



Република Србија
МИНИСТАРСТВО
ОМЛАДИНЕ >
И СПОРТА >

ПРИРУЧНИК

ЗА ИЗРАДУ ПРОГРАМА РАЗВОЈА СПОРТА
У ЈЕДИНИЦИ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ



Министарство омладине и спорта Републике Србије
у сарадњи са Спортским савезом Србије

Проф. др Ненад Ђурђевић

П Р И Р У Ч Н И К
ЗА ИЗРАДУ ПРОГРАМА
РАЗВОЈА СПОРТА У ЈЕДИНИЦИ
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Београд, 2015.

**ПРИРУЧНИК ЗА ИЗРАДУ ПРОГРАМА
РАЗВОЈА СПОРТА У ЈЕДИНИЦИ
ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ**

Аутор

Проф. др Ненад Ђурђевић

Издавач

Министарство омладине и спорта Републике Србије,
Булевар Михаила Пупина бр. 2, Нови Београд

За издавача

Вања Удовичић, министар омладине и спорта

Припрема за штампу

Артспот, Београд

Фотографија

Душан Бабовић

Штампа

Арт Принт Медиа, Нови Сад

Тираж

2000 примерака

ISBN

978-86-89135-04-6

САДРЖАЈ

РЕЧ ИЗДАВАЧА	5
УВОД	7
I. УЛОГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА У РАЗВОЈУ СПОРТА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ	13
1. УЛОГА ЛОКАЛНИХ ЈАВНИХ ВЛАСТИ У РАЗВОЈУ СПОРТА	13
2. ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ЗАКОНУ О СПОРТУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ	19
Нацрт закона о спорту – 2015.	23
3. ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У НАЦИОНАЛНОЈ СТРАТЕГИЈИ РАЗВОЈА СПОРТА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ ОД 2014. ДО 2018.	28
3.1. Стратегија развоја спорта у Републици Србији	28
3.2. Акциони план за спровођење Стратегије	36
3.3. Праћење и извештавање	40
II. ПРОГРАМ РАЗВОЈА СПОРТА ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	44
1. ЗНАЧАЈ ПОСТОЈАЊА ПРОГРАМА РАЗВОЈА СПОРТА ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ СПОРТА У ЈЕДИНИЦИ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	44
2. КАРАКТЕРИСТИКЕ ДОБРОГ ПРОГРАМА РАЗВОЈА СПОРТА	47
3. ОСНОВНИ ЦИЉЕВИ ИЗРАДЕ ПРОГРАМА РАЗВОЈА СПОРТА	47
4. Припрема програм развоја спорта у граду/општини	48
4.1. Општи поглед	48
4.2. Почетак израде Програма развоја спорта	51
4.3. Полазне основе	53
4.4. Ех ante анализа, укључујући анализу постојећих спортских капацитета	54
4.5. Институционално повезивање свих нивоа власти и организација из области спорта у циљу функционисања и унапређења спорта на нивоу јединица локалних самоуправа	57
4.6. Основне фазе израде Програма развоја спорта	57

4.7. Прикупљања информација неопходних за планирање развоја спорта	62
4.8. Категорисање спортских организација	63
4.9. Одређење организација у области спорта које су од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе.....	65
5. СТРУКТУРА ПРОГРАМА РАЗВОЈА СПОРТА.....	67
5.1. Основни делови (садржај) Програма развоја спорта	67
5.2. Однос приоритета и специфичних циљева утврђених програмом развоја спорта	68
6. АКЦИОНИ ПЛАН КАО САСТАВНИ ДЕО ПРОГРАМА	69
7. УПРАВЉАЊЕ ПРОГРАМСКИМ ЦИКЛУСОМ	73
7.1. Фазе програмског циклуса	73
7.2. Коришћење Матрице логичког оквира	74
7.3. Коришћење SWOT анализе.....	76
7.4. Систем управљања спровођењем Програма.....	77
8. ПРАЋЕЊЕ И ОЦЕЊИВАЊЕ СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА РАЗВОЈА СПОРТА.....	78
8.1. Праћење спровођења Програма развоја спорта	78
8.2. Извештавање о спроведеним активностима и постигнутим резултатима	81
8.3. Оцењивање резултата спровођења Програма развоја спорта.....	83
9. ПОВЕЗАНОСТ ПРОГРАМА РАЗВОЈА СПОРТА И ПРОГРАМА РАЗВОЈА ТУРИЗМА У ЈЕДИНИЦИ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ	92
10. ЦИЉЕВИ КОЈИ БИ У ПРОГРАМУ РАЗВОЈА СПОРТА ОБАВЕЗНО МОРАЛИ БИТИ УЗЕТИ У ОБЗИР	93
10.1. Унапређење спортске инфраструктуре.....	93
10.2. Повећање обухвата бављења грађана спортом	96
10.3. Унапређење дечјег спорта, укључујући и школски спорт....	100
10.4. Омогућавање врхунских спортских постигнућа	102
ПРИЛОЗИ.....	107

РЕЧ ИЗДАВАЧА

Поштовани,

Приручник који је пред вама представља један од укупних напора Министарства омладине и спорта да свој примарни посао уређења, праћења и унапређења области спорта у Републици Србији учини ефикасним на свим нивоима. Циљ јесте да системским приступом и континуираним и координираним планирањем, са јасним правима, обавезама, условима и циљевима, спорт учинимо транспарентним и доступним сваком актеру у систему, али и да приближимо спорт свима и мотивишемо сваког појединца да се бави спортом.

Спорт је једна од ретких области чији су учесници баш све категорије становништва. Бављење спортом је један од предуслова здравља нације, а спорт је и потенцијално велика компаративна предност и проминентни српски бренд, па је стратешко планирање развоја спорта на свим нивоима од пресудне важности како за очување и даљи развој спорта, тако и за наше друштво.

Да би се све активности у областима које имају одредницу стратешке важности за наше друштво, а спорт то свакако јесте, заиста и могле операционализовати до нивоа појединца, предуслов је да свака покрајинска и локална заједница има прецизне и јасне критеријуме и елементе за праћење и финансирање те области који, у крајњем, дефинишу њену политику одрживог развоја кроз годишње буџете за сваку од делатности која представља јавни интерес.

Овај приручник има за циљ да олакша и усмери испуњавање изузетно важне обавезе јединица локалне самоуправе да, након усвајања Стратегије развоја спорта у Републици Србији за период 2014–2018. године, донесу Програм развоја спорта на својој територији, који ће бити усаглашен са националном стратегијом. Такође, Приручник има посебну важност у делу који се односи на праћење и извештавања о реализацији обавеза јединица локалне самоуправе из Акционог плана за спровођење Стратегије развоја спорта у Републици Србији за период 2014–2018. године. Ово је први пут да смо, у складу са позитивном међународном праксом Европске уније, а у сарадњи са Спортским савезом Србије и Олимпијским комитетом Србије и еминентним експертом за спортско право, професором Ненадом Ђурђевићем, утврдили процедуре и формате за извештавање о достигнућима. Добијени подаци као резултати овако утврђених извештаја неће бити само индикација за проверу реализације стратешких циљева, већ и легитимација ефикасне и сврсисходне употребе јавних средстава у области спорта.

С обзиром да Министарство омладине и спорта, као један од приоритета има системско и планско улагање у спорт, те свеобухватно води рачуна о ефектима улагања у спорт, кроз све видове улагања, од инфраструктурних до улагања у појединаца, кроз редовно и синхронизовано планирање развоја спорта и добијање двосмерних, транспарентних и лако проверљивих информација – утврдићемо да ли смо заједно на путу да у сваком појединачном планском циклусу заиста и досегнемо жељене, друштвено афирмативне резултате.

Очекујем да ће све јединице локалне самоуправе као изузетно важни актери у систему спорта који непосредно учествују у стварању и развијању наше базе спорта на својим територијама препознати важност доношења програма развоја спорта и благовремено и у свему пратећи националну стратегију донети своје програме развоја спорта и, што је још важније, створити услове за њихову адекватну имплементацију и реализацију. Верујем да је то прави пут да постигнемо заједнички циљ свих нас – да област спорта и убудуће буде понос наше земље и да заједничким снагама и марљивошћу створимо услове за дугорочно системско планирање и праћење развоја спорта, а тиме и његов напредак и будуће успехе.

Министар,
ВАЊА УДОВИЧИЋ

УВОД

Савремени спорт представља огромно достигнуће модерног друштва и важно друштвено благо. Он може да одигра важну и активну, конструктивну улогу у јачању физичког, интелектуалног и моралног здравља човечанства у 21. веку. Он је један од кључних елемената у достизању хуманих вредности и у акцијама које се спроводе против различитих предрасуда, дискриминација и идеја насиља. Спорт је и једна од покретачких снага за достизање Миленијумских циљева развоја људског друштва, дефинисаних од стране Уједињених нација.

Спорт има кључну улогу у сваком друштву, доприноси социјалној кохезији, превазилажењу предрасуда, повећању позитивног утицаја на јавно мњење и ширење етичких и општих принципа који се кроз њега преносе. Сразмерно значају спорта, његов развој мора бити подржан и охрабриван на свим нивоима друштва, укључујући и локалне заједнице.

Спорт се мора посматрати двојако, као средство и као спорт сам по себи. Он доприноси личном и друштвеном развоју кроз креативне активности и рекреацију, који служе задовољењу човекове потребе за физичким вежбањем ради личног физичког и менталног благостања. Спорт је посебно вредан за савремени свет који се брзо мења и који се, с једне стране, карактерише повећањем слободног времена, а с друге стране урбанизацијом и сталним технолошким развојем који теже да одвоје човека од његове природне средине.

Спорт је важан не само за појединце него и за друштвени и културни развој сваке заједнице, како ни националном тако и на регионалном и локалном нивоу. Он је тесно повезан са другим сферама политичког одлучивања и планирања у заједници као што су: образовање, здравство, социјална заштита, градско и национално планирање, конзервација, уметност и одмор.

Спорт, као јавна служба, има виталан значај за сваку заједницу и због тога су јавне власти свих нивоа дужне да обезбеде развој спорта на својој територији и поспеше учешће становништва у спортским активностима. Оне ову обавезу, наравно, не могу да остваре саме већ у сарадњи са свим организацијама (добровољним и приватним) које су директно или индиректно везане за спорт. Спорт посебно велику улогу и значај има у односу на атрактивности и квалитет живота у граду/општини. За будући развој спорта у граду/општини је посебно потребан "оријентациони оквир", имајући у виду бројне измене у савременом спорту (почетком прошлог

века постојало је 30 спортова док се данас рачуна са око 150) и друштву, помоћу кога се може реаговати за нове захтеве и подржати спорт на нај-ефикаснији начин кроз постављање развојних циљева.

Појам планирања спортског развоја у градовима/општинама у литератури се различито дефинише. Једна од дефиниција која нам се чини прихватљивом, јер инсистира на поступку планирања, кроз дијалог, који је оријентисан на проблеме је: "На основу анализе постојећег стања у области спорта утврђују се кроз дијалошки процес изазови за развој спорта у граду/општини, формулишу циљеви и предлажу мере за њихово реализовање."

Законом о спорту Републике Србије дефинисано је да све јединице локалне самоуправе, у року од шест месеци од усвајања националне стратегије развоја спорта у Републици Србији, утврђује програм развоја спорта на својој територији, у складу са Националном стратегијом (чл. 142 ст. 4 ЗС). Изузетно, овај рок износи годину дана, у односу на Стратегију развоја спорта у Републици Србији 2014–2018. године (чл. 192 ст. 5 ЗС – у даљем тексту: Стратегија). Разлог за овај дужи рок лежи у чињеници да велика већина јединица локалне самоуправе нема утврђене програме развоја спорта и нема искуства у стратешком планирању развоја спорта, па се сматрало да је за припрему тог првог програма потребно нешто дуже време.

Свако планирање развоја у одређеној области захтева синхронизовану и координисану планску активност на различитим нивоима општине, односно града. Како је у питању стратешко планирање, реализација било ког циља у области спорта захтева, пре свега, време, али и прецизно усклађивање активности различитих учесника у систему спорта у јединици локалне самоуправе, који морају да имају јасно дефинисану улогу у планираним активностима, са јасним временским оквиром. Постојање јасно осмишљеног Програма развоја спорта у јединици локалне самоуправе (у даљем тексту: Програм) треба да предупреди бројне проблеме који данас постоје у области спорта у свим јединицама локалне самоуправе и помогне развоју спорта, пре свега кроз повећање обухвата бављења грађана спортом. С друге стране, припрема и реализација вишегодишњег Програма развоја спорт на локалу је процес кроз који се на суштински најквалитетнији начин у процес доношења одлука на локалном нивоу може укључити најшира јавност, грађани и њихова удружења, представници привреде, што све допринеси стварању општег друштвеног консензуса у локалној заједници о локалним стратешким приоритетима у области спорта и начину њиховог остваривања. Партиципативно стратешко планирање допринеси стварању социјалне кохезије и а самим тим и лакшем спровођењу и бољем остварењу циљева Програма развоја спорта.

Програм развоја спорта је по својој суштини један стратешки план. У питању је интегрисани скуп стратешких и оперативних циљева и актив-

ности, који су потребни како би се у будућности оствари жељени резултат. Стратешко планирање у области спорта у јединици локалне самоуправе се користи да помогне граду/општини да што боље спроведе своје надлежности у области спорта које су дефинисане законом и другим прописима, да сконцентрише расположиву енергију на суштинска питања развоја спорта, искристализује различита размишљања о стању и улози спорта у локалној заједници, осигура да сви унутар града/општине (и локалне власти и учесници у систему спорта) теже остваривању истих циљева, као и да се обави самопроцена и прилагођавање правца у коме се спорт креће, реагујући при том на промене у окружењу. Сам процес планирања развоја спорта захтева дисциплину, с обзиром да је потребно следити одређене принципе и редослед активности како би се осигурало да процес планирања буде фокусиран и продуктиван. С обзиром да је због ограничених средстава немогуће одједном урадити и постиће све што је неопходно да би систем спорта био на највишем нивоу, процес планирања програма развоја спорта имплицира да су поједини циљеви и активности важније од других, те да се процес усвајања програма развоја спорта састоји од доношења тешких одлука о томе шта се то сматра најважнијим за развој спорта, односно шта су приоритети.

Квалитет Програма развоја спорта суштински зависи од начина на које је организован процес стратешког планирања у јединици локалне самоуправе. Неки од битних елемената тог процеса су: присуство снажног вођства и визе код водећих локалних функционера; приступ који подразумева висок степен учешће и консултација са локалним јавним властима и учесницима у систему спорта; коришћење најбољих искустава других, уз прилагођавање специфичним потребама и ресурсима којима располаже град/општина; прикупљање поузданих информација о стању у систему спорта; реална процена расположивих средстава и људских потенцијала за остваривање постављених циљева; разматрање различитих опција и узимање у обзир различитих гледишта пре доношења коначне одлуке, како би се постигао консензус свих заинтересованих субјеката; обезбедити како нове идеје тако и континуитет.

Циљ ове књиге је да пружи одговоре, не само носиоцима јавне власти у јединицама локалне самоуправе, него и одговорним лицима у организацијама у области спорта, на најважнија питања која се појављују у пракси у вези планирања развоја спорта на територији јединице локалне самоуправе. Последњих година код нас и у региону је објављено више квалитетних приручника за стратешко планирање, који се већина могу наћи и на интернету, па се препоручује и њихово коришћење. Они који су коришћени у састављању овог приручника су наведени у "литератури". Посебно издвајамо: Pier Roberto Remitti, Vodič za strateško planiranje i upravljanje lokalnim održivim razvojem, Stalna konferencija gradova i opština,

Београд, 2010. и Ненад Ђурђеви – Душан Митић – Драган Атанасов – Бранко Вујовић, Спорт у јединицама локалне самоуправе – Приручник за финансирање програма и развој спорта, Стална конференција градова и општина, Београд, 2014. Наведене приручнике треба користити као надопуну овом приручнику.

Приручник садржи практичне савете који креаторима и онима који спроводе планове развоја спорта могу помоћу у успостављању механизма за успешно спровођење политике развоја спорта у јединици локалне самоуправе, али и активности и пројеката које предвиђа Акциони план за спровођење Програма развоја спорта. Приручник може бити користан алат и осталим организацијама и институцијама на локалном нивоу које желе да унапреде спровођење, мониторинг и евалуацију својих програма развоја спорта.

Сумарно речено, Програм развоја спорта једне јединице локалне самоуправе својом структуром и садржином треба да одговори следећим захтевима: да детаљно анализира стање у области спорта, да јасно идентификује "визију и мисију" јединице локалне самоуправе у области спорта; да јасно дефинише веома конкретне циљеве које сваки од органа и учесника у систему спорта мора да остваре у одређеном периоду, и о коме мора да периодично извештава извршни орган јединице локалне самоуправе; да прецизно наведе активности на спровођењу утврђених циљева, са јасним роковима за њихово спровођење; да планиране активности имају и своју буџетску димензију; да буде усаглашен са законом утврђеним принципима програмског буџетирања и садржи процену финансијских ефеката реализације Програма на локалну буџет; да јасно наведе органе, спортске организације и друге учеснике у систему спорта који су надлежни за спровођење појединих програмских циљева; да садржи јасно утврђену мрежу координације и субординације локалних извршних органа власти и учесника у систему спорта који су задужени за спровођење планираних циљева; да идентификује показатеље (индикаторе) и мерила за праћење успеха у спровођењу програма (мониторинг и евалуација), како би се на периодичној основи (месечно, тромесечно, полугодишње, годишње) оцењивао напредак ка достизању постављених циљева; да уважи потребе становника града, односно општине у области спорта. Редослед корака је: од анализе постојеће ситуације ка рангирању кључних проблема, од идентификованих кључних проблема ка препознавању циљева развоја, од утврђених циљева ка обликовању потребних активности и мера за постизање развојних циљева.

У сваком случају, имајући у виду широк спектар тема везаних уз планирање развоја спорта, Програм никад не треба сматрати коначним производом. Иако израда развојног програма представља значајан корак,

програм сам по себи може "само" одредити смер и средњорочни план активности, те приближно потребно време и распоред ресурса. Оперативни део развоја често се потцењује па и занемарује. Добро је планирати, али планирано треба и спровести.

Процес планирања развоја спорта је организован кроз неколико фаза које се понављају у петогодишњим циклусима. Према важећем закону о спорту, Програм развоја спорта се доноси на пет година. Међутим, Нацртом новог закона о спорту предвиђено је да се Национална стратегија развоја спорта и програми развоја спорта у јединицама локалне самоуправе доносе за период од десет година. У сваком случају, управљање и праћење реализације Програма развоја спорта захтевају континуирано ажурирање и евалуацију у складу са степеном реализације и оствареним резултатима. Треба стално имати на уму да планирање само за себе не производи резултат, то је средство а не циљ. Програма развоја спорта треба применити како би произвео резултате. Добро направљен Програм само нам повећава шансе да активности које спроводимо из дана у дан постигну жељене резултате и да се усмеримо на праве приоритете.

Планирање развоја спорта је стратешко планирање, и одлуке које доносимо су темељне и усмерене према будућности, односно њима утврђујемо приоритете који се требају постићи у наредних неколико година. Утолико се стратешко планирање развоја спорта и разликује од оперативног планирања које је усмерено на дневну примену стратешких одлука и доноси акције које се требају предузети у току године како би се остварили стратешки приоритети. С друге стране, стратешко планирање развоја спорта није само дуготрајно планирање, јер наша постојећа знања о будућим условима нису довољно поуздана да би осигурала поузданост Програма током његове примене. Стратешко планирање развоја подразумева одлуке које морају бити применљиве на околину која је динамичан и често тешко предвидива. Кроз доношење Програма, јединица локалне самоуправе наглашава важност доношења одлука које ће је ставити у позицију да успешно одговори на промене како у самој јединици локалне самоуправе тако и у ширем окружењу. Нагласак мора бити више на укупној усмерености него на предвиђању специфичних, годину по години, конкретних циљева.

Приручником су обухваћене основне смернице за планирање стратешког развоја спорта у јединици локалне самоуправе, посебно за разраду програма стратешког развоја спорта и припрему његовог спровођења. Осим описа методологије и програмских инструмената, те представљања нужних корака, нагласак је стављен на компоненте потребне за коначну израду самог програма (друго поглавље). Описани су такође и оквирни услови нужни за успешно програмирање. Посредно везано за израду Програма развоја спорта, у првом поглављу је изложена улога јединица

локалних самоуправа у развоју спорта у Републици Србији, како са становишта опште улоге јавних власти, тако и са становишта обавеза из Закона о спорту и Стратегије развоја спорта у Републици Србији од 2014. до 2018. године.

Овај приручник треба прихватити као помоћ у планирању стратешког развоја спорта и као смерницу за разматрање кључних аспеката успешног или неуспешног планирања развоја спорта у јединици локалне самоуправе. Базиран је на искуствима из досадашњег стратешког планирања развоја спорта у Републици Србији, и самим тим користи сва добра и лоша искуства тих процеса, у циљу избегавања уочених недостатака.

Приручник је израђен као део активности Министарства омладине и спорта Републике Србије на спровођењу Акционог плана за спровођење Стратегије развоја спорта од 2014. до 2018., односно активности на реализовању посебног циља 8.1.1.8: Усвојени планови развоја спорта у јединицама локалне самоуправе.

I. УЛОГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА У РАЗВОЈУ СПОРТА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

1. УЛОГА ЛОКАЛНИХ ЈАВНИХ ВЛАСТИ У РАЗВОЈУ СПОРТА

Као и многи други изрази које срећемо у свакодневном животу, и појам „спорт“ има више језичких значења, односно употребљава се да искаже различите врсте људске активности. Према Европској спортској повељи, „спорт“ представљају сви облици физичке активности који, кроз неорганизовано или организовано учешће, имају за циљ изражавање или побољшавање физичке спремности и менталног благостања, стварање друштвених односа или постизање резултата на такмичењима свих нивоа. Закон о спорту Републике Србије из 2011. године је у основи прихватио ову дефиницију спорта. Међутим, унео је и једну суштинску новину. Са становишта Закона о спорту Србије, спорт јесу „сви облици физичке и умне активности који, кроз неорганизовано или организовано учешће, имају за циљ изражавање или побољшање физичке спремности и духовног благостања, стварање друштвених односа или постизање резултата на такмичењима свих нивоа“.

У савременој спортској литератури појам спорта се схвата у најширем смислу, односно обухвата разноврсне форме покрета, игре и спорта, у којима могу учествовати сви људи независно од пола, старости, социјалног и културног миљеа, на различитим местима, сами или у заједници са другима, у циљу побољшања физичког, менталног и социјалног благостања, као и унапређења физичких и менталних (психичких) перформанси.

Систем спорта чине физичка и правна лица која се баве спортском активношћу, односно делатношћу, као учесници у систему спорта.

Развој спорта има за свако друштво следећи значај:

- ▷ развој физичких, менталних и моралних снага људи кроз спорт доводи до побољшања квалитета живота у заједници;
- ▷ спорт промовише веће заједништво међу људима (али и народима), као и несебичну размену, солидарност и братство, узајамно разумевање и поштовање планетарних ресурса и бриге о њиховом очувању, као и бриге о њиховом коришћењу на већу добробит човечанства;
- ▷ спорт не доприноси само физичкој добробити и здрављу људи већ утиче и на потпунији и складнији развој свих људских бића;
- ▷ спорт обогаћује друштвене односе и развија фер-плеј;
- ▷ спорт је важан за достизање вредности које су неопходне за социјалну

кохезију и мобилизацију људи, узајамну толеранцију и међукултурне дијалоге, кроз које се развија грађанско друштво и подстиче активно учешће грађана и осигурава да се лакше дође до циљних група и интегришу различите етничке и културне мањине и друштва;

- ▷ спорт промовише ненасиље, охрабрује фер-плеј и усмерава енергију даље од потенцијалног насиља, служећи истовремено и као средство за рехабилитацију и реинтеграцију људи жртва насиља, помажући њиховом физичком и психичком опоравку и социјалној реинтеграцији;
- ▷ спорт може да буде кључни елеменат у достизању хуманих вредности и у акцијама које се спроводе против расних и религијских предрасуда;
- ▷ спорт је значајан у борби против неједнакости и друштвених аномалија, на пример злоупотребе дрога, које погађају сва модерна друштва у већој или мањој мери;
- ▷ спорт је значајан фактор у изналажењу идеала мира, развоја и промовисања хуманистичких и етичких вредности, узајамног разумевања и зближавања људи;
- ▷ спорт је један од најважнијих елемената и интегралних делова у процесу сталног образовања и људског и друштвеног развоја.

Улога јавних власти јесте да омогући и подржи остваривање социјалних функција спорта. Јавне власти треба да развију реципрочну сарадњу са спортским покретом у циљу промоције вредности спорта и користи које даје. Улога јавних власти је првенствено комплементарна активностима спортског покрета. Блиска сарадња јавних власти свих нивоа са невладиним спортским организацијама од суштинског је значаја за остваривање улоге спорта у друштву. У циљу очувања достигнућа у бављењу спортом која су постигнута крајем 20. века, јавне власти требало би да успоставе националну политику за рекреативни и такмичарски спорт, са циљем да јасно дефинишу улогу сваког сегмента друштва, координирају њихову улогу у управљању и коришћењу спортских ресурса и спроведу програме промоције спорта међу групама људи који се њиме слабо баве.

Република Србија је чланица Уједињених нација и Савета Европе. Као земља кандидат за чланство у Европској унији добровољно је прихватила да своје законодавство и праксу и пре формалног чланства усклађује са прописима и праксом Европске уније.

За јединице локалне самоуправе посебно су важни следећи документи наведених међународних организација:

Уједињене Нације

- Међународна повеља о физичком образовању и спорту UNESCO-а;
- Резолуција Генералне скупштине Уједињених нација 58/5 – Спорт као средство за промоцију образовања, здравља, развоја и мира.

Савет Европе

- Европска спортска повеља;
- Кодекс спортске етике;
- Европска повеља о спорту за све;
- Европски манифест – Млади и спорт;
- Препорука бр. Р (95) – О значају спорта за друштво;
- Резолуција – О принципима доброг управљања у спорту;
- Препорука бр. (99) 9 – О улози спорта у продубљивању социјалне кохезије;
- Препорука (2003) 6 – О унапређењу физичког образовања и спорта за децу и младе свим државама Европе
- Препорука (2000) 17 – О правилима о одрживости у спорту: партнерство између спорта и животне средине;
- Препорука бр. (86) 18 – Европска повеља о спорту за све – особе са инвалидитетом;
- Препорука бр. (88) 8 – Спорт за све – старије особе;
- Резолуција бр. 2/75 – О улози јавних власти у развоју спорта за све;
- Резолуција бр. 27 (1996) 1 – Спорт и локалне власти;
- Завршна декларација Европске конференције о спорту и локалним властима – Спорт за све: улога и одговорности локалних власти;
- Закључци семинара Спорт и локалне власти (Мадрид, 1979);
- Европска повеља о локалној самоуправи;
- Европска урбана повеља;
- Основни принципи статуса невладиних организација у Европи.

Европска унија

- Изјава из Амстердама о значају спорта;
- Декларација из Нице о специфичним карактеристикама спорта;
- Бела књига о спорту;
- Резолуција Европског парламента о развоју и спорту
- Пресуде Европског суда правде у области спорта;
- Уговор о Европској унији (посебно одредбе о државним субвенцијама).

Према Европској спортској повељи, Кодексу спортске етике и Повељи спорта за све Савета Европе, улога јавних власти у области спорта свих нивоа (укључујући и локални) је да:

- ▷ предузимају мере како би се обезбедило да сви грађани имају прилику да се баве спортом, и, где је то потребно, предузимају додатне мере како би се младим талентованим људима, али и хендикепираним и инвалидима, било појединцима или групама, омогућило да ефикасно користе ту могућност;

- ▷ не дозволе било какву дискриминацију;
- ▷ обезбеде опште планирање потребних спортских објеката (број, разноврсност и доступност);
- ▷ осигурају изградњу темеља: спорт у школама и око школа;
- ▷ промовишу бављења спортом у свим сегментима популације кроз пружање одговарајућих услова и програма свих врста, обезбеђивање квалификованих инструктора, лидера или аниматора;
- ▷ охрабрују пружање могућности за бављење спортом на радном месту;
- ▷ подрже и подстакну бављење спортом на вишим нивоима на одговарајуће и посебне начине, у сарадњи са релевантним спортским организацијама. Подршка треба да покрије различита подручја, као што су: препознавање талената и саветовање; пружање одговарајућих услова; развој бриге и подршке кроз спортску медицину и спортску науку; охрабривање тренирања уз примену научних метода; едукација за тренере и друге лидерске функције; помоћ клубовима у образовању одговарајућих структура и такмичарских екипа;
- ▷ унапреде стручни рад у спорту (људски ресурси – треба подржан развој курсева које ће држати одговарајуће организације и који ће водити до диплома и квалификација које покривају све аспекте промоције спорта);
- ▷ усклађују спортске активности са ограниченим ресурсима планете и њихово практиковање у складу са принципима оправданог развоја и уравнотеженог управљања околином;
- ▷ развију одговарајуће структуре и средства за сакупљање и дистрибуцију релевантних информација ;
- ▷ подстичу комбиновану јавну и приватну финансијску подршку спорту, укључујући и сопствене приходе спортског сектора у циљу стицања средстава потребних његовом даљем развоју.

Улога јавних власти је првенствено комплементарна активностима спортског покрета. Зато је блиска сарадња са невладиним спортским организацијама од суштинског значаја за остваривање циљева Европске спортске повеље. Јавне власти требало би да обезбеде аутономију спортског покрета, пошто су активности јавних власти само допуна делатностима спортских организација. У том циљу треба подржати и развој духа добровољности (волонтеризма) и покретљивости у спорту.

Савремени спорт је оптерећен и различитим злоупотребима. Озбиљне претње са којима се сусреће врхунски и рекреативни спорт, као што су допинг, насиље и комерцијалне злоупотребе, прете моралним вредностима, слици и угледу спорта и деформишу његову природу, као и улогу у промоцији здравља и образовања. Јавне власти свих нивоа, невладине спортске организације, Олимпијски покрет, наставници, родитељи, навијачи, тренери, спортски менаџери, као и сами спортисти, морају

удружити своје напоре ради елиминисања овог друштвеног зла. Посебну улогу у томе имају медији. Такође, важно је и да све спортске власти и спортисти буду свесни ризика за спортисте, посебно децу, од претераног и неприкладног тренинга и психолошких притисака сваке врсте. Док је утицај спорта на друштво већи него икад, многи млади људи губе поштовање према вредностима спорта. Стога се морају предузимати мере ради подизања нивоа јавне свести о потреби да се спорт учини поште-нијим и ближим властитим изворним идеалима.

