



# ПРИРАЧНИК ЗА УПРАВУВАЊЕ И ИНТЕГРИТЕТ

## ЗА НАЦИОНАЛНИ СПОРТСКИ ФЕДЕРАЦИИ

### ВО СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



# ВОВЕД:

## ЗОШТО ДОБРОТО УПРАВУВАЊЕ Е ВАЖНО

Добредојдовте.

Овој прирачник е осмислен како практичен водич за Националните спортски федерации (НСФ) во Северна Македонија. Тој ви помага да ги разберете чекорите потребни за вашата организација да функционира попрофесионално, поправедно и потранспарентно.

Доброто управување претставува систем и процес преку кој организацијата се насочува, контролира и регулира. Накратко: **доброто управување значи да се обезбеди начин за Вашата организацијата да се функционира правилно.**

Овој прирачник го темелиме на две клучни основи:

→ **Европскиот конвергентен кодекс за добро управување во спортот (ACTION Code):** патоказ кој опфаќа 20 принципи во 5 клучни области, наменети да им помогнат на спортските организации да постигнат конкретни цели во управувањето.

→ **Експертиза и истражувања во спортското управување:** користење на експертско знаење за објаснување на основните концепти, нивната важност и начини за практична примена, вклучително и примери за успешни практики од други земји.

# 1

## ШТО Е ДОБРО УПРАВУВАЊЕ ВО СПОРТОТ?

---

Доброто управување во спортот се однесува на начинот на кој се донесуваат одлуки во рамки на Вашата организација, при што се обезбедува начинот на нивното донесување да биде **фер, транспарентен и правичен**.

Тоа не е само „штиклирање“ на правила и усогласеност. Тоа е долгорочна алатка за унапредување на функционирањето и перформансите на организацијата.



# 2

## ЗОШТО УПРАВУВАЊЕТО ВО СПОРТОТ Е ПОСЕБНО?

Управувањето во спортот е специфично затоа што организациите се соочуваат со силни емоции и страст, голема посветеност од волонтери, како и сложени односи со многу различни групи (спортисти, тренери, државни институции, навивачи, спонзори).

Главната цел на имплементирањето на добро управување е да се зачува **легитимитетот и автономијата**.

→ **Автономија:** правото на НСФ да го управува спортот без несоодветно мешање од државата или надворешни субјекти.

→ **Легитимитет:** статус кој го добивате кога општеството и клучните надворешни групи ги препознаваат вашите активности како добри, соодветни или за пофалба. Доброто управување е критично за кредибилитетот, ефективноста и одржливоста на вашата организација.



# 3

## ШТО СЕ СЛУЧУВА АКО ГО ПРАВИМЕ ОВА, НАСПРОТИ АКО НЕ ГО ПРАВИМЕ?

### АКО ГО ПРАВИМЕ (Добро управување)

✔ **УСПЕВАМЕ:** добиваме доверба од јавноста, привлекуваме повеќе инвестиции и ја подобруваме организациската успешност.

✔ **СМЕ ТРАНСПАРЕНТНИ:** заинтересираните страни можат да видат како се носат одлуките, што ја штити организацијата од обвинувања за корупција.

✔ **ОБЕЗБЕДУВАМЕ ПРАВИЧНОСТ:** одлуките се носат во корист на сите засегнати страни, што резултира со побезбеден и поинклузивен спорт.

✔ **ОСТАНУВАМЕ ВО КОНТРОЛА:** докажуваме дека сме одговорни и отчетни, со што се оправдува правото на организацијата да се саморегулира.

### АКО НЕ ГО ПРАВИМЕ (Лошо управување)

✘ **НЕ УСПЕВАМЕ:** има нетранспарентност, лошо управување со ресурси и скандали кои ги поткопуваат демократските процеси.

✘ **ЈА ГУБИМЕ ДОВЕРБАТА:** незабележани „празнини“ во управувањето доведуваат до криза; засегнатите страни, јавноста и спонзорите ја губат довербата.

