

### **Napomena o rodno senzitivnom jeziku**

Crnogorski olimpijski komitet u svojim dokumentima primjenjuje principe rodno senzitivnog jezika, u skladu sa važećim međunarodnim i nacionalnim standardima, kao i preuzetim obavezama u oblasti rodne ravnopravnosti i inkluzije.

Međutim, u cilju ekonomičnosti teksta i izbjegavanja njegovog preopterećivanja duplim iskazima, u ovoj Strategiji se pojedini pojmovi koriste u gramatičkom muškom rodu (u jednini i množini). Takva upotreba ne podrazumijeva rodnu pristrasnost, već se odnosi jednako na osobe muškog i ženskog pola. Svi korišćeni izrazi, bez obzira na rodni oblik, podrazumijevaju jednako učešće, zastupljenost i važnost žena i muškaraca, kao i svih rodnih identiteta u sportu.

Ova napomena važi za cijeli dokument i sve njegove djelove.

### **Napomena o terminologiji**

Radi obezbjeđivanja jasnoće, dosljednosti i jednoznačnog tumačenja ovog strateškog dokumenta, u Strategiji Crnogorskog olimpijskog komiteta koriste se sljedeći pojmovi sa precizno definisanim značenjem. **OLYMPUS model** označava analitički i strukturni okvir Strategije kojim se definišu ključne dimenzije razvoja sportskog sistema. **Strateški stubovi** predstavljaju osnovne programske cjeline Strategije kroz koje se ostvaruju strateški ciljevi, dok se **programi** odnose na skupove povezanih intervencija unutar stubova, a **ključne aktivnosti** na konkretne mjere sprovođenja. **Horizontalni principi** su obavezujuća načela upravljanja i implementacije koja se primjenjuju u svim segmentima rada COK-a. **Tematski prioriteti od posebnog značaja** označavaju oblasti koje, zbog svog strateškog, društvenog i razvojnog značaja, zahtijevaju pojačan fokus i dosljednu integraciju kroz sve dimenzije i faze Strategije. **Put sportista i sportistkinja** predstavlja operativni okvir Strategije zasnovan na životnom ciklusu sportista, kojim se obezbjeđuje da sve mjere i politike budu usmjerene na njihovu dobrobit, razvoj, sigurnost i dugoročnu društvenu integraciju. U Strategiji se termin „zaštita sportista (safeguarding)“ koristi u skladu sa međunarodnim standardima, pri čemu se nakon prvog navođenja dalje primjenjuje termin „zaštita sportista“.

### **Lista skraćenica i akronima**

ANOK – Udruženje nacionalnih olimpijskih komiteta

COK – Crnogorski olimpijski komitet

EK – Evropska komisija

EOK – Evropski olimpijski komitet

ERASMUS+ – Program Evropske unije za obrazovanje, obuke, mlade i sport

ESG – Ekološki, društveni i upravljački standardi (Environmental, Social and Governance)

EU – Evropska unija

ICMG – Međunarodni komitet Mediteranskih igara

LA28 – Olimpijske igre Los Angeles 2028

MOK – Međunarodni olimpijski komitet

OI – Olimpijske igre

OVEP – Program obrazovanja zasnovan na olimpijskim vrijednostima

UN – Organizacija ujedinjenih nacija

WADA - Svjetska antidoping agencija

## SADRŽAJ

I UVOD .....	3
II SWOT ANALIZA.....	6
III PESTLE ANALIZA.....	9
IV STRATEŠKI IDENTITET (2026–2030) .....	13
V OKVIR STRATEGIJE: PUT SPORTISTA I SPORTISTKINJA.....	13
VI STRATEŠKI KONTEKST .....	14
VII VIZIJA I MISIJA.....	16
VIII HORIZONTALNI PRINCIPI .....	17
Olimpijska kuća i Olimpijski muzej – horizontalna strateška platforma.....	17
IX TEMATSKI PRIORITETI OD POSEBNOG ZNAČAJA.....	19
IX STRATEŠKI STUBOVI .....	21
STUB 1: Prava sportista, bezbjednost i integritet sporta .....	21
STUB 2: Vrhunski sport i sportska izvrsnost .....	27
STUB 3: Nauka, medicina i zdravlje sportista.....	32
STUB 4: Obrazovanje, dualna karijera i tranzicija .....	39
STUB 5: Dobro upravljanje, institucionalni integritet, rodna ravnopravnost i održivost....	48
STUB 6: Strateška partnerstva i međunarodna saradnja.....	56
X IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE .....	64
XI PRAĆENJE, EVALUACIJA I IZVJEŠTAVANJE .....	66
XII RIZICI I PRETPOSTAVKE REALIZACIJE STRATEGIJE .....	68
XIII FINANSIJSKI OKVIR.....	69
XIV ZAVRŠNA RAZMATRANJA .....	72
ANEKSI.....	73
Aneks 1: Hijerarhija strateškog okvira.....	73
Aneks 2: Horizontalna matrica strateških ciljeva i indikatora.....	74
Aneks 3: Logički okvir .....	75
Aneks 4: Logika implementacije Strategije .....	76

## I UVOD

Na osnovu sveobuhvatne analize prethodne Strategije Crnogorskog olimpijskog komiteta, utvrđeno je da je u ključnim oblastima ostvaren visok nivo realizacije, u rasponu od 67% do 100%. Najznačajniji pomaci ostvareni su u oblasti međunarodne saradnje, posebno kroz jačanje odnosa sa međunarodnim partnerima i povećano učešće u međunarodnim programima i korišćenje fondova, kao i u razvoju ljudskih resursa i unaprjeđenju bezbjednosti i inkluzivnosti sportskog okruženja. Posebno je zabilježen napredak u oblasti rodne ravnopravnosti i afirmacije žena u upravljačkim i savjetodavnim strukturama sporta.

Istovremeno, analiza je ukazala na niz strukturnih izazova koji i dalje ograničavaju puni potencijal sportskog sistema. Neravnomjeran nivo organizacionog i razvojnog kapaciteta sportskih saveza dovodi do neujednačenih uslova za sportiste, dok nedostatak standardizovanih upravljačkih procedura otežava efikasno, transparentno i odgovorno donošenje odluka. Mehanizmi zaštite sportista zahtijevaju dodatno jačanje kako bi u potpunosti odgovorili savremenim zahtjevima za sigurnim, dostojanstvenim i podržavajućim sportskim okruženjem.

Naučno-medicinski i analitički alati su u fazi razvoja i sistematizacije, sa jasnim potencijalom za unaprjeđenje koje će biti prioritet u narednom periodu. Pored toga, postoje praznine u sistemu dualnih karijera, koje ukazuju na potrebu za sveobuhvatnijom podrškom sportistima tokom školovanja, profesionalnog razvoja i planiranja tranzicije nakon završetka sportske karijere.

Finansijski okvir sportskog sistema i dalje karakteriše ograničena diverzifikacija izvora finansiranja, što utiče na stabilnost i dugoročnu održivost planiranja. Slabi mehanizmi monitoringa i evaluacije dodatno otežavaju objektivno mjerenje učinka i donošenje odluka zasnovanih na podacima. Ujedno, komunikacija unutar sportskog sistema nije u dovoljnoj mjeri strateški usklađena, što utiče na vidljivost, prepoznatljivost i dosljedno pozicioniranje olimpijskog pokreta u javnom prostoru.

Na osnovu ovih nalaza, jasno je da sportisti zahtijevaju holističku i kontinuiranu podršku koja prevazilazi isključivo takmičarske pripreme i obuhvata zdravstvene, psihološke, obrazovne i društvene dimenzije. Dobro upravljanje prepoznato je kao temelj snažnog i otpornog sportskog sistema, dok se zaštita sportista afirmiše kao obavezan i neupitan standard. Analiza potvrđuje da primjena nauke, inovacija i podataka značajno doprinosi sportskim rezultatima, kao i da tranzicija sportista mora biti planirana pravovremeno i sistemski, u cilju njihove dugoročne dobrobiti.

Razvoj snažnih i održivih partnerstava identifikovan je kao ključni mehanizam za efikasno korišćenje resursa i stvaranje programa sa dugoročnim učinkom. Posebno je naglašena potreba za jedinstvenom i strateškom komunikacijom koja jača identitet Crnogorskog olimpijskog komiteta i cijelog sportskog sistema. Održivi razvoj prepoznaje se kao preduslov dugoročnog uspjeha sporta, ne samo u ekološkom, već i u društvenom, institucionalnom i ekonomskom smislu.

Crnogorski olimpijski komitet ulazi u 2026. godinu sa obnovljenom svrhom i jasnom posvećenošću da sportiste postavi u središte svih svojih politika i aktivnosti, te da preuzme aktivnu ulogu u transformaciji nacionalnog sportskog sistema. Kao dom crnogorskih sportista i strateška institucija od posebnog društvenog značaja, COK svoju ulogu zasniva na odgovornosti, viziji i dugoročnoj ambiciji.

Utemeljen na postignutim rezultatima i naučenim lekcijama, prijedlog nove Strategije Crnogorskog olimpijskog komiteta obuhvata period od početka 2026. do kraja 2029. godine, čime se priprema teren za razvojne prioritete uoči Los Anđelesa i naredne četvorogodišnje strategije (2030–2034). U njenom središtu nalaze se sportisti, odnosno njihova dobrobit, razvoj, sigurnost i tranzicija kroz sve faze sportske i lične karijere.

Ovaj dokument postavlja jasne strateške pravce razvoja, uz istovremeno zadržavanje potrebne fleksibilnosti za prilagođavanje promjenama u međunarodnom sportskom sistemu, dinamičnom društvenom kontekstu i specifičnostima nacionalnog sportskog okruženja.

Uspješna realizacija Strategije zahtijeva aktivno i koordinisano učešće svih aktera sportskog sistema: sportista i sportistkinja, nacionalnih sportskih saveza, trenera i trenerica, stručnih timova, državnih institucija, lokalnih samouprava, obrazovnih i zdravstvenih ustanova, akademske zajednice, civilnog sektora i privrede. Crnogorski olimpijski komitet ima ulogu koordinatora, inicijatora i pouzdanog partnera u ovom procesu, uz puno poštovanje autonomije sporta i principa dobrog upravljanja.

Strategija je razvijena uz oslanjanje na OLYMPUS model<sup>1</sup>, koji simbolizuje sveobuhvatan ekosistem izgrađen oko sportiste. Ovaj model je sistemski alat za institucionalizaciju brige o sportisti.

Model je nastao kao odgovor na uočeni jaz između postojećih politika i njihove dosljedne primjene u praksi, posebno u oblastima mentalnog zdravlja, zaštite i dugoročnog razvoja sportista. Njegova osnovna vrijednost leži u objedinjavanju različitih dimenzija sportskog upravljanja u koherentan, međusobno povezan sistem.

---

<sup>1</sup> OLYMPUS model zasniva se na strateškom okviru razvijenom u okviru Rumunskog olimpijskog i sportskog komiteta (A. Gherghisan)

Ovakav pristup osigurava ravnotežu između takmičarskog i rekreativnog sporta, društvenog uticaja i međunarodnog predstavljanja, uz postavljanje sporta kao pokretača zdravlja, razvoja i ponosa države.

Polazeći od principa OLYMPUS modela, prioritetne oblasti Strategije strukturisane su tako da reflektuju njegovu integrativnu logiku i omogućće njihovu primjenu kroz mjerljive ciljeve i institucionalne mehanizme.

Realizacija Strategije pratiće se kroz sistem mjerljivih indikatora koji će biti definisani za svaku prioritetnu oblast. Polazne vrijednosti (baseline) biće utvrđene u prvom kvartalu 2026. godine, na osnovu podataka prikupljenih kroz godišnje izvještaje sportskih saveza, međunarodne baze podataka i interne evidencije COK-a.

Kroz realizaciju ove Strategije, Crnogorski olimpijski komitet potvrđuje svoju dugoročnu posvećenost razvoju sporta kao oblasti od javnog interesa, važnog društvenog resursa i snažnog nosioca vrijednosti koje doprinose zdravijem, pravednijem i povezanim društvu.

## II SWOT ANALIZA

### SNAGE (S)

- Prepoznatljiv međunarodni imidž COK-a i aktivna uloga u MOK-u, EOK-u, ANOK-u i ICMG-u.
- Uspješno sprovedene aktivnosti u oblasti zaštite sportista, rodne ravnopravnosti i međunarodne saradnje.
- Razvijen sistem stipendija i podrške za olimpijske sportiste.
- Uspostavljena dugoročna edukativna i strateška partnerstva sa međunarodnim i kontinentalnim institucijama.
- Uspostavljena institucionalna kultura zasnovana na vrijednostima (fair play, jednakost, odgovornost).
- Aktivno učešće u međunarodnim projektima i pristup EU fondovima.
- Razvijeni programi i protokoli u oblasti mentalnog zdravlja, ženske sportske medicine i zaštite sportista (safeguarding), uz jasno identifikovan plan njihove systemske implementacije u svim savezima.
- Komparativne sportske prednosti Crne Gore u određenim sportovima sa istorijskim olimpijskim i međunarodnim rezultatima koji predstavljaju prepoznatljiv sportski identitet.
- Geografske i klimatske prednosti teritorije Crne Gore (planinski i primorski tereni) koje pružaju prirodne uslove za razvoj i pripreme u zimskim, vodenim i terenskim sportovima.
- Dokazana sposobnost za razvoj i implementaciju kompleksnih strateških dokumenata.
- Iskustvo u upravljanju multisportskim delegacijama na olimpijskim i kontinentalnim takmičenjima.
- Postojeća mreža međunarodnih eksperata i savjetnika.
- Visok nivo reputacionog kapitala rukovodstva u međunarodnim strukturama.
- Rastuća institucionalna posvećenost principima održivosti.