Улога локалних заједница, односно локалних власти у области спорта дефинисана је у одељку 4.8 Европске урбане повеље, усвојене 18. марта 1992. године од стране Сталне конференције локалних и регионалних власти Европе и бројним препорукама (декларацијама, резолуцијама) Конгреса (Сталне конференције) локалних и регионалних власти Европе, односно закључцима семинара које је Конгрес организовао у односу на поједина питања. Из тих докумената произилази да је спорт у локалним заједницама од суштинске важности јер:

- локална заједница има витални значај у промоцији спорта, као виталне јавне службе заједнице;
- спорт има веома важну улогу у ублажавању лоших животних услова;
- спорт је од огромне важности као превентивни чувар здравља људи;
- свако треба да има могућност да се бави спортом независно од своје старости; дохотка и друге статусне карактеристике;
- спорт је средство интеракције међу појединцима и заједницама, зближава људе и спречава њихово друштвено отуђење;
- спорт је школа демократских идеја друштвене партиципације и интеграције;
- спорт је тесно повезан са областима као што су: образовање, здравство, социјална заштита, градско и национално планирање, конзервација, уметност и одмор;
- спорт је интегрални део друштва који има значајне позитивне економске ефекте и садржи економске стимулансе локалном економском развоју;
- спорт чини интегрални део локалних културних активности;
- локалне и регионалне власти имају важну улогу у побољшању животног стандарда људи, економског прогреса и културног развоја заједнице.
- Своју улогу у развоју спорта на својој територији, локална заједница треба да заснива, према документима Савета Европе, на следећим принципима:
- локална заједница треба да даје приоритет промоцији спорта за све и спортским активностима неорганизованих групација становништва;

- сви становници урбаних средина имају право да учествују у спорту и рекреацији;
- спортски капацитети треба да буду безбедни и добро испланирани;
- спортски објекти треба да буду доступни свима, а накнаде за коришћење тих објеката треба да буду примерене;
- сви урбани становници имају право да развијају сопствене способности кроз спортске активности које одговарају њиховим индивидуалним могућностима;
- финансирање спорта, као јавне службе, у највећој мери је одговорност локалних власти (скупштина), које у томе треба да помогну држави;
- корисници треба, у принципу, да учествују у плаћању трошкова за коришћење спортских капацитета;
- треба помоћи и поспешити учешће становника и добровољних организација у области спорта и стварање координативних структура;
- спорт треба да буде укључен у сва планирања на локалном (као и регионалном и националном) нивоу, као што су: образовање, здравство, социјалне службе, уметност;
- ефикасна спортска политика може да буде одређена и спровођена само кроз сарадњу јавног и приватног сектора који су директно или индиректно укључени у спорт, добровољно или обавезно;
- локалне (и регионалне) власти треба да остварују трајну и ефикасну сарадњу између јавних и добровољних организација у области спорта. Остваривање улоге локалне заједнице у развоју спорта принципијелно се постиже:
 - ▷ Обезбеђивањем спортских објеката: стварањем мреже спортских капацитета широм градске територије или урбаних насеља тако: да задовољавају садашње и будуће потребе; да задовољавају хигијенске захтеве; да се уклапају у садашња урбана насеља и она која ће се тек развијати и да се при том води рачуна о саобраћајним везама и сличним условима; обезбеђивањем комплементарности јавних спортских капацитета са капацитетима добровољних спортских удружења или комерцијалних организација; планирањем у новим урбаним срединама или обезбеђивањем у постојећим отворених простора, зелених површина са дрвећем, игралишта, водених површина и стаза за бицикле у циљу стимулације рекреативних активности;
 - ▷ унапређивањем учешћа у спортским активностима групација са ниски примањима кроз субвенције;
 - ▷ сарадњом са комерцијалним и добровољним секторима у циљу поспешивања мешовите јавне и приватне помоћи спорту;
 - ▷ охрабривање и подржавање већег учешћа у спортским активностима, старијих особа, жена, младих, хендикепираних и то стављањем акцента на физичке активности, а не на техничке и такмичарске елементе спорта;

- ▷ едукацијом и рекламирањем спорта и осталих физичких активности и истицањем њиховог позитивног деловање на здравље;
- ▷ обезбеђивањем да физичко васпитање буде део свих наставних програма са подстицањем физичког и менталног здравља ученика и физичке активности, а не техничког и такмичарског елемента;
- ▷ максималним коришћење постојећих спортских капацитета;
- ▷ улагањем у људске ресурсе (спортски стручњаци, спортски лидери, спортски аниматори и др.);
- ▷ обезбеђивањем одговарајућег физичког васпитања у оквиру часова спорта у школама;
- ▷ обезбеђивањем адекватног спортско здравственог образовања, укључујући и антидопинг образовање;
- ▷ истраживањима и адекватним увидом у стање на терену;
- ▷ отклањањем физичких, социјалних, економских и физичких ограничења која спречавају урбане становнике да узму учешће у спорту;
- ▷ подршком спортиста који су достигли ниво професионалности у спорту, у побољшању перформанси и постизању савршенства, путем обезбеђења и адекватног опремања, у сарадњи са надлежним спортским савезима, основних спортских капацитета који могу да се користе за такмичења и тренинг професионалних спортиста, као и реализацију структуралних програма тренинга и такмичења и ангажовања добрих тренера;
- ▷ умањењем финансијске неравноправности у потребама која постоји између врхунског спорта и спорта за све.

2. ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ЗАКОНУ О СПОРТУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

Једно од критичних питања сваког планирања стратешког развоја је законски оквир. Ни једна јединица локалне самоуправе не може деловати независно од постојеће законске регулативе. Оквир је увек одређен релевантним законима, подзаконским актима, уредбама, итд.

Према чл. 190. ст. 1. Устава Републике Србије: „Општина, преко својих органа, у складу са законом: [...] 4. стара се о задовољавању потреба грађана у области просвете, културе, здравствене и социјалне заштите, дечије заштите, спорта и физичке културе [...]”. Оваква улога и надлежности јединица локалне самоуправе разрађена је Законом о локалној самоуправи и Законом о спорту.

Према чл. 20 Закон а о локалној самоуправи, општина и град преко својих органа у складу са законом:

– уређује и обезбеђује одржавање и коришћење рекреационих јавних површина, стварајући организационе, материјалне и друге услове;

– оснива установе и организације у области физичке културе и спорта, и прати и обезбеђује њихово функционисање;

– обавља и друге послове од непосредног интереса за грађане, у складу с Уставом, законом и статутом.

Према Закону о спорту Републике Србије (чл. 137) јединице локалне самоуправе обезбеђују задовољавање следећих потреба и интереса грађана у области спорта:

1. подстицање и стварање услова за унапређење спорта за све, односно бављења грађана спортом, посебно деце, омладине, жена и особа са инвалидитетом;
2. изградња, одржавање и опремање спортских објеката на територији јединице локалне самоуправе, а посебно јавних спортских терена у стамбеним насељима или у њиховој близини и школских спортских објеката, и набавка спортске опреме и реквизита;
3. организација спортских такмичења од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе;
4. спортски развој талентованих спортиста и унапређење квалитета стручног рада са њима;
5. учешће спортских организација са територије јединице локалне самоуправе у европским клупским такмичењима;
6. предшколски и школски спорт (рад школских спортских секција и друштава, општинска, градска и међуопштинска школска спортска такмичења и др.);
7. делатност организација у области спорта чији је оснивач или члан јединица локалне самоуправе;
8. активности спортских организација, спортских друштава, удружења, гранских и територијалних спортских савеза на територији јединице локалне самоуправе од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе, у зависности од тога да ли је спортска грана од значаја за јединицу локалне самоуправе, која је категорија спортске гране, колико спортиста окупља, у којој мери се унапређује стручни рад, у ком рангу такмичења спортска организација учествује и у којој мери се повећава обухват бављења грађана спортом;
9. унапређење заштите здравља спортиста и обезбеђивање адекватног спортско-здравственог образовања спортиста, посебно младих, укључујући и антидопинг образовање;
10. стипендирање за спортско усавршавање категорисаних спортиста, посебно перспективних спортиста;
11. спречавање негативних појава у спорту;
12. едукација, информисање и саветовање грађана, спортиста и осталих учесника у систему спорта о питањима битним за одговарајуће бављење спортским активностима и делатностима;

13. периодична тестирања, сакупљање, анализа и дистрибуција релевантних информација за адекватно задовољавање потреба грађана у области спорта на територији јединице локалне самоуправе, истраживачко-развојни пројекти и издавање спортских публикација;
14. унапређивање стручног рада учесника у систему спорта са територије јединице локалне самоуправе и подстицање запошљавања висококвалификованих спортских стручњака и врхунских спортиста;
15. рационално и наменско коришћење спортских сала и спортских објеката у државној својини чији је корисник јединица локалне самоуправе, кроз одобравање њиховог коришћења за спортске активности и доделу термина за тренирање учесницима у систему спорта;
16. награде и признања за постигнуте спортске резултате и допринос развоју спорта.

Закон о спорту утврђује и приоритете који морају бити поштовани при избору шта ће се у текућој години финансирати из буџета јединице локалне самоуправе. При избору програма којим се задовољавају потребе грађана у области спорта у јединици локалне самоуправе следеће потребе грађана у области спорта имају приоритет:

- ▷ подстицање и стварање услова за унапређење спорта за све, односно бављења грађана спортом, посебно деце, омладине, жена и особа са инвалидитетом;
- ▷ изградња, одржавање и опремање спортских објеката на територији јединице локалне самоуправе, а посебно јавних спортских терена у стамбеним насељима или у њиховој близини и школских спортских објеката, и набавка спортске опреме и реквизита;
- ▷ предшколски и школски спорт (рад школских спортских секција и друштава, општинска, градска и међуопштинска школска спортска такмичења и др.).

Приоритет подразумева да се у претходно наведеним областима обавезно финансирају одређени програми, пре свих других, у мери која обезбеђује одговарајуће задовољавање потреба грађана, посебно деце, омладине, жена и особа са инвалидитетом, да се лично баве спортом.

Закон о спорту је установио програмско финансирање задовољавања потреба и интереса грађана у јединици локалне самоуправе. То значи да никоме није загарантовано добијање средстава из буџета јединице локалне самоуправе само зато што постоји и обавља одређену спортску активност и делатност. Јединица локалне самоуправе искључиво финансира одређени програм којим се у текућој години задовољавају законом утврђене потребе и интереси грађана у области спорта.

Према Закону о спорту, јединица локалне самоуправе преко својих органа уређује ближе услове, критеријуме, начин и поступак доделе средстава из буџета јединице локалне самоуправе, односно одобрење програма за задовољавање потреба грађана у области спорта на територији

јединице локалне самоуправе и начин јавног објављивања података о предложеним програмима за финансирање, одобреним програмима и реализацији одобрених програма. Ово подразумева обавезно доношење правилника којим би се уредила наведена питања у вези финансирања из буџета задовољавања потреба и интереса грађана у области спорта на територији јединице локалне самоуправе.

Јединица локалне самоуправе није у потпуности аутономна у одлучивању како ће правилником регулисати финансирање спорта из буџета на својој територији. Одобравање годишњих и посебних програма из чл. 137 Закона о спорту врши се у складу са: Законом о спорту, Законом о локалној самоуправи, Законом о буџетском систему, Стратегијом развоја спорта у Републици Србији, Правилником о одобравању и финансирању програма којима се остварује општи интерес у области спорта, Програмом развоја спорта на територији јединице локалне самоуправе, а код годишњих програма и у односу на националне и локалне категоризације спортова, спортиста, спортских стручњака и спортских објеката. Према Закону о спорту, одредбе Закона о спорту које се односе на услове, критеријуме и начин одобрења програма, односно финансирање делатности којима се остварује општи интерес у области спорта, закључење уговора, подношење извештаја и обавезу враћања добијених средстава, сходно се примењују и на програме, односно делатности којима се задовољавају потребе грађана у области спорта у јединицама локалне самоуправе.

У складу са чл. 138. ст. 3 Закона о спорту, програми из чл. 137 ст. 1 тач. 1, 3, 4 6, 8, 12, 13 и 14 Закона о спорту подносе се као годишњи програми, директно јединици локалне самоуправе, без расписаног конкурса, у динамици утврђеној чл. 118 ст. 1 Закона о спорту. Предлоге ових програма подноси територијални спортски савез, и то како свој годишњи програм тако и годишње програме својих чланова.

У складу са чл. 138. ст. 1 и 3. Закона о спорту, програми из чл. 137. ст. 2, 5, 9, 10, 11, 15 и 16 Закона о спорту подносе се као посебан програм, на основу расписаног јавног позива, у динамици утврђеној чл. 118 ст. 2 Закона о спорту (буџетски календар), ако посебним законом није другачије прописано (финансирање установа и предузећа, односно привредних друштава којима је оснивач јединица локалне самоуправе). Ове предлоге програме подносе организације у области спорта са територије јединице локалне самоуправе које ће бити носиоци програма, што може бити и спортски савез за неки свој посебни програм.

О финансирању програма у области спорта у јединицама локалне самоуправе у складу са Законом о спорту више видети: Ненад Ђурђевић – Душан Митић – Драган Атанасов – Бранко Вујовић, Спорт у јединицама локалне самоуправе – Приручник за финансирање програма и развој спорта, Стална конференција градова и општина, Београд, 2014, стр. 61-103.

Нацрт закона о спорту – 2015.

Током маја месеца 2015. године спроведена је јавна расправа о Нацрту закона о спорту, који би требао да замени важећи (према очекивањима до краја 2015. године), а који је припремило Министарство омладине и спорта. Нацрт је наишао на широку подршку, уз одређене предлоге и сугестије. Једна од кључних тема током јавне расправе је било питање стања спорта у јединицама локалне самоуправе и шта би у том погледу законски требало учинити да се стање промени на боље, пошто су уочене знатни проблеми, пре свега у погледу финансирања програма организација у области спорта. У том погледу, издвојили бисмо и неколико констатација из Образложења Нацрта:

"Док је на нивоу Републике Србије систем финансирања највећим делом профункционисао на прописан начин, то се не може рећи за финансирање организација у области спорта из буџета јединица локалне самоуправе. Велики број општина и градова није донео потребна подзаконска акта којима би уредио у складу са Законом о спорту систем финансирања програма у области спорта из буџета. Такође, уочено је да у више случајева и када су таква акта донета она нису у потпуности усаглашена са одредбама Закона о спорту. Веома су чести примери да локалне самоуправе немају никакве процедуре за расподелу буџетских средстава, већ се та средства расподељују унутар малог круга људи који су углавном повезани са политиком.

Истраживање Сталне конференције градова и општина показује и да је финансирање спорта у локалу углавном усмерено ка фудбалу. Посебно је забрињавајућа чињеница да је наведено истраживање показало и да је укупан број спортских стипендија који се издваја у јединицама локалне самоуправе 137, што је 2.5 стипендије по општини. А у ствари само 12 од 53 анкетираних општина/градова издваја средства за спортске стипендије перспективних спортиста.

Овакав начин постављања приоритета у финансирању програма супротан је како Националној категоризацији спортова тако и Националној стратегији развоја спорта. Заправо веома чест случај је да готово више од 2/3 локалног буџета иде за финансирање „повлашћеног” локалног клуба. На овај начин не само да се занемарују постојеће категоризације и криши Закон о спорту, већ се озбиљно угрожава опстанак организација које раде на унапређењу програма школских активности и организација које се баве развојем рекреативног спорта."

Суштинске новине које би донео нови закон о спорту, уколико буде усвојен у предложеном облику, и које би директно утицале и на програме развоја спорта у јединицама локалне самоуправе, биле би:

► Потребне грађана у области спорта које се задовољавају у јединицама

локалне самоуправе (општине и градови), у складу са законом, јесу: подстицање и стварање услова за унапређење спортске рекреације, односно бављења грађана спортом, посебно деце, омладине, жена и особа са инвалидитетом; изградња, одржавање и опремање спортских објеката на територији јединице локалне самоуправе, а посебно јавних спортских терена у стамбеним насељима или у њиховој близини и школских спортских објеката и набавка спортске опреме и реквизита; организација спортских такмичења од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе; обезбеђење услова и организовање спортских кампова за спортски развој талентованих спортиста и унапређење квалитета стручног рада са њима; учешће спортских организација са територије јединице локалне самоуправе у домаћим и европским клупским такмичењима; предшколски и школски спорт (унапређење физичког вежбања, рад школских спортских секција и друштава, општинска, градска и међуопштинска школска спортска такмичења и др.); делатност учесника у систему спорта чији је оснивач или члан јединица локалне самоуправе; делатност организација у области спорта са седиштем на територији јединице локалне самоуправе које су од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе; унапређење заштите здравља спортиста и обезбеђивање адекватног спортско-здравственог образовања спортиста, посебно младих, укључујући и антидопинг образовање; стипендирање за спортско усавршавање категорисаних спортиста, посебно перспективних спортиста; спречавање негативних појава у спорту; едукација, информисање и саветовање грађана, спортиста и осталих учесника у систему спорта о питањима битним за одговарајуће бављење спортским активностима и делатностима; периодична тестирања (еурофит тестови), сакупљање, анализа и дистрибуција релевантних информација за адекватно задовољавање потреба грађана у области спорта на територији јединице локалне самоуправе, истраживачко-развојни пројекти и издавање спортских публикација; унапређивање стручног рада учесника у систему спорта са територије јединице локалне самоуправе и подстицање запошљавања висококвалификованих спортских стручњака и врхунских спортиста; рационално и наменско коришћење спортских сала и спортских објеката у својини јединица локалне самоуправе, кроз одобравање њиховог коришћења за спортске активности и доделу термина за тренирање учесницима у систему спорта; награде и признања за постигнуте спортске резултате и допринос развоју спорта.

- ▷ Имајући у виду проблеме који постоје у пракси у вези финансирања спортских организација у јединицама локалних самоуправе, Закон прописује да једној организацији у области спорта не може се одобрити више од 20% средстава од укупне суме средстава буџета Републике

Србије, аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе предвиђених за финансирање програма из области спорта, с тим да се трошкови програма којима се задовољавају потребе и интереси грађана у аутономној покрајини и јединици локалне самоуправе морају односити, по правилу, најмање 15% на активности повезане са спортом деце.

- ▷ Одредбе Закона и подзаконских аката донетих на основу Закона које се односе на услове, критеријуме и начин одобрења програма и пројеката, односно финансирање делатности којима се остварује општи интерес у области спорта, закључење уговора, подношење извештаја, контролу реализације и обавезу враћања добијених средстава, сходно се примењују и на програме, односно делатности којима се задовољавају потребе грађана у области спорта у јединицама локалне самоуправе. Јединица локалне самоуправе преко својих органа уређује ближе услове, критеријуме и начин и поступак доделе средстава из буџета јединице локалне самоуправе, односно одобрење програма за задовољавање потреба грађана у области спорта на територији јединице локалне самоуправе и начин јавног објављивања података о предло-
женим програмима за финансирање, одобреним програмима и реализацији одобрених програма. Уговор о одобрењу програма, односно пројекта којим се задовољавају потребе и интереси грађана у јединици локалне самоуправе који је закључен супротно Закону или без постојања прописаног акта ништав је. Јединице локалне самоуправе могу одобравати програме организације у области спорта у свим гранама спорта у Републици Србије.
- ▷ Аутономна покрајина и јединица локалне самоуправе, као и организације у области спорта чији се програми и пројекти у области спорта финансирају из јавних прихода Републике Србије, аутономне покрајине, јединице локалне самоуправе и од стране јавних предузећа достављају Министарству извештај о одобреним и реализованим програмима и пројектима којима се задовољавају потребе и интереси грађана у области спорта.
- ▷ Јединица локалне самоуправе могу утврдити категоризацију организација у области спорта са своје територије, водећи рачуна о националним категоризацијама спортова и националних гранских спортских савеза и специфичним потребама и интересима аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе. За јединице локалне самоуправе је то може битно при процени капацитета носиоца програма са територије јединице локалне самоуправе да реализују програме којима се задовољавају потребе и интереси грађана у области спорта, посебно кад на територији јединице локалне самоуправе постоји више регистрованих спортских и других организација.

- ▷ Закон прописује обавезу за Владу да сваке десете године доноси Националну стратегију развоја спорта. Законом је одређена садржина Стратегије, као и обавеза за аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе да донесу програме развоја спорта на својој територији. Њима се за то оставља рок од годину дана од дана усвајања Стратегије, пошто се рок од шест месеци из важећег Закона о спорту показао у пракси као прекратак.
- ▷ Организовано ваннаставно бављење спортским активностима ученика и студената спроводи се кроз школске, односно студентске спортске секције, које организују школе и високошколске установе. Изузетно, уколико школа, односно високошколска установа нема услова за организовање самосталне спортске секције, организација спортске секције може се реализовати кроз сарадњу школе, односно високошколске установе са организацијом у области спорта. Школе, високошколске установе, наставници, ученици и студенти могу оснивати и одговарајућа школска, односно студентска спортска удружења За бављење деце, односно студената спортским активностима у оквиру школских, односно студентских спортских секција не може се наплаћивати новчана накнада. Ученици и студенти не могу бити укључени у ваннаставне спортске активности и спортска такмичења ако није претходно утврђена њихова здравствена способност за бављење школским спортом. Утврђивање здравствене способности ученика узраста од 6 до 14 година живота врши изабрани лекар педијатар надлежне здравствене установе током обавезног систематског прегледа у складу са законом, односно лекар специјалиста спортске медицине или педијатрије надлежне здравствене установе када се утврђивање здравствене способности врши изван систематског прегледа. Утврђивање здравствене способности врши се у складу са законом којим су уређени систематски прегледи школске деце и чланом 19. Закона. Трошкови утврђивања здравствене способности ученика обухваћени су обавезним здравственим осигурањем, у складу са законом, када се утврђивање здравствене способности врши у здравственој установи. У односу на организоване ваннаставне спортске активности ученика и студената кроз школске, односно универзитетске спортске секције, удружења и екипе, школе и високошколске установе имају статус организација у области спорта, у складу са овим законом.
- ▷ Јавни спортски објекти се дефинишу као објекти јавне намене, у складу са законом. Тиме се омогућава да јавни спортски објекти могу бити у свим облицима својине, за разлику од сада важећег решења које је предвиђало да су јавни спортски објекти они спортски објекти у државној својини. Дакле, према Закону за статус јавног спортског објекта је битна намена а не облик својине. Законом се прописује да начин и услове коришћења од стране корисника јавних спортских објеката и

услове обављања спортских активности и делатности у јавним спортским објектима утврђује министар надлежан за спорт. Испуњеност услова утврђује спортски инспектор у поступку редовног инспекцијског надзора. Јавни спортски објекти се пројектују и граде у складу са законом, водећи рачуна да могу да се користе за више спортских грана, за различите нивое употребе од стране грађана, уз максималну временску доступност и уз претходну сагласност министра дату на основу прибављеног мишљења од Републичког завода, и сагласност надлежног покрајинског органа када је у питању јавни спортски објекат на територији аутономне покрајине.

- ▷ Школски спортски објекти могу се, у складу са Законом о спорту, давати на коришћење другим лицима само када су задовољене потребе наставних и ваннаставних спортских школских активности, у складу са годишњим програмом рада школе и уз сагласност надлежног органа јединице локалне самоуправе.
- ▷ Промена намене спортског објекта може се одобрити и ако је на одговарајући начин у другом спортском објекту који ће бити изграђен уместо постојећег објекта на територији исте јединице локалне самоуправе и који је, по правилу, за једну категорију виши од постојећег објекта у потпуности обезбеђено адекватно обављање спортских активности за које је био изграђен спортски објекат коме се мења намена. Међутим, Спортским објектима у друштвеној и јавној својини за које на дан ступања на снагу овог закона не постоји одговарајућа урбанистичка документација не може се до утврђивања те документације, односно до одбијања захтева за легализацију мењати намена у складу са Законом о спорту.
- ▷ На територији јединице локалне самоуправе, инспекцијски надзор, осим за националне спортске савезе, организације које се баве стручним оспособљавањем у области спорта и спортске организације које се такмиче у професионалним спортским лигама, врши надлежни орган јединице локалне самоуправе, преко градског, односно општинског спортског инспектора, као поверени посао. На територији града Београда, инспекцијски надзор, осим за националне спортске савезе, организације које се баве стручним оспособљавањем у области спорта и спортске организације које се такмиче у професионалним спортским лигама, врши надлежни орган града Београда, преко градског спортског инспектора, као поверени посао.
- ▷ Надзор над наменским и законитим коришћењем буџетских средстава којима се у складу са Законом о спорту финансирају програми којима се задовољава општи интерес и потребе и интереси грађана у Републици Србији, аутономној покрајини и јединици локалне самоуправе врши надлежна буџетска инспекција у складу са законом.

- ▷ Спортски савез Србије привремено остварује надлежности територијалног спортског савеза јединице локалне самоуправе у јединици локалне самоуправе у којој није образован територијални спортски савез или он не функционише у складу са Законом.
- ▷ Под надлежним територијалним спортским савезом у јединици локалне самоуправе сматра се онај савез који је учлањен у Спортски савез Србије.
- ▷ Полазећи од могућности прописане Законом да јединица локалне самоуправе буде оснивач спортске организације и уважавајући посебан значај спортске организације који она може да има за јединицу локалне самоуправе Законом се отвара могућност да спортско удружење добровољно промени правни облик у спортско привредно друштво доношењем одлуке о организовању као спортско привредно друштво са ограниченом одговорношћу под условом да пренесе целокупна оснивачка права у том новооснованом спортском привредном друштву са ограниченом одговорношћу на јединицу локалне самоуправе на чијој територији има седиште, уз претходну сагласност те јединице локалне самоуправе. У овом случају спортско привредно друштво са ограниченом одговорношћу је правни следбеник спортског удружења чијом променом правног облика је настало и преузима имовину и сва права и обавезе спортског удружења из кога је настало, укључују и запослене, а одлуку спортског удружења о оваквој промени облика доноси скупштина спортског удружења двотрећинском већином од укупног броја чланова скупштине спортског удружења, а сагласност за то даје скупштина јединице локалне самоуправе.

3. ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У НАЦИОНАЛНОЈ СТРАТЕГИЈИ РАЗВОЈА СПОРТА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ ОД 2014. ДО 2018.

3.1. Стратегија развоја спорта у Републици Србији

Влада Републике Србије је, на седници одржаној 25. децембра 2014. године, усвојила нову Стратегију развоја спорта у Републици Србији за период од 2014. до 2018. године ("Службени гласник РС", бр. 1/2015) – у даљем тексту: Стратегија. Саставни део Стратегије је и Акциони план за спровођење Стратегије – у даљем тексту: Акциони план. Даном објављивања, 6. јануара 2015. године, Стратегија и Акциони план су ступили на снагу и рокови за њихову реализацију почињу да теку од тог дана.

Без амбиције да се садржај Стратегије препричава, овде бисмо поменили неке делове који су од непосредног значаја за планирање развоја спорта у јединици локалне самоуправе, било зато што Стратегија описује

негативна стања у области спорта у локалним заједницама која би морала бити елиминисана, било због тога што Стратегија одређује јединице локалне самоуправе као носиоца планираних активности на реализацији постављених приоритета и основних и пратећих циљава. Када се погледа пратећи Акциони план за спровођење Стратегије постаје јасно да су Програми развоја спорта у јединицама локалне самоуправе један од битних елемената за спровођење Стратегије.

Но, најпре треба рећи шта је визија и мисија Стратегије:

Визија је унапређење квалитета живота и обогаћивање друштвених односа становника Републике Србије кроз бављење спортом, као елемента који је од суштинског значаја за развој њихове личности и здравог начина живота.

Мисија је стварање система спорта у Републици Србији у коме ће свако имати право да се бави спортом, са циљем развоја своје личности, одржавања доброг здравља, побољшања физичких способности, бољег и сврсисходнијег коришћења слободног времена, унапређења квалитета живота и постизања врхунских спортских резултата. Јавне власти свих нивоа у Републици Србији предузимају мере како би се: 1) обезбедило да сви грађани имају могућности да се баве спортом, кроз пружање одговарајућих услова и програма свих врста и обезбеђивање одговарајућег стручног кадра; 2) осигурали темељи система спорта: спорт у школама и сви видови укључења деце у спортске активности; 3) обезбедило планирање, изградња и реконструкција потребних спортских објеката; 4) подржало и подстакло бављење спортом на највишем нивоу, уз постизање врхунских спортских резултата на највећим међународним спортским такмичењима.

Очекивани планирани исходи до 2018. године, у чијем постизању морају да учествују и јединице локалне самоуправе су да:

- више деце и омладине школског узраста учествују у физичком вежбању и организованим спортским активностима унутар школског спорта;
- више деце и омладине буде укључено у систем спорта преко спортских организација и савеза;
- више грађана Републике Србије буде укључено у физичко вежбање у оквиру организација у области спорта и кроз различите видове неорганизованог бављења спортом;
- више волонтера буде укључено у активности у спорту;
- спортисти Републике Србије освоје већи број медаља на великим међународним спортским такмичењима, посебно на Олимпијским и Параолимпијским играма;
- се повећа број спортиста и организација у области спорта који могу равноправно и са успехом учествовати на међународним спортским такмичењима;

- се унапреди стручни рад у спорту и да се квалитет рада организација у области спорта битно унапреди, првенствено кроз повећање броја стручно школованих и стручно оспособљених спортских стручњака и стручњака у спорту;
- се унапреди кохерентност система финансирања спорта на свим нивоима јавних власти, укључујући прецизније и јасније дефинисање критеријума и процедура за транспарентно финансирање програма у области спорта;
- се успостави систем самоодрживости спортских организација, унапређењем и јачањем партнерства између спортског и пословног сектора;
- се повећа учешће особа са инвалидитетом, како у области врхунског спорта, тако и у области рекреативног вежбања;
- се унапреди систем доброг руковођења и управљања у спорту поштујући индикаторе утврђене на нивоу Савета Европе и Европске спортске комисије;
- се повећа капацитет свих чинилаца система спорта у Републици Србији кроз организовање обука за писање програма и пројекта, како на националном тако и на нивоу ЕУ;
- се више жена укључује како у бављење спортом, тако и у руководећи рад у организацијама у области спорта, укључујући и учешће најмање једне четвртине жена у управним органима и телима организација у области спорта;
- се омогући боља координација између свих чинилаца спортског система у Републици Србији и поштовање свих прописа и аката који регулишу област спорта, укључујући успостављање веће контроле примене и реализације како ове стратегије, тако и функционисање система спорта у свему у складу са законима и подзаконским актима у јединицама локалне самоуправе;
- све јединице локалне самоуправе имају усвојене програме развоја спорта на својој територији, усклађене са овом стратегијом, уз уважавање потреба и специфичности локалне средине;
- се побољша и унапреди постојећа и изгради недостајућа спортска инфраструктура, укључујући и завршетак започетих спортских објеката;
- спортске организације планирају и деле спортске ресурсе и објекте са другим спортским организацијама, посебно у случајевима када то умањује трошкове и обезбеђује боље услуге за све учеснике у систему спорта;
- се смањи присуство и утицај негативних појава у спорту;
- се повеже спорт са осталим областима друштвеног живота;
- се обезбеди сарадња и повезаност науке и спорта;

- се заједно са медијима промовишу праве вредности и приближи значај бављења спортом свим грађанима Републике Србије;
- Очекивани исходи су у Стратегији у кључним областима спорта процентуално, оквирно, квантификовати на следећи начин:
 - повећан број деце и омладине која се организовано баве спортом, односно спортским активностима за 15–20% до 2018. године;
 - повећан број деце и младих који се баве школским и универзитетским спортом за 10–15% до 2018. године;
 - повећан број рекреативаца и учесника масовног спорта, укључујући и стара лица, за 50–60% до 2018. године;
 - повећан број соба са инвалидитетом који су укључени у спортске активности за 30-50% до 2018. године;
 - повећан број жена које се баве спортским активностима за 10–15% до 2018. године;
 - повећан број врхунских спортских резултата на међународним спортским такмичењима за 10–20% до 2018. године;
 - повећан број реализованих спортских кампова за 5% до 2018. године, уз повећање броја спортиста учесника тих кампова за 20%;
 - повећан број квалификованих спортских стручњака ангажованих у организацијама у области спорта за најмање 20%;
 - повећан број волонтера ангажованих у организацијама у области спорта и организацији спортских приредаба за најмање 20% до 2018. године;
 - смањен број негативних појава у спорту за најмање 50% до 2018. године.