✘ **СЕ СООЧУВАМЕ СО РИЗИЦИ:** ризикот од корупција се зголемува, што води до проблеми во перформансите и нарушена репутација.

✘ **ЈА ГУБИМЕ АВТОНОМИЈАТА:** надворешни тела (како владата или финансиерите) воведуваат регулативи и контроли затоа што не можат да ѝ веруваат на организацијата дека ќе се управува самостојно.

## ПЕТТЕ СТОЛБА НА УПРАВУВАЊЕТО (ACTION Code рамка)

Европскиот конвергентен кодекс за добро управување претставува јасен патоказ за постигнување на највисоко ниво на добро управување. Тој ги структурира своите 20 принципи во пет тематски области. За да го подобрите управувањето, треба да спроведете самопроценка врз основа на овие области, со цел да ги идентификувате организациските празнини и можностите за унапредување.

### 5 КЛУЧНИ ОБЛАСТИ (столбови):

1

**ЕФЕКТИВНО ГЕНЕРАЛНО СОБРАНИЕ:**  
обезбедување највисокото управувачко тело (членови) кое редовно заседава и ја врши својата надзорна улога.

2

**ЛЕГИТИМЕН УПРАВЕН ОДБОР:**  
воспоставување јасни правила за избор, именување и управување со Одборот, особено во однос на судири на интереси.

3

**АКТИВЕН УПРАВЕН ОДБОР:**  
фокусирање на работата на Одборот на долгорочна стратегија и етички вредности, а не само на дневни активности.

4

**ОТЧЕТНА ФЕДЕРАЦИЈА:**  
транспарентност преку објавување финансиски извештаи и клучни одлуки, како и подложување на надворешни финансиски ревизии.

5

**ОДГОВОРНА ФЕДЕРАЦИЈА:**  
обезбедување на ниво за дејствување на организацијата одговорно, преку усвојување политики за интегритет (на пр. антидопинг, заштита) и одржливост.



## ЛЕГИТИМИТЕТ И ПРОЦЕСИ ЗА ИЗБОР НА ИЗВРШЕН/УПРАВЕН ОДБОР

Одборот е клучното тело за донесување одлуки во вашата НСФ. Неговиот состав директно влијае врз квалитетот и ефектот на донесените одлуки.

### 2.1. ШТО Е ТОА: Состав и вештини на Одборот

#### ШТО:

Составот на Одборот се однесува на тоа кои лица се членови и дали имаат соодветна комбинација на вештини, искуство и перспективи за ефикасно водење на организацијата. Процесите за избор на Одборот ги дефинираат јасните и транспарентни чекори преку кои членовите се избираат или именуваат.

#### ЗОШТО Е ВАЖНО:

Улогата на Одборот е сложена и бара повеќе вештини (на пр. финансиски, правни, политички, комуникациски). Ако Одборот се состои само од членови избрани да претставуваат одредени групи (делегатски модел), вкупните капацитети можат да бидат недоволни за управување со професионална организација.

#### АКО ГО ПРАВИМЕ (Фокус на компетентност):

се зголемува квалитетот на одлучување, бидејќи членовите носат клучни вештини (како финансиско планирање или управување со ризици) при решавање сложени прашања.

#### АКО НЕ ГО ПРАВИМЕ (Фокус само на застапеност):

постои ризик организацијата да биде управувана од лица без неопходни компетенции за водење стратегија и перформанси, што ја става НСФ во ризик.

## 2.2. КАКО ДА СЕ НАПРАВИ: Најдобри практики за избор

Најдобриот пристап честое **хибридна структура** која ја балансира демократската застапеност со потребата од професионална компетентност.

### КАКО ДА СЕ НАПРАВИ — И ЗОШТО Е ВАЖНО (ЦЕЛТА):



→ **Прво дефинирајте ги потребните вештини:** составот мора да биде усогласен со мисијата и стратешките цели на НСФ. Пред изборите дефинирајте ги потребните компетенции (на пр. финансии, право, маркетинг).