### SLABOSTI (W)

- Ograničeni institucionalni kapaciteti za realizaciju svih strateških oblasti.
- Odsustvo sistematske analitičke i evaluacione prakse - ne postoji standardizovani sistem prikupljanja podataka o razvoju sportista, ne sprovode se redovne evaluacije programa, a odluke se pretežno donose na osnovu iskustvenih procjena umjesto empirijskih pokazatelja.
- Nedovoljno razvijena lokalna sportska infrastruktura za pripreme i domaćinstvo događaja.
- Niska zastupljenost žena u medijskom prostoru i slabija podrška sportistkinjama u mlađim kategorijama.
- Nedostatak sistemskog obrazovanja za administraciju sportskih saveza.
- Fragmentacija sportskog sistema i nejasna raspodjela nadležnosti između COK-a, nacionalnih saveza, lokalnih uprava i Vlade dovodi do preklapanja aktivnosti, neefikasnog korišćenja resursa i otežane koordinacije strateškog djelovanja.
- Slaba diversifikacija izvora prihoda (prevelika zavisnost od javnog finansiranja).
- Nedostatak nacionalne baze podataka i digitalnih alata za praćenje razvoja sportista i performansi.
- Neujednačen nivo implementacije standarda zaštite i integriteta u pojedinim savezima.
- Nedovoljno razvijeni programi za podršku tranziciji sportista nakon završetka karijere.
- Nedovoljna standardizacija kvaliteta trenera i trenerskog kadra, što direktno utiče na nejednake uslove razvoja sportista.
- Nedovoljna strateška komunikacija unutar sportskog sistema, što umanjuje vidljivost olimpijskog pokreta i otežava koordinaciju aktera.
- Odliv stručnog kadra (trenera, sportskih administratora, medicinskog osoblja) u inostranstvo, što slabi institucionalne kapacitete.

### PRILIKE (O)

- Novi Zakon o sportu otvara mogućnost za uspostavljanje namjenskog Fonda za razvoj sporta kao mehanizma stabilnog i diverzifikovanog

### PRIJETNJE (T)

- Ekonomska nestabilnost i inflacija koja može smanjiti budžetsku podršku sportu.

finansiranja, uz potrebu da COK aktivno učestvuje u procesu podzakonske regulacije.

- Uspostavljeni inicijalni institucionalni okviri za naučno-medicinske programe otvaraju mogućnost sistematskog razvoja sportske nauke i medicine kao podrške olimpijskim pripremama, uz identifikovane partnerske institucije i dostupne međunarodne modele dobre prakse.
- Jačanje uloge sporta u obrazovnim politikama.
- Turistički potencijal Crne Gore za pripreme reprezentacija i organizaciju događaja.
- Razvoj nacionalnih programa za mentalno zdravlje i tranziciju sportista, u saradnji sa zdravstvenim institucijama.
- Mogućnost digitalne transformacije sportskog sistema kroz Nacionalnu sportsku platformu.
- Jačanje škola sporta i razvoj mladih sportista kroz međunarodne programe i partnerstva.
- Rastuća politička i društvena podrška rodnoj ravnopravnosti.
- Uključivanje sporta u klimatske i održive razvojne politike.
- Uspostavljanje nacionalnog okvira održivosti u sportu kroz izradu i usvajanje Politike održivosti.
- Proces evropskih integracija Crne Gore i mogućnost pristupa strukturnim i kohezionim fondovima EU za razvoj sportske infrastrukture i programa.
- Razvoj privatnog sektora i korporativnih sponzorstava kao alternativnog izvora finansiranja, u skladu sa prioritetom diverzifikacije prihoda.
- Regionalna saradnja sa olimpijskim komitetima Zapadnog Balkana kao platforma za zajedničke programe, razmjenu znanja i zajednički nastup prema međunarodnim institucijama.
- Rastuća popularnost e-sporta i digitalnih sportskih platformi kao mogućnost za angažovanje mladih generacija i proširenje baze olimpijskog pokreta.
- Rizik politizacije sportskih struktura ili pokušaja uticaja na autonomiju COK-a.
- Rizik od neodgovarajuće ili selektivne primjene novog Zakona o sportu, što bi moglo dovesti do pravnih nejasnoća i otežati operativno planiranje COK-a i saveza.
- Odliv talenata u inostranstvo zbog boljih uslova za razvoj sporta i karijere.
- Nedovoljna održivost postojećih lokalnih sportskih programa.
- Povećani rizik od mentalnog pritiska i profesionalnog i emocionalnog iscrpljivanja sportista usljed finansijske i rezultatske nesigurnosti.
- Klimatske promjene i nedostatak infrastrukture prilagođene održivim standardima.
- Mogućnost smanjenja međunarodne podrške usljed geopolitičkih tenzija ili promjena EU politika.
- Rizici po integritet sporta, uključujući doping, namještanje rezultata i korupciju, koji zahtijevaju kontinuirano jačanje sistema zaštite i usklađenosti sa međunarodnim standardima.
- Rizici digitalne bezbjednosti i zaštite podataka, posebno u kontekstu planirane digitalne transformacije i uspostavljanja Nacionalne sportske platforme.
- Strukturna demografska ograničenost Crne Gore, mala populaciona baza (~620.000 stanovnika) sužava rezervoar sportskih talenata i volontera, povećava pritisak na individualne sportiste i ograničava ekonomiju obima u razvoju sportskog sistema.
- Demografski pad i starenje populacije koji mogu dugoročno uticati na bazu aktivnih sportista i volontera u sportu.

SWOT analiza identifikovala je:

- institucionalne prednosti i snažan međunarodni kapital,
- sistemске slabosti u kapacitetima i infrastrukturi,
- zakonodavne i digitalne prilike i
- ekonomske, demografske i političke rizike.

Strateški prioriteti za period 2026–2030 predstavljaju direktan odgovor na ove nalaze, sa ciljem:

- jačanja otpornosti sistema,
- diverzifikacije izvora finansiranja,
- digitalne i stručne transformacije,
- zaštite autonomije sportskog pokreta i
- integracije dobrobiti sportista kao centralnog principa razvoja sporta.

### **Strateške implikacije**

**Implikacija 1:** Internacionalizacija i finansijska diverzifikacija kroz projekte i zakonodavni okvir

Kombinacija snažnog međunarodnog imidža, aktivnog učešća u projektima i pristupa EU fondovima (S) sa novim Zakonom o sportu, Fondom za razvoj sporta i evropskim programima (O) stvara osnovu za sistemsku diverzifikaciju finansiranja i jačanje međunarodne pozicije COK-a i crnogorskih sportskih organizacija.

Strategija predviđa jačanje projektnih kapaciteta, institucionalizaciju Fonda za razvoj sporta i povećanje međunarodnih partnerstava kao ključnih poluga održivosti.

**Implikacija 2:** Digitalna transformacija i jačanje analitičke kulture

Identifikovana slabost u oblasti analitičkih kapaciteta i nedostatka baze podataka (W) može biti adresirana kroz priliku digitalne transformacije i razvoj Nacionalne sportske platforme (O).

Strategija predviđa uspostavljanje centralizovanog sistema za praćenje razvoja sportista, performansi i upravljanja podacima, uz obuku kadrova i razvoj evaluacione kulture.

**Implikacija 3:** Jačanje autonomije i institucionalne stabilnosti

Međunarodni kredibilitet, razvijeni programi zaštite sportista i institucionalna kultura zasnovana na vrijednostima (S) predstavljaju ključni mehanizam zaštite od prijetnji politizacije, fragmentacije sistema i institucionalnih sukoba (T).

Strategija potvrđuje posvećenost dobrom upravljanju, transparentnosti i međunarodnim standardima kao zaštitnom okviru autonomije sportskog pokreta.

**Implikacija 4:** Jačanje kadrovskih i sistemskih kapaciteta radi otpornosti

Ograničeni institucionalni kapaciteti, zavisnost od javnog finansiranja i nedovoljno razvijeni programi tranzicije (W) u kombinaciji sa ekonomskom nestabilnošću i odlivom talenata (T) ukazuju na potrebu za sistemskim jačanjem otpornosti sportskog sistema.

Strategija predviđa razvoj programa tranzicije sportista, diverzifikaciju prihoda i unaprjeđenje obrazovanja administracije sportskih saveza kao mehanizme dugoročne stabilnosti.

**Implikacija 5:** Integracija mentalnog zdravlja, rodne ravnopravnosti i održivosti u jezgro sistema

Postojeći programi mentalnog zdravlja i zaštite sportista (S), uz rastuću društvenu podršku rodnoj ravnopravnosti i klimatskim politikama (O), omogućavaju COK-u da preuzme leadersku ulogu u modernizaciji sportskog sistema i odgovori na savremene izazove, uključujući profesionalno i emocionalno iscrpljivanje sportista te klimatske promjene (T).

Strategija integriše mentalno zdravlje, rodnu ravnopravnost i održivost kao horizontalne principe svih strateških oblasti.

## III PESTLE ANALIZA

**Politički faktori**

Crnogorski olimpijski komitet djeluje u dinamičnom institucionalnom okruženju koje karakterišu česte promjene u organizaciji upravljanja sportom na državnom nivou, uključujući izmjene nadležnih ministarstava, reorganizacije tijela odgovornih za sport i smjene rukovodećih struktura. Ovakva dinamika utiče na kontinuitet sportskih politika, predvidivost budžetskih okvira i operativnu koordinaciju između COK-a i državnih institucija.

Proces evropskih integracija Crne Gore donosi pritisak usklađivanja javnih politika sa standardima Evropske unije u oblastima dobrog upravljanja, rodne ravnopravnosti, zaštite djece i održivosti, što posredno oblikuje i očekivanja prema sportskom sistemu. Istovremeno, očuvanje autonomije olimpijskog pokreta ostaje trajno osjetljivo pitanje, koje COK adresira kroz dosljednu primjenu Olimpijske povelje i međunarodnih standarda upravljanja.

Ovi faktori zajedno oblikuju regulatorni i institucionalni okvir u kojem COK planira i sprovodi svoje aktivnosti, naglašavajući potrebu za institucionalnom otpornošću, jasnim internim procedurama i snažnim međunarodnim uporištem kao zaštitom od unutrašnjih političkih turbulencija.

### **Ekonomski faktori**

Finansiranje sporta u Crnoj Gori pretežno počiva na javnim budžetskim sredstvima, dok privatni sektor još uvijek nije u potpunosti prepoznao sport kao strateški investicioni prostor. COK aktivno radi na diverzifikaciji ovog modela, kroz jačanje sponzorskog pula i uspostavljanje novih korporativnih partnerstava, što predstavlja pozitivan trend koji strategija nastoji da sistematizuje i ubrza.

Crna Gora je ekonomija čiji razvoj u značajnoj mjeri počiva na turizmu, a prirodni i klimatski uslovi, raznovrsnost terena, primorje, planinske oblasti i duga sezona, stvaraju izuzetne preduslove za razvoj sportskog turizma kao posebnog segmenta. Međutim, ovaj potencijal ostaje nedovoljno iskorišćen zbog nedostatka namjenske infrastrukture i odsustva strateškog okvira koji bi sistemski povezao sport, turizam i lokalni ekonomski razvoj.

Dostupnost sredstava iz evropskih fondova i međunarodnih grantova, zajedno sa rastućim interesom korporativnog sektora za ESG kriterijume i društveno odgovorno poslovanje, otvara nove mogućnosti za finansiranje sportskih programa.

Makroekonomski trendovi, uključujući inflaciju i povećanje troškova organizacije događaja, istovremeno vrše pritisak na održivost programa i zahtijevaju pažljivo finansijsko planiranje.

### **Društveni faktori**

Dostupni evropski zdravstveni pokazatelji pozicioniraju Crnu Goru među zemlje sa iznadprosječnim stopama fizičke neaktivnosti i rastućim stopama gojaznosti, posebno u mlađim uzrastima. Ovaj trend, koji je dokumentovan i na regionalnom nivou Zapadnog Balkana, praćen rastućim stopama prekomjerne težine i gojaznosti, predstavlja dugoročni izazov za oblast javnog zdravlja i istovremeno naglašava društvenu ulogu sporta kao preventivnog i razvojnog faktora.

Pristup sportu ostaje neravnomjeran, između urbanih i ruralnih sredina, između različitih društveno-ekonomskih slojeva i između polova. Rodni stereotipi i dalje utiču na učešće djevojčica i žena u organizovanom sportu, kao i na njihovu zastupljenost u rukovodećim i

stručnim strukturama sportskog sistema. Rastuća politička i društvena podrška rodnoj ravnopravnosti stvara povoljno okruženje za systemske promjene u ovoj oblasti.

Demografski trendovi predstavljaju jedan od strukturno najzahtjevnijih faktora za crnogorski sport. Emigracija mladih, posebno visokoobrazovanih i radno sposobnih, bilježi rastući trend koji sužava bazu aktivnih sportista, volontera i stručnog kadra. Prema dostupnim podacima, Crna Gora bilježi negativan migracioni saldo koji dugoročno utiče na demografsku osnovu sportskog sistema.

Istovremeno, digitalne platforme i promjena stilova života mladih donose nove izazove u privlačenju djece i adolescenata organizovanom sportu, ali i nove kanale komunikacije i angažovanja koje olimpijski pokret treba strateški da iskoristi.

### **Tehnološki faktori**

Digitalizacija utiče na način upravljanja sportskim organizacijama, obuku kadra i analizu performansi. Razvoj informacionih sistema, elektronske dokumentacije, online edukacije i sportskih analitičkih alata mijenja organizacione procese i očekivanja efikasnosti.

Primjena nosivih uređaja i senzora (wearable tehnologija), biomehaničke analize i vještačke inteligencije postaje standard u razvijenim sportskim sistemima, stvarajući tehnološki jaz između dobro opremljenih i resursno ograničenih sredina. COK prepoznaje potrebu da postepeno gradi kapacitete u ovoj oblasti, u mjeri u kojoj to omogućavaju raspoloživi resursi i partnerstva.

Istovremeno, rast digitalnih platformi povećava značaj sajber bezbjednosti i zaštite podataka sportista, kao i etičkih standarda u korišćenju novih tehnologija.

### **Pravni faktori**

Sport u Crnoj Gori funkcioniše u okviru Zakona o sportu i opšteg pravnog sistema, uz primjenu Olimpijske povelje i međunarodnih standarda. Međutim, pojedina systemski važna pitanja, poput poreskih podsticaja za ulaganje u sport, normativnog uređenja sponzorskih odnosa i fiskalnih olakšica za donatore, nijesu posebno ili cjelovito regulisana važećim propisima, što ograničava razvoj stabilnih i dugoročnih modela finansiranja sporta.

Nedostatak systemskih fiskalnih podsticaja i jasnog pravnog okvira za sponzorstva utiče na ograničenu diverzifikaciju finansiranja i veću zavisnost sportskog sistema od javnih sredstava. Istovremeno, zaštita podataka i bezbjednost u sportu uređene su kroz opšte

propise, što zahtijeva dodatno usklađivanje i dosljednu primjenu u praksi sportskih organizacija.

