področja, kot so športna organizacija, finance, medicinske zadeve, odbojka na mivki, pokali, pravna vprašanja in sodništvo, pri čemer vsaka poročča upravnemu odboru in generalni skupščini z zahtevo po vsaj eni seji na leto. Poleg tega lahko upravni odbor ustanovi delovne skupine za posebne namene in trajanje, pri čemer imenuje člana odbora za predsednika in zagotovi najmanj sedem dni srečanja letno; te skupine poročajo izključno upravnemu odboru. Vsaka komisija mora zagotoviti zapisnike in poročila za upravni odbor in generalno skupščino. Za izboljšanje koordinacije so predsedniki obeh komisij in delovnih skupin vabljeni na seje upravnega odbora.

Dodatne informacije: [Dokumenti | InsideCEV](#); [leg_cev_2023_disciplinski-predpisi_2023_popravljen.pdf](#)

Primer "Ustanovitev odborov"

Organizacija: Mednarodna smučarska zveza (FIS)

Opis: Mednarodna smučarska zveza (FIS) je vzpostavila celovit sistem strokovnih svetovalnih teles za podporo delu Sveta FIS, dajanje priporočil in pomoč pri tehničnih zadevah. Ta sistem vključuje več vrst teles:

- Odbori, ki obravnavajo široke teme, kot so etika, medicinska vprašanja, pravne zadeve, in vključujejo komisijo športnikov ter odbore za posamezne športe;
- Pododbori, ki se osredotočajo na tehnične ali specializirane vidike različnih športov v okviru FIS; in
- Delovne skupine, ki so ustanovljene za obravnavo ad hoc vprašanj.

Vloge in naloge teh organov so podrobno opisane v "Pravilih FIS in pogojih za odbore," ki so na voljo na spletni strani FIS. Ta dokument je razdeljen na tri dele: eden opisuje statute, ki urejajo te organe, "skupno uredbo za vse odbore", ki zagotavlja splošne smernice, in posebne "pogoje in naloge" za vsak odbor, pododbor in delovno skupino. Ta pravila zajemajo ustanavljanje, postopke imenovanja članov in odnos s svetom FIS, pri čemer skupna uredba posebej določa, da je za vse odločitve odbora potrebna odobritev sveta. Poleg tega ima vsak organ posebna pooblastila, ki podrobno opisujejo njegov namen, sestavo in operativne smernice.

Dodatne informacije: [FIS | Splošni predpisi \(fis-ski.com\)](https://www.fis-ski.com)

Primer "Ustanovitev odborov" in "Postopek odločanja"

Organizacija: Nacionalni olimpijski komite Avstralije (AOC)

Opis: Statut avstralskega olimpijskega komiteja predvideva ustanovitev komisij in odborov za podporo delu izvršnega odbora. Ustava ne omenja izrecno vrste in števila komisij, ki jih je treba ustanoviti, vendar nalaga sprejetje listine, ki ureja oblikovanje, sestavo in delovanje vsake morebitne komisije. V zvezi s tem ciljem se je AOC trenutno odločil ustanoviti tri komisije in šest odborov:

- Komisija športnikov
- Komisija za finance
- Zdravniška komisija
- Odbor za revizijo in tveganja
- Odbor za korporativno upravljanje
- Kulturna komisija za prejemke in imenovanja
- Svetovalni odbor za domorodce
- Odbor za sodelovanje mednarodne zveze
- Odbor za dediščino in vpliv

Listina zdravniške komisije na primer podrobno opisuje podporno vlogo, ki jo mora imeti komisija s svetovanjem izvršnim direktorjem in vodjem ekip AOC glede zdravstvenih zadev. Poleg tega mora predsednik Komisije predložiti letno poročilo o izidih sestankov izvršnemu direktorju AOC in ustreznim vodjem ekip. Jasno so opredeljene tudi naloge in odgovornosti članov komisije, vključno z določbami o nasprotju interesov. Zdravniško komisijo sestavljajo do štiri imenovani člani, člani po funkciji in olimpijski glavni zdravniki.

