ЗАЈАКНУВАЊЕ НА ДОБРОТО УПРАВУВАЊЕ ВО СПОРТОТ ВО СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА:

ПРИРАЧНИК ЗА ИНТЕГРИТЕТ, ОТЧЕТНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ

ВОВЕД

Спортот се соочува со сè поголеми очекувања во однос на интегритетот, отчетноста и доверливото лидерство Јавните власти, меѓународните тела и поширокото спортско движење денес препознаваат дека доброто управување е суштинско не само за спречување на корупција и недозволено однесување, туку и за обезбедување долгорочна доверба, одржливост и општествена вредност на спортот. Како што националните и меѓународните организации ги зајакнуваат своите модели на управување, станува јасна потребата од практични, достапни и применливи насоки за дејствување.

Овој прирачник е специјално изработен за поддршка на спортските организации во Северна Македонија во разбирањето, оценувањето и унапредувањето на нивните управувачки практики. Прирачникот нуди јасна рамка која е структурирана во шест димензии: **Интегритет; автономија и отчетност; транспарентност; демократија и учество; инклузија, различност и права; и еколошка одржливост.** Овие димензии ги одразуваат меѓународно признатите принципи на добро управување, вклучително и оние промовирани од Меѓународниот олимписки комитет (МОК), Меѓународното партнерство против корупција во спортот

(ИПАКС) и Асоцијацијата на меѓународни федерации на летни олимписки спортови (АСОИФ), прилагодени на оперативната реалност и потребите на македонските спортски организации.

Содржината на прирачникот директно произлегува од прашалникот за самооценка кој претходно беше дистрибуиран до сите учеснички организации, а кој се базира на отворената платформа СИГГС 3.0. Овој прашалник претставува дијагностичка основа на проектот, овозможувајќи им на организациите да ги согледаат своите тековни практики и да ги идентификуваат силните страни, празнините и приоритетите за развој. Прирачникот ги надградува овие резултати преку преточување на клучните теми во јасни цели, суштински активности и практични насоки за планирање, спроведување и следење.

Доброто управување во спортот се темели на координираните улоги на повеќе чинители. Спортските организации ја носат примарната одговорност за поставување етички очекувања, воспоставување внатрешни контроли, заштита на спортистите, обезбедување демократско и транспарентно одлучување и ефективно управување со ресурсите. Јавните власти во Северна Македонија ја обезбедуваат правната и политичката рамка, додека меѓународните организации и регионалните партнери придонесуваат со насоки, стандарди и добри практики. Овој прирачник се фокусира на тоа што самите спортски организации можат да го направат – почнувајќи од нивните структури, лидерство, политики и секојдневни практики.

Целта на овој прирачник е двојна:

- да обезбеди кохерентна, меѓународно информирана рамка за управување на македонските спортски федерации, усогласена со европските стандарди;
- да служи како практична алатка за лидери, менаџери и

вработени при доследно преточување на принципите во секојдневна професионална практика.

Со користење на овој прирачник, спортските организации во Северна Македонија можат да ги зајакнат своите системи за интегритет, да ја подобрат транспарентноста и учеството, да го засилат претставувањето на спортистите и чинителите, да обезбедат инклузивна средина заснована на права и да ја интегрираат одржливоста во своите активности и настани. Тој е наменет како алатка за учење, размислување и континуирано унапредување – прилагодлива на организации од различна големина и различни фази на развој.

На крајот, доброто управување не е само прашање на усогласеност. Тоа е инвестиција во доверба, кредибилитет и квалитет. Силното управување им овозможува на македонските спортски организации подобро да им служат на своите членови, да ги заштитат спортистите, да привлечат партнери, одговорно да управуваат со ресурсите и да придонесат кон спортски екосистем кој е фер, безбеден, инклузивен и одржлив.

01 ДИМЕНЗИЈА

ИНТЕГРИТЕТ

Интегритетот е темелот на довербата во спортот. Тој ги штити правичноста, безбедноста, вредностите и кредибилитетот. Оваа димензија опфаќа седум клучни области: личен интегритет, управување со ризици, стратешко управување со човечки ресурси, антикорупција, манипулација со резултати, антидопинг и контроли и рамнотежи.