Претходно наведени исходи неће моћи бити остварени уколико се не превладају изазови за реализацију Стратегији, на које и сама Стратегија указује: лоша демографска слика, погрешне спортске навике, одсуство јасних критеријума и процедура за финансирање спорта, велико насиље и недолично понашање на спортским приредбама, лоше стање спортских објеката. Овде бисмо посебно издвојили констатацију из Стратегије која се односи на изазове у финансирању спорта: " У пракси се као посебан проблем појавило одсуство јасних критеријума и процедура за финансирање програма у многим јединицама локалне самоуправе, који је додатно усложњен одсуством адекватне контроле утрошка одобрених средстава и ефеката реализације програма. Приоритети утврђени Законом о спорту се већином не поштују. Посебно је уочљива несразмера између финансирања рекреације и такмичарског спорта, а у оквиру такмичарског спорта повлашћен положај појединих спортова иако не постоје одговарајући повратни ефекти."

Стратегија дефинише приоритете у односу на развој спорта у Републици Србији. Ти приоритети морају бити инкорпорирани у програме раз-

воја спорта на нивоу локалне самоуправе. Према Стратегији, тих приоритета има четири:

1. развој спорта деце и омладине, укључујући и школски спорт;
2. повећање обухвата бављења грађана спортом кроз развој и унапређење спортске рекреације;
3. развој и унапређење врхунског спорта;
4. развој и унапређење спортске инфраструктуре.

Улога локалних власти и остваривању наведених приоритета је описана на следећи начин:

- ▷ За остваривање постављеног циља развоја спорта деце и омладине, укључујући и школски спорт (предшколски, школски и универзитетски) кључну улогу имају и локалне власти. У јединицама локалне самоуправе треба успоставити преко територијалног спортског савеза ефикасну координацију свих спортских активности и програма, са циљем да се стимулишу акције на локалном нивоу на повећању физичких активности становништва и адекватног коришћења слободног времена. Приоритет је унапређење локалне спортске средине, уз подршку како организованим тако и неорганизованим спортским активностима становништва. При том, млади треба да буду консултовани приликом процене локалних потреба. Када је у питању спортска инфраструктура, активности треба да буду, пре свега, усмерене на изградњу вишефункционалних, флексибилних спортских објеката. Школски спорт представља незаобилазну карику у промоцији активног начина живота, развоју спорта и врхунског спортског резултата. У оквиру школског спорта, школе имају централну улогу. Нужно је обезбедити да се настава физичког васпитања у потпуности реализује по усвојеним плановима и програмима и да се спортске секције реализују како је прописано. Циљ треба да буде да се деца анимирају да се баве физичким вежбањем, кроз забаву и игру, и да се задовоље основни приоритети школског спорта: свеобухватност, препознавање талената и здравствени аспект. Главни циљ школског спорта мора бити физички, интелектуални, морални, социјални и културни развој свих ученика. Исто важи и за универзитетски спорт. Када су у питању школска спортска такмичења, приоритет су такмичења унутар школа и на нивоу јединица локалне самоуправе. Потребно је, такође, организовати спортске активности деце за време распуста, посебно путем спортских кампова. Посебно је значајно и предузимање активности које требају да доведу до тога да деца не плаћају чланарину у спортским организацијама, или да она буде примерена могућностима родитеља. Како би се повећало учешће деце у спорту, национални спортски савези треба да обезбеде да спортски клубови уз сениорске екипе обавезно имају и дечје екипе.
- ▷ Циљ Стратегије је да се креира, очува и унапреди способан, одржив и

координиран рекреативни спорт који може да обезбеди квалитетне могућности за учешће у својим програмима за што већи броја грађана Републике Србије. У том погледу треба подстицати све облике спортске рекреације и коришћења свих потенцијала светског покрета „спорта за све”.

- ▷ Бављење спортом на највишем нивоу биће подржано и подстакнуто на одговарајуће начине, у сарадњи са релевантним спортским организацијама. Подршка треба да покрива подручја као што су: препознавање талента и саветовање; пружање одговарајућих услова; развој бриге и подршке кроз спортску медицину и спортску науку; охрабривање тренирања уз примену научних метода; едукација за тренере и друге лидерске функције; помоћ клубовима у обезбеђивању постојања одговарајућих структура и такмичарских екипа. Методи пружања одговарајуће непосредне или посредне подршке спортистима и спортисткињама који показују изузетне спортске квалитете треба да буде развијено у сарадњи са спортским организацијама, како би се спортистима омогућио пун развој њихових спортских и људских капацитета, уз поштовање њихове личности и физичког и моралног интегритета. Како врхунски спортски резултати нису могући без одговарајуће организованости, Република Србија подржава организацију спорта у Републици Србији базирану на пирамидалној структури, у оквиру признатих националних спортских савеза који управљају спортом на различитим нивоима јавних власти и различитим нивоима територијалне организације (Република, аутономна покрајина, јединица локалне самоуправе). При том, спортски клубови су основа спорта у Републици Србији и треба да буду одрживи и стимулирани у раду од стране јавних власти. При том, партнерство између јавних власти, спортских организација и привреде је неопходно да би се обезбедио хармоничан и интегрисан развој спорта и обезбедило постизање врхунских спортских резултата.
- ▷ У свим досадашњим анализама потврђено је да је спортска инфраструктура у значајној мери девастирана и изражена је потреба да се значајна пажња усмери ка реконструкцији постојећих спортских капацитета, али и да се изграде нови мултифункционални спортски објекти и национални тренинг центри. Подизање капацитета спортске инфраструктуре је заједничка обавеза свих чиниоца власти од Републике до јединица локалне самоуправе. То подразумева и спровођење мера чији је циљ обезбеђивање доброг управљања спортским капацитетима, уштеде енергије и њихово безбедно и потпуно коришћење. Спортски капацитети треба да буду прилагођени потребама посебних група, као што су веома млади, адолесценти, матуранти, усамљени старији људи као и особе са инвалидитетом.

Стратегијом су, у наведене четири приоритетне области дефинисани и одређени општи и посебни циљеви које треба постићи до краја 2018. године:

1. Општи циљ: развој спорта деце и омладине. Посебни циљеви су: побољшани материјално-технички услови за реализацију активности школског и универзитетског спорта; повећан број спортских секција и других ваннаставних спортских активности у оквиру школског и универзитетског спорта; повећано учешће ученика и студената на школским и универзитетским спортским приредбама (спортским манифестацијама и спортским такмичењима); побољшан стручно педагошки рад и унапређена институционална сарадња у оквиру школског и универзитетског спорта; подстакнуто значајније укључивање јединица локалне самоуправе у реализацију и унапређење школског и универзитетског спорта; унапређење медијског праћења и промоција школског и универзитетског спорта с циљем неговања културе спортског понашања, фер плеја, сарадње, толеранције и поштовања различитости на спортским теренима и поред њих; унапређене везе између школа и организација у области спорта и подстакнути програми у спортовима који привлаче децу и омладину.
2. Општи циљ: повећан обухват бављења спортом у свим сегментима становништва, посебно жена, особа са инвалидитетом и старих. Посебни циљеви су: подстакнута и ојачана свест о важности редовне физичке активности; побољшани материјално-технички услови у циљу доступности свим грађанима да се баве спортом; подстакнуто значајније укључење јединица локалне самоуправе у финансирање програмских активности из области спортске рекреације и спорта особа са инвалидитетом; дефинисани критеријуми у оквиру области спортске рекреације кроз правилнике и унапређени стручни потенцијали с циљем израде критеријума за финансирање ове области; унапређена сарадња спортске рекреације са школским и универзитетским спортом, врхунским спортом, спортом у војсци и полицији, радничким спортом и спортом на селу с циљем повећања обухвата бављења спортом у свим сегментима становништва посебно жена, особа са инвалидитетом и старих; унапређена сарадња са удружењима и савезима пензионера, спортским покретима трећег доба, невладиним организацијама и гранским спортским савезима ради повећања обухвата и развоја нових облика и садржаја који су намењени старим особама у функцији одржавања здравља, виталности и дигнитета; унапређено финансирање развоја спорта у Републици Србији кроз формирање Фонда за развој спорта.
3. Општи циљ: наставак обезбеђивања услова за развој врхунског спорта и стварање услова за развој професионалног спорта. Посебни

циљеви су: подизање капацитета и даље унапређење стручног рада у области врхунског спорта; стварање услова за одржавање и даље постизање врхунског спортског резултата; унапређење услова за развој спортисте до врхунског резултата; дефинисана и унапређена област професионалног спорта.

4. Општи циљ: развијена спортска инфраструктура. Посебни циљеви су: успостављена потпуна база података, односно евидентирано и евалуирано постојеће стање спортске инфраструктуре; системски планирана, реконструисана и изграђена спортска инфраструктура.

Поред наведених приоритета, Стратегија је усмерена и ка другим сегментима система спорта, па су дефинисани и додатни општи и посебни циљеви. Ми ћемо навести само оне који су од значаја за конципирање програме развоја спорта у јединицама локалне самоуправе:

- 1) Општи циљ: успостављен конзистентан систем управљања и финансирања система спорта у Републици Србији; перманентна едукација, више укључивање у систем спорта жена, маргинализованих група, и волонтера. Посебни циљеви: повећани капацитети организација у области спорта за програмско финансирање њихове активности и делатности из јавних прихода (планирање, реализација, контрола); израђен софтвер којим ће се пратити финансијски токови спортских организација у Републици Србији – корисника буџетских средстава из свих извора буџетског финансирања; повећани капацитети организација у области спорта за аплицирање ка фондовима Европске уније и другим приступним фондовима; унапређење стручности и капацитета спортских организација за писање пројеката и понуда ка спонзорима и донаторима; унапређење стручности и капацитета спортских организација у јединицама локалне самоуправе; усвојене категоризације спортских организација у јединицама локалне самоуправе; перманентно праћење и анализа односа остварених спортских резултата у односу на уложена средства из буџета и других извора финансирања; усвојени планови развоја спорта у јединицама локалне самоуправе; укључен већи број жена, маргинализованих група и волонтера у систем спорта у Републици Србији.

- 2) Општи циљ: унапређен стручни и научно-истраживачки рад у спорту и информационим системима. Да би се овакав циљ постигао, јавне власти свих нивоа не могу да воде адекватну „спортску политику” ако не располажу одговарајућим информацијама. Да би се оне добиле све јавне власти треба да развију одговарајуће структуре и средства за сакупљање и дистрибуцију релевантних информација о спорту на локалном и националном нивоу. То подразумева и да се помажу научна истраживања свих аспеката спорта. Након прикупљања информација и добијања резултата истраживања, они ће се дистрибуирати заинтересованим странама, на локалном, регионалном, националном или, чак,

међународном нивоу. Посебни циљеви су: унапређен стручни рад у спорту; унапређен научно-истраживачки рад у спорту; унапређени информациони системи у спорту.

3) Општи циљ: унапређена међународна спортска сарадња и спорт у дијаспори.

4) Општи циљ: унапређен однос спорта и туризма и животне средине. Посебан циљ: подстакнуте и ојачане везе спорта и туризма и животне средине.

5) Општи циљ: унапређена улога и одговорност медија за развој спорта. Посебни циљеви: медијска промоција спорта као здравог начина живота и мотивација грађана за бављење спортским активностима; стручно усавршени спортски новинари; подигнута свест грађана о позитивним вредностима спорта.

6) Општи циљ: унапређене мере за спречавање свих негативних појава у спорту (насиље, допинг, намештање мечева, нелегално клађење и сл.). Локалне власти имају највише услова да координирају и подрже активности којима се спорт користи као механизам за превенцију или реинтеграцију посебно оних активности које се изводе у школама или су намењене за децу школског узраста. Локалне власти треба да оснују адекватне структуре које ће се борити против насиља у спорту и координирати активности.

Израда и реализација програма развоја спорта у јединицама локалних самоуправа сама по себи представља реализацију наведених стратешких циљева:

3.2. Акциони план за спровођење Стратегије

Акционим планом су предвиђене мере, активности, рокови, одговорни субјекти (у даљем тексту: носиоци послова) и ресурси који су неопходни за реализацију циљева које је поставила Стратегија, а предвиђени су и индикатори за праћење реализације активности и временски оквири. Јединице локалне самоуправе су носиоци бројних активности на спровођењу Стратегије, дефинисаних Акционим планом.

Гледано по појединим циљевима, јединице локалне самоуправе имају обавезе на предузимању следећих планираних активности:

1. Општи циљ 7.1.1.: Унапређен школски и универзитетски спорт - Посебан циљ: 7.1.1.2. Повећан број спортских секција и других ваннаставних спортских и рекреативних активности у оквиру школског и универзитетског спорта – Активност: Стварање услова за испуњење критеријума да за свако дете/ученика буде обезбеђена минимум једна спортска секција;
2. Општи циљ 7.1.1.: Унапређен школски и универзитетски спорт -

Посебан циљ: 7.1.1.4. Побољшан стручно педагошки рад и унапређења институционална сарадња у оквиру школског и универзитетског спорта – Активност: Подизање нивоа стручног рада у школском и универзитетском спорту, тако да су испуњени законски и квалитативни услови у погледу потребних стручних квалификација и знања за рад са децом и омладином;

3. Општи циљ 7.1.1.: Унапређен школски и универзитетски спорт - Посебан циљ: 7.1.1.5. Подстакнуто значајније укључивање јединица локалне самоуправе у реализацију и унапређење предшколског, школског и универзитетског спорта – Активност: Стварање услова за развој предшколског, школског и универзитетског спорта на нивоу ЈЛС, као приоритета;
4. Општи циљ 7.1.1.: Унапређен школски и универзитетски спорт - Посебан циљ: 7.1.1.6. Побољшано медијског праћење и промоција школског и универзитетског спорта у циљу неговања културе спортског понашања, фер плеја, сарадње, толеранције и поштовања различитости на спортским теренима и поред њих – Активност: Популарисање предшколског, школског и универзитетског спорта кроз већу медијску присутност и истицања јавног значаја школског спорта;
5. Општи циљ 7.1.1.: Унапређен школски и универзитетски спорт - Посебан циљ: 7.1.1.7. Унапређене везе између школа и организација у области спорта и подстакнути програми у спортовима који привлаче децу и омладину – Активност: Подизање нивоа сарадње између школа и организација у области спорта у циљу повећања обухвата бављења деце и младих спортским активностима и физичким вежбањем;
6. Општи циљ 7.2.1. Повећан обухват бављења спортом у свим сегментима становништва, посебно особа са инвалидитетом и старих – Посебан циљ: 7.2.1.1. Подстакнута и ојачана свест о важности редовне физичке активности – Активност: Медијска промоција редовне физичке активности у функцији здравља;
7. Општи циљ 7.2.1. Повећан обухват бављења спортом у свим сегментима становништва, посебно особа са инвалидитетом и старих – Посебан циљ: 7.2.1.2. Побољшани материјално-технички услови у циљу доступности свим грађанима да се баве спортом – Активности: Изградња, реконструкција, адаптација и санација отворених и затворених објеката за спорт и рекреацију грађана; Опремање спортских објеката и израда плана коришћења спортске инфраструктуре;
8. Општи циљ 7.2.1. Повећан обухват бављења спортом у свим сегментима становништва, посебно особа са инвалидитетом и старих – Посебан циљ: 7.2.1.3. Подстакнуто значајније укључивање јединица локалне самоуправе у финансирању програмских активности из

области спортске рекреације и спорта особа са инвалидитетом – Активности: Адекватно позиционирање рекреативног спорта и спорта особа са инвалидитетом у програмима развоја спорта на нивоу јединица локалне самоуправе, као приоритета; Развој неопходних механизма за реализацију планова и програма у области спортске рекреације и спорта особа са инвалидитетом на нивоу јединица локалне самоуправе;

9. Општи циљ 7.2.1. Повећан обухват бављења спортом у свим сегментима становништва, посебно особа са инвалидитетом и старих – Посебан циљ: : 7.2.1.4. Дефинисани критеријуми у оквиру области спортске рекреације кроз правилнике и унапређени стручни потенцијали с циљем израде критеријума за финансирање ове области – Активности: Дефинисање критеријума у области спортске рекреације и критеријума за финансирање; Унапређење стручних потенцијала у спортској рекреацији и спорту особа са инвалидитетом;
10. Општи циљ 7.2.1. Повећан обухват бављења спортом у свим сегментима становништва, посебно особа са инвалидитетом и старих – Посебан циљ: 7.2.1.5. Унапређена сарадња спортске рекреације са школским и универзитетским спортом, врхунским спортом, спортом у војсци и полицији, радничким спортом и спортом на селу, у циљу повећања обухвата бављења спортом у свим сегментима становништва посебно деце, младих, жена, особа са инвалидитетом и старих – Активност. Обједињавање активности спортске рекреације, школског и универзитетског спорта, врхунског спорта, спорта у војсци, радничког спорта и спорт на селу у оквиру територијалних спортских савеза, у циљу повећања обухвата бављења спортом у свим сегментима становништва посебно деце, младих, жена, особа са инвалидитетом и старих;
11. Општи циљ 7.2.1. Повећан обухват бављења спортом у свим сегментима становништва, посебно особа са инвалидитетом и старих – Посебан циљ: 7.2.1.6. Унапређена сарадња са удружењима и савезима пензионера, спортским покретима трећег доба, невладиним организацијама и гранским спортским савезима ради повећања обухвата и развоја нових облика и садржаја који су намењени старим особама у функцији одржавања здравља, виталности и дигнитета – Активност: Формирање међуресорне координације области здравља, културе, просвете, социјалне политике и спорта;
12. Општи циљ 7.3.1. Настава обезбеђивања услова за развој врхунског спорта и стварање услова за развој професионалног спорта – Посебан циљ: 7.3.1.2. Стварање услова за одржавање и даље постизање врхунског спортског резултата – Активност: Врхунски спорт за просперитетну јединицу локалне самоуправе;
13. Општи циљ 7.3.1. Настава обезбеђивања услова за развој врхунског

спорта и стварање услова за развој професионалног спорта – Посебан циљ: 7.3.1.3. Унапређење услова за развој спортисте до врхунског резултата – Активности: Развојни програми у јединици локалне самоуправе (Идентификација клубова са капацитетом за развојне програме); Транзиција перспективних спортиста јуниора – кадета у вишу категорију (Детектовање и подршка перспективних спортиста јуниора - кадета - у вишу категорију);

14. Општи циљ 7.4.1. Развијена спортска инфраструктура – Посебан циљ 7.4.1.1. Успостављена потпуна база података, односно евидентирано и евалуирано постојеће стања спортске инфраструктуре – Активност: Истраживање о стању спортске инфраструктуре у Републици Србији;
15. Општи циљ 7.4.1. Развијена спортска инфраструктура – Посебан циљ 7.4.1.1. Системски планирана, реконструисана и изграђена спортска инфраструктура – Активности: Планирање потребних финансијских средстава; Спровођење програма изградње спортских објеката;
16. Општи циљ 8.1.1. Успостављан конзистентан систем управљања и финансирања система спорта у Републици Србији, перманентна едукација, укључивање више у систем спорта жена, маргиналних група, волонтера – Посебан циљ: 8.1.1.1. Повећани капацитети организација у области спорта за програмско финансирање њихове активности и делатности из јавних прихода (планирање, реализација, контрола) – Активност: Подизање капацитета територијалних спортских савеза и спортских организација (клубова) који се финансирају у јединицама локалне самоуправе у области планирања, програмирања, праћења, реализације и извештавања за програме савеза средствима из буџет;
17. Општи циљ 8.1.1. Успостављан конзистентан систем управљања и финансирања система спорта у Републици Србији, перманентна едукација, укључивање више у систем спорта жена, маргиналних група, волонтера – Посебан циљ: 8.1.1.6. Усвојене категоризације спортских организација у јединицама локалне самоуправе – Активност: Категорисање спортских организација на нивоу јединица локалне самоуправе;
18. Општи циљ 8.1.1. Успостављан конзистентан систем управљања и финансирања система спорта у Републици Србији, перманентна едукација, укључивање више у систем спорта жена, маргиналних група, волонтера – Посебан циљ: Усвојени планови развоја спорта у јединицама локалне самоуправе – Активност: Припремљен Приручник за израду планова развоја спорта у јединицама локалне самоуправе и усвојени планови развоја спорта у јединицама локалне самоуправе у складу са Стратегијом;
19. Општи циљ 8.6.1. Унапређен однос спорта и туризма и животне средине – Посебан циљ: 8.6.1.1. Подстакнуте и ојачане веза спорта и

туризма и животне средине – Активност: Промоција земље (локалне заједнице) кроз спој спорта и туризма и повећање привредног раста (Успостављање сарадње између јавног, приватног и невладиног сектора у циљу унапређења односа спорта и туризма);

20. Општи циљ 8.8.1. Унапређене мере за спречавање свих негативних појава у спорту (насиље, допинг, намештање мечева, нелегално клађење) – Посебан циљ 9.8.1.1. Успостављен механизам за доследну примену Националне стратегије за борбу против насиља и недоличног понашања гледалаца на спортским приредбама за период 2014- 2018 – Активност: Спровођење Националне стратегија за борбу против насиља и недоличног понашања на спортским приредбама за период од 2013. до 2018. године.

У наведеним активностима јединица локалне самоуправе је некад основна одговорна институција за њихово спровођење а некад је само партнер другим институцијама. У оквиру активности најчешће постоји више посебних мера/задатака, дефинисаних Акционим планом. За сваку од активности дати су индикатори успешности као и рокови за извршење..

3.3. Праћење и извештавање

У складу са Стратегијом, Министарство омладине и спорта је задужено за праћење (надзор) над спровођењем Стратегије и Акционог плана. Ради успостављања јединственог и формалног система извештавања, Министарство омладине и спорта је овлашћено да утврди процедуре извештавања и формате тих извештаја у складу са добром праксом Европске уније и у сарадњи с кровним организацијама у области спорта. На основу добијених и припремљених извештаја, Министарство омладине и спорта једном годишње врши оцењивање спровођења Стратегије и Акционог плана, односно утврђује напредак у спровођењу Стратегије и предлаже Влади корективне мере и измене Стратегије. Извештај о спровођењу Стратегије и Акционог плана је део годишњег извештаја Министарства омладине и спорта Влади. У годишњем извештају се спроведене активности представљају према степену реализације: спроведена - оцена значи да је активност реализована у складу са очекивањима и да нису потребне додатне мере; делимично спроведена – оцена значи да је активност реализована, али да су потребне додатне мере да би се квалитет учинка унапредио до планираног нивоа; није спроведена – оцена значи да активност није реализована и да су потребне мере да би се планирана активност реализовала.

Јединице локалне самоуправе, као и други носиоци активности, су обавезне да извештавају Министарство омладине и спорта о спровођењу

Стратегије и Акционог плана. Према поглављу 9.4. Стратегије, јединице локалне самоуправе су у обавези да на захтев Министарства омладине и спорта најмање једном годишње достављају тражене информације у вези спровођења Стратегије и Акционог плана.

Права и обавезе Министарства омладине и спорта у погледу праћења и извештавања о реализацији Стратегије произилазе и из Закона о државној управи: 1) Органи државне управе прате и утврђују стање у областима из свога делокруга, проучавају последице утврђеног стања и предузимају мере или предлажу Влади доношење прописа и предузимање мера на које је овлашћена (чл. 13); 2) Министарства и посебне организације дужни су да сачине годишњи план рада, ради припреме годишњег плана рада Владе (чл. 63).

На годишњем нивоу Министарство израђује и објављује на својој интернет страници извештаје о спровођењу Стратегије, степену спровођења циљева и активности, проблемима и изазовима. На основу тога се врши ревизија приоритета, и планираних активности у Акционом плану, како би се обезбедило да они остану релевантни и како би се испуниле потребе спортског сектора и управе, а имајући у виду да је Извештај о току спровођења Стратегије саставни део Извештаја о раду Министарства који се доставља Влади у складу са Пословником Владе.

Министарство ће информације на основу којих би се вршило праћење остваривања циљева прибављати поред јединица локалне самоуправе и од надлежних министарстава, аутономних покрајина, Агенције за привредне регистре, Републичког завода за статистику, надлежних завода за спорт и медицину спорта, Антидопинг агенције Републике Србије, осталих организација у области спорта, високошколских установа и других организација које прикупљају и обрађују податке везане за спорт и физичко вежбање грађана. Наведени органи и организације на захтев Министарства најмање једном годишње достављају тражене информације у вези спровођења Стратегије и Акционог плана.

Како би процес извештавања био што делотворнији и ефикаснији, јединица локалне самоуправе одређују особу (контакт особа) која ће у оквиру јединице локалне самоуправе бити одговорна за редовну комуникацију с Министарством омладине и спорта у овој области и о њеним контакт подацима (телефон и електронска адреса) обавештавају Министарство. Ова особа је задужена да у оквиру своје локалне самоуправе прати спровођење обавеза из Акционог плана, прикупља податке од свих партнерских институција, обједињује их и саставља и доставља извештаје Министарству, учествује на састанцима које Министарство организује у погледу испуњавања обавеза из Акционог плана и одржава редовну комуникацију с Министарством у овој области. Битно је да је реч о обученом кадру.

Годишњи извештај, који се подноси по 15. јануара обавезно садржи следеће кључне информације:

1. **Број и назив општег и посебног циља** из Акционог плана;
2. **Назив активности и мере/задатка;**
3. **Одговорни субјект** и контакт особа у одговорном субјекту;
4. **Партнери и учесници** у активности и њихова улога;
5. **Изјаву о реализацији активности** из Стратегије и Акционог плана, у раније наведеној форми одређеној Стратегијом (спроведено, делимично спроведено, није спроведено);
6. **Кратак опис предузетих мера** у оквиру реализације активности, који не треба да буде дужи од 500 речи. Опис треба да обухвати све релевантне мере предузете како би одређена активност била реализована. Спроведену меру/задатак треба описати у складу са индикаторима активности из акционог плана. Уколико има више индикатора описати како су мера/задатак допринели индикатору 1, а како индикатору 2. Меру/задатак описати квантитативно користећи расположиве податке;
7. **Време реализације активности/мере;**
8. **Остварени индикатори** успешности, односно постигнутих ефеката;
9. **Доказе (изворе провере)** за реализовану активност, који су у складу с индикатором и напоменом уз активност у Акционом плану. Докази који се прилажу могу бити следећи: извештај о извршеној анализи, програм, списак учесника и извештај о евалуацији организоване обуке и слично. Сви докази који се могу доставити у електронској форми тако се и достављају, на пример, скенирана решења, извештаји и анализе, а, уколико постоји обавеза објављивања на интернету, линкови на којима су доступни;
10. **Кратко образложење** у случају да активност није реализована или није реализована на начин и у року предвиђеним Акционим планом. Образложење може да се позива, на пример, на недостатак ресурса за реализацију активности, на кашњење с реализацијом активности које је узроковано кривицом других субјеката и слично. Препоручује се да ово образложење буде пропраћено и одговарајућим доказима, уколико постоје;
11. **Препоруке за даље поступање** (факултативни елемент), односно препоруке да се Акциони план у одређеном делу измени или допуни, на пример, да се продужи неки рок, измени одговорни субјект, увећају потребни ресурси, унесу додатне напомене и слично. Свака препорука треба да буде пропраћена и **одговарајућим образложењем**.

Годишњи извештај садржи све наведене елементе за сваку од активности које спадају у обавезу носиоца послова, с тим да садржи и годишњи пресек, односно листу свих реализованих и нереализованих активности током године.

Приликом формулисања извештаја треба користити терминологију, појмове и дефиниције на начин како су одређени Законом о спорту и Стратегијом.

Могући формулар за извештавање о спровођењу Стратегије и Акционог плана дат је у прилогу. Министарство омладине и спорта планира да уради упитнике у електронској форми, у виду ексел табела, за извештавање о реализовању сваког циља и свих активности и мера из Акционог плана, и да их објави на интернет страници Министарства (www.mos.gov.rs). Након објављивања упитника све извештаје треба подносити њиховим попуњавањем и слањем Министарству.

II. ПРОГРАМ РАЗВОЈА СПОРТА ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

1. ЗНАЧАЈ ПОСТОЈАЊА ПРОГРАМА РАЗВОЈА СПОРТА ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ СПОРТА У ЈЕДИНИЦИ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Бројна истраживања која су у свету спроведена последњих година показала су да се бављење спортом од стане човека у последњим деценијама енормно изменило. Почетан, релативно мали број врста (грана) спорта прерастао је у мноштво (скоро непрегледно) различитих форми "спорта" и физичког вежбања (кретања). Организационе форме у којима се спорт обавља постале су многоструке, а места на којима се спорт упражњава више нису само посебни спортски објекти и терени. Спортска активност је саставни део паркова, зелених површина или чак саобраћајница. Томе треба додати и да је спорт постао високопрофитабилна привредна делатност.

Планирање спортског развоја може се дефинисати као континуирани процес у коме се на основу анализе постојећег стања, кроз дијалог свих заинтересованих лица долази до спознаје кључних претпоставки за развој спорта, формулишу циљеви и предлажу мере за њихово постизање. Резултат процеса је Програм развоја спорта који треба да се реализује од стране јавних власти (политички одговорних) и евалуира, да би након пет година процес био поновљен.

Према Закону о спорту, јединица локалне самоуправе је обавезна да у року од шест месеци од усвајања националне Стратегије развоја спорта у Републици Србији утврди програм развоја спорта на својој територији. Изузетак постоји у односу на Стратегију развоја спорта у Републици Србији 2014–2018. Јединице локалне самоуправе донеће, односно ускладиће са овом Стратегијом програме развоја спорта на својим територијама најкасније у року од годину дана од дана доношења Стратегије (чл. 192 ст. 5 Закона о спорту).

Један од најзначајнијих задатака јединица локалних самоуправа у Републици Србији у циљу квалитетнијег решавања проблема везаних за функционисање система спорта, представља управо израда и усвајање програма развоја спорта у јединицама локалних самоуправа.

Програм развоја спорта на територији одређене јединице локалне самоуправе мора бити у складу са Националном стратегијом развоја спорта. Програма развоја спорта у јединицама локалних самоуправа треба да обезбеде и услове за реализацију приоритета, општих и посебних циљева Националне стратегије као и за реализацију активности, мера и задатака који су дефинисани Акционим планом за примену те Стратегије.

Јединици локалне самоуправе потребан је транспарентан и обавезујући спортско-политички документ који одређује стратешке циљеве у области спорта, јер се тиме свим актерима у спорту и свим органима и телима која доносе политичке одлуке указује на простор и могућности за деловање како би се спорт развио у локалној заједници.