Promjene u zakonodavnom okviru i potencijalno unaprjeđenje finansijskih i regulatornih mehanizama mogu imati značajan uticaj na održivost i razvoj sportskog sistema.

### **Ekološki faktori**

Globalni klimatski trendovi i međunarodne obaveze u oblasti smanjenja emisija CO<sub>2</sub> utiču na sve sektore, uključujući sport. Organizacija sportskih događaja sve češće podliježe standardima održivosti, upravljanja otpadom, energetske efikasnosti i odgovorne nabavke.

Sportska infrastruktura u Crnoj Gori ima ograničene kapacitete za implementaciju naprednih energetske i ekološke standarda, što može predstavljati izazov u organizaciji međunarodnih takmičenja i privlačenju partnera koji primjenjuju ESG kriterijume.

COK je pokrenuo proces izrade Politike održivosti kao strateškog okvira koji će definisati standarde i ciljeve u ovoj oblasti. Rastuća društvena i institucionalna očekivanja u pogledu klimatske odgovornosti stvaraju prostor, ali i obavezu, da olimpijski pokret u Crnoj Gori preuzme aktivnu ulogu u transformaciji sportskog sistema prema principima dugoročne ekološke održivosti.

### **SINTEZA ANALIZE I STRATEŠKO USMJERENJE**

Analiza spoljnog i unutrašnjeg okruženja pokazuje da se razvoj sporta u Crnoj Gori odvija u kompleksnom i promjenljivom kontekstu, obilježenom procesom evropskih integracija, ograničenim institucionalnim kapacitetima, nedovoljnim finansijskim i infrastrukturnim resursima, kao i potrebom za ubrzanom digitalnom transformacijom i jačanjem stručnih kompetencija unutar sistema.

Istovremeno, društveni trendovi, uključujući rastuće izazove u oblasti javnog zdravlja, demografske promjene i povećanu osjetljivost na pitanja mentalnog zdravlja, bezbjednosti i inkluzije, potvrđuju da sport mora biti posmatran kao širi društveni sistem, a ne isključivo takmičarska aktivnost.

U tom kontekstu, OLYMPUS model pruža konceptualni okvir za integrisani pristup razvoju sporta, usmjeren na sportistu kao središte sistema i na uravnotežen razvoj upravljačkih, zdravstvenih, obrazovnih, performansnih, inkluzivnih i održivih dimenzija.

Na osnovu ovih nalaza definisane su prioritetne strateške oblasti koje predstavljaju operativni odgovor Crnogorskog olimpijskog komiteta na identifikovane izazove i prilike u periodu 2026–2030.

## IV STRATEŠKI IDENTITET (2026–2030)

Crnogorski olimpijski komitet preuzima ulogu doma crnogorskih sportista i sportistkinja, osiguravajući zaštitu njihovih prava, dobiti i dugoročnog razvoja.

Istovremeno, Crnogorski olimpijski komitet djeluje kao lider transformacije sporta u Crnoj Gori, pokretač modernizacije, vrijednosno zasnovanog upravljanja, sportske izvrsnosti i dugoročnog razvoja sistema.

Ovaj dvostruki identitet predstavlja temelj strategije 2026–2030 i usmjerava programe, prioritete i odluke u svim oblastima djelovanja.

## V OKVIR STRATEGIJE: PUT SPORTISTA I SPORTISTKINJA

Okvir ove strategije čini koncept „Put sportista i sportistkinja“. Ovaj koncept prikazuje životni ciklus sportiste i sportistkinje – od prvih koraka u sportu, preko faze vrhunskih rezultata, do perioda nakon završetka sportske karijere. Iako se operativne mjere Strategije dominantno fokusiraju na vrhunski sport i olimpijske programe, konceptualni okvir omogućava da se razvoj sportiste posmatra kao kontinuiran proces, koji zahtijeva podršku u različitim fazama.

Ovaj pristup osigurava da strategija ne govori isključivo o strukturama i sistemima, već o dugoročnom razvoju ljudi i njihovog potencijala.

Okvir obuhvata šest međusobno povezanih faza:

1. Bezbjedan sport i dobit sportista i sportistkinja: Svaki sportista i svaka sportistkinja zaslužuju okruženje u kojem su bezbjednost, poštovanje, dostojanstvo i mentalno zdravlje neupitni.
2. Razvoj i podrška na putu sportiste i sportistkinje: Sportisti i sportistkinje zahtijevaju strukturisane mogućnosti, kvalitetne trenere i trenerice, kao i

sistemsku podršku da bi otkrili svoj potencijal i napredovali od talenta ka vrhunskom sportisti.

3. Vrhunski sport i sportska izvrsnost: Na elitnom nivou uspjeh zahtijeva nauku, podatke, medicinsku podršku, inovacije i dugoročne pripreme.
4. Obrazovanje i dualne karijere: Uspjeh sportiste i sportistkinje mjeri se i njihovom sposobnošću da izgrade smislen život paralelno sa sportskom karijerom.
5. Tranzicija i život nakon sporta: Sportiste i sportistkinje treba da imaju institucionalnu podršku u trenutku kada završavaju karijeru i započinju nove profesionalne i lične puteve.
6. Nasljeđe i doprinos društvu: Sportisti i sportistkinje su lideri, uzori i ambasadori olimpijskih vrijednosti.

## VI STRATEŠKI KONTEKST

Crnogorski sportski sistem nalazi se na važnoj razvojnoj prekretnici. Tokom protekle decenije, olimpijski pokret u Crnoj Gori ostvario je značajan napredak: sportisti su postigli zapažene rezultate, nacionalni savezi proširili svoje programe, a Crnogorski olimpijski komitet učvrstio ulogu krovne i kredibilne organizacije. Istovremeno, okruženje u kojem sport funkcioniše ubrzano se mijenja, donoseći nove izazove i zahtijevajući sistemsku modernizaciju.

Globalni trendovi ukazuju na transformaciju savremenog sporta ka modelu u kojem je dobrobit sportista prioritet sistema. Fokus na zaštitu, prava i holistički razvoj postaje međunarodni standard, uz rastuća očekivanja u pogledu primjene nauke, analitike i savremenih dijagnostičkih metoda. Digitalizacija i podaci postaju ključni pokretači upravljanja, dok se mentalno zdravlje prepoznaje kao sastavni dio sportskog učinka. Paralelno s tim, međunarodna sportska zajednica insistira na integritetu, inkluziji, rodnoj ravnopravnosti, razvoju dualnih karijera i transparentnosti upravljanja.

Paralelno s globalnim trendovima, i nacionalno okruženje oblikuje buduće prioritete razvoja. Broj talentovanih sportista u Crnoj Gori raste, što zahtijeva jasne i strukturisane puteve razvoja od mladih kategorija do vrhunskog sporta. Vidljiva je potreba za jedinstvenim i dosljednim okvirom zaštite sportista, kao i za snažnijom koordinacijom svih aktera u planiranju vrhunskog sporta. Vlada Crne Gore iskazuje povećanu

posvećenost reformi i unaprjeđenju sportskog sistema, dok međunarodna saradnja sa organizacijama poput MOK-a, EOK-a, ANOK-a, ICMG-a, UN-a i sa EU pruža realnu šansu za podizanje standarda rada i veću dostupnost resursa. Istovremeno, javnost očekuje sistem koji garantuje etičnost, bezbjednost, kvalitet i rezultate.

U takvom okruženju, Crnogorski olimpijski komitet mora pružiti liderstvo koje je jasno usmjereno na sportiste, djelovanje koje počiva na sistemskom pristupu, planiranju i dokazima, te upravljanje koje se temelji na vrijednostima olimpijskog pokreta. Usklađivanje sa međunarodnim standardima nije samo obaveza, već i preduslov za napredak crnogorskog sporta i njegovu punu integraciju u globalnu sportsku zajednicu.

Strategija 2026–2030 upravo je odgovor na ove potrebe - dokument koji prepoznaje savremene izazove i definiše smjer transformacije crnogorskog sportskog sistema u naredne četiri godine. Analiza je jasno pokazala da su promjene u sportskom okruženju, kao i ambicije crnogorskog sporta, stvorile potrebu za strateškim dokumentom koji vodi budući razvoj na jasan, odgovoran i održiv način.

Crna Gora ima realnu potrebu da dodatno ojača efikasan i koordinisan sistem vrhunskog sporta, posebno u okviru olimpijskog ciklusa koji vodi ka Igrama u Los Angelesu 2028. godine. Ovaj ciklus predstavlja strateški period za unaprjeđenje trenažnih standarda, primjenu naučno-medicinskih metoda i dugoročno planiranje razvoja sportista. U tom procesu, zaštita sportista mora biti definisana kao obavezujući standard sistema.

Kredibilitet sportskog sistema u velikoj mjeri zavisi od kvaliteta upravljanja. Integritet, transparentnost, rodna ravnopravnost i etičko odlučivanje predstavljaju ključne preduslove za povjerenje sportista, partnera i javnosti. Kao krovna organizacija, COK ima odgovornost da dosljedno primjenjuje najviše standarde upravljanja i jača stratešku komunikaciju prema javnosti.

Kratkoročno, očekuju se vidljivi pomaci: veće povjerenje sportista, bolja koordinacija među savezima, unaprijeđeno planiranje sportskog učinka, viši nivo svijesti o pravima i zaštiti sportista, uvođenje naučnih metoda treninga, snaženje rodne ravnopravnosti i veća vidljivost olimpijskog pokreta.

Srednjoročno, sportisti treba da treniraju i razvijaju se u bezbjednijem i podržavajućem okruženju, treneri da primjenjuju modernije metodologije, univerziteti i poslodavci da budu aktivni partneri u dualnim karijerama, dok sportske organizacije unaprjeđuju svoje upravljanje i zadržavaju veći broj sportista u sistemu. Paralelno s tim, očekuje se i rast broja žena na rukovodećim funkcijama, u skladu sa principima rodne ravnopravnosti.

Dugoročno, postoji jasan i ambiciozan cilj: održivi i modernizovan sportski sistem, sportisti koji su konkurentni, podržani i spremni za život nakon sporta, veći međunarodni

uspjesi i snažnija baza mladih uključenih u sport, uz kulturu integriteta koja prožima sve nivoe sportskih organizacija.

## VII VIZIJA I MISIJA

### VIZIJA

Moderan, bezbjedan i inkluzivan sportski ekosistem u kojem su sportisti u centru sistema, ostvaruju vrhunske rezultate i napreduju u svim fazama svog razvoja, dok olimpijske vrijednosti doprinose snažnijem i povezanijem društvu.

Vizija odražava pet ključnih opredjeljenja:

1. Sportista u centru sistema.
2. Bezbjednost, dostojanstvo i dobrobit kao temeljna prava.
3. Izvrsnost i sportski rezultati zasnovani na nauci i stručnom radu.
4. Obrazovanje, dualne karijere i uspješna tranzicija nakon sporta.
5. Liderstvo zasnovano na vrijednostima, kao što su integritet, jednakost i održivost.

### MISIJA

Zaštititi, podržati i osnažiti crnogorske sportiste tokom cijelog njihovog razvoja, od prvih koraka u sportu do tranzicije nakon karijere, kroz izgradnju modernog, bezbjednog, etičkog, inkluzivnog i održivog sportskog sistema.

Crnogorski olimpijski komitet ostvaruje svoju misiju kroz:

- unaprjeđenje upravljanja i integriteta u sportu,
- razvoj vrhunskog sporta zasnovanog na nauci i stručnom radu,
- promociju obrazovanja i dualnih karijera,
- jačanje međunarodne saradnje i sportske diplomatije i
- afirmaciju olimpijskih vrijednosti u društvu.

Misija pozicionira COK kao:

- lidera razvoja sporta u Crnoj Gori,
- garanta prava, bezbjednosti i dobrobiti sportista,
- promotera olimpijskih vrijednosti i obrazovanja,
- nosioca sportske diplomatije i
- model transparentnog i održivog upravljanja.

## VIII HORIZONTALNI PRINCIPI

Strategija se zasniva na pet horizontalnih principa koji se primjenjuju u svim strateškim stubovima, programima i mehanizmima implementacije. Oni obezbjeđuju koherentnost sistema i usklađenost svih aktivnosti sa vizijom i misijom Crnogorskog olimpijskog komiteta.

- 1. Sportista u centru sistema.** Sve odluke, politike i programi polaze od pitanja: „Šta je u najboljem interesu sportiste?“. Zdravlje, bezbjednost, dostojanstvo, obrazovanje i dugoročni razvoj sportista imaju prioritet u odnosu na takmičarske, komercijalne ili reputacione interese.
- 2. Odluke zasnovane na dokazima i mjerenju rezultata.** Planiranje, sprovođenje i evaluacija programa zasnivaju se na podacima, naučnim saznanjima, međunarodnim standardima i sistematskom praćenju rezultata. Ovaj princip osigurava odgovornost, efikasnost i kontinuirano unaprjeđenje rada.
- 3. Partnerstva i međusektorska saradnja.** Razvoj sporta zahtijeva koordinisano djelovanje sportskih saveza, državnih institucija, obrazovnog i zdravstvenog sistema, privatnog sektora i međunarodnih organizacija. Ovaj princip osigurava usklađenost individualnih i zajedničkih ciljeva u interesu sportista.
- 4. Holistički i individualizovani pristup razvoju sportiste.** Sportista se posmatra kao cjelovita ličnost. Podrška obuhvata fizičko i mentalno zdravlje, obrazovanje, profesionalni razvoj, tranziciju nakon karijere, kao i inkluziju i ravnopravnost.
- 5. Održivost i dobra uprava.** Svi programi i odluke moraju biti finansijski, institucionalno, društveno i ekološki održivi. Integritet, transparentnost i rodna ravnopravnost predstavljaju temelj dugoročne stabilnosti sportskog sistema.

### Olimpijska kuća i Olimpijski muzej – horizontalna strateška platforma

Olimpijska kuća i Olimpijski muzej predstavljaju trajnu institucionalnu i simboličku osnovu djelovanja Crnogorskog olimpijskog komiteta. Oni nijesu samo infrastrukturni projekti, već strateški resursi koji objedinjuju vrijednosti olimpijskog pokreta, institucionalni identitet, znanje, dijalog i međunarodnu vidljivost sporta u Crnoj Gori.