A

ЛИЧЕН ИНТЕГРИТЕТ

Однесување што гради доверба

Интегритетот започнува со поединци кои постапуваат етички, транспарентно и одговорно.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Поттикнување чесност, правичност, почит и отчетност.
- Поставување јасни очекувања за однесување во целата организација.
- Спречување недозволено однесување преку едукација и унапредување на организациската култура.
- Овозможување на лидерите да бидат пример за интегритет при секое донесување на одлуки.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Усвојување кодекс на однесување за вработени, волонтери, Управен одбор и спортисти.
- Воведување обврска за редовно поднесување годишни изјави за судир на интереси.
- Обезбедување редовни обуки за етика, вредности и одговорно однесување.
- Поттикнување пријавување неправилности и заштита на лицата кои укажуваат на нив.
- Интегрирање на стандардите за интегритет во процесите на воведување и оценување.

В

УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Идентификување и спречување закани за интегритетот

Организациите мора навремено да ги предвидат ризиците пред тие да предизвикаат штета.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Разбирање на ризици како измама, злоупотреба, судир на интереси, корупција, манипулација и допинг.
- Градење култура на превенција, наместо реакција.
- Доделување јасна одговорност за следење на ризиците по интегритетот.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Спроведување годишна проценка на ризиците по интегритетот.
- Мапирање ризици во управувањето, натпреварите, финансиите, човечките ресурси и настаните.
- Воспоставување јасни мерки за ублажување (контроли, процедури, одобрувања).
- Следење на области со висок ризик (јавни набавки, настани, финансии, процеси на селекција).
- Годишно известување на управниот одбор за наодите.

C СТРАТЕШКО УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Интегритет во управувањето со луѓе

Регрутацијата, развојот и управувањето со луѓето мора да бидат правични, транспарентни и без фаворизирање.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Обезбедување транспарентна регрутација заснована на заслуги.
- Спречување пристрасност, дискриминација или личен интерес при именувања.
- Поддршка на вработените и волонтерите преку силни системи за развој.
- Градење безбедна и етичка работна средина.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Изработка на политики за човечки ресурси и управување со волонтери со јасни процедури.
- Јавно објавување опис на работни места и критериуми за избор.
- Користење мешани комисии за селекција и проверки на интегритет при вработување.
- Обезбедување обуки, евалуација, менторство и јасни патеки за кариерен развој.
- Одржување планови за сукцесија и проценка на вештини.

D

АНТИКОРУПЦИЈА

Спречување злоупотреба на моќта

Корупцијата го нарушува угледот, финансиите, правичноста и јавната доверба.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Спречување поткуп, измама, незаконско влијание, перење пари и неетичко однесување.
- Обезбедување транспарентни јавни набавки и финансиско однесување.
- Овозможување безбедно пријавување неправилности.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Усвојување антикорупциска политика што опфаќа поткуп, подароци, набавки, судир на интереси и санкции.
- Обезбедување задолжителни обуки за вработени, раководство, тренери, службени лица и спортисти.
- Воспоставување доверливи канали за пријавување.
- Усогласување на набавките со јасни, отворени и конкурентни правила.
- Соработка со органите за спроведување на законот и телата за интегритет.

E

МАНИПУЛАЦИЈА СО НАТПРЕВАРИ

Заштита на фер резултати

Манипулацијата ја нарушува непредвидливоста на спортот и често е поврзана со криминални мрежи.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Спречување местење натпревари, делумно местење и злоупотреба на внатрешни информации.
- Едукација на спортисти, тренери, службени лица и вработени.
- Обезбедување робусни процедури за управување со случаи.
- Соработка со обложувалници, надлежни органи и национални платформи.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Усвојување јасни правила за обложување, манипулација и обврска за пријавување пристапи.
- Назначување на офицер за интегритет или на единствена контакт-точка.
- Обезбедување задолжителни обуки за подигнување на свеста („не мести, не се обложувај, не споделувај, пријави“).
- Воспоставување безбедни системи за пријавување сомнителни случаи.
- Спроведување процедури за истраги, санкции и комуникација.

F

АНТИДОПИНГ

Заштита на чистиот спорт

Допингот го загрозува здравјето на спортистите, правичноста и кредибилитетот на организацијата.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Усогласеност со антидопинг правилата и процедурите.
- Едукација на спортистите и придружниот персонал.
- Поддршка на тестирање, управување со случаи и фер постапки.
- Соработка со национални и меѓународни антидопинг тела.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Усвојување правила усогласени со антидопинг стандардите.
- Назначување контакт-лице за антидопинг прашања.
- Обезбедување едукација со одобрени материјали за спортисти и тренери.
- Воспоставување доверливи канали за пријавување.
- Документирање процедури за постапување при прекршувања.