Dodatne informacije: [Upravljanje | Avstralski olimpijski komite \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

6. Koraki do naslednje stopnje

Do stopnje 2 ★★ "Nastajajoče"	Do stopnje 3 ★★★ "Razvijanje"	Do stopnje 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do stopnje 5 ★★★★★ »Vdelano«
<ul style="list-style-type: none"> • Razpravljajte in navedite posebna področja, na katerih bi lahko vzpostavili notranje strukture za podporo delu odbora. • Zagotovite, da vsaka seja odbora 	<ul style="list-style-type: none"> • Odločite se o nekaterih prednostnih področjih, na katerih se lahko ustanovijo delovne skupine za podporo delu odbora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprejeti jasna pravila in določbe za urejanje oblikovanja odborov, vključno z izvolitvijo predsednika ter sprejetjem sestave in članov skupine, za 	<ul style="list-style-type: none"> • Izpopolnite svoje statute, da boste uredili ustanovitev odborov in vključili stalne odbore na pomembna področja, kot so finance, športniki in etika.

<p>vključuje razpravo o odprtih vprašanjih s prejšnje seje in pregled nadaljnega ukrepanja na podlagi odločitev, sprejetih na prejšnji seji.</p>	<p>Vzpostavite potrebne delovne skupine, ki jih sestavljajo člani odbora in predstavniki članov ali organizacij članic.</p> <ul style="list-style-type: none"> • V zapisnik vsake seje odbora vključite jasen seznam kot pregled odločitev, ki jih je sprejel odbor. Naštejte te odločitve glede na pomembnost in čas izvedbe. 	<p>podporo delu upravnega odbora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jasno opredeliti vlogo in naloge komisij glede procesa odločanja. Opredelite njihov odnos do odbora in generalne skupščine. • Raziščite možne načine za vključitev svojih članov in članskih organizacij v proces odločanja, vključno z imenovanjem predstavnikov v odbore. • Vzpostavite proračunsko postavko, namenjeno podpori pri ustanovitvi in delovanju odborov. • Redno posodablajte vse nedavne odločitve odbora v zvezi s posebnimi področji politike in vključite, ali in kako so bile izvedene. • Zagotovite, da se pregled sklepov odbora po vsakem sestanku razpošlje vsem članom osebja, odgovornim za izvajanje sklepov. 	<ul style="list-style-type: none"> • V statutu jasno opredelite postopke odločanja vaše organizacije. Določite, kateri organ je odgovoren za pripravo, sprejemanje, izvajanje in spremljanje katerih odločitev. • Določite jasna pravila in postopke za vsak odbor, vključno z opredelitvijo nalog in odgovornosti, članov, finančnih vidikov ter poročanja o dejavnostih. Poleg tega določite njihovo vlogo v procesu odločanja tako, da opredelite njihov odnos do odbora in generalne skupščine. • Razmislite, katero od glavnih ureditev za odbore bi bilo treba dodatno vključiti v statut. • Določite jasne profile ali opise delovnih mest za člane vsakega odbora (kompetence) in zagotovite te profile članom in članicam. Spodbujajte organizacije
--	---	--	--



			<p>članice, da predlagajo kandidate v skladu s temi profili.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zagotovite organizacijsko in finančno podporo za lažje delo komisij. Zagotovite, da se odbori redno sestajajo. Zagotovite, da imajo člani dostop do vseh relevantnih dokumentov organizacije. • Razmislite o nujnosti vključitve zunanjih strokovnjakov kot članov določenih odborov, kadar določeno strokovno znanje manjka in/ali je potrebno. • Aktivno promovirajte delo in rezultate odborov tako, da daste njihova poročila na voljo članom in povabite odbore, da svoja poročila predstavijo na seji generalne skupščine. • Zagotovite redno posodabljanje vseh nedavnih odločitev odbora v zvezi s posebnimi področji politike in navedite, kdo ali kateri oddelek je odgovoren za
--	--	--	--



			<p>izvajanje in kakšen je časovni okvir za izvajanje. Če je bil izveden in sklenjen, vključite, kako je bil izveden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izvedite naknadno analizo vseh odločitev, ki so bile izvedene, in redno zagotavljajte pregled upravnemu odboru. • Zagotovite, da se pregled sklepov odbora po vsakem sestanku razpošlje vsem članom osebja, odgovornim za izvajanje sklepov, vključno z upravnim odborom.
--	--	--	---