→ **Обезбедете транспарентност во изборите:** процедурите за влез и излез од Одборот мора да бидат јасни и објавени. Изборите треба да бидат отворени, фер и документирани за да се зачува легитимитетот.



→ **Вклучете независни членови:** независните директори носат специфично, високо корпоративно знаење и експертиза надвор од спортскиот сектор. Ова се смета за клучна практика за модернизација.



→ **Задолжителна обука и воведување:** новите членови мора да добијат формална обука за улогите, одговорностите, политиките и кодексот на однесување на организацијата.

## 2.3. ОГРАНИЧУВАЊЕ НА МАНДАТ (демократски принцип)

### ШТО:

ограничувањето на мандат значи ограничување колку долго едно лице може да служи на позиција во Одборот (на пр. максимум два или три последователни мандати).

### ЗОШТО Е ВАЖНО:

предолгите мандати можат да доведат до отпор кон промени и недостаток на свежи идеи, знаење и перспективи. Ограничувањето на мандат обезбедува редовно обновување и внесување нови идеи, што е клучно за организациското здравје.

### АКО НЕ ГО ПРАВИМЕ:

можно е одборите да се состојат од лица кои ја водат организацијата до девет години (или повеќе) без потребните вештини, што води кон стагнација и деградација на федерацијата.

### КАКО ДА СЕ НАПРАВИ:

Статутот на НСФ мора да се ревидира за јасно да ги утврди ограничувањата на бројот на последователни мандати.

## ЕТИКА, ИНТЕГРИТЕТ И СУДИРИ НА ИНТЕРЕСИ

Посветеноста на интегритет и етичко однесување е клучна за градење доверба кај засегнатите страни и зачувување на репутацијата на НСФ.

### 3.1. ЕТИКА И КОДЕКСИ НА ЕТИКА ЗА ЧЛЕНОВИ НА ОДБОРОТ

#### ШТО:

Етички кодекс е формален документ кој ги утврдува експлицитните очекувања за етичко одлучување и лично однесување. Тој треба да ги опфати основните вредности како **отчетност, транспарентност, чесност и правичност.**

#### ЗОШТО Е ВАЖНО:

членовите на Одборот мора да постапуваат како чувари на спортот. Пишаниот кодекс создава клима на етичко однесување, обезбедува насоки при тешки одлуки и појаснува дека мисијата на НСФ е од највисок приоритет.

#### АКО ГО ПРАВИМЕ:

воспоставуваме санкции за оние што отстапуваат од кодексот, демонстрираме лидерство преку личен пример и обезбедуваме принципите на управување да бидат видливи за сите засегнати страни.

#### АКО НЕ ГО ПРАВИМЕ:

ризикуваме скандали, корупција и нарушување на репутацијата (на пр. извештај на WADA наведува дека корупцијата и злоупотребата на моќ биле „вкоренети“ во IAAF поради прикривања).

## КАКО ДА СЕ НАПРАВИ:

- дефинирање на основни вредности (како правичност, недискриминација и чесност);
- усвојување писмен Етички кодекс и однесување, вклучително и обврска за почитување на законски и регулаторни барања;
- задолжителна обука за усогласеност за сите членови на Одборот, вработени и клучни волонтери.

## 3.2. УПРАВУВАЊЕ СО СУДИРИ НА ИНТЕРЕСИ

Ова е специфично барање на тема интегритет, потребно за да се обезбеди одлуките на Одборот секогаш да бидат објективни.

### ШТО:

Судир на интереси (COI) е ситуација кога приватните интереси (лични, финансиски, политички) на член на Одборот се поврзани со неговите должности, што потенцијално го компромитира интегритетот на Федерацијата. Рамката ACTION Code бара НСФ да воспостават јасни процедури за судир на интереси за членовите на Одборот.