G

КОНТРОЛИ И РАМНОТЕЖИ

Надзор за заштита на интегритетот

Интегритетот бара структури кои спречуваат концентрација или злоупотреба на моќта.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Обезбедување поделба на овластувањата (Собрание, Управен одбор, комисии, менаџмент).
- Воспоставување независни надзорни тела (етика, ревизија, усогласеност).
- Овозможување транспарентно и правично донесување одлуки.
- Обезбедување механизми за жалба и канали за пријавување.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Јасно дефинирање на управувачките структури во статутите и правилниците.
- Доследна примена на правилата за судир на интереси.
- Воспоставување независни ревизорски, етички и дисциплински тела.
- Користење отворени и транспарентни процеси за избори, именувања и набавки.
- Заштита на укажувачите и обезбедување безбедно пријавување.

- Поттикнувајте етичко однесување
- Спречувајте ги ризиците пред да ескалираат
- Обезбедете правичност во регрутацијата и управувањето со човечки ресурси
- Борете се против корупцијата
- Заштитете ги натпреварите
- Одржувајте го спортот чист
- Користете силни механизми на контроли и рамнотежи

02 ДИМЕНЗИЈА

АВТОНОМИЈА И ОТЧЕТНОСТ

1. Што обезбедува оваа димензија

Автономијата и отчетноста се клучни за спортските организации да бидат:

- независни од надворешни притисоци;
- јасни во однос на улогите и одговорностите;
- транспарентни во донесувањето одлуки;
- одговорни во финансиското и организациското работење;
- поддржувачки кон спортистите, вработените и волонтерите.

Оваа димензија опфаќа шест оперативни области: автономија, отчестност, одговорности и улоги, финансиско управување, поддршка на кариерата на спортистите и поддршка на кариерата на вработените и волонтерите.

А АВТОНОМИЈА

Заштита на независноста

Спортските организации мора да имаат можност самостојно да управуваат со својата работа, при целосна усогласеност со законите.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Одржување и спроведување на одлуките слободни од политичко, економско или друго надворешно влијание.
- Одржување јасни граници во односите со јавните институции, спонзорите и партнерите.
- Обезбедување финансиска независност преку разновидни извори на приходи.
- Соработка со надлежните органи преку формални и балансирани договори.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Преглед и ажурирање на статутите и внатрешните правила за да се обезбеди автономија.
- Изработка или ревизија на договори за соработка со јавни институции.
- Диверзификација на приходите (нивоа на спонзорство, повеќе партнери, грантови).
- Усвојување јасни правила за судир на интереси и надворешно влијание.

В
ОТЧЕТНОСТ
Транспарентно и одговорно донесување одлуки

Отчетноста обезбедува сите тела и поединци навремено и јасно да одговараат за своите одлуки.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- → Јасно дефинирани патишта за донесување одлуки.
- → Транспарентна комуникација со членовите и чинителите.
- → Механизми за надзор над управниот одбор и менаџментот.
- → Редовно известување и следење на спроведувањето.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Јасно дефинирање на одговорностите на Собранието, управниот одбор и менаџментот.
- Користење стандардизирани обрасци за дневни редови, записници и извештаи.
- Споделување на управувачката структура и клучните одлуки со членовите.
- Спроведување годишна оценка на работата на Управниот одбор.

C

ОДГОВОРНОСТИ И УЛОГИ

Секој ја знае својата задача

Јасно дефинираните улоги спречуваат конфузија, дупли-рање и внатрешни конфликти.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Јасно утврдени функции за вработените, волонтерите и членовите на управниот одбор.
- Дефинирани линии на известување и надзорни улоги.
- Усогласеност со политиките за интегритет.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Изработка на описи на работни места за сите вработени и волонтери.
- Развивање профили на улоги за сите позиции во управниот одбор (претседател, потпретседател, благајник, членови).
- Обезбедување усогласеност со политиките за човечки ресурси, кодексот на однесување и правилата за судир на интереси.
- Вклучување на клучните одговорности во статутите или внатрешните правилници.