Постоји седам су кључних разлога за израду Програма развоја спорта:

- да би се водило рачуна о изменама у потребама становништва за кретањем и физичком активношћу;
- да би се гарантовало становништву да ће им бити обезбеђени спортски објекти и спортска понуда у складу са потребама;
- да би се осигурало оптимално коришћење постојећих спортских објеката и простора за физичке активности и кретање;
- да би имали рационалне основе за доношење одлука локалних власти у односу на инвестиције у области спорта;
- да би се створила сигурност у односу на планирање активности, за локалне актере и институције (удружења, савезе, предузетнике, инвеститоре);
- да би се постигло оптимално коришћење свих снага, уз њихово повезивање (умрежавање);
- да би се развила планска основа за избор програма који ће се финансирати из јавних прихода.

Да би програма развоја спорта града/општине одговорио на претходно наведен захтев, треба водити рачуна о следећим премисама:

1. Измене у спортским навикама становништва захтевају ново промишљање о будућем развоју традиционалних спортских објеката, посебно у односу на потребе за одржавањем и модернизовањем Задатак за будућност није квантитативно повећање спортске инфраструктуре (броја спортских објеката), као у прошлости, већ њено прилагођавање будућим захтевима корисника.
2. Јавне површине попут паркова, шума, река, језера, улица, путева добиле су огроман значај за спорт и кретање и таква употреба се мора осигурати и даље развити.
3. Инкорпорисање развоја спорта у укупан систем развоја града/општине значи да израда плана развоја спорта није само задатак службе (управе, органа) града/општине надлежне за спорт, већ је од значаја за све оне који су надлежни за развој града, образовање, здравство, просторно планирање, животну средину и др. Због тога обавезни учесник свих тела која припремају програма развоја спорта морају бити представници свих одговарајућих служби града/општине.
4. Планирање развоја спорта је процес оријентисан на проблеме и на дијалог. Због увек недостајућих средстава, град/општина никад неће имати довољно средстава да реше све проблеме у области спорта,

односно да задовоље све потребе. То подразумева да се у процесу планирања развоја спорта морају успоставити, односно формулисати јасни приоритети, који ће, по могућству, узети у обзир интересе различитих група корисника. Посебно треба водити рачуна о једнаким могућностима за жене и мушкарце (gender mainstreaming). До њих се мора доћи кроз транспарентан процес планирања, заснован на дијалогу са свим учесницима у систему спорта. Све то свој крајњи израз треба да добије и кроз транспарентан, ефикасан и одговоран систем финансирања програма којима се задовољавају потребе и интереси грађана у јединици локалне самоуправе.

5. Сваки план развоја спорта мора обрадити четири кључне теме: 1) ангажовање становништва (обухват) у спорту; 2) организационе форме; 3) спортски објекти и простори за спорт; 4) финансирање и подршка спорту, посебно из јавних средстава. Ми бисмо овом списку додали и пету тему: школски спорт. За сваку од ових тема треба извршити анализу постојећег стања, формулисати циљева и изградити мере

Интеграција спорта, игре и кретања у концепте развоја неког града / општине представља у савременом свету нужну потребу. О њој, међутим, до сада скоро да се и није водило рачуна. Разлога за то је више. Ту није реч о недостатку добре воље одговорних лица за развој града (општине). Суштина проблема лежи, првенствено, у недостатку концепта, визије, нејасним надлежностима, одсуству притиска јавности (спортске и друге), нејасним потребама грађана, доминантности других потреба.

Програм развоја спорта је по својој суштини практични стратешки план који треба да помогне граду/општини да организује и развије своје активности у области спорта.

Програм развоја спорта је плански документ који садржи одређени број стратешких циљева у области спорта у јединици локалне самоуправе. Он даје смернице активностима за развој града/општине у датом временском периоду и одређује смер, приоритете, акције и одговорности за имплементацију. Он је фокусиран на акцију, тј. усредсређен је на имплементацију.

Главне користи које ће имати јединица локалне самоуправе од доношења програма развоја спорта на својој територији су:

- ▷ побољшање искоришћења ресурса;
- ▷ помоћ да јединица локалне самоуправе постане катализатор промена у области спорта;
- ▷ обезбеђење основе за грађење локалног партнерства, чиме ће се осигурати већа транспарентност, одговорност и посвећеност развоју спорта у јединици локалне самоуправе;
- ▷ повећање могућности за привлачење инвестиција и унапређење људских ресурса у области спорта;

- ▷ интегрисаност локалног спорта у правце развоја спорта дефинисане Националном стратегијом развоја спорта.

2. Карактеристике доброг Програма развоја спорта

Добар програм развоја спорта у јединици локалне самоуправе треба да буде:

- базиран на јасном разумевању актуелне ситуације у јединици локалне самоуправе и потреби за развојем спорта;
- релевантан и јасно дефинисан;
- да укључи људе и организације у области спорта – тј. базиран на стварном партнерству;
- логички доследан и конзистентан;
- изводљив и реалан;
- да изврши стваран утицај на развој спорта у јединици локалне самоуправе;
- да буде довољно флексибилан;
- довољно широк да обухвати главна питања развоја спорта;
- програм који се односи не само на локалну власт и управу него и на учеснике у систему спорта;
- аутентичан и да одражава локално стање и локалне идеје о развоју спорта;
- разумљив за грађане и учеснике у систему спорта у јединици локалне самоуправе.

3. Основни циљеви израде Програма РАЗВОЈА СПОРТА

Програм развоја спорта треба да обезбеди основ за управљањем развојем спорта у јединици локалне самоуправе кроз средњорочни ка дугорочном периоду, не избегавајући, при том, да се Програм иновира једном годишње, како би се осигурало да буду узете у обзир све кључне промене до којих долази како у социјалном и економском окружењу тако и у систему спорта у јединици локалне самоуправе. При том, сваки програм развоја спорта у јединици локалне самоуправе би требало да обезбеди остваривање четири основна циља:

- ▷ повећање учешћа становника у спортским активностима;
- ▷ оптимизовање, уз садејство, организационих форми за бављење спортом;
- ▷ унапређење стања у погледу спортски објеката и простора за бављење спортом;
- ▷ осигурање финансирања спорта и оптимизовање подршке програмима у области спорта.

Основни циљеви планирања програма развоја спорта у одређеном периоду су:

Да уобличи изјаве о мисији и визији, као и вредности којима ће у области спорта јединица локалне самоуправе стремити у периоду за који се Програм доноси;

Да установи основне, односно приоритетне циљеве који ће дефинисати правце развоја спорта у јединици локалне самоуправе, како би се остварила утврђена мисија;

Да утврди активности (пројекте) које ће бити спроведени како би се остварили постављени циљеви;

Да дефинише чиниоце (елементе) који су неопходни за остваривање предвиђених резултата. То су чиниоци који морају да постоје како би се остварили постављени циљеви;

Да установи индикаторе успешности који ће бити коришћени, како би се мерило напредовање ка остварењу зацртаних циљева;

Да предвиди и обезбеди чврсту везу Програма са буџетом јединице локалне самоуправе и планираним приходима и расходима организација чији је оснивач јединица локалне самоуправе.

4. Припрема програм развоја спорта у граду/општини

4.1. Општи поглед

Израда Програма развоја спорта јесте надлежност органа локалне самоуправе, али он мора бити сачињен кроз сарадњу свих политичких актера, заступника организација у области спорта и свих других друштвено релевантних група и институција (концепт партиципативног планирања, заснованог на проналажењу одлука кроз консензус), како би се осигурало да спровођење усвојеног програма буде прихваћено у што је могуће већој мери.

Циљеви који се постављају у Програму развоја спорта треба да буду усмерени на опште добро. Крајњи резултат би требало да буде јединица локалне самоуправе наклоњена спорту, која свим становницима (грађанима и грађанкама) и свих узрасних доби пружа прилику за физичким активностима у различитим областима живота, чиме постаје средина атрактивна за живот.

Израда Програма развоја спорта треба да обухвати и узме у обзир све нивое организације локалне заједнице: месне заједнице, општине, град као целину.

При изради програма треба анализирати постојеће стање и дефинисати циљеве и активности у свим заступљеним областима спорта у јединици локалне самоуправе. У основи се могу, у односу на области

спорта, идентификовати четири кључне теме којима ће се програм неминовно бавити: 1) спорт за све, односно рекреативни спорт; спорт деце и младих; спортски објекти; такмичарски и врхунски спорт.

На нешто другачији начин сагледана, четири кључна проблема којима се програм мора бавити су: спортско ангажовање (подршка спортској активности – Ко се бави којим спортом?); организационе форме за бављење спортом; спортски објекти и простори за спорт; финансирање и подршка спорту (Како се финансирање и подршка спорту може осигурати и учинити функционалнијом? Постоји ли у односу на коришћење спортских објеката потреба за променама и оптимизовањем?).

И профил града/општине мора бити узет у обзир када се израђује програм развоја спорта. Свака јединица локалне самоуправе обележена је потенцијалима с једне стране и проблемима, с друге стране, који онемогућавају искоришћавање потенцијала.

Када се планира развој спорта у јединици локалне самоуправе незаобилазно треба узети у обзир и демографска кретања, како за јединицу локалне самоуправе у целини тако и за поједине делове територије.

Конечно, у тражењу нових путева понекад је корисно осврнути се уназад, па уочити шта смо све изгубили. Старији ће се тако, на пример, сетити да су у њиховом детињству двориште и улица испред куће (зграде) били основни простор за бављење спортом, игром и забавом све деце из суседства. Ту се проводио највећи део слободног времена, ту су се правили први спортски кораци и ту се остваривала прва социјализација. Данас је тога веома мало.

За израду програма развоја спорта потребно је неколико месеци до годину дана. Закон о спорту је тај рок одредио на шест месеци, осим за први програм који ће бити донет након усвајања Националне стратегија развоја спорта, пошто је ту рок годину дана.

Са становишта реалног стања система спорта у Републици Србији и имајући у виду савремене, не само у нашој земљи, трендове, при изради Програма развоја спорта треба водити рачуна о неколико основних премиса и принципа.

Четири основне премисе за израду квалитетног Програма су:

1. Измене у спортском понашању и потребама становништва захтева редефинисање будућег развоја традиционалних спортских објеката, посебно у погледу њиховог одржавања и модернизовања. Достижање еколошких стандарда, попут смањења утрошка воде и енергије, мора уживати приоритет у будућности. Ако се и граде нови спортски објекти, првенствено треба задовољити дефицитарне потребе.

2. Јавне површине које нису првенствено грађене за потребе спорта, попут паркова, путева и сл., имају изузетан значај за спорт и физичку

активност (кретање) становника и о томе се мора водити рачуна када се уређују и одржавају.

3. Програм развоја спорта је само део укупне стратегије развоја јединице локалне самоуправе, због чега је нужно да у израду програма буду укључени сви делови локалне власти, посебно они задужени за развој града, изградњу, образовање, здравство и туризам.

4. Имајући у виду постојећу економску ситуацију, која ни у будуће неће бити лака, развој спорта се не може базирати на неким додатним већим средствима за спорт или на изградњи нових спортских објеката. Кључно је да се стабилизују достигнути стандарди и обезбеди нормално функционисање постојећих спортских објеката, уз њихово прилагођавање будућим потребама и захтевима. Због тога је за процес планирања спортског развоја од изузетног значаја да се јасно дефинишу приоритети, уз учешће свих заинтересованих друштвених група и организација у области спорта. Транспарентност у планирању развоја спорта и финансирању програма у области спорта је кључна претпоставка за успешан развој спорта у јединици локалне самоуправе.

Три основна принципа за израду ефикасног Програма су:

1. Јединица локалне самоуправе води и управља процесом израде програма развоја спорта у јединици локалне самоуправе. Она је одговорна за процес израде програма, јер се на тај начин доприноси јачању њених капацитета у области спорта и могућности да се унапреди бављење грађана спортом у јединици локалне самоуправе.
2. Приступ изради програма развоја спорта је партиципативан, уз широко учешће свих заинтересованих лица. Програм развоја спорта мора бити резултат сарадње локалне самоуправе (власти) и локалне заједнице. Искуство је показало да увек постоји отворено питање мотивације људи из локалне заједнице да се укључе у процесе стратешког планирања, посебно оних који имају потребно знање и искуство за учествовање у процесу планирања. Разлог је често тај да се од тих стручњака очекује се учествују на волонтерској основи, иако за њих учешће у процесу планирања представља додатан посао. Због тога је успостављање партнерског односа и додатно мотивисање спортских стручњака и стручњака у спорту од кључне важности и мора се пажљиво поступати са контактима и позивима, а у складу са строго дефинисаним приступом.
3. Процес израде програма развоја спорта је организован кроз више фаза, које се понављају сваке пете године.

Суштина је да цео процес рада на изради програма буде утемељен на дијалогу и оријентисан на проблеме и решења. При том цео процес припреме Програма развоја спорта треба да се базира на следећим начелима планирања: начело реалности; начело релевантности; начело

континуираности; начело фискалне остваривости; начело координације и сарадње; начело конзистентности и уређености; начело пропорционалности; начело економичности; начело јавности; начело поузданости.

4. 2. Почетак израде Програма развоја спорта

Процес припреме Програма започиње предлогом концепта његове израде, који за градско, односно општинско веће припрема орган у градској/општинској управи надлежан за област спорта. Он припрема и предлог одлуке о отварању поступка припреме Програма развоја спорта, укључујући и предлог решења о образовању Радне групе (комисије) за израду (планирање) Програма развоја спорта (Радна група). На првом састанку са представницима извршне локалне власти идентификују се организације и појединци које треба да буду укључене у процес припреме Програма и утврђује се предлог за именовање Радне групе.

При формирању радне групе за израду програма развоја спорта мора се водити рачуна о репрезентативној заступљености представника свих области спорта, представника локалне самоуправе, представника образовних институција, установа итд.). Тиме се обезбеђује да сви учесници у систему спорта одлучујуће утичу на дефинисање развојних приоритета у области спорта и усаглашавање својих различитих потреба, остварујући истовремено увид у процес доношења свих одлука којима се у живот спроводе програмски приоритети и мења укупни амбијент у области спорта у граду/општини.

Најједноставнији приступ је да председник општине/градоначелник својим решењем образују Радну групу и именује њене чланове, као стручно, оперативно и саветодавно тело. То исто може да учини и градско, односно општинско веће. Препоручује се да се раздвоји поступак образовања Радне групе од поступка именовања чланова, јер се у том случају отвара могућност да се уз пуно учешће свих учесника у систему спорта обави поступак кандидатуре (предлагања) чланова Радне групе, које би именова председник/градоначелник, односно веће.

Само решење о образовању Радне групе треба да садржи:

- број чланова Радне групе (не више од 15 чланова);
- начин предлагања чланова Радне групе, посебно од стране спортског савеза и других организација у области спорта;
- обавезу председника општине/градоначелника, односно већа да упути јавни позив и то како у локалним медијима тако и у неком медију са националном покривеношћу учесницима у систему спорта да предложе чланове Радне групе. У јавном позиву одређује се примерени рок за достављање предлога;
- одредбу о периоду на који се именују чланови Радне групе, с тим да

уколико Радна група врши и надзор и евалуацију спровођења Програма, онда период на који је чланови именују треба да се подудара за трајањем Програма (алтернатива је да се именују на време трајања мандата председника општине/градоначелника, односно градског већа);

– Радна група има и секретара који учествује на седницама без права одлучивања;

– одредбе о заказивању, ради и одлучивању на седницама Радне групе;

– одредбу о томе да Радна група мора да добије одговор, у року од 15 дана на предлоге од председника општине/градоначелника и свих других органа, тела и организационих јединица општинске управе, којима упути закључак, захтев за достављање података, препоруку или мишљење.

– пожељно је, ако то буџетски оквиру допуштају, да чланови Радне групе добијају и накнаду за свој рад. Једно од решења које већ функционише у неким локалним самоуправама је да чланови Радне групе добијају накнаду у износу од 5-10% од просечне месечне зараде по запосленом у привреди Републике Србије, према последњем објављеном податку републичког органа надлежног за послове статистике за сваку седницу којој су присуствовали.

Веома је важно да се приликом покретања иницијативе за израду програма развоја спорта и именовања Радне групе, унапред одреди план и програм рада са јасном методологијом рада, поделом задужења, одређеним роковима за реализацију свих предвиђених активности као и обезбеђивањем средстава за реализацију постављених задатака.

Од суштинског значаја је на самом почетку разјаснити одговоре на следећа питања:

- ▷ Шта треба достићи изградом програма развоја спорта?
- ▷ Какав спорт се жели у јединици локалне самоуправе?
- ▷ Који су основни захтеви у области спорта на које треба реаговати?
- ▷ Како ће се процес планирања спровести?
- ▷ Који су кључни елементи процеса планирања?

Обим послова Радне групе би био следећи:

- да прикупи све податке, информације, анализе и статистичке показатеље о стању у области спорта у општини/граду;

- да организује рад на изради Програма и да оперативно руководи радом подгрупа (од 5 до 7 чланова) за израду посебних делова Програма, односно изради делова програма који се односе на поједине иницијално планиране циљеве и приоритете. Једна од подгрупа би требала да припреми SWOT анализу као и да предложи нацрт визије, мисије и вредности којима ће се težити у области спорта у наредном периоду, као и да конципира индикаторе за праћење успешности реализације постављених приоритетних циљева;

- да утврди полазне основе за израду Програма;
- да доноси закључке, препоруке и мишљења у вези са поступком израде Програма;
- да наведене акте доставља Скупштини, Већу и председнику општине/градоначелнику са предлогом за предузимање одговарајућих мера из надлежности тих органа;
- да припреми предлог Програма, заједно са Акционим планом за његово спровођење.

Уколико Радна група има надлежности и у вези мониторинга и евалуације спровођења Програма (што није уобичајено) онда у послове Радне групе спада и:

- да прати и оцењује реализацију циљева, пројеката и активности из Програма;
- да пружа подршку локалним органима у организовању и ажурирању база података, изради промотивног материјала, и другим активностима везаним за спровођење Програма;
- да пружа подршку председнику општине/градоначелнику и општинском/градском већу у одлучивању о питањима везаним за спровођење Програма;
- да даје мишљења и предлоге за унапређење рада учесника у систему спорта, ради побољшања услова за реализацију планираних циљева и приоритета;
- спроведе евалуацију реализације програма.

Стручно-техничку подршку Радној групи треба да пружа градска/општинска управа, односно њен део надлежан за област спорта.

Састанцима Радне групе могу присуствовати и сви чланови градског/општинског већа.

4.3. Полазне основе

Израда програма развоја спорта у јединици локалне самоуправе подразумева да се створе полазне основе:

- ➔ Анализа законских обавеза јединице локалне самоуправе у области спорта;
- ➔ Анализа Националне стратегије развоја спорта 2014–2018;
- ➔ Анализа Програма развоја спорта у аутономној покрајини (ако је јединица локалне самоуправе са територије АП);
- ➔ Анализа стања спорта на нивоу локалне самоуправе (спортске организације и савези, струковна удружења, регистровани спортисти, спортски стручњаци и стручњаци у спорту, педагози физичке културе, спортски објекти и други инфраструктурни ресурси, географски положај, туристички и други потенцијали, могућности међурегионалне сарадње, демографска кретања итд.);

- Одређивање основних носиоца спорта на нивоу јединице локалне самоуправе;
- Анализа стања спортских капацитета на нивоу јединица локалних самоуправа;
- Институционално повезивање свих сегмената локалне власти у припреми програма;
- Укључивање организација у области спорта и грађана у припрему програма;
- Анализа добре праксе у другим јединицама локалне самоуправе (домаћим и страним);
- Дефинисање визије, општих циљева, приоритета и специфичних циљева у развоју спорта на нивоу јединице локалне самоуправе;
- Категорисање организација и појединаца који се баве спортом у јединици локалне самоуправе;
- Доношење правилника о финансирању спорта у јединици локалне самоуправе.

Претходно наведени кораци су потребни како би се поштовали основни принципи планирања јавних политика. То су:

1. Усклађеност са:
2. Планом развоја и Просторним планом,
3. Међународним обавезама и ЕУ интеграцијама,
4. Секторским стратегијама и Акционим плановима за спровођење.
5. Заснованост на анализи фактичког стања и антиципирању будућих токова:
6. Свеобухватност у разматрању економски, друштвених и других ефеката за све опције предлога политике,
7. Фискална остваривост предложене јавне политике,
8. Сразмерност/пропорционалност,
9. Инклузивност и транспарентност.

4.4. Ex ante анализа, укључујући анализу постојећих спортских капацитета

Ex ante анализа је аналитички процес који се спроводи у раним фазама креирања Програма развоја спорта и представља сет логичких корака који треба да подрже процес одлучивања, тако што омогућавају сагледавање више алтернатива/опција политике развоја спорта и њихов потенцијални ефекат. У питању је механизам који осигурава квалитет утврђивања политике развоја спорта у јединици локалне самоуправе кроз аналитичан и партиципативан поступак, омогућавајући што ширу подршку за спровођење утврђених циљева.

Полазиште за отпочињање **Ex ante** анализе ефеката је прикупљање података о проблемима и стању спорта у јединици локалне самоуправе.

Свеобухватно прикупљање података захтева доста времена и повезано је са трошковима, што подразумева израду сценарија прикупљања који дефинише:

- ▷ Који подаци су потребни (врсте података),
- ▷ Који методи прикупљања ће се користити (квантитативни / квалитативни),
- ▷ Који подаци су доступни, а који не (извори информација),
- ▷ Ко и у ком периоду прикупља податке,
- ▷ Који ресурси су потребни за прикупљање података.
- ▷ Врсте података који се прикупљају су:
- ▷ Примарни (нови) подаци – интервјуи са кључним учесницима у систему спорта,
- ▷ Секундарни (постојећи) подаци – прикупљени из релевантних студија и административних извора, студија случаја, извештаја државних и локалних органа и организација у области спорта

У прикупљању података може се користити квантитативни и/или квалитативни метод. Квантитативни метод се ослања на: базе података, статистику/пописе, упитнике/check листе, директно посматрање. Квалитативни метод обухвата: дубинске интервјуе, фокус групе/дискусије, консултације са експертима, анализу урађених студија.

При прикупљању података мора се водити рачуна о поузданости и објективности података, јер коришћење непоузданих и пристрасних (субјективних) података може довести до погрешних закључака у дефинисању проблема и одређењу питања чије решење се очекује спровођењем Програма. Такав ризик може се умањити, па чак и елиминисати коришћењем више извора провере података, уз обавезу њиховог навођења.

Један од најзначајнијих предуслова за што квалитетнију реализацију постављеног циља тј. израде плана и програма развоја спорта на нивоу јединице локалне самоуправе представља квалитет спортских потенцијала којима располаже та локална самоуправа. Ту се превасходно мисли на све стручне спортске потенцијале као и њихово адекватно позиционирање у систему функционисања локалне самоуправе. Приликом многих истраживања која су урађена на тему функционисања и уређености спорта на нивоу локалних самоуправа, управо је један од најзначајнијих индикатора успешности био ниво квалитета стручних потенцијала (људски и организациони ресурси у области спорта) и њихово позиционирање у оквиру локалне самоуправе.

Да би се створили услови за квалитетније позиционирање свих расположивих спортских потенцијала неопходно је да се обезбеде одговарајући спортски капацитети у јединици локалне самоуправе, што подразумева и:

- ▷ Формирање спортског савеза општине/града (ако не постоји)
 - пракса је показала да у јединицама локалних самоуправа где постоји

спортски савез спорт функционише на квалитетнијем нивоу, посебно то важи за веће општине и градове

– у Закону о спорту спортски савез општине/града је препознат као организација преко које се врши интерес грађана у области спорта на територији јединице локалних самоуправа

- ▷ Формирање комисија (одбора) за школски и универзитетски спорт, спорт за све и спорт особа са инвалидитетом при спортском савезу општине/града.
- ▷ Обезбеђивање услова за континуирано стручно оспособљавање и усавршавање у области спорта.
- ▷ Израда информационог система и базе података организација у области спорта, спортских стручњака, сталних спортских приредби и реализованих програма у јединици локалне самоуправе.
- ▷ Обезбеђивање транспарентности у раду јавних власти задужених за спорт у јединици локалне самоуправе, као и доступности информацијама од значаја за развој спорта.

За квалитетну Ex ante анализу стања спорта у јединици локалне самоуправе посебно је неопходно спровести детаљну анализу постојећих проблема. Анализа проблема се заснива на сагледавању негативних аспеката тренутне ситуације у спорту на територији јединице локалне самоуправе и утврђивању кључних проблема, узрока који су до њих довели и последица које из њих произашле. Кроз анализу проблема утврђује се:

- ▷ Опсег/величина проблема, односно: ко је и на који начин угрожен проблемом; бројност угрожених лица; територијална распрострањеност проблема;
- ▷ Стање у области спорта и како би се проблем развијао без додатне акције;
- ▷ Да ли се и које се политике тренутно спроводе у јединици локалне самоуправе у циљу решавања проблема и какве ефекте имају;
- ▷ Да ли и зашто је потребна интервенција локалних власти;
- ▷ Упоредна искуства у решавању сличних проблема.
- ▷ Најчешће грешке које се праве при дефинисању проблема су:
 - ▷ Дефинисање проблема као недостатка нечега;
 - ▷ Дефинисање проблема без указивања на узроке;
 - ▷ Сувише уско или нејасно дефинисање проблема које фаворизује одређену опцију решења и занемарује остале,
 - ▷ Приступање проблему искључиво с техничког/технолошког аспекта;
 - ▷ Суштински проблеми се прећуткују, односно “гурају под тепих”,
 - ▷ Мали проблеми се преувеличавају.

4. 5. Институционално повезивање свих нивоа власти и организација из области спорта у циљу функционисања и унапређења спорта на нивоу јединица локалних самоуправа

Србија је земља у којој је у оквиру Устава дефинисано да је спорт делатност од посебног интереса, Србија је земља спорта, земља врхунских спортиста, тренера, спортских радника и спортских резултата, земља која је веома успешно организовала највећа спортска такмичења и манифестације и земља чији спортисти, тренери и спортски радници и данас представљају светски врх у појединим спортским гранама и областима.

Дакле, све то не би било тако да у оквиру целокупног система спорта у Републици Србији не постоје системи, на националном, покрајинском или локалном нивоу, који су уређени и који функционишу на врло високом нивоу и у складу са приоритетима и препорукама које су у функцији постизања врхунских резултата и остварења из области спорта.

Институционално повезивање свих нивоа власти и организација из области спорта представља један од такође важних предуслова за израду што квалитетних програма развоја спорта на нивоу јединица локалних самоуправа и стварају могућност за преузимање и коришћење свих добрих и успешних примера. Посебно треба назначити да је веома или једнако важно и вертикално и хоризонтално повезивање институција и организација из области спорта, али и оних од којих директно или индиректно зависи уређење и функционисање система спорта. Под тим се мисли на:

- Министарство омладине и спорта,
- Министарство просвете,
- Покрајински секретаријат за спорт и омладину,
- јединице локалних самоуправа ,
- Олимпијски комитет Србије,
- Спортски савез Србије,
- Спортски савез Војводине,
- национални и регионални грански спортски савези,
- градски и општински спортски савези,
- стручна спортска удружења.

4.6. Основне фазе израде Програма развоја спорта

Процес израде програма развоја пролази кроз 8 фаза:

– *Припрема* – именоване председника и чланова радне групе за припрему предлога програма развоја спорта, именоване подгрупа за одређене области; именоване координатора; одређивање кључних

партнера (заинтересованих група и организација); одређивање временског оквира за процес припреме програма; ангажовање спољних стручњака (експерата): одржавање иницијалних састанака; обука о стратешком планирању за чланове радне групе.

– **Прикупљање информација** – сматра се најтежим и најдужим делом процеса (треба више од месец дана). Треба прикупити информације: о стању ресурса и учесника у систему спорта у јединици локалне самоуправе; потребама учесника у систему спорта; стратегијама у области спорта на нивоу аутономне покрајине и Републике; правним обавезама; могућим изворима финансирања. Информације морају да буду потпуне и релевантне у односу на циљеве стратегије. Требало би израдити план прикупљања информације (мишљења, намере, одлуке, чињенични и нумерички подаци и др.). Празнине у расположивим информацијама могу се надоместити путем консултација и истраживања, укључујући коришћење упитника. Нарочито су важне консултације са учесницима у систему спорта (екстерна консултација) због: бољег сагледавања проблема у радним фазама израде Програма; боље идентификације потреба заинтересованих страна и већег легитимитета; лакшег сагледавања различитих опција и прикупљања нових идеја; могућности тестирања одређене опције и квалитетније анализе; лакшег спровођења програма, праћења и евалуације резултата Програма. Поред екстерне, треба спровести и интерне консултације, односно консултације између различитих органа, сектора и служби градске/општинске управе. Консултовање (информисање, консултације, активно укључивање, прибављање експертиза), међутим, не треба да се ограничи само на почетну фазу израде (креирања) Програма већ су шире консултације потребне и у каснијим фазама ради провере података и налаза (спровођења Програма, праћења спровођења, евалуације). Консултативни процес треба организовати као: планирање консултације; спровођење анализе заинтересованих страна; обезбеђење да заинтересоване стране имају канал за повратне информације; анализирање инпута заинтересованих страна и одговор. Ово подразумева да се јасно идентификују кључне заинтересоване стране: Ко је потенцијални корисник?; На кога утиче спровођење Програма?; Ко су утицајни експерти у области спорта и "лобисти"?; Да ли су идентификовани они који подржавају предлоге и они који им се супротстављају?; Који су односи између различитих група заинтересованих страна?. Такође треба адекватно процени и интересе заинтересованих страна и могуће формалне и неформалне утицаје на формулисање и спровођење Програма: Која су очекивања заинтересованих страна у погледу Програма?; Које су потенцијалне користи и трошкови за заинтересоване стране?; Које ресурсе заинтересоване стране могу и хоће да мобилишу?; Који интереси заинтересованих страна су у конфликту са

циљевима Програма?; Колики је политички, социјални и економски утицај појединих заинтересованих страна?; У чему може да се састоји неформални утицај?; Који су односи моћи унутар различитих група заинтересованих страна?; Који је значај адекватног учешћа заинтересованих страна за успешност Програма? Свака информација која се повратно добије од заинтересованих страна мора бити пажљиво анализирана.

– **Анализа податак и идентификација ефеката, укључујући SWOT анализу** – најбољи начин да се обезбеди да анализа обухвати сва питања која се појављују у прикупљеним информацијама је да се користи SWOT анализа (Предности/снаге, Слабости, Могућности, Претње). Ако се користи SWOT анализа, треба обратити пажњу на то да не дође до конфузије између могућности и жеља и између претњи и проблема.

– **Изјава о визији, вредностима и мисији** – Изјава о визији је реченица која сумира основни правац програма развоја спорта. Она говори о томе како ће спорт изгледати када се Програм реализује, односно како треба да стоје ствари. – које је идеално стање које се жели постићи. Изјава о вредностима артикулише на којим се основним принципима темељи спорт у јединци локалне самоуправе и како ће се локалне власти и сви учесници у систему спорта владати и шта ће их покретати. Она сама по себи није нужна и ствар је избора да ли ће бити унета. Одређивање кључних вредности претходи писању визије. Изјава о мисији је општа, јасна, концизна, обухватна и кратка изјава која дефинише сврху Програма (Шта треба да се уради и зашто?). Мора бити логична, изражајна и разумљива свим учесницима у систему спорта.