Kao prostori susreta sporta, obrazovanja, kulture i društva, Olimpijska kuća i Olimpijski muzej biće ključne platforme za sprovođenje obrazovnih programa, javnih politika i međunarodne saradnje. Njihova uloga obuhvata očuvanje olimpijskog nasljeđa,

promociju olimpijskih vrijednosti, razvoj Olimpijske akademije, podršku programu Olimpijskog obrazovanja zasnovanog na vrijednostima (OVEP), kao i podršku sportistima u fazama profesionalnog razvoja i tranzicije nakon završetka sportske karijere.

Olimpijska kuća će služiti kao otvoren i inkluzivan prostor za dijalog, edukaciju i institucionalnu transparentnost, u kojem će se organizovati stručni skupovi, savjetovanja, međunarodni sastanci i javne prezentacije rada Crnogorskog olimpijskog komiteta. Na taj način, ona postaje instrument dobre uprave, jačanja povjerenja i odgovornosti prema sportistima, članicama i široj javnosti.

U okviru Olimpijske kuće biće uspostavljen funkcionalni Olimpijski HUB, kao poseban razvojni i inovativni prostor namijenjen razmjeni ideja, otvorenom dijalogu, zajedničkom promišljanju i kreiranju inicijativa i projekata u oblasti sporta.

U okviru HUB-a odvijace se sesije razmjene ideja i zajedničkog oblikovanja inicijativa, tematski forumi, radni sastanci, radne sesije za razvoj projekata i međusektorski susreti sportista, trenera, sportskih organizacija, institucija, akademske zajednice, privrede i međunarodnih partnera. Na taj način, HUB postaje mjesto gdje se ideje pretvaraju u inicijative, a inicijative u konkretne projekte i politike.

Kroz ovu funkciju, Olimpijski HUB doprinosi razvoju inovativnih rješenja, jačanju partnerstava i boljoj koordinaciji aktera sportskog sistema.

Olimpijski muzej, kao sastavni dio ove platforme, imaće posebnu ulogu u očuvanju i interpretaciji olimpijskog i sportskog nasljeđa Crne Gore. Kroz muzejske postavke, edukativne programe i javne događaje, muzej će doprinositi razvoju sportskog identiteta, inspiraciji mladih generacija i jačanju osjećaja pripadnosti olimpijskoj zajednici.

Kao dio kulturno-turističke ponude Podgorice, Olimpijski muzej doprinosi diverzifikaciji sadržaja Glavnog grada, produženju boravka posjetilaca i razvoju tzv. sadržajnog i iskustvenog turizma. Povezivanjem sa školama, turističkim organizacijama, kulturnim institucijama i međunarodnim olimpijskim mrežama, muzej ima potencijal da postane prepoznatljiva tačka gradske i nacionalne ponude, posebno u segmentima sportskog, obrazovnog i omladinskog turizma.

U međunarodnom kontekstu, Olimpijska kuća i Olimpijski muzej biće prepoznati kao reprezentativni prostori sportske diplomatije, susreta sa međunarodnim partnerima i promocije Crne Gore kao odgovorne i aktivne članice globalne olimpijske zajednice. Kroz njihovu višestruku funkciju, Crnogorski olimpijski komitet potvrđuje opredjeljenje da sport razvija ne samo rezultate, već i trajne vrijednosti, znanje i društveni kapital.

## IX TEMATSKI PRIORITETI OD POSEBNOG ZNAČAJA

Tematski prioriteti od posebnog značaja predstavljaju oblasti sistemskog djelovanja koje zahtijevaju kontinuiran i pojačan fokus u planiranju, sprovođenju i praćenju Strategije. Oni nijesu organizacione jedinice niti hijerarhijski nivoi, već tematske dimenzije koje se primjenjuju kroz sve faze „Put a sportista i sportistkinja“, sve stubove i sve politike COK-a.

Njihova funkcija je da obezbijede stratešku dosljednost u oblastima koje imaju presudan uticaj na dobrobit sportista, integritet sistema i dugoročni razvoj sporta u Crnoj Gori.

### 1. Zdravlje sportista

Zdravlje sportista predstavlja osnovni preduslov za uspješan, održiv i etičan razvoj sporta. Ovaj tematski prioritet obuhvata fizičko, mentalno, hormonalno i emocionalno blagostanje sportistkinja i sportista, sa posebnim fokusom na prevenciju povreda, primjenu savremenih sportsko-medicinskih protokola, zaštitu mentalnog zdravlja i rano prepoznavanje zdravstvenih i psihosocijalnih rizika. Zdravlje sportista predstavlja obavezan i neodvojiv standard svih programa priprema, edukacije, takmičenja i tranzicije, u skladu sa principima bezbjednog i odgovornog sportskog okruženja.

### 2. Rodna ravnopravnost i žene u sportu

Rodna ravnopravnost predstavlja tematski prioritet koji utiče na sve segmente sportskog sistema i sve nivoe upravljanja i učešća u sportu. Ovaj prioritet obuhvata jednak pristup sportskim i profesionalnim mogućnostima, veću vidljivost sportistkinja, sprječavanje svih oblika diskriminacije, povećanje učešća žena u rukovodećim strukturama, kao i razvoj programa koji odgovaraju specifičnim potrebama ženskog zdravlja. Sve sportske politike, programi i projekti moraju biti dosljedno usklađeni sa principima jednakosti, inkluzije i osjetljivosti na rodne specifičnosti.

### 3. Olimpijske vrijednosti, obrazovanje i mladi

Olimpijske vrijednosti, izvrsnost, poštovanje i prijateljstvo, predstavljaju ključni kulturni, obrazovni i etički okvir Strategije. Obrazovanje zasnovano na olimpijskim vrijednostima (OVEP) ima centralno mjesto u ovom tematskom prioritetu, jer doprinosi razvoju karaktera, zdravih stilova života, društvene odgovornosti i kohezije. Sve aktivnosti usmjerene ka mladima, obrazovnim institucijama, sportskim organizacijama i lokalnim zajednicama treba da budu strukturisane tako da afirmišu vrijednosti olimpizma i promovišu sport kao alat za cjelokupni razvoj ličnosti.

#### **4. Partnerstva i međusektorska saradnja**

Partnerstva i međusektorska saradnja predstavljaju razvojnu dimenziju sportskog sistema, koja omogućava usklađivanje resursa, znanja i politika u interesu sportista. Ovaj tematski prioritet ne odnosi se na upravljačku strukturu, već na strateško povezivanje sporta sa obrazovanjem, zdravljem, lokalnim zajednicama, privredom i međunarodnim partnerima.

Kroz razvoj funkcionalnih i dugoročnih partnerstava, sport se pozicionira kao dio šireg društvenog sistema, čime se jačaju inovativnost, efikasnost i održivost programa. Ovaj prioritet prožima sve strateške stubove, podstičući koordinisano djelovanje relevantnih aktera u planiranju i realizaciji politika i programa.

#### **5. Digitalizacija, inovacije i nauka u sportu**

Digitalizacija, inovacije i primjena nauke predstavljaju transformacioni prioritet razvoja sportskog sistema. Ovaj prioritet podrazumijeva unaprjeđenje načina planiranja, upravljanja i donošenja odluka kroz sistematsko korišćenje podataka, analitike i savremenih metoda rada.

Digitalna transformacija odnosi se na sve strateške stubove i omogućava donošenje odluka zasnovanih na dokazima, preciznije planiranje sportskog učinka, bolju prevenciju rizika i veću transparentnost sistema. Dok se konkretni zdravstveni i sportsko-naučni programi razvijaju u okviru posebnih stubova, ovaj prioritet usmjerava način na koji se znanje i inovacije primjenjuju na nivou cijelog sistema.

Svi godišnji planovi rada, budžetske odluke i programi COK-a biće analizirani kroz prizmu ovih tematskih prioriteta.

## IX STRATEŠKI STUBOVI

### STUB 1: Prava sportista, bezbjednost i integritet sporta

Prvi stub predstavlja temelj Strategije 2026–2030, jer afirmiše pravo svakog sportiste i svake sportistkinje da trenira, takmiči se i razvija u bezbjednom, etičkom, inkluzivnom i podržavajućem okruženju. Zaštita sportista nije samo obaveza, već i moralna i institucionalna odgovornost Crnogorskog olimpijskog komiteta i svih sportskih organizacija u zemlji. Ona određuje kredibilitet sistema, povjerenje sportista, roditelja i trenera, kao i sposobnost države da zadrži talentovanu djecu i mlade u sportu.

Posebna pažnja biće posvećena jasnom definisanju i komunikaciji osnovnih prava sportista, u skladu sa Olimpijskom poveljom, međunarodnim standardima i nacionalnim zakonodavstvom, kao i Deklaracijom o pravima sportista koju je usvojila Sportska komisija COK-a.

Zaštita sportista u ovom strateškom stubu obuhvata i zaštitu integriteta sporta, uključujući borbu protiv dopinga, manipulacija sportskim takmičenjima, korupcije, neetičkog ponašanja i svih oblika zloupotrebe.

Crnogorski olimpijski komitet prepoznaje zaštitu sportista i integritet sporta kao temeljnu vrijednost i horizontalni princip Strategije, čiji se standardi dosljedno primjenjuju u svim ostalim strateškim oblastima.

Upravo zato ovaj stub obuhvata mnogo više od samih procedura i mehanizama i predstavlja promjenu kulture. Cilj je da zaštita sportista, mentalno zdravlje, integritet i prevencija postanu sastavni dio svakodnevne sportske prakse, a ne samo formalna obaveza. Posebno se naglašava psihološka bezbjednost kao uslov u kojem sportisti i sportistkinje mogu govoriti o problemima, prijaviti nepravilnosti i tražiti podršku bez straha od posljedica. Kroz partnerstva, edukacije, međunarodne programe i razvoj jasnih standarda, COK će predvoditi izgradnju sistema u kojem sportisti imaju stvarnu podršku, jasna prava i pouzdane mehanizme zaštite.

U cilju jačanja prakse zaštite sportista, biće pripremljeni i distribuirani vodiči za nacionalne sportske saveze, klubove, sportiste i trenere, sa praktičnim uputstvima za prepoznavanje rizika, prijavljivanje i prevenciju nasilja, zanemarivanja i neprimjerenih praksi.

COK će, u saradnji sa nacionalnim i međunarodnim partnerima, inicirati usvajanje Nacionalnog okvira za zaštitu sportista koji će biti obavezujući za sve sportske organizacije, članice COK-a. Ovaj okvir će uključivati minimalne standarde za sigurnost,

mehanizme prijave i odgovornost upravljačkih tijela, pogotovu tokom nacionalnih sportskih takmičenja.

Edukacija i podizanje svijesti biće integralni dio strategije. Kampanje, forumi i tematske konferencije biće usmjereni ka promjeni kulture, da svaki vid nasilja, manipulacije i neetičkog ponašanja bude prepoznat, sankcionisan i prevaziđen kroz institucije.

Na međunarodnom nivou, COK će nastaviti da bude aktivan član radnih grupa i komisija MOK-a, EOK-a, ANOK-a i ICMG-a u oblasti bezbjednosti sportista. Iskustva sa Mediteranskih igara, kontinentalnih takmičenja sa olimpijskog kalendara i Olimpijskih igara koristiće se za unaprjeđenje domaćih politika i obuku kadrova, kao i za strukturisani prenos dobrih praksi kroz regionalne inicijative i saradnju sa partnerskim olimpijskim komitetima.

U cilju jačanja institucionalnog integriteta i osiguravanja nezavisnog razmatranja svih oblika neetičkog ponašanja, COK će uspostaviti Etičku komisiju kao posebno, stručno i nezavisno tijelo. Komisija će biti odgovorna za praćenje poštovanja Etičkog kodeksa, razmatranje prijava, davanje preporuka upravljačkim tijelima i razvoj preventivnih mjera. Njeno formiranje predstavlja ključnu reformu u jačanju povjerenja sportista i javnosti, kao i standardizaciju postupanja u slučajevima povrede etičkih normi.

U oblasti borbe protiv dopinga, COK će produbiti saradnju sa Komisijom za antidoping Crne Gore, podržati testiranja i edukativne radionice, naročito u radu sa mladim sportistima i njihovim roditeljima. Razvijaće se komunikacijski alati koji sportistima približavaju pravila, rizike i prava u oblasti antidopinga.

U sklopu borbe protiv manipulacije sportskim događajima, novi strateški okvir predviđa dalju implementaciju obavezujućih kodeksa ponašanja u oblasti zaštite integriteta sporta, kao i razvoj kampanje „Believe in Sport“. Kampanja će sistemski uključiti eminentne sportiste kao ambasadore, kroz edukativne radionice, predavanja i medijsku promociju u saradnji sa nacionalnim sportskim savezima.

Sve aktivnosti u oblasti borbe protiv manipulacije sportskim takmičenjima biće usklađene sa principima Makolinske konvencije Savjeta Evrope, kao ključnog međunarodnog instrumenta za zaštitu integriteta sporta.

Nepovoljna društvena tendencija, klađenje maloljetnika, dobiće posebnu pažnju kroz formalnu saradnju koja je 2024. uspostavljena sa Upravom za igre na sreću (UIS). Memorandum koji je potpisan definiše okvir zajedničke akcije: edukativne radionice u školama i sportskim klubovima, kampanje na društvenim mrežama, istraživanja o uticaju sportskog klađenja mladih i godišnji izvještaji o efektima mjera.

## Izazovi

- Nedovoljno razvijeni mehanizmi zaštite.
- Neujednačeno razumijevanje psihološke bezbjednosti i prava sportista.
- Ograničene mogućnosti anonimnog prijavljivanja.
- Nedostatak systemske podrške mentalnom zdravlju.
- Potreba za kulturom prevencije i edukacijom.
- Nedostatak obučених službenika za zaštitu.
- Nedovoljna edukacija mladih sportista i roditelja o antidopingu.
- Ograničeni kapaciteti za sprovođenje antidoping programa.
- Rizik od manipulacije na takmičenjima i nedostatak prevencije u sportskim organizacijama.
- Nedovoljno poznavanje obavezujućih kodeksa ponašanja u sportskim organizacijama.
- Slaba kultura prijavljivanja korupcije, manipulacija i nepravilnosti.
- Porast eksponiranosti mladih sportskom klađenju i nepostojanje školskih preventivnih programa.
- Ograničeni kapaciteti organizacija da implementiraju međunarodne standarde.
- Ograničeno iskustvo u analiziranju i primjeni dobrih praksi sa međunarodnih događaja.