D ФИНАНСИСКО УПРАВУВАЊЕ

Контрола, стабилност и интегритет

Здравото финансиско управување го штити интегритетот и одржливоста на организацијата.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Јасно дефинирани финансиски одговорности.
- Транспарентно буџетирање, сметководство и следење.
- Внатрешни и надворешни контроли.
- Повеќегодишно финансиско планирање.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Усвојување стратегија за финансиско управување.
- Дефинирање улоги: благајник, финансиска Комисија, ревизорска Комисија, финансиски службеник.
- Примена на правило за „два потписа“ и јасни прагови за одобрување.
- Спроведување внатрешна и надворешна ревизија на годишно ниво.
- Поврзување на годишните и повеќегодишните буџети со стратешкиот план.
- Објавување на ревидираните финансиски извештаи со јасни објаснувања.

Е ПОДДРШКА НА КАРИЕРАТА НА СПОРТИСТИТЕ

Двојна кариера, транзиција и благосостојба

На спортистите им е потребна структурирана поддршка за време и по завршувањето на нивната спортска кариера.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Развивање патеки за двојна кариера.
- Поддршка при транзицијата по завршување на активното спортување.
- Партнерства за образование и вработување.
- Континуирани информации и насоки.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Воспоставување програма за поддршка на кариерата на спортистите.
- Назначување контакт-лице/офицер за кариера на спортистите.
- Создавање партнерства со училишта, универзитети, компании и јавни институции.
- Организирање работилници за изработка на CV, образовно планирање, професионална транзиција, финансиско управување, медиумска обука и животни вештини.
- Вклучување на Комисијата на спортисти во дизајнот и промоцијата на програмата.

F ПОДДРШКА НА КАРИЕРАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ И ВОЛОНТЕРИТЕ

Градење капацитети и задржување талент

Силните организации инвестираат во развојот на своите луѓе.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- → Обука и развој на вештини.
- → Учење за лидерство и менаџмент.
- → Можности за менторство и мобилност.
- → Задржување на кадарот преку структурирана поддршка.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- ▸ Усвојување годишен план за обука и развој.
- ▸ Воспоставување програми за менторство и развој на лидерство.
- ▸ Користење на оценките на вработените за изработка на индивидуални планови за развој.
- ▸ Обезбедување можности за следење на работа (job-shadowing), мобилност и практикантски позиции.
- ▸ Споделување можности за обука со организациите членки.

ВОДИЧ ЗА АКТИВНОСТИ: АВТОНОМИЈА И ОТЧЕТНОСТ

1. ЗАШТИТЕТЕ ЈА АВТОНОМИЈАТА

- Одржувајте правна и оперативна независност
- Диверзифицирајте ги приходите
- Формализирајте ја соработката со јавните институции
- Спроведувајте правила за судир на интереси

2. ЗАЈАКНЕТЕ ЈА ОТЧЕТНОСТА

- Разјаснете ги одговорностите на Собранието, Управниот одбор и менаџментот
- Споделувајте ги одлуките транспарентно
- Стандардизирајте ја документацијата
- Годишно оценувајте ја работата на Управниот одбор

3. РАЗЈАСНЕТЕ ГИ УЛОГИТЕ

- Описи на работни места за вработени и волонтери
- Профили на улоги за членовите на Управниот одбор
- Усогласеност со политиките за интегритет и човечки ресурси

4. ОБЕЗБЕДЕТЕ ФИНАНСИСКИ ИНТЕГРИТЕТ

- Финансиска стратегија, јасни улоги и контроли
- Финансиска и ревизорска Комисија
- Правило за два потписа
- Годишна внатрешна и надворешна ревизија

5. ПОДДРЖЕТЕ ГИ КАРИЕРИТЕ НА СПОРТИСТИТЕ

- Програма за двојна кариера
- Партнерства и работилници
- Назначено контакт-лице

6. РАЗВИВАЈТЕ ГИ ВРАБОТЕНИТЕ И ВОЛОНТЕРИТЕ

- Годишен план за обука
- Менторство и развој на лидерство
- Мобилност за учење и практикантски улоги

03 ДИМЕНЗИЈА

ТРАНСПАРЕНТНОСТ

Транспарентноста обезбедува спортските организации да функционираат отворено, да комуницираат јасно и да ги прават информациите достапни и разбирливи за членовите, партнерите и јавноста. Оваа димензија обединува пет области: Визија и мисија, Стратегија, Достапност на документи и информации, Внатрешна комуникација и консултација и Надворешна комуникација.