### ЗОШТО Е ВАЖНО:

судирите на интереси ја поткопуваат способноста на Одборот за непристрасно расудување. Доколку личните интереси влијаат, одлуките можат да го фаворизираат индивидуалниот интерес наместо колективната добробит на спортот, што ја намалува довербата.

### АКО НЕ ГО ПРАВИМЕ:

во истражување за спортско управување на Кипар, 50% од членовите на одборот признале дека спротивставени интереси (лични, финансиски или политички) влијаеле врз процесот на одлучување. Овој недостаток на независност може да резултира со одлуки кои му штетат на спортот на сите нивоа.



## КАКО ДА СЕ НАПРАВИ:

- **воспоставување јасни процедури:** воведување процедура која правно бара членовите на Одборот да пријавуваат потенцијални судири на интереси;
- **изземање од одлучување:** членот со судир мора да биде исклучен од дискусијата и гласањето за конкретното прашање;
- **раздвојување на овластувања (заштитна мерка):** јасна структура на управување заснована на раздвојување на овластувања (волонтерски функции на Одборот наспроти платени функции на персоналот) е предуслов за намалување на ризикот од корупција.

## ВОСПОСТАВУВАЊЕ СТАНДАРДИ ЗА ПОЧИТУВАЊЕ НА ДЕМОКРАТСКИТЕ ПРИНЦИПИ ВО ОДЛУЧУВАЊЕТО

Демократските принципи се обезбедуваат преку **учество, транспарентност и отчетност**. Тоа гарантира легитимитет и создава доверба дека организацијата се води правилно.

### 4.1. УЛОГАТА НА ГЕНЕРАЛНОТО СОБРАНИЕ (ГС)

ГС обично е највисок орган за донесување одлуки и има клучна демократска улога.

#### ШТО:

ГС е телото каде членовите се состануваат за да го надгледуваат работењето на Одборот и да одобруваат значајни политики.

#### ЗОШТО Е ВАЖНО:

овозможувањето членовите да се состануваат најмалку еднаш годишно и да го надгледуваат Одборот ја зајакнува демократската легитимност.

#### КАКО ДА СЕ НАПРАВИ (Транспарентност и отчетност):

Федерацијата мора да ги објавува дневниот ред и записниците од Генералното собрание на својата веб-страница. Оваа практика овозможува директен пристап за сите заинтересирани страни да видат како се носат и спроведуваат одлуките.

### 4.2. ТРИТЕ МОДУСИ НА УПРАВУВАЊЕ (Активен одбор)

Активен одбор управува ефективно преку три комплементарни „модуси“. Овој начин осигурува одлуките да не се фокусираат само на краток рок, туку и на долгорочна стратегија и вредности.

## МОДУС — ШТО Е ТОА (ФОКУС) — ЗОШТО Е ВАЖНО (ЦЕЛ):

### → Фидуцијарен модус

Основен надзор над материјалните средства, финансиите, законската усогласеност и управувањето со ризици. Обезбедува организацијата да не „пропадне“ и ја исполнува обврската за заштита на ресурсите.

### → Стратешки модус

Фокус на долгорочна одржливост, развој на јасни стратешки насоки, приоритети и акциски планови. Ја дистанцира организацијата од секојдневното управување и е клучен за одржливост и насока.

### → Генеративен модус

Најмалку применуван модус. Бара непристрасно и самокритично размислување за основните вредности, претпоставки и целта на организацијата („Зошто го правиме ова?“). Ја максимизира вредноста на Одборот преку иновации и проверка дали одлуките се усогласени со основните вредности и етички стандарди.

### Пример (ако не се применува генеративниот модус):

ако одборот се фокусира само на фидуцијарниот модус (проверка на формалности) и стратешкиот модус (поставување цели), може да постигне краткорочен успех. Но, без генеративниот модус, не ги преиспитува основните претпоставки, што може да доведе до одлуки кои се ефективни, но неетички или штетни за долгорочните вредности на спортот.

## 4.3. СТАНДАРДИ ЗА ТРАНСПАРЕНТНОСТ И ОТЧЕТНОСТ

Транспарентноста и отчетноста се клучни концепти во ACTION Code, витални за демократско функционирање и борба против корупција.