## Ciljevi

1. Uspostavljanje Nacionalnog okvira zaštite sportista u skladu sa međunarodnim standardima.
2. Osnaživanje sportista kroz informisanje o pravima i kanalima podrške.
3. Formiranje mreže službenika zaštite u sportskim organizacijama.
4. Unaprjeđenje zaštite mentalnog zdravlja u sportu.
5. Stvaranje inkluzivnog okruženja bez diskriminacije i uznemiravanja.
6. Razvoj kulture povjerenja, prijavljivanja i institucionalnog reagovanja u sportu.
7. Uspostavljanje systemskih mjera za prevenciju manipulacija na sportskim takmičenjima.
8. Sprovođenje nacionalnih programa za prevenciju klađenja maloljetnika u saradnji sa institucijama.
9. Jačanje integriteta sportskih organizacija kroz obavezujuće kodekse ponašanja, etički nadzor i transparentne procedure.
10. Jačanje antidoping sistema kroz edukaciju, institucionalna partnerstva i systemsku informisanost sportista.
11. Unaprjeđenje međunarodne saradnje i razmjene dobrih praksi u oblasti zaštite sportista i integriteta.

### **Ključne aktivnosti (2026–2030)**

- Izrada i implementacija Nacionalnog okvira zaštite.
- Donošenje nove Politike zaštite.
- Obavezne edukacije za trenere, administratore i sportiste.
- Uspostavljanje bezbjednog i anonimnog sistema za prijavljivanje kršenja prava, etičkih normi i integriteta sporta, uz zaštitu podnosioca prijave.
- Razvoj mreže stručnjaka za mentalno zdravlje.
- Godišnji monitoring zaštite u savezima.
- Kampanje za podizanje svijesti.
- Sprovođenje edukativnih radionica za sportiste, roditelje i trenere o antidoping u saradnji sa Komisijom za antidoping Crne Gore.
- Razvoj komunikacijskih materijala o pravilima i rizicima dopinga.
- Implementacija obavezujućih kodeksa ponašanja na svim nivoima sportskog sistema.
- Unaprjeđenje kampanje „Believe in Sport“ uz angažman sportista–ambasadora.
- Obuka trenera, sudija i administrativnih radnika o prepoznavanju i prijavi manipulacija.
- Realizacija zajedničkih programa sa Upravom za igre na sreću.
- Edukativne radionice u školama i klubovima.
- Aktivno učešće u radnim grupama i komisijama MOK-a, EOK-a, ANOK-a i ICMG-a.
- Transfer znanja sa međunarodnih takmičenja na domaće sportiste i stručnjake.
- Izrada vodiča i protokola zasnovanih na međunarodnim standardima.
- Uspostavljanje godišnje evaluacije rizika u oblasti integriteta i zaštite.

### **Očekivani rezultati**

- Veći osjećaj bezbjednosti kod sportista.
- Profesionalniji pristup zaštiti u savezima.
- Smanjenje incidenata i brže reagovanje.
- Veća podrška mentalnom zdravlju.
- Snažniji antidoping sistem i veća edukovanost sportista o pravilima i rizicima.
- Smanjen rizik od manipulacija na sportskim takmičenjima i bolja institucionalna spremnost.
- Niža stopa klađenja maloljetnika i veća svijest o rizicima među mladima.
- Potpuna usklađenost sportskog sistema sa međunarodnim standardima zaštite i integriteta.
- Veća transparentnost i odgovornost sportskih organizacija.
- Konsolidovana kultura prijavljivanja i institucionalnog reagovanja.
- Dugoročna promjena kulture.

STUB 1	PRAVA SPORTISTA, BEZBJEDNOST I INTEGRITET SPORTA				
Strateški (opšti) cilj	Osigurati bezbjedno, inkluzivno, etičko i podržavajuće sportsko okruženje zasnovano na pravima sportista, mentalnoj dobrobiti i zaštiti integriteta sporta.				
Posebni cilj 1	Uspostaviti Nacionalni okvir zaštite sportista				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti usmjerene ka ostvarenju cilja	Indikator ostvarenosti / stepen realizacije	Rok	Nosilac aktivnosti	Resursi
Usvajanje normativnog okvira	Izrada, javna konsultacija i usvajanje nove Politike zaštite COK-a	Politika zvanično usvojena i objavljena na sajtu COK-a	2026	COK	Ekspertska i pravna podrška
Standardizacija procedura	Izrada i usvajanje Nacionalnog okvira zaštite sportista	Okvir usvojen; min. 60% saveza uskladilo interne akte do kraja 2027.	2026–2027	COK, savezi	Edukacije, stručna podrška
Operacionalizacija	Izrada i distribucija vodiča i protokola	Objavljeni materijali; min. 70% saveza potvrdilo prijem i primjenu	2026–2027	COK	Stručna podrška, komunikacioni budžet
Obavezna usklađenost	Uspostavljanje mehanizma za usklađenost: definisanje minimalnih uslova (imenovan službenik zaštite, usvojene procedure, kanal prijave, obuka) kao preduslov za učešće saveza u programima COK-a; izrada check-liste i postupka nadzora	% saveza koji ispunjavaju minimalne uslove (cilj: min. 60% do kraja 2027; min. 80% do kraja 2030)	2026–2030	COK (Kordinator za zaštitu, Etička komisija), savezi	Pravna podrška, interni resursi, alat/check-lista, logistika
Postupanje po prijavi (upravljanje slučajevima)	Usvajanje protokola postupanja po prijavi: trijaža i upućivanje nadležnim institucijama kada je primjenjivo, rokovi postupanja, pravila povjerljivosti i zaštite podnosioca prijave; standardizovani obrasci	Protokol usvojen i objavljen; % prijava sa inicijalnom procenom u roku od 7 dana (cilj: min. 90%); broj upućivanja/koordinacija sa nadležnim institucijama (godišnje)	2026 (usvajanje)  kontinuirano 2026–2030 (primjena)	COK (Kordinator za zaštitu), Etička komisija, nadležne institucije po potrebi	Pravna ekspertiza, ekspert za zaštitu, obuke, administrativna podrška
Posebni cilj 2	Oснаžiti sportiste kroz informisanje i edukaciju				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Nacionalno informisanje	Kampanja o pravima sportista	Broj saveza uključenih u kampanju (cilj: min. 20 godišnje); broj sportista/sportistkinja dosegnutih (cilj: min. 300 godišnje); pokazatelji angažovanosti (npr. broj prijava na radionice/online module ili broj interakcija/posjeta sadržaju)	2026–2030	COK	Budžet za kampanje

Edukacija	Radionice i forumi	Min. 3 edukativna događaja godišnje	2026–2030	COK, savezi	Predavači, logistika
<b>Posebni cilj 3</b>	<b>Formirati i obučiti mrežu službenika zaštite</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Uspostavljanje mreže	Obuka službenika zaštite	Min. 1 imenovani i obučeni službenik u 80% saveza	2026–2027	COK	Trening program
Supervizija	Godišnja evaluacija rada	Objavljen godišnji izvještaj o radu mreže	Godišnje	COK	Interni resursi
<b>Posebni cilj 4</b>	<b>Unaprijediti mentalno zdravlje sportista</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Stručna podrška	Uspostavljanje mreže stručnjaka	Mreža uspostavljena; min. 5 stručnjaka uključeno	2026–2027	COK	Budžet za program
Edukativni alati	Izrada priručnika	Priručnik objavljen i distribuiran svim savezima	2026	COK	Ekspertska podrška
Podizanje svijesti	Radionice i paneli	Min. 3 aktivnosti godišnje	2026–2030	COK	Edukativni budžet
<b>Posebni cilj 5</b>	<b>Osigurati inkluzivno i etičko okruženje</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Jačanje etičkog okvira	Redovna edukacija o etičkom ponašanju	Min. 1 obuka godišnje	2026–2030	COK	Edukativni resursi, predavači
Normativno unaprjeđenje	Revizija i usvajanje novih kodeksa ponašanja	Usvojeni kodeksi u min. 60% saveza	2027,	Savezi	Konsultantska podrška
<b>Posebni cilj 6</b>	<b>Ojačati antidoping sistem</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Kontinuirana edukacija	Radionice o antidopingu	Min. 1 radionica godišnje, min. 30 učesnika	2026–2030	COK, Komisija za antidoping	Predavači, materijali, logistika
<b>Posebni cilj 7</b>	<b>Unaprijediti borbu protiv manipulacije na sportskim takmičenjima</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Edukacija aktera	Obuke za trenere, sudije i administraciju	Min. 1 obuka godišnje	2026–2030	COK, savezi	Edukativni materijali, logistika
Preventivne kampanje	„Believe in sport“ kampanja; Uključivanje ambasadora	Min. 5 ambasadora uključeno, min. 1 kampanja godišnje	2026–2029	COK	Mediji, promotivni materijali
<b>Posebni cilj 8</b>	<b>Sprovesti preventivne programe protiv kladenja maloljetnika</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Saradnja sa UIS-om	Edukativne radionice u školama i klubovima	Minimum 1 radionica godišnje	2026–2030	COK, UIS, MPNI	Treneri, edukatori, logistika
Praćenje i analiza	Godišnji izvještaj o mjerama	Objavljen godišnji izvještaj	Godišnje	COK, UIS	Ekspertska podrška

Posebni cilj 9	Ojačati međunarodnu saradnju i standarde				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Međunarodno prisustvo	Učešće u radnim grupama i komisijama MOK-a, EOK-a, ANOK-a	Minimum 2 sastanka godišnje	2026–2030	COK	Logistika, interni resursi
Prenos znanja	Obuke kadrova na međunarodnim događajima	Min. 20 obučanih kadrova	2026–2030	COK	Logistika, interni resursi
Posebni cilj 10	Uspostaviti funkcionalan i nezavisan sistem etičkog nadzora				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Institucionalizacija	Formiranje Etičke komisije i usvajanje Poslovnika	Komisija imenovana i operativna	2026	COK	Pravna podrška
Proceduralni okvir	Uspostavljanje procedura i obrazaca	Procedure usvojene; godišnji javni izvještaj (bez povrede povjerljivosti)	2026–2030	COK	Pravna i ekspertska podrška

## STUB 2: Vrhunski sport i sportska izvrsnost

Vrhunski sport predstavlja najvidljiviji izraz sportskog potencijala jedne države i ima ključnu ulogu u međunarodnoj promociji Crne Gore, jačanju nacionalnog identiteta i motivaciji mladih da se uključe u sport. Uspjesi vrhunskih sportista počivaju na individualnoj izvrsnosti, ali su ujedno i pokazatelj stabilnosti, podrške i organizovanosti sportskog sistema koji stoji iza njih.

Ova Strategija prepoznaje vrhunski sport kao strateški stub koji zahtijeva stabilnu, predvidivu i stručno utemeljenu podršku. Fokus se pomjera sa ad hoc rješenja ka sistemskom upravljanju razvojem sportista, kroz jasno definisane razvojne puteve, koordinisano planiranje priprema i kontinuiranu evaluaciju učinka.

Crnogorski olimpijski komitet će unaprijediti sistem podrške vrhunskim sportistima kroz integrisani pristup koji obuhvata sportsku pripremu, fizičko i mentalno zdravlje, obrazovanje i planiranu tranziciju nakon sportske karijere. Sportisti se prepoznaju kao cjelovite ličnosti, čije dugoročno blagostanje predstavlja jednako važan cilj kao i takmičarski rezultat.

Poseban akcenat biće stavljen na pripreme za olimpijski ciklus Los Angeles 2028 (LA28), kroz strukturisano planiranje, ranu identifikaciju potencijalnih olimpijskih učesnika i koordinisan rad sa nacionalnim sportskim savezima. Programi priprema biće zasnovani na objektivnim kriterijumima, podacima i individualizovanim planovima, uz jasno definisane faze razvoja i evaluacije.

Neodvojiv dio vrhunskog sporta čine treneri i stručni timovi. Strategija predviđa jačanje njihovih kapaciteta kroz kontinuirano stručno usavršavanje, razmjenu znanja, mentorsku podršku i pristup savremenim metodologijama rada. Time se gradi kultura izvrsnosti koja prevazilazi pojedinačne cikluse i doprinosi dugoročnoj održivosti sistema.

Institucionalna podrška zaštiti fizičkog i mentalnog zdravlja, sportskoj psihologiji i prevenciji povreda biće dodatno razvijena kroz saradnju sa stručnjacima iz oblasti sportske medicine, psihologije i nutricionizma. Posebna pažnja biće posvećena specifičnim potrebama sportistkinja, mladih sportista i onih u intenzivnim takmičarskim periodima.

Učešće na olimpijskim, kontinentalnim i drugim multisportskim takmičenjima sa olimpijskog kalendara biće strateški planirano i praćeno, ne samo kao takmičarski cilj, već i kao razvojna platforma. Iskustva sa najvećih takmičenja koristiće se sistematski za unapređenje priprema, logistike i podrške sportistima i stručnim timovima.

Iako sportska infrastruktura ne spada u direktnu nadležnost COK-a, ona se prepoznaje kao ključni preduslov za razvoj vrhunskog sporta. U saradnji sa državnim institucijama i lokalnim samoupravama, COK će inicirati dijalog i strateško planiranje u cilju funkcionalizacije postojećih kapaciteta i razvoja centara za pripreme u Crnoj Gori.

Finansijska stabilnost vrhunskog sporta biće unaprijeđena kroz transparentne kriterijume za finansijsku podršku COK-a, praćenje učinka i digitalizaciju procesa planiranja i izvještavanja. Poseban akcenat biće na zajedničkom planiranju sa savezima, čime se jača odgovornost, ali i fleksibilnost sistema.

Svi procesi u oblasti vrhunskog sporta biće vođeni principima meritokratije, jednakosti pristupa i institucionalne odgovornosti. Odluke će se donositi na osnovu jasnih kriterijuma, mjerljivih rezultata i dijaloga sa sportistima i savezima, kako bi sistem prepoznavao i osnaživao talenat na pravičan i održiv način.

### **Ključna multisportska takmičenja u strateškom periodu**

- Mediteranske igre – Taranto 2026
- Olimpijske igre mladih – Dakar 2026
- Zimski i ljetnji EYOF – 2027
- Evropske igre – Istanbul 2027
- Igre malih zemalja Evrope – Monako 2027
- Zimske olimpijske igre mladih – Dolomiti Valtelina 2028
- Olimpijske igre – Los Anđeles 2028
- Zimski i ljetnji EYOF – 2029
- Igre malih zemalja Evrope – Luksemburg 2029

## Izazovi

- Neujednačeno planiranje i kapaciteti među nacionalnim savezima.
- Nedovoljna integracija naučne, medicinske i dijagnostičke podrške.
- Fragmentisani razvojni putevi sportista.
- Nedovoljna systemska podrška trenerima.
- Ograničena koordinacija priprema za LA28.