А ВИЗИЈА И МИСИЈА

Јасност на целта

Јасната визија и мисија им помагаат на сите да разберат каде се движи организацијата и зошто.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Обезбедување долгорочна насока преку јасно дефинирана визија.
- Објаснување на целта на организацијата преку мисија.
- Усогласување на активностите, одлуките и вредностите.
- Вклучување на членовите и чинителите во дефинирањето и ревидирањето на визијата и мисијата.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Изработка или ажурирање јасна визија за посакуваната иднина.
- Утврдување мисија што ја опишува основната цел на организацијата.
- Вклучување на вработените, членовите и чинителите во обликувањето на овие изјави.
- Широка комуникација на визијата и мисијата и нивна лесна достапност.
- Поврзување на визијата и мисијата со стратешките цели и статутарните документи.

В СТРАТЕГИЈА

Јасни планови и кохерентна насока

Стратегијата ја претвора амбицијата во конкретни цели и активности.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Преточување на визијата и мисијата во реални цели и приоритети.
- Обезбедување јасност и насока за вработените, членовите и партнерите.
- Обезбедување континуитет и информирано донесување одлуки.
- Следење на напредокот преку клучни индикатори на перформанси (KPI) и редовни ревизии.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Спроведување SWOT или ситуациска анализа пред започнување на планирањето.
- Изработка на повеќегодишен стратешки план со јасни цели.
- Поддршка на стратегијата со годишни работни програми.
- Доделување одговорности и временски рокови.
- Следење на спроведувањето, оценување на резултатите и прилагодување по потреба.
- Консултација и континуирана комуникација со членовите во текот на процесот.

C

ДОСТАПНОСТ НА ДОКУМЕНТИ И ИНФОРМАЦИИ

Отворен пристап и јасност

Транспарентноста подразбира клучните информации да бидат достапни, разбирливи и лесно пронајдливи.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Обезбедување пристап до правни, управувачки и финансиски документи.
- Осигурување дека објавените документи се јасни, добро организирани и навремени.
- Зајакнување на отчетноста и довербата кај членовите и јавноста.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Објавување на статути, правилници, годишни извештаи, ревидирани финансиски извештаи и нивни резимеа.
- Обезбедување јасни објаснувачки белешки за лица кои не се стручњаци.
- Логично организирање на документите на веб-страницата (управување, финансии, Собрание, политики).
- Објавување записници или резимеа од одлуките на Управниот одбор.
- Обезбедување лесен пристап до органиграми и управувачки структури.
- Утврдување рокови и процедури за објавување документи.

D

ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА И КОНСУЛТАЦИЈА

Споделување информации и слушање

Транспарентните организации комуницираат отворено и ги вклучуваат членовите и вработените во донесувањето одлуки.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- → Обезбедување непречен и конзистентен проток на информации во рамки на организацијата.
- → Користење повеќе канали за вклучување на вработените, волонтерите, спортистите и членовите.
- → Заштита на доверливоста и усогласеност со правилата за заштита на лични податоци.
- → Поттикнување консултација и учество во процесите на одлучување.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Развивање стратегија за внатрешна комуникација што ги опфаќа состаноците, платформите и каналите.
- Користење редовни брифинзи, билтени, состаноци со персоналот и известувања до членовите.
- Одржување ажурирани органиграми и листи со контакти.
- Воспоставување јасни процеси за консултација (анкети, повратни информации, дискусии).
- Спроведување политики за доверливост и заштита на податоци.
- Обезбедување безбедни и доверливи внатрешни механизми за пријавување.

E

НАДВОРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА

Видливост, кредибилитет и ангажман

Надворешната комуникација го обликува угледот, ја информира јавноста и гради доверба.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Споделување точни и релевантни информации со надворешната јавност.
- Одржување ажурирана и кориснички пријателска веб-страница.
- Ефективно користење на социјалните медиуми и дигиталните алатки.
- Проактивно управување со комуникацијата во време на кризи.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Развивање стратегија за надворешна комуникација (целни публики, пораки, канали).
- Редовно ажурирање на веб-страницата со информации за управувањето, активностите, контактите и документите.
- Објавување годишни извештаи, значајни одлуки и информации за настани.
- Одржување активни и конзистентни канали на социјалните медиуми.
- Обезбедување насоки за вработените, членовите на управниот одбор и спортистите за користење на социјалните медиуми.
- Подготовка план за комуникација во кризни ситуации со јасно дефинирани улоги и процедури.