### ШТО Е ТОА:

→ **Транспарентност:** организацијата доброволно открива релевантни информации за структурата, процесите, финансиските активности и одлуките.

→ **Отчетност:** обврската да се преземе одговорност за постапките, одлуките и политиките, и да се дадат одговори за нив.



## ЗОШТО Е ВАЖНО:

транспарентноста е предуслов за доверба, соработка и рационално управување. Таа им овозможува на засегнатите страни да го следат и контролираат однесувањето. Јавното објавување финансиски извештаи, на пример, ја зајакнува довербата во НСФ.

## АКО ГО ПРАВИМЕ:

обезбедуваме политичка поддршка, градиме легитимитет, ја подобруваме организациската успешност и ја зајакнуваме репутацијата кај финансиерите и јавноста.

## АКО НЕ ГО ПРАВИМЕ:

организациите со слаб степен на транспарентност историски се поврзуваат со корупција. Доколку криеме информации, поттикнуваме отпор, тајност и недоверба од членовите и засегнатите страни.

## КАКО ДА СЕ НАПРАВИ (Постигнување транспарентност – ACTION Code T2 и T4):

- **Финансиско обелоденување:** Федерацијата мора да ги почитува барањата за обелоденување, вклучително и објавување на годишниот финансиски извештај на јасен и концизен начин.
- **Обелоденување документи:** јавно достапната документација треба да вклучува: ажуриран статут/устав, организациска шема, дневен ред и записници од статутарни состаноци (како Генералното собрание).
- **Комуникација:** НСФ треба да водат конструктивен дијалог со оние кои ги оспоруваат одлуките и да обезбедат комуникацијата да биде прилагодена на различни групи засегнати страни (членови, спортисти, медиуми).

# ЗАКЛУЧОК И АЛАТКИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

Имплементирањето на добро управување не е статичен процес; тоа е континуиран процес кој бара време, посветеност и ресурси.

Доброто управување, интегритетот и почитувањето на демократските принципи се суштински за да се обезбеди Федерацијата да остане отпорна на надворешни притисоци, да обезбеди идно финансирање и да обезбеди етички и висококвалитетни услуги за спортистите и членовите.

# АНАЛОГИЈА ЗА ДОБРО УПРАВУВАЊЕ

Имплементирањето на добро управување во Национална спортска федерација е како градење куќа.

→ **Фидуцијарниот модус** е проверка на темелите — обезбедување законска усогласеност и стабилни финансии за куќата да не се урне.

→ **Стратешкиот модус** е изработка на архитектонски планови — одлучување колку простории ќе има, колку ќе биде голема и каде ќе биде за десет години.

→ **Генеративниот модус** е преиспитување зошто ја градите куќата воопшто — да се осигурате дека дизајнот одговара на вашите најдлабоки вредности и потреби, а не само да следи трендови.

Потребни се сите три за да се изгради силен, целисходен и долготраен дом за вашиот спорт.

## Практични алатки за итно дејствување:

→ **Самопроценка:** користете ги алатките обезбедени од ACTION проектот (достапни на [www.action.govsport.eu](http://www.action.govsport.eu)) за да ги идентификувате конкретните области каде организацијата не ги исполнува 20-те принципи.

→ **Приоритизирајте брзи победи:** реформите во управувањето треба да се спроведуваат фазно. Идентификувајте области каде трошоците за усогласеност се ниски и промените се едноставни (на пр. објавување записници од состаноци) за да се создаде моментум.

→ **Фокус на обука:** обезбедете задолжителна обука за членовите на Одборот во управување и усогласеност. Континуираниот професионален развој е клучен за унапредување на капацитетите.

→ **Преглед на правните документи:** осигурете се дека статутот на Федерацијата јасно ги дефинира ограничувањата на мандати, улогите, одговорностите и процедурите за управување со судири на интереси.