– **Формулисање општих циљева развоја спорта** – Када се дефинишу општи циљеви, треба се фокусирати на оно што је могуће и реално. Основна питања су: Шта ми стварно можемо да учинимо?; Шта ми реално можемо да очекујемо да други учине? Општи циљеви морају да буду релевантни за дато стање спорта у јединици локалне самоуправе, односно они морају да буду начин за бављење стварним питањима и проблемима. Они треба да се односе на питања која су управо карактеристична за јединицу локалне самоуправе која израђује програм. Дефинисање циљева је одговор на уочене проблеме и формулишу се у облику сажетих изјава о томе како треба да изгледа жељено промењено стање. Без јасног разумевања шта Програмом развоја спорта треба да се оствари тешко је одредити правац деловања, а још теже упоредити могуће опције. Циљеви су једини ефективни критеријум за процену могућег (не)успеха предложених опција политике развоја спорта. То подразумева и формулисање показатеља за праћење остварења циљева. Кључна питања да дефинисање циљева су: 1) Да ли су циљеви релевантни, односно у складу са законом, усвојеним општијим развојним документима, преузетим обавезама,

секторским стратегијама?; 2) Који су очекивани исходи и ефекти на развој спорта?; 3) Које мере/активност ће довести до очекиваних резултата у области спора? Како ће се мерити да ли су циљеви и резултати постигнути? Који су показатељи излазних резултата, исхода и ефеката? Код општих циљева показатељи ефекта мере дугорочни ефекат утврђене политике. Насупрот томе, код посебних циљева, показатељи исхода мере промену која је наступила постизањем излазних резултата.

– **Дефинисање приоритета** – одређењу приоритета може се приступити са становишта прецизирања приоритетних циљева унутар сваког општег циља (не више од три) или са становишта прецизирање приоритетних општих циљева. Програм развоја спорта се управо концентрише на прављење избора и одређивање приоритета. Он мора да буде усмерен на оне активности које су најзначајније за јединицу локалне самоуправе или имају највише изгледа да постигну успех.

– **Дефинисање специфичних циљева** – у начелу, у оквиру једног општег циља не би требало да буде више од три специфична циља. Наставити консултације са заинтересованим групама, како би се добиле информације у којој мери су задовољне оном што је до тада урађено.

– **Израда Акционог плана, с трошковима** – Акциони план је најважније део програма развоја спорта, у практичном смислу, пошто чини основу за имплементацију програма. Он би требало да проистекне из анализе и циљева и требало би да буде усмерен ка постизању циљева. То подразумева и идентификацију могућих опција за планиране активности на остваривању постављених циљева: Шта би ми требало да урадимо?, Који су ресурси потребни и одакле ће доћи?, и Ко ће урадити посао? Пре дефинитивног опредељења за одређену активност (опцију), пожељно је идентификовати и изабрати 3-4 могућих опција (активности), за даљу анализу, од који је једна "status quo" опција, односно опција без интервенције. Увек треба проценити да ли су опције реалистичне и оправдане/изводљиве, јер би све опције требале да воде решењу идентификованог проблема и постизању постављеног циља. Чак и када одређена опција делује као "очигледан фаворит", не треба искључити анализу и других могућих опција, чувајући се ризика при идентификацији опција (занемаривање узрока проблема, најбоља опција није уочена, субјективност у одабиру најбољих решења). Посебно треба размотрити оне опције које подразумевају значајну финансијску подршку. Неке од метода за идентификацију опција су: експертска анализа, аналогија, консултације са заинтересованим странама, brainstorming, benchmarking. На крају се треба определити за опцију (активност) која на најадекватнији начин решавају уочени проблем.

– **Анализа ефеката** – у питању је саставни део израде Акционог плана, који има за циљ да одреди снаге и слабости идентификованих

активности анализом њихових ефеката. Они могу бити позитивни или негативни, значајни или мање значајни, дугорочни или краткорочни. Што је очекивани ефекат већи, то би анализа требало да буде детаљнија, с тим да уколико трошкови за спровођење анализе ефеката надмашују сам ефекат, анализа се не спроводи. По свом трајању ефекти могу да буду: једнократни, краткорочни, дугорочни или трајни ефекти.

Кључна питања за анализу ефеката су: Шта ће се постићи реализацијом предложених активности? Који су очекивани позитивни и негативни ефекти, који је њихов опсег и када ће се показати?; Да ли треба очекивати несразмерне ефекте на циљне групе, и да ли то може имати утицај на успешну примену мера?; Који су трошкови и користи (материјални и нематеријални) изабране активности?; Да ли је, или у којој мери је финансијски оствариво реализовати планирану активност? Који су ефекти на буџет јединице локалне самоуправе?; Да ли ће спровођење представљати додатни административни терет за органе који спроводе активности?; Да ли ће активности довести до промене понашања циљних група и да ли ће довести до ненамераваних последица?; Да ли су постојеће институције локалне управе способне да спроведу сваку од планираних активности?; Да ли је и у којој мери потребна обука службеника локалне управе и појединих учесника у систему спорта, и ко ће бити одговоран за неопходну обуку? Да ли је потребно успостављање неке нове институције или организације, колико времена ће то захтевати и које ресурсе?; Да ли је свака предвиђена активност у складу са постојећим законодавством у области спорта и другим областима, постојећим националним стратегијама. и међународним обавезама Републике Србије? Који су економски ефекти (процена директних и индиректних трошкова и користи) спровођења одређених активности (анализа трошкова и користи, анализа ефективности, модел стандардног трошка)?

- **Анализа ризика** – и ова анализа је саставни део израде Акционог плана. У питању је систематична процена ризика који се јављају у области јавних политика. Потребно је идентификовати све могуће ризике (финансијске и остале) који могу неповољно да утичу на реализацију планираних активности и на учеснике у систему спорта, и сагледати зашто и када могу да се десе. Процена ризика састоји се из анализе вероватноће и утицаја неповољног догађаја који може да омете спровођење планираних активности и постизање очекиваних резултата. Након што су ризици и њихов могућ утицај и вероватноћа процењени треба идентификовати одговоре – мере за ублажавање и предупређење ризика.

- **Завршетак** – завршетак документа и усвајање од стране надлежних органа јединице локалне самоуправе.

Фазе планирања се графички могу скраћено приказати и на следећи начин:

ФАЗЕ АНАЛИЗЕ	ФАЗЕ ПРИПРЕМЕ ПРОГРАМА
Анализа стратешког оквира	Дефинисање циљева, мера и активности, показатеља ефеката, исхода и излазних резултата, извора провере
Анализа ситуације - анализа стања, - SWOT анализа - анализа заинтересованих страна - анализа проблема и циљева	Прорачун људских и материјалних ресурса и финансијских трошкова за спровођење мера
Додатне анализе - Анализа ризика...	Израда табеле, односно оперативног плана (гантограма) активности
	Израда плана праћења

4.7. Прикупљања информација неопходних за планирање развоја спорта

Нека од основних питања на које треба дати одговор путем прикупљања информација у фази припреме израде програма развоја спорта су:

- Каква је структура становништва у јединици локалне самоуправе?
- Каква је прогноза у погледу демографских кретања у јединици локалне самоуправе?
- Какви су утицаји демографских кретања у јединици локалне самоуправе на учешће грађана у спорту?
- Који секторски програми развоја постоје у јединици локалне самоуправе и да ли обухватају делом и спорт?
- Ко се бави и којим спортом у јединици локалне самоуправе?
- У којим организационим формама се грађани јединице локалне самоуправе баве спортом (ко нуди бављење спортом)?
- Који значај имају поједине организационе форме бављења спортом за мушкарце и жене?

- Који значај имају поједине организационе форме бављења спортом према старости учесника?
- На којим местима (где) се становници јединице локалне самоуправе баве спортом?
- Да ли постоји довољно спортских објекта и простора за бављење спортом у јединици локалне самоуправе?
- Како се може проценити (грађевински/функционално) стање спортских објеката?
- Да ли постоје конфликти (спортски) у односу на коришћење спортских објеката?
- У којој мери (како) се користе постојећи спортски објекти и простори?
- Како се процењује учешће приватних средстава у финансирању спорта у јединици локалне самоуправе?
- Колика су јавна средства издвајана за финансирање спорта и за које намене?
- Које су потребе грађана у области спорта које треба задовољити у јединици локалне самоуправе?
- Који резултати се добијају када се упореде потребе грађана у области спорта са расположивим спортским капацитетима и постојећом понудом за бављење спортом од стране организација у области спорта у јединици локалне самоуправе?

4.8. Категорисање спортских организација

Почетно питање је да ли је категорисање спортских организација са територије јединице локалне самоуправе у опште претпоставка за израду квалитетног програма развоја спорта. Према чл. 141. Закона о спорту јединица локалне самоуправе може, али и не мора да утврди категоризације спортова, спортиста, спортских стручњака и спортских објекта за своју територију. Ако се одлучи да донесе неку од тих категоризација, обавезна је да пође од утврђених националних категоризација.

Иако Закон о спорту говори о категоризацији спортова, за јединицу локалне самоуправе једино има смисла да утврди категоризацију спортских организација са своје територије, како би на основу тога могла да утврди које су спортске организације од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе.

За разлику од националних категоризација у области спорта, Закон о спорту није утврдио рок за који се доносе локална категоризације у области спорта, нити поступак и критеријуме за рангирање, већ та питања морају бити прецизно регулисана одговарајућим општим актом јединице локалне самоуправе.

Према чл. 141 Закона о спорту, за утврђивање локалне категоризације спортова, спортиста, спортских стручњака и спортских објеката за територију одређене јединице локалне самоуправе надлежна је сама јединица локалне самоуправе, преко својих органа. За припрему тих категоризација, надлежни орган јединице локалне самоуправе може образовати посебну комисију, сходном применом чл. 139 ст. 6 Закона о спорту.

Основни критеријуми за категорисање спортских организација би могли да буду:

- статус спорта на националном и међународном нивоу;
- традиција спорта у граду/општини;
- ранг такмичења;
- постигнути резултати у протеклој такмичарској сезони;
- број такмичарских екипа у редовном систему такмичења;
- број ангажованих стручњака;
- број спортиста.

Број критеријума за израду правилника за категоризацију спортских организација у оквиру такмичарског спорта може бити и већи, али су ово неки од критеријума који би свакако требала да буду основ за израду правилника.

Категоризација спортских организација, односно других организација у области спорта може бити и део правилника којим се уређује финансирање програма којима се задовољавају потребе и интереси грађана у области спорта као критеријум за процену капацитета носиоца програма, односно процену компетентност организација у области спорта у граду/општини у за дугорочно остваривање потреба и интереса грађана у области спорта. Критеријуми за категорисање би се утврђивали у зависности од тога: да ли је реч о спортским клубовима или о другим организацијама у области спорта (спортске организације за рекреативни спорт, спортска друштва, грански спортски савези); која је категорија спорта према Националној категоризацији спортова; каква је традиција организације у граду Крагујевцу; који је ранг такмичења; какви су спортски резултати постигнути; колики је број такмичарских екипа у редовним системима такмичења; колики је број ангажованих спортских стручњака; колики је број активних спортиста у свим узрастима; да ли постоји заступљеност спортиста у националним спортским репрезентацијама; каква је спортска перспектива; какав је значаја активности организације на повећању обухвата бављења грађана спортом; утицаја спорта на развој деце и младих.

У прилогу је дата једна од могућих Табела за категорисање организација у области спорта.

4.9. Одређење организација у области спорта које су од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе

Према члану 137. став 1. тачка 8) Закона о спорту, активности спортских организација, спортских друштава, удружења, гранских и територијалних спортских савеза на територији јединице локалне самоуправе од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе, у зависности од тога да ли је спортска грана од значаја за јединицу локалне самоуправе, која је категорија спортске гране, колико спортиста окупља, у којој мери се унапређује стручни рад, у ком рангу такмичења спортска организација учествује и у којој мери се повећава обухват бављења грађана спортом, представљају потребу и интерес грађана за чије се остваривање обезбеђују средства у буџету јединице локалне самоуправе. Квалитетно планирање развоја спорта у јединици локалне самоуправе суштински није могуће ако се пре или на почетку израде Програма развоја спорта не идентификују оне организације у области спорта које су од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе, како би се на адекватан начин узеле у обзир њихове потребе, интереси и развојни планови.

Наведена формулација Закона о спорту из члана 137, став 1 тач. 8) није у потпуности прецизна, јер оставља дилему да ли је ту реч о активностима од посебног значаја или о организацијама од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе. Међутим, имајући у виду да је свака активност организација у области спорта којом се задовољавају потребе и интереси грађана у јединици локалне самоуправе наведене у чл. 137 ст. 1 Закона о спорту по природи ствари од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе, иначе не би долазиле у обзир за финансирање, треба закључити да је законодавац у чл. 138 ст. 1 тач. 8 Закона о спорту мислио на организације у области спорта које су од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе. Као што Министарство омладине и спорта одређује које су спортске гране од посебног значаја за Републику и преко којих се националних гранских спортских савеза остварује општи интерес у области спорта, тако и јединице локалне самоуправе могу између свих организација у области спорта са своје територије издвојити оне које су од посебног значаја за развој спорта на територији јединице локалне самоуправе.

Надлежни орган јединице локалне самоуправе треба да донесе одлуку о спортским организацијама, спортским друштвима, спортским удружењима и гранским и територијалним спортским савезима који су од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе и да је јавно објави. Нема препрека да списак тих организација буде и део правилника о финансирању спорта у јединици локалне самоуправе. Према Закону о спорту, критеријуми за проглашење неке организације од посебног

значаја за јединицу локалне самоуправе су: значај спортске гране за јединицу локалне самоуправе (традиција, број клубова и др.); категорија спортске гране (према Националној категоризацији спортова); колико спортиста окупља; у којој мери се активностима организације унапређује стручни рад; у ком рангу такмичења спортска организација учествује; у којој мери се активностима организације повећава обухват бављења грађана спортом. У обзир треба узети и категоризацију спортских организација, ако је направљена. При доношењу одлуке, надлежни орган јединице локалне самоуправе треба да води рачуна и о томе у којој мери су активности одређене организације у области спорта од значаја за реализацију националне стратегије развоја спорта и Програма развоја спорта у граду/општини.

Смисао издвајања активности организација у области спорта које су од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе у посебну групу потреба грађана лежи у уважавању посебног значаја које имају одређене спортске организације и друштва за поједине јединице локалне самоуправе, који оправдава да оне имају посебан положај, односно посебан законски основ за финансирање програма. Док ове организације могу конкурисати са годишњим и посебним програмима заједно са другим организацијама у области спорта у свим областима из чл. 137 ст. 1 Закона о спорту, организације у области спорта које нису од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе не могу подносити програме за онај део буџетских средстава који је резервисан за активности организација у области спорта које су од посебног значаја.

Како би се отклониле постојеће противуречности, Нацртом новог закона о спорту, о коме је јавна расправа спроведена у мају месецу 2015. године, предвиђена је измена наведеног члана 137. став 1. тачка 8), тако да би у будуће гласи: "делатност организација у области спорта са седиштем на територији јединице локалне самоуправе које су од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе." Јединица локалне самоуправе би утврђивала које су организације у области спорта од посебног значаја за јединицу локалне самоуправе, сходном применом критеријума прописаних законом за одређење надлежних националних спортских савеза (унутрашња организација, број учлањених организација и спортиста, економске снаге, медијског и друштвеног утицаја, развијености спортске гране, националне организованости и традиције, чланства у надлежном националном спортском савезу, учешћа у систему такмичења, испуњености прописаних услова за обављање спортских активности и делатности, спортских резултата), као и на основу категоризације организација у области спорта у јединици локалне самоуправе и Програма развоја спорта у јединици локалне самоуправе.

5. Структура програма развоја спорта

5.1. Основни делови (садржај) Програма развоја спорта

У основи постоје три главна дела сваке стратегије, па и програма развоја спорта: анализа (где смо сада?), циљеви (где желимо да идемо?) и акциони план, који наводи одговорности за имплементацију (како ћемо стићи тамо?). Програм развоја спорта би требало да буде кратак и једноставан, са што више детаљног материја који се ставља у анексе (додатак).

Комплетна структура програма развоја спорта могла би бити следећа:

Кратак преглед активности на изради програма – максимално две странице. Овај део се пише тек онда када се заврши преостали део документа.

1. Увод – део програма у коме се образлаже зашто је програм развоја спорта потребан, о каквом се процесу ради и сл. И овај део се пише када се заврши са другим деловима програма.
2. Профил јединице локалне самоуправе са кључним информацијама о ресурсима и учесницима у систему спорта, као и институционалном, друштвеном и правном окружењу у јединици локалне самоуправе.
3. Проблеми који постоје у области спорта у јединици локалне самоуправе.
4. Резултати SWOT анализе.
5. Изјаву о мисији (зашто постоји Програм), вредностима (шта је важно за грађане и учеснике у области спорта) и визији (где јединица локалне самоуправе жели да буде) у области спорта у јединици локалне самоуправе.
6. Циљеви – дефинисање општих циљева, приоритета и специфичних (посебних) циљева. Специфични циљеви се изводе из општих циљева и приоритета и требало би да су што детаљнији и прецизнији.
7. Опис процеса имплементације – укључујући систем надзора и евалуације
8. Акциони план (у форми табеле) – мора да буде повезан са специфичним циљевима и њиме се одређује шта јединица локалне самоуправе треба конкретно да предузме да би Програм био успешно спроведен. Активности могу, али не морају бити повезане са програмима који би се финансирани. Акциони план треба да садржи листу активности и мера које ће бити спроведене да би се остварили постављени циљеви, са финансијском пројекцијом трошкова и планираним изворима средстава за њихову реализацију. Такође треба предвидети и индикаторе успешности који ће бити искоришћени како би се измерио напредак ка достизању постављених циљева. Планираним активностима и мерама морају бити обухваћене и све оне активности из Стратегије и Акционог плана за спровођење Стратегије за које је

јединица локалне самоуправе означена као одговорна институција. Акциони план не мора бити донет одмах за цео период важења Програма.

9. Додатак (анекси) – све прикупљене информације.

Уколико је Програм већег обима, требало би припремити и његов извод (сажетак) у форми кратког прегледа садржаја Програма. Он не би требао бити дужи од 5 страна и садржао би:

- ▷ мисију, визију и изјаву о вредностима;
- ▷ основне циљеве – листу и кратак опис, уз финансијске индикаторе;
- ▷ очекивани резултати који би требало да буду остварени спровођењем Програма.

Анализа профил јединице локалне самоуправе са кључним информацијама о ресурсима и учесницима у систему спорта, као и институционалном, друштвеном и правном окружењу у јединици локалне самоуправе треба да обезбеди податке и информације за квалитетну SWOT анализу. Овај део Програма мора бити пажљиво припремљен јер од његовог квалитета зависи на који начин ће да буду формулисани налази и препоруке SWOT анализе. Веома је важно да се детаљно анализирају "главни актери" у систему спорта у јединици локалне самоуправе, са аспекта њиховог утицаја на обим и квалитет остварења циљева из Програма. Он, у сваком случају, не би требало да буде само дескриптиван.

Мисија, визија и систем вредности представљају три основна елемента на основу којих се формулише основна оријентација у процесу планирања и израде Програма. У питању је релативно сталан и уопштен став о будућности спорта у јединици локалне самоуправе. Визија не представља јасно дефинисан циљ и изузетно је битна јер се њом усмеравају промене и представља основу за формулисања циљева развоја спорта у јединици локалне самоуправе. Она представља катализатор промена и повезује и мобилише различите институције, организације и друге учеснике у систему спорта у циљу унапређења развоја спорта.

Приликом самог формулисања (писања) Програма треба, због конзистентности, јасноће и непротивуречности са Стратегијом, обавезно користити терминологију, појмове и дефиниције на начин и у смислу одређеном у Закону о спорту и Стратегији.

5.2. Однос приоритета и специфичних циљева утврђених програмом развоја спорта

Приоритети су између врло општих циљева развоја спорта у јединици локалне самоуправе и детаљних специфичних циљева. То подразумева да приоритети не треба да буду толико специфични да специфични

циљеви постану непотребни. Од специфичних циљева се очекују да буду детаљни и што је могуће више одређени (квантификовани). Они би требало да формирају критеријуме на основу којих ће бити могуће процењивати поднете програме, али сами по себи не смеју бити толико детаљни да, у ствари, представљају програм. Предлагачи програма требало би да буду у стању да увидом у специфичне циљеве буду у стању да одлуче о томе да ли се њихови предложени програми уклапају у програм развоја спорта у јединици локалне самоуправе.

6. Акциони план као саставни део Програма

Акциони план представља један од крајњих резултата приступа програму развоја спорта. Његов циљ је да се са речи пређе на дела, кроз утврђивање конкретних приоритета. Када се одређена активност укључи у акциони план, потребно је да је одговорна институција и партнери спроведу.

Акциони план треба да опише на који начин програм развоја спорта треба да се реализује. Све ставке акционог плана треба да буду директно усмерене на постизање дефинисаних општих циљева.

У акциони план треба унети довољно детаља како би он био јасан. Није неопходно да се прикаже сваки корак детаљно – довољно је да се елементи акционог плана јасно дефинишу – шта треба да се ради и ко је задужен за коју активност.

Организација Акционог плана захтева јасно утврђивање приоритета, као и прецизирање лица која су надлежна за њихово спровођење, као и за пратеће активности. Такође, она има за циљ распоређивање дужности различитим нивоима управе и актерима унутар области спорта.

Када се одређују активности које ће се предузети кључна питања која треба поставити су: Да ли се предложена активност уклапа у било који специфични циљ програма развоја спорта?; Да ли се предложена активност уклапа у Националну стратегију за развој спорта и Акциони план за спровођење Стратегије?. Ако је одговор на оба питања негативан, активност треба изоставити. Осим тога, треба узети у обзир и следеће:

– Која је важност и хитност потреба које треба задовољити одређеном активношћу?

– Како ће се активност уклопити у друге важне активности?

– Које потешкоће могу да прате реализацију активности?

– Колико је времена потребно да се активност реализује?

– Колики су трошкови реализације активности и да ли су исплативи?

Елементи акционог плану су следећи:

– Специфични циљ у који се активност уклапа;

– Активности;

- Мере;
- Индикатори (показатељи) спровођења активности и мера;
- Временски оквир (рок) – када ће се активност завршити;
- Одговорна институција и партнери – одређење појединаца и организација који су одговорни за спровођење активности;
- Потребни ресурси (трошкови);
- Ризици.

Скраћени акциони план не садржи ризике.

Изложена структура акционог плана обједињује следеће карактеристике:

Општи циљеви (стубови): баве се кључним питањима развоја спорта. Они чине срж Програма развоја спорта и значајни су за успех његових активности и начина на који се извештава о њима. Ови циљеви су развијени као одговор на SWOT анализу. Суштина је да Програм представља групу међусобно повезаних основних циљева, који су дефинисани и усаглашени како би се увеле и спровеле промене у систему спорта у јединици локалне самоуправе.

Посебни циљеви (приоритетне области): представљају основне области у оквиру којих се доприноси реализацији општег циља (било кроз решавање кључних проблема било кроз искоришћавање најважнијих прилика). За сваки посебан циљ, акциони план треба да представи спорна питања и наведе главне проблеме. Сваки посебан циљ треба да буде размотрен са становишта других циљева, подстичући интегрисани приступ.

Активности: активност је значајно питање које захтева интервенцију од стране јединице локалне самоуправе и укључених организација у области спорта како би се остварили посебни циљеви. То може бити нови приступ, боља координација у креирању политике, подршка процесу који се већ спроводи и друго. Активност не мора обавезно подразумевати и финансирање. Приликом утврђивања активности треба у обзир узети следеће факторе:

1) оне се морају бавити утврђеним посебним циљевима и имати подршку институција надлежних за спровођење;

2) оне би требало да имају директан утицај на реализацију општег и посебног циља, а тај утицај треба да прате индикатори утицаја који се могу проценити након одређеног времена;

3) оне треба да буду реалне, односно оствариве (технички и финансијски) и да постоји што шири консензус међу свим учесницима у систему спорта о њиховој вредности;

4) оне би требале да буду кохерентне и да се међусобно допуњују.

Временски оквир (рокови активности): временски оквир активности је различит. Неке се могу спровести у кратком временском року, док је

другима потребно више времена. У сваком случају, мора се водити рачуна о временском важењу програма развоја спорта.

При изради акционог плана (у виду табеле) треба водити рачуна о следећем:

СПЕЦИФИЧНИ (ПОСЕБНИ) ЦИЉЕВИ: дати су у Програму развоја спорта, у оквиру појединих општих циљева. Сваки дефинисани општи циљ је, по правилу, раздељен на 2–4 посебна циља. За сваки од посебних циљева се дефинишу: активности, мере, рокови, индикатори, носиоци, ресурси (трошкови), ризици. Неопходно је да буду М.У.Д.Р.О (СМАРТ) дефинисани. То значи да се приликом дефинисања сваког посебног циља мора водити рачуна о параметрима који дају одговоре на следећа питања: Да ли је Мерљив?; Да ли је Увремењен?; Да ли је Достижан?; Да ли је Реалан?; Да ли је Особен (специфичан)?. Односно да ли је СМАРТ - Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely.

АКТИВНОСТИ: Низ радњи које треба обавити како би се постигли излазни резултати и тиме допринело остварењу планиране промене, односно исхода и ефекта. Активности се проводе одређеним редоследом (хронолошким и логичким). Директно и јасно дефинишите неколико специфичних активности које су неопходне да се испуни посебан циљ. У суштини треба дефинисати 2–4 активности за сваки посебан циљ. Поставите себи питање: Које ће посебне активности довести до испуњења циља?. Заправо, усредсредите се на неколико јасних активности које директно воде до наведеног циља. Из дефинисања активности треба да јавно произилази њена сврха – какве промене ће се остварити постизањем циља. Дефинишите све активности у оквиру посебног циља пре него што започнете са мерама.

МЕРЕ: за сваку од активности, дефинишите 2–3 конкретне мере којима ће се испунити циљ. Поставите себи питање: Који су директни и конкретни кораци неопходни да би се активност реализовала? Наведите списак неколико мера које треба спровести, тако да се зна шта се мора урадити и ко ће руководити датом мером. Покушајте да наведете неколико мера на високом нивоу општости, а не мноштво које су на ниском нивоу општости.

РОК: успоставите рокове за сваку предвиђену меру, одређујући време почетка и завршетка сваке активности. Поставите себи питање: Када мера треба да се оконча? Дефинишите број месеци од дана када Акциони план ступи на снагу. Углавном ће бити довољно да се рок рачуна на тромесечној основи (три, шест, девет месеци итд.). Будите реални када успостављате рокове. Проверите да ли су све мере у оквиру одређене активности наведене по хронолошком редоследу.

ИНДИКАТОРИ СПРОВОЂЕЊА МЕРА: дефинишите индикаторе (показатеље) који ће указати на то да је мера спроведена. Поставите себи

питање: Како ћете знати да је мера окончана? Већина индикатора ће бити: кључни, односно крајњи резултати спроведене мере (процењују се израдом неког документа или доношењем неке одлуке) или крајњи исходи. Нека вам индикатори буду једноставни за разумевање и једноставни за мерење. Осмислите једноставне индикаторе који ће вам рећи када је задатак обављен. Најчешће се индикатори могу изразити у нумеричкој форми (колико се често нешто дешава, стопа раста, % промене), али могу да мере и оне ствари које се не могу избројати (задовољства, мишљења, промене у понашању и др.). И од индикатора се очекују да буду СМАРТ: ограничени на циљ/резултат који треба да мере; мерљиви квантитативно и квалитативно; доступни уз прихватљиве трошкове и засновани на расположивим подацима; значајни у односу на информације које су потребне; временски ограничени тако да се зна када можемо очекивати да циљ или задатак буде испуњен. Они нам говоре где се налазимо и где желимо да стигнемо у области спорта кроз одређени временски период. Да би били ефикасни и смислени, индикаторима су потребне почетне и циљане вредности. Дефинисање индикатора, извора података и начина за њихово прикупљање је кључни посао у успостављању система за мониторинг. Међутим, мерење путем индикатора без дефинисања полазишта у смислу онога где се тренутно налазимо у појединим сегментима система спорта у јединици локалне самоуправе (почетне вредности) и где желимо да стигнемо (циљне вредности, вредности индикатора које треба достићи путем спровођења Програма), нема много смисла. Уколико се не уложи довољно времена и напоре за утврђивање почетних вредности, неће се добити ни квалитетни мониторинг и евалуација.

ОДГОВОРНА ИНСТИТУЦИЈА И ПАРТНЕРИ: дефинишите орган (тело, службу) јединице локалне самоуправе који је примарно задужен да руководи сваком мером, односно да буде носилац активности. Тамо где је неколико органа укључено, наведите један који ће бити кључан за реализацију мера. Наведите организације у области спорта који су кључни партнери одговорном органу у реализацији мера.

ПОТРЕБНИ РЕСУРСИ: размишљајте неко време о неопходним ресурсима за успешну реализацију мера и наведите их у категоријама. Поставите себи питање: Који су ресурси за реализацију мере потребни? Ово је важан елемент акционог плана и потребно је бити што конкретнији, колико год је то могуће. На пример, за неку меру ће бити потребни експерти за израду одређеног документа (правилника, студије, анализе) – акциони план то треба да наведе, а не да наводи појединце или институције. Не треба узимати у обзир свакодневне административне трошкове, али се сви могући већи трошкови морају узети у обзир – на пример, за јавне догађаје, експерте, публикације и др. Кад год је могуће, треба дати разумну процену стварних трошкова, а уколико то није

могуће, опишите у неколико речи трошкове. Могуће је да за одређену меру и нису потребни посебни ресурси.

РИЗИЦИ: Ризик је могућност да се циљ не постигне због непредвиђених неповољних дешавања. Ризици могу да буду по природи различити – недостатак финансијских средстава, ниска мотивисаност, преоптерећеност запослених, недовољно развијени капацитети за програмско деловање, одсуство тимског рада, неразумевање потреба реализовања мере од стране релевантних субјеката, преоптерећеност чланова радних група и др. Ризици би требало да буду идентификовани (описани) за сваку меру, ако постоје, а ако не за сваку меру онда за сваку активност, и то што је могуће прецизније. Управљање ризиком је процес идентификације могућих ризика, процене њиховог потенцијалног утицаја на изабрано решење, израда и спровођење планова за смањење негативних последица промене (идентификација и спровођење одговарајуће реакције), праћење и извештавање. Ризици се могу игнорисати, али ризици неће игнорисати вас.

7. Управљање програмским циклусом

7.1. Фазе програмског циклуса

Управљање сваким програмима захтева од оних који га конципирају и спроводе да овладају савременим „алатима” за управљање програмима и пројектима и да програме воде од почетка па до краја (пројектни циклус) у складу са усвојеним међународним стандардима за управљање програмима и пројектима.

Фактори који утичу на успех програма су: добро планирање, потребна средства, развијене процедуре, усмереност на стварне потребе, компетант и мотивисан тим људи, подстицајна околина.