ВОДИЧ ЗА АКТИВНОСТИ: ТРАНСПАРЕНТНОСТ

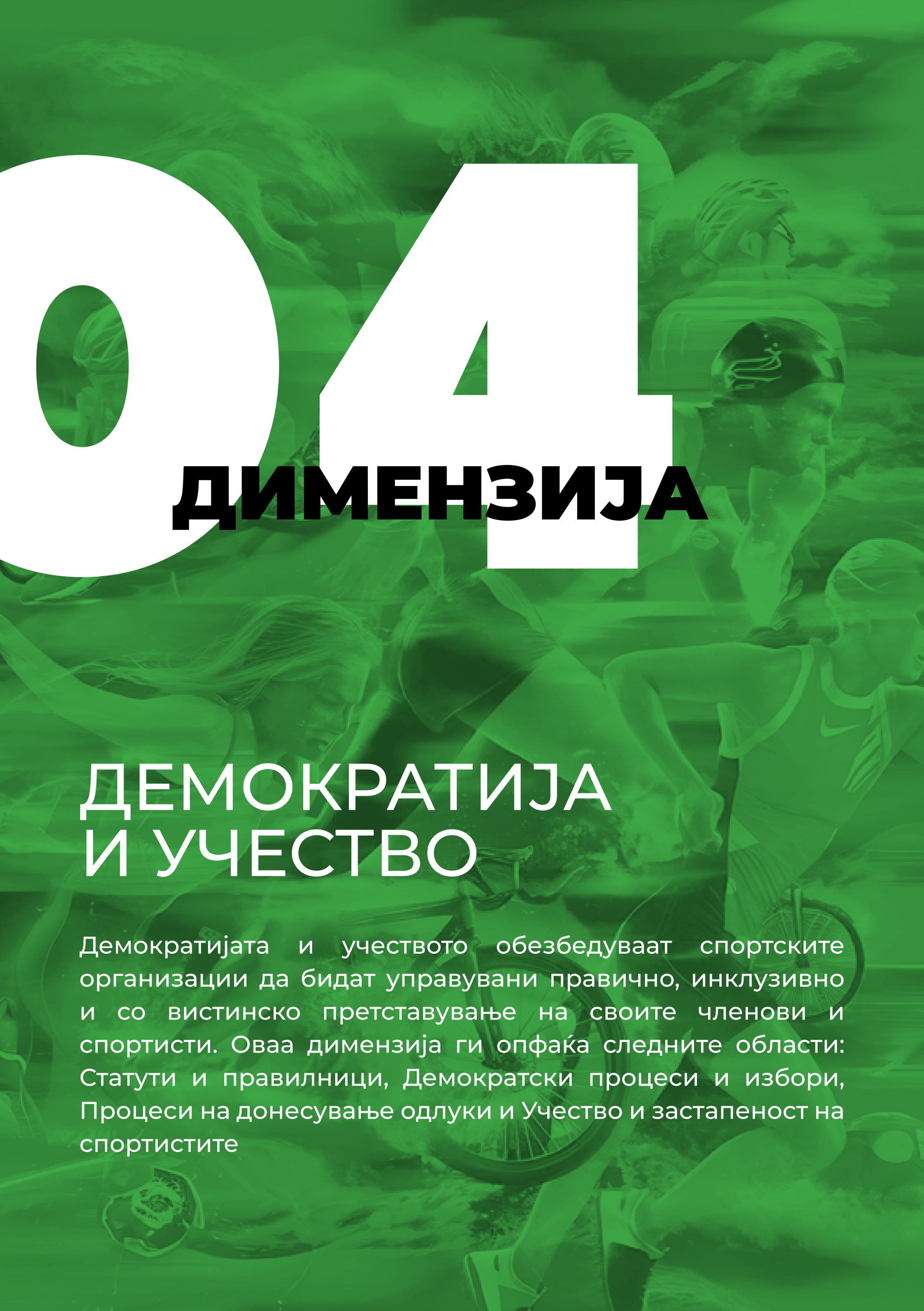
ЈАСНО ДЕКЛАРИРАЈТЕ ЈА НАСОКАТА
Визија и мисија – објавени, разбрани и користени при донесување одлуки.

ПЛАНИРАЈТЕ СО ЦЕЛ
Повеќегодишна стратегија, годишни планови, KPI и редовни ревизии.

НАПРАВЕТЕ ГИ ДОКУМЕНТИТЕ ДОСТАПНИ
Објавени и објаснети статути, финансиски извештаи, одлуки, органиграми и политики.

КОМУНИЦИРАЈТЕ ВНАТРЕШНО
Структурирани известувања, процеси за консултација, заштита на податоци и безбедно пријавување.