## Ciljevi

1. Uspostaviti jasno definisane i koordinisane razvojne puteve sportista od identifikacije do vrhunskog nivoa.
2. Obezbijediti centralno koordinisan i predvidiv sistem priprema sportista za multisportska takmičenja olimpijskog ciklusa LA28.
3. Ojačati institucionalnu saradnju COK-a sa nacionalnim sportskim savezima i trenerima u planiranju, implementaciji i evaluaciji priprema.
4. Uvesti sistematsku dijagnostiku, monitoring i evaluaciju sportista kao osnov za donošenje odluka i individualizaciju podrške.
5. Usmjeriti resurse ka prioritetnim sportovima i sportistima na osnovu jasnih, transparentnih i mjerljivih kriterijuma.

## Ključne aktivnosti (2026–2030)

- Implementacija programa „Put šampiona - LA28“ kao centralnog okvira za pripremu sportista za multisportska takmičenja olimpijskog ciklusa.
- Formiranje stručne radne grupe za vrhunski sport radi koordinacije priprema, praćenja učinka i saradnje sa nacionalnim savezima.
- Godišnje evaluacije sportista i programa, zasnovane na mjerljivim rezultatima i definisanim kriterijumima.
- Razvoj medicinsko-naučne i akademske saradnje u oblasti dijagnostike, prevencije povreda i optimizacije sportskih performansi.
- Podrška pripremnim kampovima i učešću na multisportskim takmičenjima sa olimpijskog kalendara, u skladu sa planovima priprema.
- Kontinuirana edukacija trenera za vrhunski sport, kroz savremene metodologije, razmjenu znanja i mentorsku podršku.

## Očekivani rezultati

- Jasnije definisan i stabilan sistem vrhunskog sporta.
- Unaprijeđena pripremljenost sportista za najveća takmičenja.

- Jača saradnja između COK-a, saveza i stručnih timova.
- Veća konkurentnost sportista na međunarodnoj sceni.
- Povećan potencijal za vrhunske plasmane i medalje.

STUB 2		VRHUNSKI SPORT I SPORTSKA IZVRSNOST			
Strateški (opšti) cilj	Uspostaviti stabilan, predvidiv i integrisan sistem vrhunskog sporta koji omogućava optimalnu pripremu sportista za najveća međunarodna takmičenja, uz dugoročni razvoj, zdravstvenu zaštitu i podršku trenerima				
Posebni cilj 1	Uspostaviti jasno definisane i koordinisane razvojne puteve sportista				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti usmjerene ka ostvarenju cilja	Indikator ostvarenosti / stepen realizacije	Rok	Nosilac aktivnosti	Resursi
Standardizacija razvojnih modela	Definisanje modela razvojnih puteva sportista	Model razvoja usvojen od strane UO COK-a i dostavljen svim savezima	2026	COK, savezi	Ekspertska podrška
Individualizacija podrške	Izrada individualnih razvojnih planova za prioritete sportiste	% prioriteta sportista obuhvaćenih planovima (min. 80%)	2026–2030	Savezi	Interni resursi
Integracija specifičnih potreba sportistkinja u sistem priprema	Uključiti rodno senzitivne parametre u planiranje priprema i medicinsko-dijagnostičke protokole za sportistkinje, u koordinaciji sa Stubom 3	% sportistkinja u programu LA28 koje imaju individualizovan dio plana u skladu sa protokolima (menstrualno zdravlje, RED-S procjena i sl.); broj trenera obučanih za specifičnosti ženskog zdravlja	2026-2030	COK (koordinacija), savezi, medicinsko-naučni tim	Stručna podrška, edukativni programi
Sistematsko praćenje	Godišnje revizije razvojnih planova	Godišnji konsolidovani izvještaj o napretku prioriteta sportista	Godišnje	Savezi (izvještavanje), COK (analiza)	Interni resursi
Posebni cilj 2	Uspostaviti centralizovan i koordinisan operativni sistem priprema za takmičenja sa olimpijskog kalendara				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Centralizacija priprema	Implementacija programa „Put šampiona – LA28“	Program operativan	2026	COK	Budžet programa
Koordinacija ciklusa	Izrada godišnjih planova priprema za multisportska takmičenja sa olimpijskog kalendara	Usvojeni planovi priprema za svako multisportsko takmičenje olimpijskog ciklusa	Godišnje	COK, savezi, partneri	Interni resursi
Praćenje kvalifikacija	Praćenje kvalifikacionih ciklusa	Redovno ažurirana lista sportista u kvalifikacionom	2026–2028	COK	Analitika

		procesu (min. 2 puta godišnje)			
Standardizacija organizacionih i logističkih procedura	Izrada paketa standardnih operativnih procedura za multisportska takmičenja (akreditacije, putovanja, smještaj, medicinske procedure, zaštita sportista, komunikacija sa savezima)	Standardne operativne procedure usvojene od strane UO COK-a; % takmičenja na kojima su procedure primijenjene; izrađen izvještaj nakon svakog takmičenja	2026. – usvajanje	COK	Administrativni resursi, logistička podrška
<b>Posebni cilj 3</b>	<b>Ojačati saradnju COK-a sa nacionalnim sportskim savezima i trenerima</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Institucionalna saradnja	Formiranje stručne radne grupe za vrhunski sport	Odluka o formiranju i definisan mandata grupe	2026	COK	Interni resursi
Uključivanje trenera	Redovni koordinacioni sastanci sa trenerima	Min. 2 koordinaciona sastanka godišnje sa prioritnim savezima	2026–2030	COK	Logistika
Razmjena znanja	Radionice i stručni forumi	Min. 1 događaj godišnje	Godišnje	COK, savezi	Interni resursi
<b>Posebni cilj 4</b>	<b>Uvesti sistematsku dijagnostiku, monitoring i evaluaciju sportista</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Standardizovana sportska dijagnostika	Uvođenje standardizovanih testiranja	Min. 70% sportista u programu LA28 obuhvaćeno godišnjim testiranjima	2026–2030	COK, partneri	Medicinski tim, budžet projekta
Digitalni monitoring i izvještavanje	Uspostavljanje sistema za monitoring i izvještavanje	Funkcionalna digitalna baza podataka za prioritne sportiste	2027	COK	Digitalni alati
Godišnja evaluacija	Uvođenje standardizovanog sistema godišnjih evaluacija	Godišnji izvještaj o učinku vrhunskog sporta usvojen od strane UO COK-a	Godišnje	COK	Analitika
Uvođenje sistema povratne informacije sportista	Sprovođenje godišnje ankete sportista u programu LA28 o kvalitetu podrške (medicina, treneri, logistika, komunikacija, mentalno zdravlje)	Stopa odziva sportista (cilj: min. 60%); prosječna ocjena kvaliteta podrške; broj korektivnih mjera preduzetih na osnovu rezultata ankete	Godišnje	COK	Digitalni alati, analitička podrška
<b>Posebni cilj 5</b>	<b>Usmjeriti podršku ka prioritnim sportovima i sportistima na osnovu mjerljivih kriterijuma</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Definisanje prioriteta	Utvrđivanje kriterijuma za prioritne sportove	Kriterijumi formalno usvojeni od strane UO COK-a	2026.	COK	Interni resursi

Transparentna raspodjela	Povezivanje podrške sa učincima	100% odluka o podršci obrazloženo u skladu sa kriterijumima	2027	COK	Budžet za podršku
Praćenje efekata	Godišnja analiza učinka ulaganja	Godišnji izvještaj o efektima podrške (rezultati, kvalifikacije, napredak)	Godišnje	COK	Analitika
<b>Posebni cilj 6</b>	<b>Jačati kapacitete trenera i stručnih timova u vrhunskom sportu</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Stručno usavršavanje	Kontinuirana edukacija trenera	Min. 10 trenera obuhvaćeno edukacijama godišnje	2026–2030	COK	Eksperti, edukativni materijali
Mentorska podrška	Razvoj mentorskih programa	Mentorski program formalno uspostavljen i primijenjen u min. 3 prioritetna sporta	2027	COK, savezi	Eksperti
Uvođenje savremenih metoda u rad	Pristup digitalnim i naučnim alatima	Broj saveza uključenih u sistem digitalnog monitoringa (min. 5)	2027–2030	COK, partneri	Digitalni alati

### STUB 3: Nauka, medicina i zdravlje sportista

Treći strateški stub fokusiran je na izgradnju savremenog, integrisanog sistema sportske nauke, medicine i zaštite zdravlja sportista, zasnovanog na Medicinskom kodeksu Crnogorskog olimpijskog komiteta kao normativnom okviru za primjenu medicinskih standarda u sportu, kao temelja dugoročnih sportskih performansi, bezbjednosti i održivog razvoja sporta u Crnoj Gori.

Savremeni sport nameće potrebu da se zdravlje sportista posmatra holistički, kroz međusobno povezane fizičke, mentalne, hormonalne i emocionalne aspekte, tokom cijele sportske karijere, ali i nakon njenog završetka. Strategija Crnogorskog olimpijskog komiteta polazi od principa da vrhunski rezultat ne smije biti ostvaren na račun dugoročnog zdravlja sportistkinja i sportista.

Poseban akcenat u ovom stubu stavljen je na zdravlje sportistkinja, imajući u vidu da su njihove specifične medicinske i fiziološke potrebe u prethodnim decenijama bile nedovoljno sistemski prepoznate. COK će institucionalizovati postojeće inicijative i međunarodna partnerstva kroz standardizovane protokole, edukaciju i trajnu primjenu u sportskom sistemu.

Mentalno zdravlje sportista, prevencija povreda i kvalitetan oporavak predstavljaju jednako važne komponente ovog stuba. Strategija predviđa jačanje stručne podrške,

unaprjeđenje dijagnostike i sistemsko uključivanje sportske medicine i psihologije u pripremne i takmičarske cikluse.

Neodvojivi dio ovog stuba jeste i podrška sportistima u periodu karijerne tranzicije, kao faze povećanog rizika po mentalno, društveno i profesionalno blagostanje. COK će razvijati strukturisane programe koji povezuju zdravstvenu zaštitu, psihološku podršku, edukaciju i profesionalnu orijentaciju sportista.

Ovaj stub adresira tranziciju sportista sa aspekta zdravlja, mentalne dobrobiti i psihosocijalne adaptacije, dok se obrazovni i profesionalni aspekti tranzicije sistematski obrađuju u okviru Stubu 4.

Kroz njega, Crnogorski olimpijski komitet potvrđuje opredjeljenje da zdravlje sportista bude sistemski zaštićeno, stručno vođeno i dugoročno održivo, u skladu sa međunarodnim standardima i savremenim naučnim saznanjima.

Ova strategija predviđa razvoj interdisciplinarnog sistema sportske medicine i naučne podrške. Sistem će biti zasnovan na standardizovanim protokolima, savremenoj dijagnostici i kontinuiranom praćenju zdravlja sportista, pri čemu COK djeluje kao koordinator i nosilac standarda, dok se medicinske usluge realizuju kroz nadležne zdravstvene ustanove i ovlašćene stručnjake.

Paralelno, razviće se edukativni programi za sportiste, trenere i roditelje kroz programe Olimpijske akademije, u skladu sa međunarodnim preporukama i savremenim naučnim dokazima.

Razvoj i primjena medicinskih protokola u okviru ovog stuba biće u potpunosti usklađeni sa Medicinskim kodeksom Međunarodnog olimpijskog komiteta, kao osnovnim međunarodnim standardom za etičku i profesionalnu medicinsku praksu u sportu.

Medicinski kodeks Crnogorskog olimpijskog komiteta predstavlja obavezujući normativni okvir za sve programe, protokole i mjere u okviru ovog stuba. Njime se definišu standardi periodičnih zdravstvenih pregleda (PHE), zaštite mentalnog zdravlja, zaštite zdravlja sportistkinja, kriznog medicinskog postupanja i zaštite medicinskih podataka sportista, u skladu sa važećim zakonodavstvom i međunarodnim principima medicinske etike.

Periodični zdravstveni pregled (PHE) predstavlja obavezan standard za sportiste uključene u olimpijski program COK-a, a medicinska kategorizacija sposobnosti sprovodi se u skladu sa Medicinskim kodeksom COK-a.

## Izazovi

- Nedovoljno koordinisan sistem sportsko-medicinske i naučne podrške.
- Neujednačen pristup zdravstvenoj zaštiti sportista između sportova i opština.
- Ograničena dostupnost savremene sportske dijagnostike i sistematskog praćenja zdravlja.
- Nedostatak standardizovanih medicinskih i rehabilitacionih protokola.
- Nedovoljno razvijena podrška mentalnom zdravlju sportista.
- Nedovoljno razumijevanje specifičnosti zdravlja sportistkinja.
- Ograničena podrška sportistima u fazi karijerne tranzicije.
- Nedovoljna edukacija trenera, sportista i roditelja o zdravlju u sportu.
- Slaba povezanost između sportskog sistema, zdravstvenih ustanova i akademske zajednice.

## Ciljevi

1. Razviti sistematsku sportsko-medicinsku i naučnu podršku sportistima.
2. Unaprijediti holistički pristup zdravlju sportista tokom cijele sportske karijere, uključujući i period karijerne tranzicije.
3. Razviti i primijeniti standardizovane medicinske, dijagnostičke i rehabilitacione protokole, u skladu sa Medicinskim kodeksom COK-a, Medicinskim kodeksom MOK-a i relevantnim međunarodnim standardima.
4. Ojačati sistem podrške mentalnom zdravlju sportista, uključujući uspostavljanje obaveznog godišnjeg skrininga mentalnog zdravlja za sportiste uključene u olimpijske programe.
5. Institucionalizovati programe zaštite zdravlja sportistkinja.
6. Unaprijediti prevenciju povreda, oporavak i siguran povratak u trenažni proces.
7. Razviti nacionalni program podrške sportistima u karijernoj tranziciji.
8. Povećati znanja i kompetencije trenera, sportista i roditelja kroz edukaciju zasnovanu na naučnim dokazima.
9. Ojačati saradnju sa zdravstvenim institucijama i akademskom zajednicom.
10. Osigurati zaštitu medicinskih podataka sportista i primjenu etičkih standarda u skladu sa Medicinskim kodeksom COK-a i važećim zakonodavstvom.