Програмски (пројектни) циклус се састоји од следећих фаза:

– Програмирање – анализира се ситуација на нивоу локалне заједнице како би се идентификовали проблеми, ограничења и могућности којима би се програми могли бавити. Сврха програмирања је идентификовати и сложити се око главних циљева и приоритета у области потреба и интереса грађана у области спорта, те осигурати релевантан оквир програмирања, унутар којег се могу идентификовати и дефинисати програми.

– Идентификовање – у току ове фазе спроводи се следеће: сагледавају се и процењују потребе (од стране организације и стране корисника); идентификују се идеје за програм; анализирају се проблеми и идентификују могућности за њихово решавање; процењује се капацитет свих страна које ће бити укључене у спровођење програма. У овој фази се израђују: студија изводљивости, анализа корисника, анализа проблема и циљева и анализа капацитета.

– Формулисање – у овој фази израђује се Логичка матрица и пише предлог програма (пројекта). Саставни део формулисања је и оцењивање. Сврха оцењивања је да се утврди најбољи начин реализовања Програма пре почетка саме фазе спровођења. Овај корак укључује утврђивање листе могућности које могу да послуже за реализацију утврђених циљева као и разматрање аспекта вероватноће трошкова и користи које могу да донесу по развој спорта.

– Спровођење (имплементација) – пројектни менаџмент – подразумева све активности на имплементацији програма. Сваки програм састоји се из три сегмента: отпочињање, спровођење и постепено окончавање.

– Праћење и вредновање (мониторинг, евалуација, ревизија) – вредновање реализације и резултата програма. Оцењује се релевантност првобитног постављених циљева, методологија реализације и резултати. Резултати евалуације службе да би се унапредили будући програми или пројекти. Евалуацији бу требало да обави не само јединица локалне самоуправе него и крајњи корисници (они којима је програм био намењен).

Циклус одређује кључне теме, проблеме и одговорности у свакој фази. Фазе су прогресивне, а циклус се довија кружно – евалуација као подстицај нових идеја и програма.

7. 2. Коришћење Матрице логичког оквира

Приступ путем логичког оквира је специфична методологија планирања која се може користити како као средство за израду стратегије, тако и за припрему најразноврснијих програма (пројеката). Производ овог процеса је Матрица логичког оквира, која увек иде уз предлог програма. Матрица је алатка која помаже у развијању и писању предлога програма, а може бити и средство провере. Матрица логичког оквира састоји се из 16 поља. Четири основна поља су дефинисање: општег циља програма, посебног (специфичног) циља програма, очекиваних резултата, активности. Свако од ова четири поља објашњава се кроз четири поља: логика програма (интервенције), показатељи успеха (индикатори – 2 до 3 показатеља за мерење једног циља, који се могу објективно верификовати), извори и средства провере (средства верификације), претпоставке и ризици. Матрица је ефикасан инструмент за идентификацију и анализирање проблема и утврђивање циљева и активности за решавање датих проблема. Она олакшава евалуацију програмских циљева и поређење планираних и остварених резултата. Идеално заузима само једну страну и садржи исте информације као и предлог програма. Користи се у свакој фази програмског (пројектног) циклуса.

Коришћење приступа путем логичког оквира је изузетно корисно, али је и веома захтеван посао и треба пажљиво проценити оправданост

увођења Матрице логичког оквира у процес предлагања и одабира програма, имајући посебно у виду љуски фактор у организацијама у области спорта. Да би се саставила Матрица логичког оквира подносилац програма мора да сачини анализу проблема и анализу решења, везаних за конкретни програм. Приликом анализе проблема, потребно је савладати два корака: идентификовање крупних проблема са којима се суочавају корисници /циљне групе; развијање „дрвета проблема” како би се утврдили узроци и последице проблема (нпр. насиља на утакмицама). Дефинисање „дрвета проблема” није ништа друго до: идентификовања главних проблема којима се програм бави; утврђивања узрока, односно ствари које треба променити како би се кључни проблем решио; констатације последица које се догађају услед нерешавања главног проблема.

Матрица логичког оквира

	Логика програма	Индикатори	Средства верификације	Претпоставке
Општи циљеви	Који су то општи циљеви којима програм доприноси? Шири циљеви Програма развоја спорта у јединици локалне самоуправе	Кључни показатељи којима меримо остваривање општег циља програма	Где и како се могу пронаћи информације о објективно проверљивим показатељима?	
Посебни циљеви	Које специфичне циљеве желимо да постигнемо како бисмо допринели општим?	Кључни показатељи који показују да су специфични циљеви остварени	Где и како се могу пронаћи информације о објективно проверљивим показатељима?	Спољашњи фактори који утичу на успех програма. Ризици које морамо узети у обзир
Очекивани резултати	Очекивани резултати потребни за остварење специфичних циљева	Кључни показатељи који показују да су резултати остварени	Где и како се могу пронаћи информације о објективно проверљивим показатељима?	Спољашњи услови који морају бити испуњени како би резултати могли да буду остварени

Активности	Које активности и којим редом се морају спровести како би се остварили резултати?	Средства нужна за спровођење тих активности (особље, опрема, радови)	Извори провере о напретку активности? Трошкови активности	Који су предуслови који морају бити испуњени пре почетка програма?
-------------------	---	--	---	--

7. 3. Коришћење SWOT анализе

SWOT анализа се користи да би се уочиле предности, слабости, могућности и опасности који се односе на саму јединицу локалне самоуправе и све друге актере који су у функцији остварења циљева из Програма. Када су основни циљеви дефинисани, ови циљеви морају да се уклопе у одговарајуће елементе SWOT анализе, посебно да у деловима у којима би дефинисане предности и могућности могле да се користе како би се превазишао или умањио ефекат слабости и умањиле опасности.

SWOT је енглеска скраћеница за Strengths (предности-садашња ситуација, интерно), Weaknesses (слабости-садашња ситуација, интерно), Opportunities (могућности-будућност, екстерно), и Threats (претње-будућност, екстерно). SWOT анализа треба да буде спроведене у контексту изјаве о мисији и визији.

Табела SWOT анализе:

	Помаже	Спречава
Унутрашњи фактори	СНАГЕ (Strengths)	СЛАБОСТИ (Weaknesses)
Спољашњи фактори	МОГУЋНОСТИ (Opportunities)	ПРЕТЊЕ (Threats)

Из претходне Табеле могу се видети елементи планирања и спровођења SWOT анализе. Предности и могућности помажу јединици локалне самоуправе да реализује све вредности наведене у изјави о мисији и визији, а слабости и претње је у томе спречавају. Снаге и слабости су елементи унутрашње структуре јединице локалне самоуправе и њеног окружења, док су могућности и претње екстерно условљени фактори. Циљ спровођења SWOT анализе је да се основни циљеви Програма развоја спорта буду развијени тако да се искористи снага и могућности, како би се ублажиле или превазишле слабости и претње.

Основна техника SWOT анализе је да се спроведу следећи кораци:

1. Навести све позитивне и негативне аспекте обављања надлежности јединице локалне самоуправе у области спорта, а који су предмет планирања у оквиру Програма;
2. Сваки позитиван или негатива аспект треба разврстати у једну од наведене четири категорије SWOT анализе;
3. У односу на снаге треба одредити да ли је свака од снага јединствена за јединицу локалне самоуправе, односно да ли је издваја у односу на друге јединице локалне самоуправе сличне величине и економске развијености (Шта спречава друге да имају исту снагу?);
4. Слабости треба раздвојити у три основна типа: а) симптоми – секундарне, изведене слабости које произилазе из институционалних, структурних или неких других слабости; б) системске слабости – недостаци у начину управљања, професионалности, стручности или капацитету јединице локалне самоуправе у поређењу са најбољим праксама; в) структурне слабости – области у којима је јединица локалне самоуправе желела да буде јача, али нема компаративне предности због величине, положаја, демографских карактеристика и др;
5. Анализа могућности је идентификовање области где би се могло размишљати о новим облицима сарадње, новим начинима деловања и иновираним приступима решавању проблема у области спорта;
6. Анализа претњи је идентификовање упозоравајућих знака за наступајуће проблеме у области спорта у блиској будућности или у времену за који се Програм доноси.

SWOT анализа је кључни оквир за анализу ситуације, који омогућава интеграцију других метода, као што су PESTLE (анализа кључних политичких, правних, економских, социјалних и технолошких трендова у околини који могу деловати претеће или подстицајно на развој у јединици локалне самоуправе), анализа ресурса (алат за утврђивање квалитета и квантитета ресурса којима располаже јединица локалне самоуправе и организације у области спорта) и резултата и друге.

7.4. Систем управљања спровођењем Програма

Након што се Програм развоја спорта усвоји, следећи и најзахтевнији део је његово спровођење. То подразумева да кључни актери морају бити од самог почетка упознати са својим улогама, обавезама и одговорностима.

Систем управљање спровођењем програма обухвата планирање, организовање, обезбеђивање кадрова, водство и контролисање организације, укључујући и ангажовање људских, финансијских, технолошких и природних ресурса. По својој структури он се састоји од:

1. Спровођења планираних активности у дефинисаним временским оквирима;
2. Процеса и структура за доношење одлука;
3. Одговорних за спровођење активности (појединци, организације, службе);
4. Учесника у систему спорта укључених и/или заинтересованих за реализацију планираних активности;
5. Процедура за периодично извештавање и праћење (мониторинг);
6. Средства комуникације и процедура за транспарентност.

8. ПРАЋЕЊЕ и ОЦЕЊИВАЊЕ спровођења програма развоја спорта

Спровођење Програма развоја спорта састоји се из три фазе:

ПРАЋЕЊА (МОНИТОРИНГА) СПРОВОЂЕЊА АКТИВНОСТИ И РЕАЛИЗАЦИЈЕ ИЗЛАЗНИХ РЕЗУЛТАТА
ИЗВЕШТАВАЊА О СПРОВОЂЕЊУ И ПОСТИГНУТИМ РЕЗУЛТАТИМА
ОЦЕЊИВАЊА (ЕВАЛУАЦИЈЕ) ПОСТИГНУТИХ РЕЗУЛТАТА

У питању су комплементарни инструменти управљања Програмом развоја спорта.

8.1 Праћење спровођења Програма развоја спорта

Праћење (мониторинг) је континуирани процес преиспитивања контекста програма и остваривања излазних параметара за кориснике, који се одвија током спровођења програма са намером да се истовремено исправе било каква потенцијална одступања од дефинисаних оперативних циљева.

Праћење (надзор, мониторинг) спровођења Програма развоја спорта представља континуирано прикупљање података о реализацији појединих активности, мера и пројеката којима се реализује Програм, на основу унапред познатог плана активности, који укључује његову временску и просторну димензију, инпуте (улазе), outpute (излазе) и резултате. Он обезбеђује доносиоцима одлука у спровођењу политике развоја спорта да континуирано примају повратне информације о имплементацији програма и пројеката, односно резултатима њихове имплементације. Мониторинг омогућава да се идентификују стварни или потенцијални успеси, односно проблеми и то довољно рано како би се спровеле неопходне

измене и прилагођавања у оквиру самих програма и пројеката, односно њихове реализације. Процес мониторинга обавезан је део имплементације програма развоја спорта, као и израда редовних годишњих извештаја структура који спроводе мониторинг. Сваки програм развоја спорта и његов акциони план обавезно подлежу контроли и вредновању. Кроз фазу праћења ми проверавамо напредак у односу на планиране циљеве. Ова фаза реализације Програма може се дефинисати као формални вид извештавања о урађеном и поткрепљивања доказима да је оно што је утрошено у односу на добијене резултате успешно урађено и да су постављени циљеви испуњени.

Праћење имплементације Програма и његове ефикасности важно је за: 1) обезбеђивање да постављени циљеви буду остварени; 2) праћење улаза, активности и излаза; 3) утврђивање да ли је спровођење на правом путу, 4) обавештавање локалних власти о проблемима или потенцијалним проблемима пре него ситуација постане критична; 5) предлагање предузимања корективних мера како би се осигурало да је извршење у сагласности са Програмом или да је Програм ревидиран у складу са новим искуством. Надгледањем спровођења Програма и праћењем показатеља делотворности, локалне власти ће бити у могућности да добију слику о томе у ком правцу се спровођење Програма креће у односу на предвиђене циљеве, да научи лекције, предузме корективне мере и, вероватно, ревидира Програм. Надгледање ће бити неефикасно осим ако се не предузму мере као одговор на оно што је одмерено и пријављено. У том смислу, Програм ће бити живи документ који ће захтевати усаглашавање када се промене циљеви и услови и када се добију нова искуства. Надгледање ће, такође, бити битно за пружање информација које су неопходне за утврђивање одговорности. То подразумева и да се установи ко врши надгледање, које извештаје је потребно припремити и коме ти извештаји треба да буду послани како би се предузеле мере.

Редовна провера напретка програма и/или акционог плана требало би да укључује особе које су задужене за оперативно управљање спровођењем Програмом, као и оне који су задужени за доношење кључних одлука, од усвајања програма и одобрења резултата мониторинга, па до одлучивања о неопходним корективним мерама. Остварени напредак у спровођењу програма/акционог плана обично се презентује у годишњем извештају о спровођењу. Извештавање о напретку на нивоу пројекта/активности (мера) је учесталије и бави се свакодневном праксом у спровођењу.

При праћењу реализације Програма посебно треба водити рачуна и о разлици између индикатора мониторинга и индикатора евалуације у вези спровођења програма развоја спорта. Индикатори мониторинга обезбеђују информације о начину коришћења ресурса, износима подршке,

броју корисника/корисница и сл. На тај начин, мониторинг индикатори, а нарочито индикатори улаза и излаза, омогућавају сарадницима да извештавају о коришћењу ресурса и активностима за које су одговорни. Индикатори за евалуацију односе се првенствено на индикаторе резултата и утицаја, самим тим што се евалуација одвија после мониторинга, извештавања и ревизије.

Процеси надзора и контроле састоје се од процеса који се спроводе како би се пратило извођење Програма на начин да се потенцијални проблеми могу правовремено идентификовати и да се могу у случају потребе предузети корективне мере. Кључна корист од спровођења процеса надзора су у томе што се спровођење Програма редовно надзире и мери како би се утврдила одступања од Акционог плана Програма. Овакво стално надзирање омогућава надлежном органу јединице локалне самоуправе константан увид у исправност планираних активности и означавање подручја која захтевају додатну пажљивост. На пример, прекорачење датума завршетка одређене активности захтева тренутне корекције Акционог плана.

У пракси треба да буде уобичајено да се још у фази планирања Програма дефинишу тачке током читавог циклуса Програма у оквиру којих ће се прикупљати информације о тренутном статусу Програма и његовом напредовању у односу на планиране вредности. Тако се планирању контроле даје подједнака важност као и осталим аспектима планирања.

Онај орган јединице локалне самоуправе који је надлежан за доношење Програма развоја спорта, са Акционим планом, одговоран је, односно надлежан и за свеобухватни мониторинг, усвајање годишњег извештаја о спровођењу Програма, одлучивање о предузимању корективних мера и даљих активности, одлучивање о активностима евалуације, одобравању измене Програма или Акционог плана. Осим тога, постоји и могућност да се Радној групи (одбору, комисији) за планирање (припрему) Програма или посебном Одбору за мониторинг повери надлежност за управљање спровођењем Програма/Акционог плана.

На оперативном нивоу, функција мониторинга спровођења Програма/акционог плана припада градоначелнику/председнику општине и Градском/Општинском већу. Како мониторинг спровођења Програма обично захтева координацију између различитих одељења и кадрова јединице локалне самоуправе, градоначелник/председник општине би требао да имену: једно лице које ће помагати градоначелнику/председнику општине у својству Координатора; Координациони тим за спровођење и мониторинг. Тиме би се осигурала неометана комуникација и ефикасно управљање спровођењем Акционог плана на свакодневној основи. Задатак је Координатора да управља свеобухватним напретком, а чланови Координационог тима прате напредак у одређени сегментима области

спорта (нпр. школски спорт, спорт особа са инвалидитетом, спортска рекреација...), односно у односу на поједини циљеве Програма. Ради ефикасности мониторинга, у Координациони тим би обавезно требало укључити представника градског/општинског спортског савеза. Посебно је важно и да постоји блиска веза између Координационог тима и начелника управе,

8.2. Извештавање о спроведеним активностима и постигнутим резултатима

Извештавање је једна од најважнијих, ако не и најважнија активност у мониторингу спровођења Програма. То је фаза у којој се “обична” информација или запажање о процесу и/или резултату активности дели између учесника у систему спорта у јединици локалне самоуправе.

За извештавање о процесу спровођења Програма развоја спорта потребан је одговарајући механизам за извештавање. Потребно је донети одлуку о томе које је извештаје потребно припремити, колико често, ко их треба припремити, и ко треба да их прими. Информације о учинку могу служити многим корисницима и треба да доведу до процеса стратешког учења за повећање даљег учинка.

Адекватно извештавање је могуће само ако су показатељи учинка унапред утврђени и договорени. Пожељно је коришћење кратке листе индикатора.

Извештаји морају бити у писменој форми. Предности писменог извештавања су: поузданост информација којима се располаже из разлога њихове лакше провере; поред извештаја о увиду у стање ствари на терену, омогућавају и додатна запажања, те компарацију истих у циљу што бољег осликавања тачности слике “стања на терену”; писаним извештајима се може управљати у правом смислу те речи.

Програмом развоја спорта требају бити предвиђени рокови за извештавање: месечни извештаји; тромесечни извештаји; коначни извештај; ад хок извештаји/рана упозорења. Сви носиоци активности морају бити упознати још на почетку имплементације Програма са обавезама које имају у погледу извештавања, као и стандардним обрасцима и формату у којем ће достављати податке телу/органу надлежном за мониторинг над спровођењем Програма.

У случају уочених неправилност где је потребно брзо реаговати, носиоци активности своје извештаје достављају надлежном органу на ад хок основи у форми раног упозорења. Препорука је да се рада упозорења достављају у року од 10 дана од уочених проблема.

Годишњи извештај о спровођењу Програма треба да пружи надлежним органима јединице локалне самоуправе (Скупштини, градском/општинском већу, Одбору за мониторинг...) и учесницима у систему

спорта информације о оствареном напретку у спровођењу Програма и Акционог плана. Годишњи извештај се подноси на усвајање у првом кварталу године, па, с тога, припремне активности за његову израду треба да буду покренуте довољно рано да би се окончале на време, а најкасније у последњем кварталу претходне године.

Практични приступ припреми извештаја о спровођењу Програма је коришћење Структуре постојећег Акционог плана у коју се додају информације о постигнутим резултатима. Годишњи извештај би оквирно могао да има следећу садржину:

1. Увод – Навести кратке информације о Програму и Акционом плану (када су усвојени и евентуално измењени). Навести структуру општих и посебних циљева и приоритета. Представити структури и сврху извештаја.
2. Полазна основа – Навести информације о било каквим релевантним променама у свеобухватном регулаторном и финансијском оквиру које су утицале на спровођење и на који начин. На пример, доношење новог Закона о спорту. Објаснити уколико су донете значајне одлуке и акти од стране локалних власти које су имале утицај на спровођење Програма. Поменути ако су урађене додатне студије, анализе или евалуације.
3. Извештај о напретку – У питању је главни део извештаја у коме се износе подаци о оствареном напретку. Извештај треба да је конципиран тако да пружи информације на нивоу постављених циљева и приоритета. Овај део извештаја се бави реализованим активностима и мерама у односу на планиране. Није потребно ићи у детаљисање већ треба извући најважније информације и објединити резултате. Треба идентификовати кључне налазе и проблеме који су настали. Оцена постигнућа се врши према постављеним индикаторима.
4. Закључци и препоруке – У овом делу извештаја се представљају главни налази и предлози препорука. Описује се оно шта је било добро у спровођењу Акционог плана и шта треба наставити и ојачати. Посебно истаћи области које добро напредују и навести примере добре праксе. Идентификовати области које не напредују у задовољавајућој мери и објаснити могуће разлоге за то. Дају се препоруке о томе како даље или идентификују делови Акционог плана које треба изменити. Завршити кратким свеобухватним закључком о стању спровођења Програма.

8.3. Оцењивање резултата спровођења Програма развоја спорта

Оцењивање (евалуација, вредновање) је систематична и објективна процена текућег или завршеног програма, пројекта или политике, њихове формулације, спровођења и резултата. Она би требало да пружи поуздане и корисне информације које омогућавају да се научене лекције инкорпорирају у процес одлучивања, и помаже да се утврди вредност стратегије или акционог плана који су спроведени.

Оцена спровођења Програма развоја спорта представља периодично оцењивање њене релевантности, учинка, утицаја и ефикасности у погледу унапред дефинисаних општих и специфичних циљева и појединих мера. Њиме се преиспитује садржај Програма и активности путем којих се реализује целокупни Програм и доносе закључци о успешности њихове реализације. Евалуација обезбеђује слику о ефектима мера подршке и концентрисана је на анализу ефективности самог система подршке у смислу достизања општих циљева, односно циљева сваке поједине мере. Други потенцијални аспект евалуације је оцена релевантности, користи (компатибилности ефеката са стварним потребама) и одрживости (очекивања везана за дугорочне ефекте или утицај појединих мера).

За оцењивање се користе подаци прикупљени током мониторинга. Међутим, евалуатори такође прикупљају и додатне податке и упоређују их са подацима из мониторинга. У ту сврху могу се користити анкете, интервјуи, фокус групе, опсервације, итд.

Пошто оцењивање захтева прикупљање и анализу врло детаљних података, спроводи се тек неколико пута током процеса спровођења Програма. Она, међутим, мора бити континуирана. То значи да се спроводи током целокупног периода спровођења Програма и прати процес мониторинга излазних параметара и резултата. Тиме се омогућава делотворна сарадња између евалуатора и руководиоца спровођења Програма током његове реализације. Обавезно треба спровести средњорочну евалуацију и ex-post евалуацију. Средњорочна евалуација се спроводи негде на половини периода спровођења Програма, у циљу критичког разматрања почетних излазних параметара и резултата. Њом се омогућава процена квалитета мониторинга и спровођења, као и процена да ли су дефинисани циљеви још увек релевантни или су потребне измене, односно “репрограмирање”. Ex-post евалуација рекапитулира и процењује Програм по његовом завршетку, у циљу документовања употребе ресурса, постизања очекиваних и неочекиваних ефеката, и разумевања фактора успеха или неуспеха, као и одрживости резултата и утицаја.

Евалуација треба да обезбеди смислене препоруке за текуће интервенције или стратешко планирање у будућности, пошто треба да помогне да се одговори на питања, попут:

- ▷ Која промена је остварена, односно до каквих је промена Програм довео?
- ▷ Шта је функционисало и зашто?
- ▷ Шта није функционисало и зашто?
- ▷ Шта је могло бити урађено другачије?
- ▷ Која прилагођавања и промене су неопходне за наредни период?
- ▷ Какви су остварени утицаји, шта је било делотворно за кога и под којим условима ?
- ▷ На који начин је Програм спроведен?
- ▷ Колико је Програм био успешан у постизању постављених циљева по мишљењу заинтересованих страна?
- ▷ Да ли је Програм успео да унапреди мишљење грађана у вези са одређеним питањем или проблемом?
- ▷ На који начин и како су различити циљеви Програма утицали на начин на који не Програм спровођен и реализован?
- ▷ Да ли је добити добијена кроз реализовање Програма оправдала уложена средства?

Кроз одговоре на ова питања и јавне власти и грађани ће разумети због чега је Програм реализован на начин на који је реализован, зашто је Програм имао утицај који је имао (или није) и на који начин су генерисани трошкови и добити.

За евалуацију је пожељно користити критеријуме *ОЕЦД-а* (тзв. ДАС критеријуме): Релевантност (Зашто?, Радимо ли праву ствар?); Ефикасност (Колико добро користимо ресурсе?, Како да их користимо још боље?), Ефективност (Колико смо успешни у остваривању циљева?), Утицај (Коју смо то промену донели корисницима?), Одрживост (На који начин ће се користи наставити?)

Евалуација се понекад меша са ревизијом. Ревизија се примарно бави проценом законитости и регуларност расхода и прихода стратегије/програма/пројекта као и да ли су средства коришћена на ефикасан и економичан начин и у предвиђене намене. Ревизија је такође повезана са провером система управљања и процедура за спровођење одређених програма или пројеката.

У време ограничених јавних финансија изузетно је важно да се осигура да се буџет и јавни фондови јединице локалне самоуправе намењени спорту троше на активности које могу да обезбеде највећи економски и друштвени повраћај Ово захтева да политика јавних власти у јединици локалне самоуправе буде базирана на поузданим и чврстим доказима, а од виталног значаја за то је квалитетно спроведена евалуација усвојеног Програма развоја спорта за одређени период. Неспровођење или лоша евалуација Програма носи са собом озбиљан ризик да лица која су одговорна у јединици локалне самоуправе за креирање политике у области

спорта нису сигурни да ли су те политике, преточене у Програм, ефикасне или не, или што је још горе, да ли воде ка контрапродуктивним, неповољним или скупим исходима. Ако се кроз евалуацију не добију поуздати подаци да то поткрепе, грађани не могу да буду сигурни да се новац пореских обвезника користи на адекватан начин. Знање које се стиче кроз квалитетно спроведену евалуацију реализованог Програма може да послужи за унапређење делотворности и иновирање будућих политика у области спорта у јединици локалне самоуправе, како би се дошло до најбољих резултата.

Евалуацијом реализованог Програма испитује се сам процес спровођења и утицаји Програма на развој спорта у јединици локалне самоуправе, како би се утврдило да ли су заиста остварени жељени ефекти, трошкови и добити. На основу добијених резултата може се утврдити: шта је добро и функционално, где се јављају проблеми, која је најбоља пракса, које су нежељене последице или неочекивани резултати; да ли су се уложена средства исплатила; шта треба урадити да би не поступак доношења новог Програма унапредио.

Кључне тачке евалуације Програма су:

- ▷ Евалуација је објективан процес разумевања на који начин се Програм развоја спорта спроводи у пракси, какве ефекте она има, за кога, како и зашто.
- ▷ Квалитетна евалуација даје поуздане резултате који се могу користити и наводити са поузданошћу. Она омогућава унапређење будућих програма развоја спорта, а може да послужи и да би се оправдало поновно инвестирање или уштеда ресурса. Она може да покаже да ли Програм даје планиране резултате или не, као и да ли се ресурси користе на делотворан начин.
- ▷ Квалитетна евалуација може да игра важну улогу у утврђивању и реализацији циљева и приоритета градских/општинских власти, уколико се покаже као поуздана и обезбеди чврсте доказе у процесу независне ревизије, пружајући истовремено значајан корпус знања за будућу политику развоја спорта.
- ▷ Одсуство евалуације, или лоша евалуација значи да ствараоци Програма неће бити у могућности да обезбеде значајне податке којима би поткрепили било коју врсту тврдње коју они желе да изнесу у погледу делотворности Програма. Било која од тврдњи тог типа сматраће се недовољно утемељеном.

Добром евалуацијом се може:

- ▷ Обезбедити чврста основа за израду Програма, тако што ће на поуздан начин бити представљено шта је то што функционише у пракси и које су то интервенције делотворне. Разумевање на који начин и зашто Програм делује на развој спорта може такође да се искористи како би

се унапредио процес израде новог Програма и како би се унапредила његова ефикасност;

- ▷ Допринети утврђивању циљева будућег Програма, кроз показивање на који начин постављени циљеви бивају испуњени;
- ▷ Допринети поузданости јавних власти, јер показује на који начин се јавна средства могу утрошити, која је добробит на тај начин остварена, и који је степен повраћаја уложеног.
- ▷ Унапредити добро управљање и подржати демократска одговорност.

Процес спровођења евалуације треба схватити и као кључни и обавезни део циклуса израде новог Програма (образложење, циљеви, оцењивање, праћење, евалуација, повратне информације), који доноси и стратешку и практичну корист. Опредељење да се реализовани Програм не процени (евалуира), или да се процени на мање формалан или поуздан начин, повлачи са собом низ реалних ризика:

- Политика која је неделотворна може да се настави да се примењује;
- Свеобухватни неповољни или финансијски неповољни утицаји ће се генерисати;
- Биће пропуштена прилика да се унапреди политика у области спорта или уштеди новац или да се он уложи у исплативије пројекте;
- Неће бити могуће са поузданошћу тврдити да су позитивни резултати у развоју спорта у посматраном периоду резултат управо одређених активности на спровођењу Програма, а не случајан след догађаја или резултат околности које су изван утицаја јавних власти.

Постоје три главна типа евалуације:

1) **Евалуација процеса** – служи како би се утврдило да ли је Програм спровођен као што је то било планирано и шта се у пракси показало да делује а шта не и зашто. Она је вероватно најпримењиванија и најфлексибилнија од све три евалуације. Евалуације процеса често ће подразумевати прикупљање квалитативних и квантитативних података од различитих заинтересованих страна, које ће се прикупљати рецимо кроз групне интервјуе, појединачне интервјуе и истраживања. Њима се могу покрити субјективна питања (као на пример мишљење о томе колико је Програм био делотворна) или објективни аспект (на пример чињенице о томе колико је Програм био делотворан). Могу се користити и за прикупљање информација о организацији (на пример, колико је времена утрошено на појединачне активности). Евалуацијом процеса може се утврдити, с једне стране, да Програм није био адекватно усмерен са становишта планираних циљева, а, с друге стране, може да послужи за објашњење зашто они којима је Програм био намењен нису били део истог или зашто он није изашао у сусрет њиховим потребама.

Евалуација процеса треба да пружи одговоре на нека од следећих питања:

- ▷ На који начин је реализован Програм?;
- ▷ У ком контексту је Програм реализован?;
- ▷ Који су то посебни аспекти (циљеви и активности) Програма за које се чини да су довели до регистрованих исхода?;
- ▷ Да ли је Програм спроведен “на терену” на начин као што је планирано Акционим планом, односно да ли је доследно спроведен?;
- ▷ Дали је Програм испунио своје циљеве у односу на полазне информације и постигнуте резултате?;
- ▷ Да ли је Програм довео до непланираних исхода?;
- ▷ Ко се није укључио у реализацију Програма и зашто?;
- ▷ Да ли су учесници у систему спорта схватили циљеве и активности Програма и подржали их?;
- ▷ Да ли је реализација Програма испунила буџетска очекивања приликом доношења Програма, или је дошло до појаве непредвиђених проблема и прикривених трошкова?;

1) **Евалуација утицаја** тежи да обезбеди објективан тест оних промена које су настале и у којој мери те промене могу да се доведу у везу са Програмом. Намена евалуације утицаја је да пружи коначне одговоре на питања да ли је Програм био ефикасан у смислу испуњавања постављених циљева. Сасвим је могуће да одређен део Програма буде спроведен као што је планирано али да нема жељени утицај. Кључне карактеристике добре евалуације утицаја је да она препознаје да на већину исхода утиче још читав низ других фактора а не само Програм. Да би се тестирала размера до које је Програм имао утицај на одређену промену, неопходно је да се процени, обично на основу статистичке анализе квантитативних података, шта би се десило у одсуству политике. Ова метод је познатији као против чињенични (counterfactual) метод. Утврђивање против чињеничног стања није једноставан задатак јер се оно по дефиницији није ни десило- то је оно што би се десило да Програм није почео да се примењује. То да ли је добра евалуација утицаја могућа зависи од карактеристика самог Програма, исхода којима тежи, и колико је добро сама евалуација осмишљена. Ако је немогуће спровести добру евалуацију, или ако је она лоше дизајнирана, процена против чињеничног стања неће бити поуздана. С обзиром да и евалуација утицаја користи читав низ квантитативних података као и евалуација процеса, обе евалуације треба и користити и планирати заједно како би се међусобно допуњавале. Треба, додуше, водити рачуна да евалуација утицаја не гарантује да њен резултат даје потпуно тачан одговор, пошто постоји ризик да се закључи да Програм делује када не делује или да је неефикасан када заиста има стварног утицаја. Основни узрок за то је што добра емпиријска евалуација утицаја захтева да се исход измери и процени шта би се десило без Програма обично кроз коришћење поредбене групе (прављење поређења

са ситуацијама које нису биле изложене Програму). То код Програма развоја спорта у јединици локалне самоуправе најчешће није једноставно и могуће је само у односу на реализацију конкретних појединачних циљева. Ако није могуће “обезбедити адекватну “поредбену групу” или није могуће разликовати утицаје Програма у односу на друге утицаје (случајни догађаји, шири друштвено-економски трендови, промене настале природним путем, остали програми и стратегије које се паралелно реализују, и др.), онда је упутније да се и не спроводи евалуација утицаја.