КОМУНИЦИРАЈТЕ НАДВОРЕШНО
Јасни пораки, силно онлајн присуство, социјални медиуми и управување со кризи.



04 ДИМЕНЗИЈА

ДЕМОКРАТИЈА И УЧЕСТВО

Демократијата и учеството обезбедуваат спортските организации да бидат управувани правично, инклузивно и со вистинско претставување на своите членови и спортисти. Оваа димензија ги опфаќа следните области: Статути и правилници, Демократски процеси и избори, Процеси на донесување одлуки и Учество и застапеност на спортистите

A

СТАТУТИ И ПРАВИЛНИЦИ

Темел на демократското управување

Јасните статути утврдуваат како функционира организацијата, кој одлучува и како членовите учествуваат.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Обезбедување јасни правила за управување, структура и членство.
- Усогласеност со националното законодавство и секторските стандарди.
- Дефинирање на надлежностите на Собранието, управниот одбор и комисиите.
- Обезбедување транспарентност и предвидливост во состаноците, изборите и гласањето.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Усвојување и објавување јасни статути што ја опишуваат целта, членството, телата, улогите и процедурите.
- Дефинирање на начинот на организирање на Собранието (фреквенција, дневен ред, документи, правила за гласање).
- Идентификување на телата на организацијата (Управен одбор, комисии, дисциплински тела итн.) и нивните надлежности.
- Утврдување процедури за измена на статутите и усвојување внатрешни правилници.
- Објавување на статутите и правилниците на веб-страницата и обезбедување пристап до ажурирани верзии.

В

ДЕМОКРАТСКИ ПРОЦЕСИ И ИЗБОРИ

Правично, транспарентно и инклузивно управување

Демократскиот легитимитет бара отворени, фер и добро регулирани избори.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Гарантирање слободни и правични избори.
- Јасно дефинирање на составот, улогите и мандатите на Управниот одбор.
- Транспарентен избор на кандидати врз основа на компетенции.
- Поттикнување различност и ротација во лидерството.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Дефинирање улоги и надлежности на управниот одбор (претседател, благајник, генерален секретар, членови).
- Утврдување мандатни ограничувања и правила за обновување на мандатите.
- Формирање Комисија за номинации или избори за проверка на подобноста и правичноста.
- Навремено објавување изборни рокови, критериуми и информации за кандидатите.
- Овозможување жалбени постапки и јасни правила за гласање и кампања.
- Промовирање родова рамнотежа, различност и репрезентативност.

C ПРОЦЕСИ НА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

Јасност, предвидливост и заедничка одговорност

Одлуките мора да следат јасно дефинирани чекори и да бидат транспарентни за членовите.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Дефинирање на подготовката, донесувањето, спроведувањето и следењето на одлуките.
- Обезбедување поделба на овластувањата и спречување концентрација на моќ.
- Овозможување значаен придонес од членовите и експертите.
- Усогласеност на одлуките со стратегијата, политиките и финансиското планирање.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Јасно документирање на процедурите за донесување одлуки во статутите или внатрешните правила.
- Дефинирање кој ги подготвува одлуките (комисии), кој ги донесува (Управен одбор/Собрание) и кој ги спроведува (менаџмент).
- Формирање постојани комисии (финансиска, етичка, на спортисти и др.) со јасни мандати.
- Објавување одлуки или нивни резимеа и споделување на следните чекори со членовите и персоналот.
- Вклучување надворешни експерти кога е потребно.
- Одржување предвидливи рокови за консултација и одлучување.

D

УЧЕСТВО И ЗАСТАПЕНОСТ НА СПОРТИСТИТЕ

Вистински глас за спортистите

Спортистите мора да влијаат врз одлуките што ја засегаат нивната кариера, благосостојба и спортот.

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Воспоставување кредибилна Комисија на спортисти.
- Обезбедување застапеност на спортистите во Собранието и Управниот одбор.
- Гарантирање демократски избор на претставници на спортистите.
- Интегрирање на гласот на спортистите во стратешките и оперативните одлуки.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Формирање Комисија на спортисти со јасни правила, улоги и критериуми за подобност.
- Избор на мнозинството членови преку гласање на спортистите, со родова и дисциплинска рамнотежа.
- Обезбедување претседателот или претставникот на Комисијата да има место и право на глас во Управниот одбор.
- Овозможување право на глас за спортистите во Собранието, каде што е можно.
- Поддршка на Комисијата со административна помош, финансиски средства и обука.
- Јавна промоција на Комисијата и користење комуникациски платформи за ангажман на спортистите.
- Спроведување редовни консултации и прибирање повратни информации од спортистите.