## Ključne aktivnosti (2026–2030)

- Operacionalizacija Medicinskog kodeksa COK-a kroz prateće anekse i smjernice za saveze.
- Uvođenje obaveznog periodičnog zdravstvenog pregleda (PHE) za sportiste obuhvaćene programima COK-a, u skladu sa Medicinskim kodeksom COK-a.

- Izrada protokola za krizno medicinsko postupanje na multisportskim takmičenjima.
- Razvoj sistema zaštite i povjerljivosti medicinskih podataka sportista.
- Uspostavljanje interdisciplinarnog medicinsko-naučnog tima pri COK-u.
- Izrada i implementacija standardizovanih protokola za praćenje zdravlja sportista.
- Razvoj sistema sportske dijagnostike i redovnih sistematskih pregleda u pripremnim ciklusima.
- Uspostavljanje mreže stručnjaka za sportsko i mentalno zdravlje sportista.
- Razvoj programa mentalne otpornosti i psihološke podrške u vrhunskom sportu.
- Uspostavljanje sistema godišnjeg skrininga mentalnog zdravlja za sportiste uključene u olimpijske programe, u skladu sa Medicinskim kodeksom COK-a.
- Razvoj i implementacija programa zaštite zdravlja sportistkinja (menstrualno zdravlje, RED-S, hormonalni balans).
- Razvoj nacionalnog programa podrške sportistima u karijernoj tranziciji.
- Iniciranje saradnje sa Ministarstvom zdravlja u cilju razmatranja mogućnosti izrade nacionalnog protokola za zaštitu zdravlja sportista.
- Uspostavljanje saradnje sa univerzitetima i istraživačkim centrima.
- Razvoj edukativnih programa i digitalnih kurseva o zdravlju kroz Olimpijsku akademiju.
- Organizacija radionica i seminara za trenere, sportiste i roditelje.

### **Očekivani rezultati**

- Sistematska i dosljedna primjena Medicinskog kodeksa COK-a.
- Standardizovan sistem periodičnih zdravstvenih pregleda sportista.
- Sistemski obuhvat sportista periodičnim zdravstvenim pregledima (PHE) u olimpijskim programima.
- Uspostavljen i funkcionalan sistem godišnjeg skrininga mentalnog zdravlja.
- Uspostavljen sistem zaštite medicinskih podataka u sportu.
- Funkcionalan, koordinisan i dugoročno održiv sistem sportsko-medicinske i naučne podrške sportistima.
- Unaprijeđen nivo zdravstvene zaštite sportista u svim sportovima.
- Rano prepoznavanje zdravstvenih rizika i smanjenje broja ozbiljnih povreda.
- Veća dostupnost i kvalitet podrške mentalnom zdravlju sportista.
- Sistematska zaštita zdravlja sportistkinja.
- Sigurniji i efikasniji povratak sportista nakon povreda.
- Bolja pripremljenost sportista za karijernu tranziciju.
- Veći nivo znanja i odgovornosti trenera i sportista u oblasti zdravlja.
- Jača saradnja između sportskog, zdravstvenog i akademskog sektora.
- Dugoročno održiv i odgovoran sistem brige o zdravlju sportista.

STUB 3		NAUKA, MEDICINA I ZDRAVLJE SPORTISTA			
Strateški (opšti) cilj	Razviti sistematsku, integrisanu i održivu sportsko-medicinsku i naučnu podršku sportistima, zasnovanu na savremenim naučnim dokazima, radi zaštite zdravlja, bezbjednosti i dugoročnog razvoja.				
Posebni cilj 1	Razviti sistematsku sportsko-medicinsku i naučnu podršku sportistima				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti usmjerene ka ostvarenju cilja	Indikator ostvarenosti / stepen realizacije	Rok	Nosilac aktivnosti	Resursi
Institucionalna koordinacija	Formiranje interdisciplinarnog medicinsko-naučnog tima pri COK-u	Odluka UO COK-a o formiranju tima usvojena; definisan mandat (TOR) i plan rada; održana min. 4 sastanka godišnje; godišnji izvještaj izrađen	2026	COK	Ekspertski i interni resursi
Standardizacija sistema	Definisanje uloga, procedura i protokola rada tima	Usvojen poslovnik o radu i protokol izvještavanja; javno dostupne smjernice za saveze	2026	COK	Pravna i stručna podrška
Posebni cilj 2	Unaprijediti holistički pristup zdravlju sportista tokom cijele karijere				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Integracija multidisciplinarnih zdravstvenih komponenti	Integracija fizičkog, mentalnog i preventivnog zdravlja u pripreme	Primijenjeni modeli u prioritetnim sportovima	2026–2030	COK, savezi	Stručni timovi
Kontinuirana podrška	Izrada individualizovanih planova zdravstvene podrške	% sportista u olimpijskim programima sa individualnim planom (cilj: min. 70% do 2028)	Kontinuirano	COK	Interni resursi
Posebni cilj 3	Razviti standardizovane medicinske, dijagnostičke i rehabilitacione protokole				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Razvoj	Izrada protokola za praćenje zdravlja, oporavak i povratak na trening	Usvojena najmanje 3 ključna protokola	2026	COK	Ekspertska podrška
Normativno usklađivanje	Usklađivanje medicinskih protokola COK-a sa Medicinskim kodeksom COK-a i MOK-a	Protokoli usklađeni i formalno usvojeni	2026	COK	Pravna i medicinska ekspertiza
Primjena protokola	Implementacija u pripremnim ciklusima	Stepen primjene po sportovima (cilj 80%)	2027–2030	Savezi	Medicinski resursi
Posebni cilj 4	Ojačati sistem podrške mentalnom zdravlju sportista				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Mreža stručnjaka	Uspostavljanje mreže sportskih psihologa	Lista ovlašćenih stručnjaka usvojena; potpisani sporazumi; godišnji	2026–2027	COK	Budžet za honorare

		izvještaj o korišćenju usluga			
Preventivne mjere	Radionice mentalne otpornosti	Min. 2 radionice godišnje; min. 50 učesnika godišnje; evaluacija zadovoljstva >4/5	Godišnje	COK	Budžet za edukacije
Sistemske skrining mentalnog zdravlja	Uvođenje obaveznog godišnjeg skrininga mentalnog zdravlja za sportiste uključene u olimpijske programe, u skladu sa Medicinskim kodeksom COK-a	% sportista sa izvršenim skriningom (cilj: min. 80%); % upućenih na dalju podršku kada je potrebno	Kontinuirano 2026–2030	COK u saradnji sa ovlašćenim stručnjacima	Budžet za psihološke procjene i administrativna podrška
<b>Posebni cilj 5</b>	<b>Institucionalizovati programe zaštite zdravlja sportistkinja</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Specijalizovani protokoli	Razvoj protokola (menstrualno zdravlje, RED-S, hormoni)	Protokoli usvojeni; primijenjeni u min. 70% saveza sa sportistkinjama u olimpijskim programima; godišnji izvještaj o primjeni i identifikovanim zdravstvenim rizicima	2026	COK	Medicinski eksperti
Sistemske praćenje zdravstvenih pokazatelja sportistkinja	Uvođenje rodno-specifičnih parametara u PHE i godišnje zdravstvene analize	PHE formular dopunjen rodno-specifičnim parametrima (2026); % sportistkinja u olimpijskim programima obuhvaćenih rodno-specifičnim praćenjem (cilj: min. 80%); Godišnji izvještaj o zdravstvenim trendovima sportistkinja izrađen (bez ličnih podataka)	2026-2030	COK	Medicinski eksperti
Edukacija kadra	Edukacija trenera i medicinskog osoblja	Min. 1 edukacija godišnje; min. 60% trenera u olimpijskim programima obuhvaćeno do 2030.	2026–2030	COK	Edukativni programi
<b>Posebni cilj 6</b>	<b>Unaprijediti prevenciju povreda i siguran povratak u trenažni proces</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Sistematska zdravstvena dijagnostika	Uvođenje redovnih sistematskih pregleda	% sportista u olimpijskim programima obuhvaćenih godišnjim testiranjem (cilj: min. 80%)	Kontinuirano	COK, savezi	Medicinski resursi
Standardizovani rehabilitacioni procesi	Standardizacija protokola povratka nakon povrede	% slučajeva povratka u trening vođenih prema protokolu; godišnji	2027–2030	COK	Stručna podrška

		izvještaj o recidivima			
<b>Posebni cilj 7</b>	<b>Razviti program zdravstvene i psihološke podrške sportistima u periodu karijerne tranzicije</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Strukturalni razvoj programa tranzicije	Izrada nacionalnog programa tranzicije	Program usvojen	2026–2027	COK	Ekspertska podrška
Mentorska podrška	Mreža mentora – bivših sportista	Min. 10 mentora uključeno; min. 30 korisnika do 2030.	2027–2030	COK	Interni resursi
<b>Posebni cilj 8</b>	<b>Povećati znanja i kompetencije kroz edukaciju zasnovanu na naučnim dokazima</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Razvoj strukturisanih edukativnih programa	Razvoj kurseva kroz Olimpijsku akademiju	Min. 4 kursa razvijena	2026–2030	Olimpijska akademija	Digitalni resursi
Dostupnost znanja	Digitalne edukacije za sportiste i roditelje	% ciljnih grupa obuhvaćenih najmanje jednim modulom (cilj: 60%)	Kontinuirano	COK	IT podrška
<b>Posebni cilj 9</b>	<b>Ojačati saradnju sa zdravstvenim institucijama i akademskom zajednicom</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Institucionalna saradnja	Sporazumi sa zdravstvenim ustanovama i univerzitetima	Min. 3 sporazuma potpisana; uključuju dijagnostiku, edukaciju i zaštitu podataka	2026–2028	COK	Administrativni resursi
Naučna podrška	Učešće u istraživačkim projektima	Min. 3 prijavljena projekta; min. 1 odobren do 2030.	2027–2030	COK	Projektni budžeti
<b>Posebni cilj 10</b>	<b>Osigurati obaveznu primjenu periodičnih zdravstvenih pregleda (PHE) i medicinske kategorizacije sportista u olimpijskim programima</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Normativna implementacija	Uvođenje PHE kao obaveznog uslova za uključivanje u olimpijske programe	% sportista sa važećim PHE	2026 (uspostavljanje), 2027–2030 (primjena)	COK	Administrativni i medicinski resursi
Operativna primjena	Saradnja sa ovlaštenim zdravstvenim ustanovama	Broj realizovanih pregleda godišnje	Kontinuirano	Savezi, zdravstvene ustanove	Medicinski resursi
Evidencija i nadzor	Uspostavljanje evidencije PHE	Funkcionalna baza podataka	2026	COK	IT podrška
<b>Posebni cilj 11</b>	<b>Osigurati zaštitu medicinskih podataka sportista u skladu sa Medicinskim kodeksom COK-a i važećim zakonodavstvom</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Normativno uređenje	Izrada pravilnika o obradi i zaštiti medicinskih podataka	Pravilnik usvojen; usklađen sa važećim zakonodavstvom	2026	COK	Pravna ekspertiza
Tehnička zaštita	Uspostavljanje sigurnog sistema čuvanja podataka	Implementiran sistem sa kontrolom pristupa i procedurom incidenta	2027	COK	IT rješenja
Edukacija	Edukacija saveza o povjerljivosti podataka	Min. 1 obuka godišnje; min. 70% saveza obuhvaćeno do 2028	2026–2028	COK	Edukativni budžet

## STUB 4: Obrazovanje, dualna karijera i tranzicija

Četvrti strateški stub usmjeren je na razvoj ljudskog kapitala u sportu i dugoročnu održivost sportskih karijera, kroz sistemsko obrazovanje, podršku dualnim karijerama i strukturisanu tranziciju sportista nakon završetka takmičarske karijere. Ovaj stub polazi od uvjerenja da je sportista prije svega osoba u razvoju, čiji uspjeh ne zavisi isključivo od sportskog rezultata, već i od obrazovanja, vrijednosnog sistema, životnih vještina i institucionalne podrške tokom svih faza sportskog puta.

Strategija Crnogorskog olimpijskog komiteta prepoznaje obrazovanje kao ključni instrument osnaživanja sportista, trenera, sportskih radnika i mladih, te kao temelj modernog, odgovornog i inkluzivnog sportskog sistema. Kroz ovaj stub objedinjeni su raniji strateški pravci koji se odnose na olimpijsko obrazovanje, promociju zdravih stilova života i razvoj ljudskih resursa.

Ovaj stub obuhvata i promociju zdravih stilova života, prepoznajući sport i fizičku aktivnost kao najefikasnije alate za unaprjeđenje javnog zdravlja, prevenciju hroničnih bolesti i jačanje mentalnog blagostanja djece, mladih i šire populacije. Crnogorski olimpijski komitet ovu ulogu ostvaruje kroz obrazovanje, saradnju sa školama i lokalnim zajednicama, te javne kampanje usmjerene na stvaranje trajnih životnih navika.

### **Olimpijska akademija**

U okviru ovog stuba, Strategija predviđa uspostavljanje Olimpijske akademije Crnogorskog olimpijskog komiteta kao centralne institucionalne platforme za obrazovanje u sportu.

Olimpijska akademija biće formalna obrazovna institucija u okviru planirane izgradnje Olimpijske kuće, sa jasno definisanom upravljačkom strukturom i sistemom osiguranja kvaliteta programa.

Do izgradnje Olimpijske kuće, Akademija će funkcionisati kao e-Akademija, zasnovana na digitalnim edukativnim platformama, sa ciljem da omogući širok, inkluzivan i fleksibilan pristup obrazovanju.

Akademija će obuhvatiti:

- online kurseve i mikro-kvalifikacije,
- obuke za sportiste,
- obuke za trenere,
- obuke za sportsku administraciju i upravljačke strukture i

- edukacije iz oblasti zaštite u sportu, integriteta, zdravlja, dobre uprave, rodne ravnopravnosti i održivosti.

Jedan od strateških ciljeva u periodu 2026–2030 biće pokretanje postupka priznavanja mikro-kvalifikacija u okviru Nacionalnog okvira kvalifikacija, u saradnji sa nadležnim institucijama.

Crnogorski olimpijski komitet biće nadležan za:

- definisanje sadržaja i standarda kvaliteta programa,
- evaluaciju i unaprjeđenje kurikuluma i
- izbor i angažovanje predavača.