2) **Економска евалуација** мери “добити” реализације Програма у односу на његове трошкове. Два су основна вида економске евалуације: анализа исплативости и анализа трошкова и користи. Анализа исплативости се састоји у процени вредности трошкова спровођења и реализације Програма и њиховим поређењем са укупним квантитетом исхода који су генерисани, како би се дошло до процене „трошкова по јединици исхода - (нпр. трошкови за сваког додатног ангажованог спортског стручњака у организацијама у области спорта; трошкови за сваког здравствено прегледаног спортисту такмичара). Анализом трошкова и користи се детаљније испитује целокупна оправданост Програма (Да ли су добити премашиле трошкове?).

Евалуација било које политике па и Програма развоја спорта може да се успешно спроведе само ако је пажљиво и адекватно планирана. Планирање евалуације укључује идентификовање циљне групе и циљева евалуације, одабир адекватног типа евалуације, управљачке структуре, потребних ресурса и времена. Свака евалуација може захтевати различите врсте ресурса, зависно од врсте евалуације, укључујући финансирање, управљање персоналом, стручност набавке и аналитички приступ особља. Планирање и спровођење евалуације укључује одређени број корака и аспеката (питања) за разматрање. Најважнији међу њима су следећи:

- Дефинисање циљне групе евалуације: Ко ће бити главни корисници налаза и како ће они бити ангажовани?

- Идентификовање циљева евалуације и питања за истраживање: Шта јавне власти требају да знају о томе какву је разлику направио Програм и како је реализован? Како ће дата евалуација допринети постојећем знању о томе шта функционише а шта не? Каква је разлика између овог и претходног Програма? Како је Програм спроведен у дело? Какви су утицаји реализације Програма на циљне групе? Како ће бити истражен однос између трошкова и добробити (однос уложеног и добијеног) Програма? Које дугорочне и шире последичне ефекте треба размотрити? Како ћемо знати да ли је било нежељених ефеката? Како је Програм реализован?

- Одабир приступа евалуације: Да ли је потребна евалуација утицаја, процеса или комбинована евалуација? Да ли је потребна економска евалуација? Колико обимна треба да буде евалуација?

- Идентификовање захтева за подацима: У ком временском тренутку треба мерити утицај Програма на развој спорта? Који су захтевани подаци? Који подаци ће бити прикупљени? Који постојећи подаци (база доказа) могу да се користе? Ко ће бити задужен за прикупљање података и шта је потребно припремити за спровођење прикупљања?

- Идентификовање неопходних ресурса и модела управљања: Који је ниво потребних ресурса за евалуацију? Колики је буџет за евалуацију и да ли је у складу са захтевима евалуације? Какву управљачку структуру је најбоље успоставити? Ко ће обезбедити аналитичку подршку и бити у управљачкој групи (одбору, комисији)? Какав ће бити процес обезбеђивања квалитета? Који ће се стручњаци (експерти, специјалисти) консултовати у вези ефеката Програма и изводљивости спровођења различитих типова евалуације?

- Спровођење евалуације: Да ли ће евалуација бити спроведена сопственим ресурсима или екстерно, од треће стране? Ко ће бити одговоран за управљање процесом евалуације и обезбеђивањем квалитета? Када треба да буду прикупљени први примарни подаци? Када ће евалуација почети и када ће бити завршена? Да ли је потребно пробно (пилот) истраживање?

- Употребљавање и ширење налаза евалуације: За шта ће бити коришћени налази и каквим ће одлукама водити? Како ће налази бити дистрибуирани? Како ће се налази вратити у циклус припреме новог Програма? Која и каква употреба налаза евалуације ће крајњим корисницима бити најефективнија?

Контрола и обезбеђивање квалитета су од круцијалног значаја за сваку евалуацију. Без тога, не може се гарантовати да методе и резултати евалуације испуњавају очекивани високи стандард и сврху. То значи да коначни производ неће бити довољно конкретан да да одговоре на питања због којих је евалуација осмишљена, нити ће моћи да разреши или да обезбеди поуздане информације неопходне у процесу доношења одлука. Без добре контроле квалитета, на закључке евалуације се не може ослонити. Због тога, контрола и обезбеђивање квалитета евалуације морају бити саставни део евалуације. То значи да све мањкавости у методологији, креирању евалуације, прикупљању података и сл. морају бити на време уочене и кориговане како би се уклониле и минимизовале штетне последице по резултате и поузданост евалуације. Руководилац евалуације треба да преузме одговорност за примену критеријума контроле квалитета. Може бити корисна, а често је и стандардна пракса, употреба спољашњих оцењивача. При том, од кључне важности у обезбеђивању критеријума квалитета евалуације су четири ствари – независност и објективност истраживача, инклузивност (укључивање свих заинтересованих група), транспарентност и свеобухватност истраживања (обезбеђење конкретних одговора на постављена питања).

За успешну евалуацију је од највеће важности правремена и константна сарадња организација и појединаца укључених у спровођење Програма. Потребно је разјаснити коме је евалуација намењена, шта се од њих очекује, и какве користи од резултата евалуације могу да имају. Евалуација због тога мора обухватити што је могуће више све заинтересоване стране, односно све људе и организације под директним или индиректним утицајем Програма. Ниво обухваћености и начин ангажовања заинтересованих страна зависи од политике и њихове заинтересованости, али може подразумевати, на пример, позивање у одбор/комисију за евалуацију, обавештавање о евалуацији, или укључивање као судионице у истраживању.

За квалитетно спровођење евалуације од кључне важности је и идентификовање података који се требају прикупити, укључујући и оцену који подаци већ постоје (административни, статистички, и др.) а који је морају тек прибавити. Кључна питања за разматрање приликом планирања прикупљања података за евалуацију су следећа:

8.4. Које је податке потребно прикупити како би се добило поуздано и доследно мерење наспрам циљева Програма?

8.5. Који је то тип података које је потребно додатно прикупити како би се испунили захтеви јавних власти у погледу повратних информација у вези са Програмом и како би се подржала било која планирана евалуација ?

8.6. Ко ће бити задужен за прикупљање података?

8.7. Када ће подаци бити прикупљени?

8.8. Који су кључни временски оквири за прикупљање података?

8.9. На који начин ће се подаци прикупљати, преносити и складиштити?

8.10. У ком су формату потребни подаци?

8.11. На који начин ће се вршити верификација података како би се осигурало да они буду тачни и доследни са релевантним захтевима?

8.12. Који подаци прикупљени периодичним праћењем реализације Програма могу бити коришћени за завршну евалуацију

Конечно, колико год да је пажљиво планирана и брижно изведена евалуација, ако њени налази нису добро схваћени и искоришћени на прави начин, истраживање неће испунити своје циљеве. Уочено је да процена делује најбоље када је нагласак на учењу за будућност. Постоји неколико кључних тачака које је потребно узети у обзир приликом извештавања и објављивања истраживања и налаза евалуације:

- Евалуациони извештај је кључни резултат евалуације, а његова деловност ће зависити од концизности и јасноће са којом су кључни закључци и поруке пренети;

- Извештавање у вези са евалуацијом подразумева више од пуког писања завршног извештаја. Важно је осигурати да су повратне информације

обезбеђене свим заинтересованим странама у евалуацији, и да налази доприносе развоју ного Програма;

- Редовна интеракција између састављача извештаја о евалуацији и носиоца власти у јединици локалне самоуправе отклања било коју врсту проблема у контексту прикупљања података или тимске динамике у самом њиховом настанку;

Пре објављивања завршног извештаја потребно је оставити време за могућу ревизију налаза, односно додатно поређење резултата евалуације са другим релевантним доказима, ако то затраже јавне власти као наручиоци евалуације;

Већина носилаца јавне власти у јединици локалне самоуправе нису у стању да ишчитају и разумеју комплексне анализе, или једноставно немају времена за то. Друга опасност је да се изгубе у небитним детаљима. Ово подразумева да извештај увек треба да буде једноставан, али не и упрошћен.

Форму и садржај извештаја суштински одређује то шта наручиоци евалуације и друге заинтересоване стране заиста желе да виде и на који начин то желе да виде.

У извештају се не смеју предвидети непланиране последице.

Извештај треба у прилогу да садржи детаљно документовање истраживачке методологије.

Објављивање извештаја је интегрални део јавне одговорности и доприноси кредибилитету јавних власти.

Евалуација и мониторинг програма – поређење

	Мониторинг	Евалуација
Шта	Спровођење Акционог плана - Мери шта је искоришћено и шта је реализовано, - Рутинско прикупљање података, - Пореди реализацију са дефинисаним циљевима, - Повезан са управљањем - Програмом на свакодневног основи	Вредност, користи - Које промене смо реализовали у области спорта и за учеснике у систему спорта, - Зашто су резултати остварени или нису - Који су непредвиђени резултати, - Пружа научене лекције и нуди препоруке за будућност, - Користи податке из мониторинга.

Зашто	- Да би се проверио напредак, - Да би се скренула пажња на проблеме и осмислиле корективне мере, - Да би се ажурирали планови из Програма.	- Уграђивање веродостојних и корисних информација и научених лекција у процес одлучивања о питањима из области спорта, укључујући и доношење Програма, - Одговорност према учесницима у систему спорта и грађанима, - Унапређење будућег Програма.
Када	- Редовно, континуирано	- У одређеним временским периодима
Ко	- Руководство спровођења Програма	- Евалуатор (често екстерни)

9. Повезаност програма развоја спорта и програма развоја туризма у јединици локалне самоуправе

Данас су спорт и туризам неодвојиви феномени и њихов синергијски учинак даје врхунске резултате. Туризам и спорт се све више преплићу, што нарочито долази до изражаја током великих спортских догађања. Осим тога, рекреација као вид спортске активности управо почива на туризму. Заједничко деловање туризма и спорта у наредном периоду значи деловање у складу са модерним европским начином пословања у ове две области. Туризам и спорт представљају добар пут и за интегрисање у европске туристичке токове. Спој туризма и спорта, оба у функцији спајања људи, чине пут ка стварању једне хармоничне планете, без граница и предрасуда, планете која се кроз здрав спортски дух и обогаћивање знања окреће ка бољем уважавању и разумевању различитости које постоје међу људима.

У Северној Америци и другим развијеним земљама доминантан је концепт здравља кроз бављење физичким активностима и сва годишта су заинтересована за разноврсност спортских учествовања. У том контексту постоји и заједничко коришћење спорта и туризма у промовисању домаћег, националног и интернационалног пријатељства и разумевања између индивида и група. Повезаност туризма и спорта доводи до формирања производа који градовима, регионима и државама повећава профит, сезонску и укупну запосленост и снажно утиче на локалну економију.

Спорт је растући сегмент туристичке индустрије: потражња за активним одмором и за додатним (секундарним) одморима је у порасту, као

што је и све више врста активних туристичких путовања у понуди, као целогодишњи производ. Ипак, укупно посматрајући, број људи заинтересованих за спортске туристичке производе у виду активног (интензивног) бављења спортом представља и даље мањину. Много више је заинтересованих за рекреативне спортске активности и њихов број је и даље у порасту. Главни тренд у спортском туризму је упражњавање више различитих врста спортских активности.

У Стратегији развоја туризма Србије до 2015. године потенцирано је да је за будући развој српског туризма најважније брендирање Србије, а управо учешће у спортским догађајима и спортским активностима, по којима смо у свету препознати у позитивном смислу, представља начин да свету понудимо оно чиме се поносимо, јер ти садржаји могу донети висок девизни прилив и, повратно, допринети позитивном имиџу земље.

Спортски туризам је данас значајан сегмент светског туризма, а постао је и веома конкурентна ниша у туристичкој привреди. Како заинтересованост за спорт и учествовање у њему расте у оквиру индустрије одмора и разоноде, жеља људи да путују како би се такмичили или гледали спортске активности нагло и убрзано расте. Туризам спортских догађаја данас има толику потражњу да постоје агенције специјализоване за овај сектор. Већина осталих туроператора подмирују потребе такзваних спортских туриста.

Спортски туризам може имати три облика: 1) такмичарски спортски туризам; 2) зимски спортско-рекреативни туризам; 3) летњи спортско-рекреативни туризам. За раст спортског туризма посебно је значајан активни спортски туризам. Он обухвата неколико активности, укључујући: скијање; бицикличке туре; авантуристички туризам; активно учешће на такмичењима. Светска туристичка организација је још 2001. године забележила да су омиљене физичке активности на активним одморима скијање и snowboard зими, а планинарење, пливање, пешачење, водени спортови (роњење, scuba diving) и вожња бицикла лети.

10. Циљеви који би у Програму развоја спорта обавезно морали бити узети у обзир

10.1. Унапређење спортске инфраструктуре

Ниво бављења спортом у сваком друштву значајно зависи од броја, разноврсности и доступности потребних спортских објеката. Због тога, њихово опште планирање јесте надлежност јавних власти, при чему су одговорни дужни да воде рачуна о националним, регионалним и локалним потребама и да спроводе мере чији је циљ обезбеђивање доброг управљања спортским капацитетима и њихово безбедно и потпуно

коришћење. Разуме се, спектар свеукупних спортских капацитета који ће постојати у једној држави зависиће не само од јавних власти (јавни капацитети) него и од приватних, пословних и других капацитета који постоје (чл. 4 ст. 3 Европске спортске повеље).

Према Завршној декларација Европске конференције о спорту и локалним властима: Спорт за све – улога и одговорности локалних власти, која је одржана од 1. до 3. фебруара 1996. године у Мађарској (Годоло), изградња локалних спортских капацитета требало би да се базира на садашњим и будућим потребама за различитим спортским активностима, узимајући у обзир становништво и друштвено-економске трендове. Капацитети треба да буду лако доступни корисницима свих узраста, по повољним ценама, без обзира на њихово здравствено стање. Локална власт треба да тежи да спортски капацитети могу да се користе и за школски и за аматерски спорт, и кад је год могуће комбиновати коришћење капацитета и за спортске и за културне садржаје, с тим да се не угрозе интереси спорта. Спортски капацитети треба да буду прилагођени потребама посебних група, као што су веома млади, адолесценти, матуранти, усамљени старији људи као и хендикепирани.

Према тачки 7 Европске декларације о правима грађана у градовима, која је саставни (уводни) део Европске урбане повеље, општина и град мора да развија широку понуду објеката и инсталација за спорт (укључујући и рекреацију). Та дужност се принципијелно реализује: стварањем мреже спортских капацитета широм градске територије или урбаних насеља (појам град обухвата и појам наше општине); обезбеђивањем огранака такве мреже у близини домова, уграђивањем малих спортских капацитета у живот заједнице тако да становници могу са њима да се идентификују; охрабривањем свести о својини, што утиче на смањивање вандализма и деликвенције; обезбеђивањем комплементарности јавних спортских капацитета са капацитетима спортских организација, кроз политику планирања; обезбеђивањем да планирани капацитети задовољавају садашње и будуће потребе грађана, да се уклапају у садашње и будуће потребе грађана, да се уклапају у садашња урбана насеља и она која ће се тек развијати, а да се при том води рачуна о степену партиципације, саобраћајним везама и сл.; обезбеђивањем капацитета за бављење и традиционалним и модерним спортовима; планирањем и новим урбаним срединама или обезбеђивањем у постојећим, отворених простора, зелених површина са дрвећем, игралишта, водених површина и стаза за бицикле, у циљу стимулације рекреативних активности. Спортски капацитети треба да буду безбедни и добро испланирани, тако да су усклађени и стопљени са околином и изгледом града. Њихов изглед и материјал од кога су саграђени треба да буду изабрани тако да буду привлачни свим секторима заједнице, омогућавајући им да их користе безбедно и здраво.

Осим тога, стил грађевине и пројекат треба да задовоље потребе менаџера и корисника, а главни спортски капацитети (нпр. фудбалски стадиони) треба да буду пројектовани тако да гледаоцима гарантују безбедност, минимизирају могућност насиља и деликвенције. У планирању главних спортских догађаја треба предвидети и коришћење капацитета по завршетку догађаја, као што је, нпр. трансформација спортских капацитета у стамбене.

Европска урбана повеља, иначе, под спортским капацитетима подразумева: изграђене спортске центре, базене и дворане за клизање; вештачке или природне зелене терене, тениска игралишта и атлетске стазе; постојеће природне ресурсе, као што су отворене површине, зелене површине засађене дрвећем, реке, канали, језера, баште и сл.

Како се локалне заједнице разликују како по величини тако и степену развијености, тако ни потребе становништва за спортским капацитетима нису исте у руралним областима, средњим градовима и великим градовима. Тим питањем се Савет Европе бавио још 1979. године у оквиру семинара Спорт и локалне власти, одржаног у Мадриду (Шпанија).

У планирању и коришћењу спортских капацитета основни проблем **средњих градова** произилази из постојања три врсте корисника тих капацитета: школска деца, организовани клубови, лица која се баве спортом из хобија. Како би се избегли некоординисани напори и превелико инвестирање у један пројекат, тамо где би било боље усредсредити напоре на нешто друго, потребно је прво постићи опште разумевање потреба свих потенцијалних корисника, да би се након тога одлучивало о томе која локација и који капацитети су потребни за задовољење тих потреба.

Градови средње величине треба да обезбеде функционалне спортске капацитете, а изградњу великих спортских комплекса треба препустити великим градовима. У том циљу, од кључне је важности да се архитекте повинују саветима спортских стручњака и корисника, јер је у пракси у том погледу улога спортских лидера често игнорисана. Један од проблема је и да ли спортски капацитети треба да буду близу корисника или их треба сместити на прилазима граду тако да привуку што различитије кориснике, различитих спортова. Када се узима локални контекст у разматрање, онде се препоручује и да се искористи свака прилика за трансформацију расположивих капацитета у граду који се не користе непрекидно за одређену намену (затворене пијаце, гараже и др.). Приликом изградње спортских објеката који се користе и од стране врхунских спортиста и за потребе широког спектра слободних активности, треба водити рачуна и о обезбеђењу јавних прилаза тим објектима (аутобуси, бицикличке стазе и др.).

Како спортско образовање почиње у школама, изградња школских спортских објеката је од кључне важности. Међутим, да би се обезбедило

потпуна искоришћеност школских спортских капацитета, они треба да буду отворени за јавност ван школског распореда, с тим да постоји потреба за телом на нивоу града које ће координисати њихово коришћење (правити распоред) од стране све три категорије корисника.

Власти великих градова имају, углавном, следеће заједничке карактеристике и проблеме када су у питању спортски капацитети: простор који ће бити дат на коришћење за спорт је често ограничен, а цена земљишта веома велика, нарочит проблем представљају области градског језгра или области предвиђене за експропријацију; велики градови имају потребу за широким спектром спортских капацитета, а неки желе да у њима буду смештени национални спортски капацитети; постоји потреба за прилагођавањем, импровизацијом и претварањем свог расположивог простора, да би се ублажио недостатак спортских капацитета. Цена земљишта у великим градовима, као и цена изградње објеката су често такве да су недостижне спортским клубовима.

Међутим, према Европској повељи о спорту за све, обезбеђење спортских капацитета јесте јавна одговорност у случајевима где клубови то не могу да учине сами. Велики градови треба да имају за циљ обезбеђење равномерно распоређених спортских капацитета од јефтиних до такмичарских, од оних за организован до оних за неорганизован спорт. Адаптирање старих објеката за нове потребе и технички развој спортова дају простор за флексибилнији приступ обезбеђивању адекватних спортских објеката. Уз то, постојећи капацитети треба да буду коришћени максимално (нпр. двојно коришћење школских капацитета, као и других градских јавних објеката). Град треба да обезбеди и адекватна буџетска средства, као помоћ за постизање потребног степена јавних спортских капацитета тако и за давање субвенција за коришћење од стране јавности капацитета комерцијалних спортских организација (када су оне спремне да то омогуће, а нарочито када су ти капацитети стратешки лоцирани).

Према Закону о спорту приликом израде просторних и урбанистичких планова, потребно је посебно водити рачуна о намени простора за спорт и рекреацију деце, омладине, лица са посебним потребама и грађана.

10. 2. Повећање обухвата бављења грађана спортом

Анализа физичке активности становништва Србије у слободном времену показује да две трећине одраслог становништва (67,7%) слободно време проводи неактивно, једна петина (19,9%) се бави лакшим физичким активностима, 10,5% се бави физичким активностима ради одржавања кондиције, а само 1,3% становништва редовно тренира. Жене у значајно већем, а мушкарци у значајно мањем проценту проводе слободно време неактивно (72,2% и 63,6%). Становништво у старосној групи 20–34

године је најактивније и проценат оних који се баве физичким активностима од лакшег до редовног тренинга је значајно већи него у просеку у популацији (табела 3). У старосној групи 35–44 године је значајно већи проценат од просека оних који се баве ходањем, возњом бицикла и другим сличним активностима (22,7%). У старосној групи 65–74 године је 76,0%, а у групи преко 75 година чак 83,5% неактивних у слободно време, што је значајно више од просека у популацији. Значајно је већи проценат становништва Централне и Југоисточне Србије које се у слободно време бави физичким активностима ради одржавања кондиције (16,2% и 12,6%). Становништво Београда и Војводине се значајно више од просека у Србији бави лакшим физичким активностима у слободно време (23,7% и 22,8%). Значајно мање је активно становништво Западне Србије где је више од 3/4 становништва неактивно у слободно време. Становништво у градским насељима се у значајно већем проценту бави ходањем, возњом бицикла и сличним активностима (23,8%) и редовно тренира (1,8%), а у значајно мањем проценту се бави физичким активностима ради одржавања физичке кондиције (8,0%). Становништво у осталим насељима у значајно већем проценту вежба ради одржавања физичке кондиције (13,7%), а значајно ређе се бави ходањем, возњом бицикла и сличним активностима (14,8%), као и тренирањем (0,7%).

У Србији је 14,9% становништва старости 15–69 година са ниским нивоом физичке активности. Процент мушкараца са ниским нивоом физичке активности је значајно мањи (13,0%), за разлику од процента жена који је значајно већи од просека (16,8%). У старосним групама 15–19 година и 25–34 године проценат становништва са ниским нивоом активности је значајно мањи, док је у старосној групи 55–69 година значајно већи од просека у популацији. Петина становништва Централној и Југоисточној Србији (21,5% и 20,4%) је са ниским нивоом физичке активности, што је значајно изнад просека. У Западној и Источној Србији је значајно мањи проценат становништва са ниским нивоом активности (9,0% и 8,0%). У градским насељима је проценат становништва са ниским нивоом физичких активности значајно већи (17,2%), а у осталим насељима је значајно мањи од просека (11,6%).

У Србији је 85,2% становништва старости 15–69 година са умереним нивоом физичке активности. Значајно је мањи проценат жена са умереним нивоом активности (83,2%), за разлику од мушкараца код којих је проценат оних са умереним нивоом активности значајно већи од просека (87,1%). Становништво у старосним групама 15–19 година и 25–34 године у значајно већем проценту је са умереним нивоом активности (88,7% и 87,8%), док је у старосној групи 55–69 година проценат значајно мањи од просека у популацији и износи 79,4%. Западна и Источна Србија издвајају се као области у којима је значајно већи проценат становништва

са умереним нивоом физичке активности (91,0% и 92,0%). У Централној и Југоисточној Србији је значајно мање становништва са умереним нивоом активности (78,5% и 79,6%). У градским насељима је значајно мањи проценат становништва које је умерено физички активно (82,9%), док је у осталим насељима проценат умерено активних значајно већи (88,4%).

Европска урбана повеља, усвојена од стране Сталне конференције локалних и регионалних власти Европе 1992. године, утврдила је да су локалне власти одговорне, било директно или оспособљавањем других, за побољшање приступа спорту и спортским капацитетима свих људи, без обзира на њихово социјално порекло, економски статус и приходе, узраст, пол или етичку припадност. Оне то принципијелно могу, између осталог, да постигну креирањем посебне позитивне политике и руковођењем програмима помоћи социјално угроженим, маргиналним групама и етничким мањинама за узимање учешћа у спорту. Став да спорт не сме да буде ексклузивно право заштићених категорија људи већ доступан општој јавности у склопу концепта спорта за све, потенциран је и у Резолуцији Конгреса локалних и регионалних власти Европе бр. 27(1996)1: Спорт и локалне власти.

Према Закону о спорту подстицање и стварање услове за унапређење спорта за све, односно бављење грађана спортом представља приоритетну област потреба и интереса грађана у области спорта у јединицама локалне самоуправе. То није ни мало случајно, јер је овим законом јасно регулисано да свако има право да се бави спортом, и да бављење спортом мора бити хумано, слободно и добровољно, здраво и безбедно, доступно свим грађанима под једнаким условима без обзира на узраст, ниво физичке способности, степен евентуалне инвалидности, пол и друго лично својство и забрањена је свака дискриминација у спорту.

Јединице локалних самоуправа имају задатак да израдом програма развоја спорта на својој територији и финансирањем програма у области спорта допринесу реализацији и ових циљева који су јасно дефинисани и у оквиру Закона о спорту, а односе се на подстицање и стварање услова за унапређење спорта за све, односно бављење грађана спортом, посебно деце, омладине, жена и особа са инвалидитетом, изградња, одржавање и опремање спортских објеката на територији јединице локалне самоуправе, а посебно јавних спортских терена у стамбеним насељима или у њиховој близини, едукација, информисање и саветовање грађана, спортиста и осталих учесника у систему спорта о питањима битним за одговарајуће бављење спортским активностима и делатностима.

Значај физичког вежбања за физичко и ментално стање појединца је данас несумњив. Према Препоруци Комитета министара Савета Европе бр. Р(95)17 – О значају спорта за друштво, усвојеној 12. октобра 1995.

године, јавне власти своју политику и стратегију у погледу утицаја спорта на здравље становништва на следећим принципима:

- ▷ Највећу здравствену корист од редовних физичких активности има цела популација становништва, али то је могуће постићи уколико се укаже на важност бављења физичким активностима свих старосних категорија на свакодневном нивоу;
- ▷ Свакодневне вежбе умереног интензитета од пола сата су потребне сваком;
- ▷ Вежбе и активности усмерене на одржавање здравља треба да буду осмишљене и конципиране на основу њихове ефикасности, безбедности, једнаких могућности и исплативости;
- ▷ Посебан приоритет треба да има развој могућности за изузетно мотивисане и натпросечно активне људе. Такве људе треба искористити за постизање дугорочног циља мотивисања младих који немају жељу да се баве спортом, а посебно оних са ограничењима у могућностима, независности и слободи избора;
- ▷ Треба дефинисати посебне мере усмерене на смањење ризика од повреда, у оквиру којих треба утврдити правила и праксу за сваки од појединачних спортова, побољшати капацитете окружења и унапредити индивидуално образовање и ширење информација на тему превенције повреда или предузимања неопходних мера за брзи опоравак од повреда.

У промовисању значаја спорта за здравље грађана, своја места имају и *локалне и регионалне власти*. То је јасно истакнуто у Завршној декларацији: Спорт за све – улога и одговорности локалних власти, усвојеној 1996. године на Европској конференцији о спорту и локалним властима, одржаној у Мађарској (Годоло). Физичке активности у медицинске сврхе треба промовисати кроз активности спорта за све, као превенцију могућих болести. Локалне власти треба блиско да сарађују са свим телима надлежним за здравствено образовање, како би се рекламирао спорт као начин и средство стицања, очувања и побољшања физичког и менталног здравља и побољшања квалитета живота уопште. Образовне кампање треба да укажу и на ризике употребе допинга по здравље. Локалне и регионалне власти треба да подрже и праксу, едукацију и истраживања на пољу спортске медицине.

Задаци које треба реализовати и мере које треба предузети су:

Израда анализе стања јавних спортских терена у стамбеним насељима или у њиховој близини и њихове могућности за прилаз особама са инвалидитетом.

Дефинисање приоритета и израда плана за изградњу, санацију и адаптацију јавних спортских објеката.

Припрема и израда финансијског плана за улагање средстава у циљу унапређења јавне спортске инфраструктуре.

Израда анализе стања спортских организација, друштава, асоцијација, спортских стручњака и др. из области спорта за све и спорта особа са инвалидитетом.

Одређивање носиоца спорта за све и спорта особа са инвалидитетом на нивоу јединица локалних самоуправа у циљу реализације свих програмских активности спорта за све и спорта особа са инвалидитетом.

Развијање неопходних механизма за реализацију планова и програма у оквиру спорта за све и спорта особа са инвалидитетом.

Уважити специфичности спорта за све (рекреативног спорта) при дефинисању критеријума за финансирање програма у области спорта.

10. 3. Унапређење дечјег спорта, укључујући и школски спорт

Практично организовање спортских активности је општеприхваћено као сврсисходно за децу и омладину и има позитиван утицај на њихов физички, ментални, психолошки и друштвени развој. Генерално, спорт се сматра нарочито погодном активношћу за физичку и менталну добробит деце и суштински је битан за превенцију здравствених проблема. Поред тога, опуштен и пријатан амбијент за учење помаже ученицима у постизању бољих резултата у школи, повећава способност усвајања знања, што позитивно утиче на процес учења. Часови физичког васпитања могу имати кључну улогу у стварању правог амбијента за учење, не само за стицање спортских знања већ, такође, основних друштвених вредности и вештина. У сваком случају, образовна вредност спорта не зависи само од реализованог садржаја, већ такође и од начина реализације (начина на који се то изводи).

Без обзира на то што је право деце на спорт и физичко васпитање данас признато као опште право, неопходна је извесна доза опреза. У такмичарском спорту деца су изложена претерано напорним тренинзима, злоупотреби тела, неумереној комерцијализацији, илегалном раду, допингу, корупцији и насиљу. Неколико студија која су се бавиле правима деце у такмичарском спорту, као посебан проблем препознају одређивање начина путем кога такмичарски спорт може обухватити пет основних група људских прва (грађанска, политичка, економска, друштвена и културна права). Неопходно је успоставити равнотежу како би се избегло претерано посвећивање интензивним физичким тренинзима од стране младих спортиста, науштрб њиховог времена за учење. На данашњем нивоу развоја професионални спорт захтева изузетно велика одрицања и неопходно је да родитељи, тренери, спонзори и млади спортисти буду свесни реалности да веома мали број њих може да оствари успешну професионалну спортску каријеру, у поређењу са нормалном каријером. Спорт мора да буде усклађен са циљевима образовања.