ВОДИЧ ЗА АКТИВНОСТИ: ДЕМОКРАТИЈА И УЧЕСТВО

ЗАЈАКНЕТЕ ГИ ПРАВНИТЕ ОСНОВИ
Јасни статути, транспарентни правила, дефинирани улоги, објавени документи.

ГАРАНТИРАЈТЕ ФЕР ДЕМОКРАТСКИ ПРОЦЕСИ
Слободни и правични избори, различни кандидати, мандатни ограничувања, транспарентни процедури.

ИЗГРАДЕТЕ ИНКЛУЗИВНО ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ
Постојани комисии, процеси на консултација, јасно известување и следење.

ОВЛАСТЕТЕ ГИ СПОРТИСТИТЕ
Комисија на спортисти, избрани претставници, право на глас, структурирана поддршка.

05 ДИМЕНЗИЈА

ИНКЛУЗИЈА, РАЗЛИЧНОСТ И ПРАВА

Кредибилна спортска организација мора да ги почитува човековите права, да обезбеди еднаков третман за сите и активно да гради безбедна, инклузивна и добредојдена средина.

А РОДОВА ЕДНАКВОСТ

Еднакви можности за сите родови

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Еднаква пристапност, учество и напредување.
- Поголема застапеност на жените и недоволно претставените родови.
- Спречување дискриминација и вознемирување.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Политика и акциски план за родова еднаквост.
- Цел од 40–60% родова застапеност.
- Инклузивни практики за регрутација.
- Обуки за родова сензитивност и несвесна пристрасност.
- Следење и јавно известување за напредокот.

B

LGBTQIA+ ИНКЛУЗИЈА

Почитување на идентитетот

КЛУЧНИ ЦЕЛИ:

- Спречување дискриминација.
- Видливост и почит.

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Политика за различност и инклузија.
- Инклузивен јазик.
- Обуки и назначено одговорно лице.
- Јавна поддршка и безбедни механизми за пријавување.

C

ИНКЛУЗИЈА НА ЛИЦА СО ПОПРЕЧЕНОСТ

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Аудити за пристапност.
- Пристапни формати и алатки.
- Инклузивни програми и партнерства.

D АНТИРАСИЗАМ И АНТИДИСКРИМИНАЦИЈА

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Политики, едукација, доверливо пријавување и санкции.
- Промовирање различност во лидерството.

E БЕЗБЕДЕН СПОРТ (SAFE SPORT)

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Политика за безбеден спорт
- Обуки и доверливи механизми.
- Назначено контакт-лице.

F ЧОВЕКОВИ ПРАВА

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Обврска за почитување на човековите права.
- Обуки и редовни проценки на ризици.
- Безбедни жалбени механизми.

ВОДИЧ ЗА АКТИВНОСТИ:
ИНКЛУЗИЈА, РАЗЛИЧНОСТ И ПРАВА

- Промовирајте родова еднаквост
- Почитувајте LGBTQIA+ идентитети
- Обезбедете инклузија на лица со попреченост
- Спречувајте дискриминација
- Гарантирајте безбеден спорт
- Почитувајте човекови права

06 ДИМЕНЗИЈА

ЕКОЛОШКА ОДРЖЛИВОСТ

Еколошката одржливост е клучна одговорност на спортските организации.

A ОДРЖЛИВО СЕКОЈДНЕВНО РАБОТЕЊЕ

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Мерење и намалување на јаглеродниот отпечаток.
- Зелена енергија и одржливи набавки.
- Намалување на емисиите од патувања.
- Внатрешни кампањи и транспарентна комуникација.

B ЕДУКАЦИЈА И КОМУНИКАЦИЈА

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Обуки, кампањи и партнерства.
- Препознавање и наградување зелени практики.
- Транспарентност и избегнување „greenwashing“.

C ОДРЖЛИВИ НАСТАНИ

СУШТИНСКИ АКТИВНОСТИ:

- Климатски неутрални стратегии.
- Намалување отпад и ресурси.
- Заштита на природата и ангажман на публиката.
- Разгледување ISO 20121 стандард.

ВОДИЧ ЗА АКТИВНОСТИ:
ЕКОЛОШКА ОДРЖЛИВОСТ

- Изградете одржливо секојдневно работење
- Едуцирајте и комуницирајте
- Организирајте одржливи спортски настани

www.mok.org.mk