Према Закону о спорту у потребе и интересе грађана за чије се остварење обезбеђују средства у буџету јединице локалне самоуправе спада и предшколски и школски спорт (рад школских спортских секција и друштва, општинска, градска и међуопштинска школска спортска такмичења и др.). Шта се под појмом „и друго” подразумева посредно произилази из дефиниције школског спорта у Закону о спорту. Школски спорт обухвата организоване наставне и ваннаставне спортске активности у области школског физичког васпитања, укључујући и школска спортска такмичења које се спроводе у оквиру школског система у складу са наставним планом и програмом, утврђеним у складу са законом. Школски спорт обухвата и спортске активности студената и студентска спортска такмичења.

Организовано ваннаставно бављење спортским активностима ученика и студената спроводи се кроз школске, односно студентске спортске секције, које организују школе и високошколске установе. Ове спортске активности имају приоритет у погледу коришћења школских спортских сала и терена у односу на активности лица изван школе.

Према Резолуцији бр. (70)7 Комитета министара Савета Европе: О медицинским аспектима спорта, усвојеној 7. марта 1970. године, сваки школски програм треба да садржи и физичко васпитање. Оно треба да буде предвиђено два или три пута седмично, уз најмање три школска часа недељно, с тим да, где је то могуће, у основним и средњим школама треба предвидети један час физичког образовања дневно. Нарочито је значајно да се обезбеди да физички или ментално хендикепирани ученици, као и осетљива деца практикују физичко васпитање у највећој могућој мери.

Када су у питању ваншколски такмичарски спортови, тежиште треба да буде на физичком и менталном здрављу ученика, укључујући развој његовог карактера, а не на његовом учинку или интересу спортског клуба. У циљу избегавања могућих негативних последица прекомерног тренирања, пожељно је да директори школа буду упознати са учешћем ученика на ваншколским спортским такмичењима.

Код млађих узраста треба избећи сувише интензивно и напорно тренирање, све док се не оконча процес формирања костију. Посебно треба искључити такмичарске спортове који узрокују преоптерећивање респираторних, кардиоваскуларних и неуромускуларних система, код девојчица до доба од 11. до 13. година, а код дечака до доба од 12. до 14. година.

Кад год је то могуће, за врло младе узрасте препоручљиво је имати посебно обучене инструкторе за школски спорт као и посебно обучене тренере за такмичарски ваншколски спорт. Курсеви за тренере и инструкторе треба да садрже одговарајуће медицинске информације.

Сигурно да је један од најважнијих чинилаца развоја и унапређења друштва уопште подизање капацитета за бављење спортом у школама и већем укључивању ученика, посебно оних који нису већ укључени у рад клубова. Опредељење јединице локалне самоуправе за унапређење школског спорта који није само такмичење, како га често видимо, већ и стварање услова за перманентно вежбање током читаве школске године.

Основни задатак јединица локалних самоуправа јесте да у сарадњи са школским одборима омогуће рад ваннаставних спортских секција тј. да омогуће својим ђацима да користе школске сале за ове активности, па тек онда да исте издају трећим лицима.

Други задатак је да реконструишу постојеће спортске капацитета (школске сале) или ако их не поседују изграде, опреме школске сале по утврђеним нормативима и коначно потпуно ставе у функцију ученика.

Трећи задатак је омогућавање реализације наставе физичког васпитања у пуном капацитету кроз наставне и ваннаставне активности.

Четврти задатак је да јединица локалне самоуправе обезбеди здравствену заштиту свих учесника у систему школског спорта.

Пети задатак је обезбеђивање услова да се школска спортска такмичења реализују од нивоа разреда до нивоа општина/округа/Републике где би се посебна пажња обратила на то да сви заинтересовани могу учествовати, без обзира на њихов моторичке предиспозиције.

10. 4. Омогућавање врхунских спортских постигнућа

Врхунски и професионални спорт нису примарна одговорност јавних власти. То, међутим, не значи да ове области (нивои) спорта нису од великог значаја за свако друштво и да с тога, у улогу јавних власти спада и пружање подршке њиховом развоју. разлози за то леже у: повратном утицају који има врхунски спорт на мотивисање широког круга људи да се баве спортом; економском значају савременог врхунског спорта у свакој заједници и националној промоцији (па и локалних заједница) кроз постизање врхунских спортских резултата; потребе одређеног круга људи (спортиста) да се не задовољавају просечним већ да теже максималним спортским учинцима.

Европска спортска повеља препознала је значај подршке врхунском и професионалном спорту у чл. 7 и 8. Бављење спортом на вишим нивоима треба да буде подржана и подстакнута на одговарајуће и посебне начине, у сарадњи са релевантним спортским организацијама. Подршка треба да покрива подручја као што су: препознавање талента и саветовање; пружање одговарајућих услова; развој бриге и подршке кроз спортску медицину и спортску науку; охрабривање тренирања уз примену научних метода; едукација за тренере и друге лидерске функције;

помоћ клубовима у обезбеђивању постојања одговарајућих структура и такмичарских екипа.

Методи пружања одговарајуће непосредне или посредне подршке спортистима (и спортисткињама) који показују изузетне спортске квалитете треба да буде развијено у сарадњи са спортским организацијама, како би се спортистима омогућио пун развој њихових спортских и људских капацитета, уз пуно поштовање њихове личности и физичког и моралног интегритета. таква подршка подразумева елементе везане за препознавање талента, уравнотежено образовање за време боравка у институцијама које се баве тренингом и лаку интеграцију у друштво кроз развој могућности за запошљавање током и након спортског врхунца.

Значај врхунског и професионалног спорта за локалне заједнице препознат је у оквиру **Европске урбане повеље** у теми 4.8. Спорт и слободно време, као трећи основни принцип бављења спортом: *"Сви урбани становници имају право да развијају сопствене способности у смислу спортске специјализације према индивидуалним могућностима. Многи људи који достигну ниво професионалности у спорту осећају потребу за сталним побољшањем да би одржали свој интерес за спорт, сачували понос и достојанство и остварили лично испуњење. У побољшању перформанси и можда, постизању савршенства, они дају пример и охрабрују такмичарски дух код посматрача, код младих и оних на које треба да оставе утисак. Такође, они који кроз успешно бављење спортом адекватно зарађују за живот, тиме дају допринос и локалној економији. Потребне оних који желе да постигну врхунске спортске резултате су комплексне и захтевају много више од обичних потреба основног бављења спортом. Ово подразумева да локалне власти треба да обезбеде и адекватно опреме одређене спортске капацитете тако да могу да се користе за такмичења и тренинг врхунских и професионалних спортиста. Такве мере треба да буду пропраћене и одговарајућим структуралним програмима тренинга и такмичења и ангажовања квалитетних тренера."*

ЛИТЕРАТУРА

1. Анализа спровођења Акционог плана Стратегије развоја спорта у Републици Србији за период од 2009. до 2013. године, Министарство омладине и спорта, 2013 (интерни документ)
2. Анализа фискалне политике земаља ЕУ у области спорта и израда препорука за унапређење финансирања спорта у Републици Србији, Економски институт, Београд, 2011.
3. Атанасов Драган – Петровић Душко – Васић Данка, Приручник за ефикасно функционисање спортских организација у локалним заједницама, Министарство омладине и спорта, Београд, 2010.
4. Balz Eckart–Kuhlmann Detlef (Hrsgt.), Sportentwicklung – Grundlagen und Facetten, Meyer & Meyer Verlag, 2008.
5. Fortschreibung 2003 der Leitsaetze und Grundlagen fuer die kommunale Sportentwicklung, Staedtetag Baden-Wuerttemberg, <http://verdienstehbung.de/FFKom/Infomaterial/Datenbank/20080130.2.pdf>
6. Hinch Thomas and James Higham, Sport Tourism Development, Cromwell Press, Toronto, 2004.
7. Parkhouse Bonnie, The Management of Sport: Its Foundation and Application, Third Edition, New Yourk, 2001.
8. РАДИСАВЉЕВИЋ ЈАНИЋ, Снежана, МИЛАНОВИЋ, Ивана, ПАНТЕЛИЋ, Саша, МАРКОВИЋ, Саша, СТАНКОВИЋ, Ратко, СТОЈИЉКОВИЋ, Станимир, МИТИЋ, Душан, МИКАЛАЧКИ, Милена, ЧОКОРИЛО, Небојша, КОРОВЉЕВ, Небојша: Ангажованост у рекреацији грађана Републике Србије: истраживање обављено за потребе Министарства омладине и спорта Републике Србије. Београд: Факултет спорта и физичког васпитања: Министарство омладине и спорта, 2010.
9. Simon Gardiner i dr., Sports Law, Second Edition, London – Sydney, 2001.
10. Sport findet Stadt, Redaktin: Н.-J. Neuerburg – Th. Wilken, Deutscher Sportbund, Frankfurt am Main, 2005.
11. Sport in Berlin – Arbeitshilfe Sportentwicklungsplanung, Berliner Schriften zur Sportentwicklung, Senatsverwaltung fuer inneres und Sport, Redaktion: K. Raupach – B. Holm, Berlin, Heft 3/2011.
12. Standeven Joy, Paul De Knop, Spot Tourism, Human Kinetics, 1999.
13. Starker Sport – starke Staedte und Gemeinden: Kooperationsvereinbarung zwischen dem Duetschen Olympischen Sportbund, dem Deutschen Staedtetag und dem Deutschen Staedte- und Gemeindebund, Frankfurt, Koeln ind Berlin, 2008.
14. Wadsack R. – Roberg K. – Wach G., Umfassende Sportentwicklung(splanung) – Salygitter 2020, Salzgitter, 2009.
15. Wopp Christian (i dr.), Grundlagen der Sportentwicklungplanung in der Freien und Hansestadt Hambrug, OsnabruECK, 2010.
16. Wopp Christian i dr., Grundlagen der Sportentwicklung fuer die Stadt OsnabruECK, OsnabruECK, 2012.
17. www.centarzarazvoj.org/dokumenti/sr/1_445_Prirucnik_2013.pdf
18. Ђурђевић Ненад, Јавне власти и спорт, Крагујевац, 2007.
19. Ђурђевић Ненад, Улога локалних заједница у области спорта, Крагујевац, 2004.
20. Ђурђевић Ненад– Душан Митић – Драган Атанасов – Бранко Вујовић, Спорт у јединицама локалне самоуправе – Приручник за финансирање програма и развој спорта, Стална конференција градова и општина, Београд, 2014.
21. Закон о спорту: подзаконска акта према Закону о спорту (припремили: Н. Ђурђевић и М. Шебек), Београд, 2013.
22. Мастерман Гај, Стратешки менаџмент спортских догађаја, Београд, 2008.

23. Павић-Рогошић Лидија, Управљање пројектним циклусом и приступ логичке матрице, Загреб, 2012.
24. Приручник за имплементацију, мониторинг и евалуацију стратегија развоја, Центар за развој Јабланичког и Пчињског округа, стручни консултант: Весна Копања
25. Priručnik za pripremu projekata JPP – priprema, nabava i provedba projekata JPP-a, http://www.ajpp.hr/media/23539/guide%20to%20guidance_hr_finalna%20verzija_iva_2.pdf
26. Приручник за Припрему Пројеката, Project Preparation Manual – Cross Border Institution Building, <http://www.cbibplus.eu/sites/default/files/Project%20Preparation%20Manual,%20Serbian.pdf>
27. Скемблер Грејам, Спорт и друштво – историја, моћ и култура, Београд, 2007.
28. Action Plan for the Global Strategy for the Prevention and Control of Noncommunicable Diseases – 2008-2013, World Health Organization, http://whqlibdoc.who.int/publications/2009/9789241597418_eng.pdf
29. The Magenta Book – Guidance for evaluation, HM Treasury, London, April 2011, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220542/magenta_book_combined.pdf
30. Quality in qualitative evaluation: a framework for assessing research evidence (supplementary Magenta Book guidance), HM Treasury, London, December 2012, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/190986/Magenta_Book_quality_in_qualitative_evaluation__QQE_.pdf
31. Quality in policy impact evaluation: understanding the effects of policy from other influences (supplementary Magenta Book guidance), HM Treasury, London, December 2012, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/190984/Magenta_Book_quality_in_policy_impact_evaluation__QPIE_.pdf
32. THE GREEN BOOK: Appraisal and Evaluation in Central Government, HM Treasury, London, April 2013, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220541/green_book_complete.pdf
33. Татијана Павловић Крижанић – Радомир Шовљански, Приручник за стратешко планирање и управљање локалним развојем у Републици Србији, Нови Сад, 2010.
34. Смернице за извештавање о спровођењу и вршењу надзора над спровођењем Националне стратегије за борбу против корупције и Акционог плана за спровођење Националне стратегије за борбу против корупције, Агенција за борбу против корупције, 2013.
35. Планирање и анализа ефеката јавних политика, презентација, Републички секретаријат за јавне политике.
36. Бранко Радуловић – Андреја Маруши – Ђорђе Вукотић, Анализа ефеката прописа, приручник, Београд, 2010, http://www.rsjp.gov.rs/malodrvo/Analiza_efekata_propisa_-_Prirucnik.pdf
37. Analiza troškova i koristi: http://www.putevi-srbije.rs/strategijapdf/Guide_CBA_eng.pdf; http://www.putevi-srbije.rs/strategijapdf/Manual_Cost_Benefit_Analysis.pdf
38. Lista EU analiza efekata: http://ec.europa.eu/governance/impact/ia_carried_out/ia_carried_out_en.htm
http://ec.europa.eu/governance/impact/docs_en.htm
39. Guidance for assessing Social Impacts within the Commission Impact, http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/key_docs/docs/guidance_for_assessing_social_impacts.pdf
40. Снежана Суботић, Технике планирања, презентација, Републички секретаријат за јавне политике
41. Приручник за израду националне стратегије за развој статистичких података (НСДС), Парис21, Секретаријат, новембар 2004.
42. Приручник за мониторинг, 2. допуњено издање, Сарајево, 2012.

43. Јулија Марошек – С. Зупан – К. Велцин – З. Билић – А. Маринковић, Мониторинг и евалуација стратегија локалног одрживог развоја, Приручник, Београд, 2012.
44. Приручник за стратешко планирање, Министарство правде БиХ – Сектор за стратешко планирање координацију помоћи и европске интеграције, Сарајево, 2008.
45. Младен Милановић, Приручник за стратешко планирање, Развојни програм Уједињених нација у Босни и Херцеговини, Сарајево, 2010.
46. Stefan Draeger i dr., Vodič za izradu strateških razvojnih programa na lokalnoj razini, Ministarstvo mora, turizma, promera i razvitka Republike Hrvatske, Zagreb, 2007.
47. Pier Roberto Remitti, Vodič za strateško planiranje i upravljanje lokalnim održivim razvojem, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd, 2010.
48. Peter Bolton – Robin Sluyk, Vodič za strateško planiranje za gradove i oštine, pristup po fazama, Program oporavka i razvoja opština - MIR2 Programe , Vranje, 2007.
49. Увод у стратешко планирање, https://www.pravo.unizg.hr/_.../stratesko_planiranje-_poslijediplomski.doc
50. Was ist Integrierte Sportentwicklungsplanung (ISEP)?, <http://www.integriertesportentwicklungsplanung.de/was-ist-isep/>
51. Sportentwicklungsplanung, Erarbeitet vom ad-hoc-Ausschuss Sportentwicklungsplanung der Deutschen Vereinigung fuer Sportwissenschaft, Hamburt, 2010, http://www.sportwissenschaft.de/fileadmin/pdf/download/Memorandum_Sportentwicklungsplanung_2010.pdf
52. Rütten, Alfred / Nagel, Siegfried / Kähler, Robin (Hrsg.): Handbuch Sportentwicklung-splanung, 2014.
53. Stefan Eckl, „Kooperative Planung“ in der kommunalen Sportpolitik - Evaluation eines bürgerbeteiligenden Verfahrens in derkommunalen Sportentwicklungsplanung, Diss., Institut für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart, 2007.
54. EU-Leitlinien für körperliche Aktivität Empfohlene politische Maßnahmen zur Unterstützung gesundheitsfördernder körperlicher Betätigung, Bestätigt von den Sportministern der EU-Mitgliedstaaten auf ihrer Sitzung in Biarritz vom 27.-28. November 2008, Brüssel, den 10. Oktober 2008

ПРИЛОЗИ

1. План припреме Програма развоја спорта града/општине
2. Табела Категоризације организација у области спорта у јединици локалне самоуправе
3. Формулар за извештавање о спровођењу Националне стратегије развоја спорта и Акционог плана за спровођење Стратегије
4. Преглед процеса стратешког планирања
5. Планирање развоја спорта – кратак преглед процеса рада

Прилог 1

План припреме Програма развоја спорта града/општине

(План је припремљен за 24. недеље (шест месеци) али може бити реализован и за 12 месеци, колико износи законски крајњи рок за усвајање Програма)

1. недеља	Надлежни орган града/општине доноси одлуку о отварању поступка израде програма развоја спорта и одлуку о оснивању и надлежностима Радне групе (комисије) за планирање развоја спорта
2. недеља	Градоначелник/председник општине организује поступак кандидовања чланова Радне групе
3. недеља	На основу приспелих предлога, градоначелник/председник општине решењем именује чланове Радне групе
3. недеља	Градоначелник/председник општине сазива први састанак Радне групе
4-6 недеља	Радна група припрема анализе и прикупља податке потребне за израду Програма
6. недеља	Други састанак Радне групе на коме се презентују прикупљени материјали и документа и спроведене анализе и формирају подгрупе (подкомисије).
7. недеља	Трећи састанак Радне групе на коме се презентује извршена анализа и припрема детаљан план активности поткомисија за наредна два месеца
9. недеља	Четврти састанак Радне групе на коме се разматра напредовање подгрупа и потреба за евентуалним организовањем стручних радних група или ангажовањем појединаца да помогну у раду. На овом састанку се размењују и прве идеје о основним циљевима и приоритетима Програма
12. недеља	Пети састанак Радне групе на коме се усвајају коначни текстови подгрупа и договара начин припреме финалног текста Нацрта програма развоја спорта
14. недеља	Шести састанак Радне групе на коме се разматра Нацрт програма развоја спорта

16. недеља	Седми састанак Радне групе на коме се усваја Нацрт програма развоја спорта и одлучује о његовом објављивању на сајту града/општине са позивом заинтересованим лицима да дају своје примедбе и сугестије (јавна расправа)
18. недеља	Осми састанак Радне групе на коме се разматрају припеле примедбе и предлози и договара начин припреме текста прелиминарног Предлога програма развоја спорта
20. недеља	Девети састанак Радне групе на коме се усваја прелиминарни Предлог програма развоја спорта и доставља градоначелнику/ председнику општине и градском/општинском већу на ревизију
22. недеља	Десети састанак Радне групе на коме се разматрају примедбе и предлози градоначелника/председника општине о градског/ општинског већа и усваја финални Предлог програма развоја спорта
24. недеља	Надлежни органа јединице локалне самоуправе усваја Програм развоја спорта

Прилог 2

ТАБЕЛА КАТЕГОРИЗАЦИЈЕ ОРГАНИЗАЦИЈА У ОБЛАСТИ СПОРТА У ЈЕДИНИЦИ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

1. СПОРТСКИ КЛУБОВИ

Р.бр.	КРИТЕРИЈУМИ	Олимпијски спортови (макс. број бодова)	Неолимпијски спортови (макс. број бодова)
1.	Категорија спорта према Националној категоризацији спортова - прва категорија - друга категорија - трећа категорија - четврта категорија - пета категорија	10 10 8 (7) 6 (5) 4 (3) 2 (1)	10
2	Традиција организације 50 и преко 50 година - од 25 до 49 година - од 5 до 24 године - од 2 до 4 године - од 1 до две године	10 10 8 6 4 2	10
3	Ранг такмичења Националне лиге највишег ранга или пласман у први 10 на ранг листи националног савеза друга лига или пласман од 10 до 20 места на ранг листи националног савеза регионална лига односно регионални ранг општинске и међуопштинске лиге, односно локални ранг	10 10 7 4 1	5
4	Постигнути спортски резултати	20	10

5	Број такмичарских екипа у редовним системима такмичења (сви узрасти)	10	5
6	Број ангажованих спортских стручњака са дозволом за рад	10	10
7	Број регистрованих спортиста	10	10
8	Број категорисаних спортиста и спортиста са олимпијском нормом	10	5
9	Заступљеност спортиста у националним спортским репрезентацијама	10	5
	УКУПНО	100	70

2. СПОРТСКО РЕКРЕАТИВНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ШКОЛСКА СПОРТСКА УДРУЖЕЊА

Р.бр.	КРИТЕРИЈУМИ	Макс. број бодова
1.	Категорија спорта према Националној категоризацији спортова	10
2	Традиција организације	20
3	Учешће на такмичењима и спортским манифестацијама	10
4	Организовање традиционалних спортских приредби	10
5	Број ангажованих спортских стручњака са дозволом за рад	15
6	Број активних чланова	20
7	Традиција спорта у граду/општини	10
8	Чланство у надлежном националном спортском савезу	5
	УКУПНО	100

3. СПОРТСКА ДРУШТВА И ГРАДСКИ ГРАНСКИ САВЕЗИ

Р.бр.	КРИТЕРИЈУМИ	Макс. број бодова
1.	Категорија спорта према Националној категоризацији спортова	10
2	Традиција организације	20
3	Организовање традиционалних спортских приредби – организовање градског првенства	10
4	Број ангажованих спортских стручњака са дозволом за рад	10
5	Број чланова	10
6	Традиција спорта у граду/општини	10
	УКУПНО	70

Прилог 3

ФОРМУЛАР

за извештавање о спровођењу Националне стратегије развоја спорта и Акционог плана за спровођење Стратегије

Број и назив општег циља (према Акционом плану)	
Број и назив посебног циља	
Назив активности	
Назив мере/задатка	
Одговорни субјект и одговорна контакт особа	
Време реализације активности/ мере	
Изјава о реализацији активности/ мере	
Кратак опис предузетих мера	
Учесници у активности/мери и њихова улога	
Остварени индикатори успешности (ефеката)	
Списак доказа за реализовану активност/меру (извор провере)	
Коришћени ресурси	
Ограничења и проблеми у реализацији активности/мере	
Кратко образложење у случају да активност/мера није реализована или није реализована на начин и у року предвиђеним Акционим планом	
Препоруке за даље поступање (факултативни елемент)	

НАПОМЕНА: Претходна табела се попуњава за сваку посебну активност, односно посебну меру у оквиру одређеног општег и посебног циља.

Користити терминологију и појмове на начин како су одређени Законом о спорту и Стратегијом. Ближи опис појединих делова овог формулара дат је у поглављу: “ ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У НАЦИОНАЛНОЈ СТРАТЕГИЈИ РАЗВОЈА СПОРТА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ ОД 2014. ДО 2018.”

Након што Министарство омладине и спорта објави на својој интернет адреси електронске упитнике, у виду ексел табела, за извештавање о спровођење циљева и активности из Акционог плана, годишњи извештај треба подносити коришћењем тих упитника.

Прилог 4

ПРЕГЛЕД ПРОЦЕСА СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА

1. Припреме
2. Дефинисање визије и мисије
3. Процена околине
4. Слагање о приоритетима и циљевима
5. Писање стратешког плана
6. Примена стратешког плана
7. Надзор (мониторинг) спровођења и евалуација

Почетак за успех

1) Припреме – први корак

- ▷ Идентификовање разлога за планирање
 - Што јединица локалне самоуправе жели постићи процесом планирања?
 - Која питања и избори требају бити обрађени?
 - Постоје ли нека ограничена која треба артикулисати унапред?
- ▷ Проверити припремљеност за планирање
 - Који су критерији успешног планирања?
 - Које замке треба избећи?
 - Која искуства имате из ранијих планирања?
- ▷ Одабрати учеснике планирања
 - Одабрати Радну групу (одбор) за планирање
 - Идентификовати кога укључити у процес планирања
- ▷ Направити сажетак профила јединице локалне самоуправе
 - Сажетак ранијих искустава и научених лекција
 - Описати програме и потребну инфраструктуру
- ▷ Идентификовати информације потребне за стратешко планирање
 - Које информације требамо?
 - Ко ће их прикупити?
 - Како ће бити прикупљене?
- ▷ Списак кључних спољних учесника
 - Која питања они могу помоћи одговорити?
 - Како ћемо прикупити ове информације?
- ▷ Написати „план за планирање“
 - - Релевантне активности и одговорност за задатке

Исход (outcome)

- ▷ Слагање о припремљености јединице локалне самоуправе за планирање и радни план стратешког планирања

Дефинисање изазова

2. Артикулација (рашчлањивање) мисије и визије – други корак
3. Написати исказ о мисији
 - *сврха, вредности?*
4. Нацрт изјаве о визији
 - *како изгледа успех?*

Исход

- ▷ Нацрт изјаве о мисији и визији

5. Процена околине (inputi) - трећи корак
 - ▷ Допунити потребне информације за планирање,
 - ▷ Артикулисати претходне и садашње стратегије,
 - ▷ Прикупити прилоге органа и организација јединице локалне самоуправе,
 - ▷ Прикупити прилоге спољних учесника (удружења, привредних субјеката, организација, државних и покрајинских органа и организација),
 - ▷ Прикупити информације о реализацији претходног програма,
 - ▷ Препознати додатна стратешка питања.

Исходи

- ▷ Списак критичних питања која траже одговоре од јединице локалне самоуправе и базе података конкретних информација који ће помоћи планерима у избору приоритета и основних циљева.

Постављање смера

6. Сложити се о приоритетима и основним циљевима - четврти корак
 - ▷ SWOT анализа / друге анализе,
 - ▷ Одабрати критерије у постављању приоритета и основних циљева,
 - ▷ Одабрати срж будуће стратегије,

- ▷ Сажетак садржаја стратегије,
- ▷ Написати циљеве и задатке,
- ▷ Развити дугорочну финансијску пројекцију.

Исходи

- ▷ Слагање око будућих кључних приоритета, дугорочних основних циљева и специфичних задатака (циљева)

7. Писање стратешког плана- пети корак

- ▷ Написати стратешки план (укључујући и акциони план),
- ▷ Представити нацрт за рецензију,
- ▷ Поправити стратешки план.

Исход

- ▷ Стратешки план

Држање плана релевантним

8. Примена (спровођење) стратешког плана – корак шест

- ▷ Ако уз стратешки план није усвојен и акциони план донети - годишњи оперативни(акциони) план,
- ▷ Реализовати планиране активности и мере.

Исход

- ▷ Детаљан годишњи оперативни (акциони) план (заједно са трошковима)
- ▷ Реализоване активности и мере

9. Надзор (*мониторинг*) и евалуација

- ▷ Надзирати спровођење и по потреби надопунити стратешки план,
- ▷ Прикупити и поднети планиране извештаје,
- ▷ Извршити евалуацији стратешког плана и постигнутих резултата (према индикаторима успешности).

Исход

- ▷ Евалуација стратешког плана, укључујући и акциони (оперативни) план и постигнутих резултата

ПЛАНИРАЊЕ РАЗВОЈА СПОРТА – КРАТАК ПРЕГЛЕД ПРОЦЕСА РАДА

1. Одређење основа и радног приступа за планирање развоја спорта

- Шта треба да се постигне са планирањем развоја спорта?,
- Шта подразумевамо под спортом?,
- Који су то основни изазови на које се мора реаговати?,
- Како ће се организовати процес планирања? – базиран на дијалогу са учесницима у систему спорта,
- Формулисати темељне елементе процеса планирања - повезати их са постојећим,
- Скупити податке који постоје код различитих актера/служби, без скупих нових прикупљања,
- Прагматичка оријентација рада на идентификоване проблеме, висока транспарентност у анализи података и проценама, али без захтева за потпуном обрадом свих аспеката и тема у вези планирања развоја спорта.

2. Утврдити садржину рада на планирању

- Четири теме треба обавезно обрадити, при чему се тежиште одређује према стању проблема и постојећим радним капацитетима.
- Прво тематско подручје – Ангажованост у спорту: Ко се бави којим спортом?
- Друго тематском подручје – Организационе форме: образовне установе, спортске организације, спортска друштва, спортски савези, друге организације у области спорта.
- Треће тематско подручје – Спортски објекти (инфраструктура): Ко се на којим просторима бави или могао бавити спортом?
- Четврто тематско подручје – Финансирање и подршка: Како можемо осигурати финансирање / подршку и направити је ефикаснијом? Постоји ли потреба да се коришћење спортских објеката оптимизира или измени?

3. Заинтересоване учеснике окупити у Радној групи и организовати процес рада и одлучивања

- Образовати Радну групу која није састављена само од одговарајућих градских/општинских службеника (на обавезној основи), већ окупља све заинтересоване (релевантне) групације у области спорта (на добровољној основи), укључујући и обавезно именоване лица одговорног за спровођење Стратегије испред јединице локалне самоуправе.,
- На основу преплитања спорта са другим политикама у области образовања, омладине, породице, здравља, социјалне политике, заштите околине и др., стални чланови Радне групе требали би да буди и градски/општински службеници из наведених сродних области.

- Стални члан Радне групе мора бити и представник градске/општинске службе која се брине о општем (одрживом) развоју града/општине.

- Рад Радне групе мора бити политички подржан (одлуке) и бити стално праћен (информације и учешће на седницама).

4. Дефинисати кораке у планирању и редослед њиховог спровођења

- Први корак у планирању – резултат је опис тренутног стања, полазећи од доступних података и информација из претходно наведене четири кључне тематске области; поред тих тема треба анализирати и структуру насеља и структуру становништва, укључујући и трендове у том погледу, као и извршити евалуацију релевантних стручних планова (нпр. развој школа, просторни план).

- Други корак у планирању – резултат је изјава о мисији и визији и списак циљева; разрада, дискусија и сагласност о циљевима развоја спорта, опис стања какво би требало да буде / конкретизовање циљева чије достизање треба да доведе до развоја спорта.

- Трећи корак у планирању – резултат је каталог мера, односно активности као будућа “спортска агенда”. Формулисање конвенци које произилазе из упоређења постојећег стања и стања које се жели, па на основу њих развити и описати активности и мере које се морају предузети да би се досегло жељено стање.

- Четврти корак у планирању – сортирање активности и мера према временским и садржајним приоритетима и њихово инкорпорисање у Програм развоја спорта (мастер план).

5. Израдити (написати) Програм развоја спорта и усвојити га

- За успешну имплементацију развијених мера у Програму треба јасно утврдити носиоце (одговорна лица) и временски оквир извршења одговорности и временског оквира треба прописати и пријавити у мастер плану.

- За успех Програма развоја спорта потребан је висок степен обавезности, који се мора обезбедити кроз сагласност свих учесника у процесу планирања и доношење одговарајућих одлука градског/општинског већа.

- Код комплексних мера или мера које се спроводе у дужем временском периоду треба утврдити “међукорак”.

6. Спровођење, надзор, евалуација и настављање

- Спровођење усвојених активности, мера и пројеката,

- Надзор над спровођењем и постизањем резултата,

- Евалуација постигнутог,

- Наставак развоја спорта доношењем новог Програма.



СПОРТСКИ САВЕЗ СРБИЈЕ