Akademija će u početnoj fazi nuditi konkretne, praktične i primjenjive obuke prilagođene realnim potrebama sportskog sistema, bez preuzimanja regulatorne uloge u odnosu na cjelokupan nacionalni sistem obrazovanja u sportu.

Dugoročno, Olimpijska kuća postaće centralno mjesto znanja i razmjene iskustava olimpijske zajednice.

### **Olimpijsko obrazovanje i zdravi stilovi života (OVEP)**

Poseban segment ovog stuba čini Olimpijsko obrazovanje zasnovano na vrijednostima (OVEP), kao program razvijen od strane Međunarodnog olimpijskog komiteta. OVEP promoviše olimpijske vrijednosti kroz sport, igru i iskustveno učenje, sa ciljem razvoja poštovanja, fer-pleja, solidarnosti, odgovornosti i inkluzije kod djece i mladih.

Crnogorski olimpijski komitet, u saradnji sa Ministarstvom prosvjete, nauke i inovacija i Zavodom za školstvo, planira realizaciju pilot-faze OVEP programa u osnovnim školama od školske 2026/27. godine. Program će se sprovoditi kroz otvoreni dio nastavnih programa predmeta Fizičko vaspitanje i Sport za sportiste, čime se omogućava njegova primjena u postojećem obrazovnom sistemu bez izmjena nastavnih planova.

Efekti OVEP programa pratiće se kroz jasno definisane pokazatelje, uključujući:

- broj škola uključenih u program,
- broj obučanih nastavnika,
- broj učenika obuhvaćenih programom i
- evaluaciju uticaja programa na razvoj vrijednosti i stavova kod učenika.

COK je već pripremio ključne OVEP materijale na crnogorskom jeziku, uključujući programske osnove, vodiče za nastavnike i radne listove. U narednom periodu planirane

su i stručne obuke za nastavnike, kao i regionalna savjetovanja, sa ciljem postupnog širenja programa na veći broj škola.

OVEP i promocija zdravih stilova života predstavljaju most između sportskog i obrazovnog sistema, kroz koji sport postaje alat za društveni razvoj, prevenciju sedentarizma i jačanje fizičkog i mentalnog zdravlja djece i mladih.

### **Edukacija i ljudski resursi u sportu**

Razvoj kompetentnih i profesionalnih ljudskih resursa predstavlja jedan od ključnih preduslova održivog sportskog sistema. Strategija predviđa jačanje formalnih i neformalnih oblika obrazovanja sportskih radnika, uključujući trenere, sportske administratore, sudije, menadžere i članove upravljačkih struktura.

Poseban fokus biće stavljen na:

- kontinuirano stručno usavršavanje,
- mentorski rad i prenos znanja,
- razvoj kompetencija u oblastima sportske psihologije, sportske medicine i sportskog prava i
- edukacije iz oblasti dobre uprave, etike, rodne ravnopravnosti, finansijskog upravljanja i digitalne transformacije.

Planirana je i izrada situacione analize ljudskih resursa u sportu, kako bi se stvorila pouzdana osnova za planiranje edukacija i racionalno upravljanje znanjem u sportskom sistemu.

### **Dualna karijera i tranzicija sportista**

Strategija 2026–2030 snažno afirmiše koncept dualne karijere, koji omogućava sportistima da paralelno razvijaju obrazovanje i profesionalne vještine tokom takmičarske karijere. Ovaj pristup direktno doprinosi mentalnoj stabilnosti sportista, smanjenju rizika od sindroma profesionalnog sagorijevanja i boljoj pripremljenosti za život nakon sporta.

Crnogorski olimpijski komitet će razviti sistemsku platformu za dualne karijere u saradnji sa univerzitetima, srednjim stručnim školama i online obrazovnim institucijama. Posebnu ulogu imaće partnerstva sa Ministarstvom odbrane i Ministarstvom unutrašnjih poslova, kroz programe zapošljavanja sportista u uniformisanim službama, uz prethodno definisane kriterijume, pripremne edukacije i institucionalne sporazume, oslanjajući se na primjere dobre prakse primijenjene u zemljama regiona.

Strategija usvaja savremeni model tranzicije koji podrazumijeva dvostepeni pristup:

1. Faza pripreme za tranziciju (2–3 godine prije planiranog završetka karijere)
2. Faza konkretne tranzicije nakon završetka takmičarske karijere

Program tranzicije sportista obuhvatiće:

- profesionalnu i psihološku orijentaciju,
- savjetovanje u oblasti zapošljavanja,
- mentorstvo bivših sportista,
- povezivanje sa poslodavcima i institucijama i
- pristup edukacijama i mikro-kvalifikacijama.

Dualna karijera i tranzicija biće strateški povezane sa zaštitom mentalnog zdravlja sportista, jer sportista koji ima stabilnu perspektivu van sportskog rezultata pokazuje veću otpornost na stres i dugoročnu ličnu održivost.

Kroz ovaj stub, Crnogorski olimpijski komitet potvrđuje opredjeljenje da sport razvija ljude, a ne samo rezultate, stvarajući uslove da sportisti budu uspješni i tokom karijere i nakon nje, kao aktivni, obrazovani i odgovorni članovi društva.

Programi tranzicije u okviru ovog stuba fokusirani su na obrazovne, profesionalne i društvene aspekte prelaska sportista iz takmičarske u post-sportsku fazu života, dok se zdravstvena i psihološka podrška sportistima u ovom periodu adresira kroz mjere definisane u Stubu 3 Strategije.

Strategija snažno afirmiše koncept dualne karijere, primarno za sportiste uključene u olimpijski program COK-a, uzimajući u obzir realne institucionalne kapacitete.

### **Izazovi**

- Nedovoljno razvijen sistem obrazovanja sportista prilagođen zahtjevima vrhunskog sporta.
- Ograničena institucionalna podrška dualnoj karijeri sportista.
- Nepovezanost sportskog i obrazovnog sistema.
- Nedovoljna podrška sportistima u periodu tranzicije nakon završetka karijere.
- Nedovoljno razvijena kultura planiranja karijere među mladim sportistima i njihovim porodicama.
- Rizik od hronične psihološke iscrpljenosti i dugotrajnog opterećenja usljed takmičarskog pritiska i nesigurnosti karijerne perspektive.
- Nedovoljno razvijene životne i profesionalne vještine kod mladih sportista.

- Ograničena profesionalizacija sportskih kadrova i administracije.
- Nedostatak systemske promocije zdravih stilova života kroz sport.
- Nedovoljna integracija olimpijskih vrijednosti u formalni obrazovni sistem.
- Neujednačen pristup neformalnom obrazovanju u sportu.

### **Ciljevi**

1. Razviti funkcionalan i dostupan sistem obrazovanja sportista tokom cijele sportske karijere.
2. Uspostaviti održiv sistem dualnih karijera koji povezuje sport, obrazovanje i zapošljavanje.
3. Razviti strukturisane programe podrške sportistima u periodu tranzicije nakon takmičarske karijere.
4. Institucionalizovati Olimpijsku akademiju kao centralni obrazovni okvir sportskog sistema.
5. Unaprijediti profesionalne kompetencije trenera, sportskih administratora i upravljačkih struktura.
6. Integrisati olimpijske vrijednosti i zdrave stilove života u obrazovni i sportski sistem.
7. Unaprijediti psihološku otpornost sportista kroz obrazovne, karijerne i savjetodavne mehanizme podrške.
8. Ojačati saradnju sa obrazovnim institucijama, poslodavcima i državnim organima.
9. Promovisati sport kao alat za cjeloživotno zdravlje, društvenu inkluziju i lični razvoj.

### **Ključne aktivnosti (2026–2030)**

- Uspostavljanje Olimpijske akademije kao primarno digitalne (e-akademije), sa postepenim razvojem fizičkog prostora u okviru planirane Olimpijske kuće.
- Razvoj obrazovnih programa za sportiste, trenere, sportsku administraciju i upravljačke strukture.
- Razvoj nacionalnog sistema dualnih karijera u saradnji sa univerzitetima i stručnim školama, Ministarstvom odbrane i Ministarstvom unutrašnjih poslova i privatnim sektorom i poslodavcima.
- Uspostavljanje Programa podrške zapošljavanju sportista nakon završetka karijere.
- Razvoj nacionalnog Programa tranzicije sportista, koji uključuje karijerno savjetovanje, mentorstvo bivših sportista, psihološku podršku i profesionalnu orijentaciju.
- Implementacija programa Olimpijsko obrazovanje zasnovano na vrijednostima (OVEP) u osnovnim školama.

- Razvoj edukativnih sadržaja za promociju zdravih stilova života, fizičke aktivnosti i prevenciju sedentarizma kod djece i mladih.
- Organizacija radionica, seminara i kampanja o mentalnom zdravlju, upravljanju stresom, prevenciji psihološke iscrpljenosti, balansiranju sportske karijere i formalnog obrazovanja.
- Učešće u Erasmus+ i drugim međunarodnim projektima u oblasti obrazovanja, dualne karijere i neformalne edukacije.
- Razvoj digitalne baze resursa (vodiči, alati, primjeri dobre prakse).
- Razvoj standardizovanih obrazovnih modula i kriterijuma kvaliteta za neformalno obrazovanje u sportu.

### **Očekivani rezultati**

- Funkcionalna Olimpijska akademija kao centralna obrazovna platforma sportskog sistema.
- Veća dostupnost fleksibilnog i kvalitetnog obrazovanja za sportiste.
- Razvijen i održiv sistem dualnih karijera.
- Smanjen rizik od mentalne iscrpljenosti i sindroma profesionalnog sagorijevanja kod sportista.
- Bolja pripremljenost sportista za život i zapošljavanje nakon završetka karijere.
- Profesionalizovaniji i kompetentniji sportski kadrovi.
- Jača povezanost sportskog i obrazovnog sistema.
- Šire prisustvo olimpijskih vrijednosti u školama i zajednici.
- Veća svijest o značaju zdravih stilova života i redovne fizičke aktivnosti.
- Dugoročno održiv sportski sistem koji razvija ljude, a ne samo rezultate.

STUB 4		OBRAZOVANJE, DUALNA KARIJERA I TRANZICIJA			
Strateški (opšti) cilj	Razviti održiv i inkluzivan sistem obrazovanja zasnovanog na olimpijskim vrijednostima, dualne karijere i tranzicije sportista, koji osnažuje sportiste i sportske kadrove tokom cijelog sportskog puta, promovise zdrave stilove života i omogućava uspješnu integraciju u društvo tokom i nakon završetka takmičarske karijere.				
Posebni cilj 1	Institucionalizovati Olimpijsku akademiju kao centralnu obrazovnu platformu sportskog sistema				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti usmjerene ka ostvarenju cilja	Indikator ostvarenosti / stepen realizacije	Rok	Nosilac aktivnosti	Resursi
Institucionalno uspostavljanje obrazovne platforme	Uspostavljanje Olimpijske akademije kao primarno digitalne (e-akademije)	Akademija uspostavljena; funkcionalna digitalna platforma	2026	COK	Digitalna platforma
Razvoj modularnog i digitalnog obrazovnog sistema	Razvoj online kurseva i mikro-kvalifikacija za sportiste, trenere i administraciju	Broj razvijenih kurseva (min. 8 do 2027.); broj izdatih sertifikata godišnje; broj programa sa mikro-kvalifikacijama	2026–2027	COK	Ekspertska podrška
Normativno priznavanje mikro-kvalifikacija	Pokretanje postupka priznavanja mikro-kvalifikacija u okviru Nacionalnog okvira kvalifikacija	Podnesena inicijativa nadležnim institucijama; formalno pokrenut postupak do 2027.	2026 – 2028.	COK	Pravna podrška
Dugoročno infrastrukturno planiranje	Planiranje fizičkog prostora Akademije u okviru Olimpijske kuće	Plan razvoja usvojen; izrađena projektna dokumentacija	2027–2030	COK	Investicioni plan
Posebni cilj 2	Razviti funkcionalan sistem obrazovanja sportista tokom cijele sportske karijere				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Fleksibilni obrazovni modeli prilagođeni sportistima	Razvoj prilagođenih obrazovnih programa za sportiste	% sportista u olimpijskom programu uključenih u obrazovne programe (cilj: min. 60% do 2028.)	2026–2030	COK	Edukativni resursi
Digitalna dostupnost obrazovanja	Uključivanje sportista u e-obuke i mikro-edukacije	Stopa aktivnog učešća (min. 50% registrovanih sportista godišnje); prosječna ocjena zadovoljstva programa	Kontinuirano	COK	Digitalni alati

Posebni cilj 3	Uspostaviti održiv sistem dualnih karijera sportista				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Partnerstva sa obrazovnim institucijama	Sporazumi sa univerzitetima i stručnim školama	Broj sporazuma (min. 2 do 2027.); broj sportista uključenih u partnerske programe	2026–2027	COK	Partnerski resursi
Povezivanje sa tržištem rada	Program zapošljavanja sportista (MO, MUP, privatni sektor)	Broj uključenih sportista; % sportista u olimpijskom programu sa definisanim karijernim planom	2026–2030	COK	Programski budžet
Operativna struktura dualnih karijera	Uspostavljanje jasnog mehanizma prijave i uključivanja sportista u program	Usvojena procedura; godišnji izvještaj o broju korisnika i ishodima	2026.	COK	Administrativni resursi
Posebni cilj 4	Razviti strukturisani obrazovni i profesionalni program tranzicije sportista nakon završetka takmičarske karijere				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Faza pripreme za tranziciju	Uključivanje sportista 2-3 godine prije završetka karijere u program priprema	% sportista pred završetkom karijere uključenih u pripremnu fazu (cilj: min. 50%)	2026 -2030	COK	Stručni kadar
Karijerna podrška	Profesionalno i psihološko savjetovanje sportista	Broj korisnika; % korisnika koji su izradili individualni tranzicioni plan	2026–2030	COK	Stručni kadar
Mentorska podrška	Uspostavljanje mreže mentora – bivših sportista	Mreža uspostavljena; broj aktivnih mentorskih parova godišnje	2027	COK	Interni resursi
Profesionalna orijentacija	Radionice o zapošljavanju i karijernom razvoju	Broj radionica; % učesnika koji su zaposleni ili uključeni u edukaciju 12 mjeseci nakon završetka karijere	Kontinuirano	COK	Edukativni resursi
Posebni cilj 5	Unaprijediti profesionalne kompetencije sportskih kadrova				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Kontinuirano stručno usavršavanje	Obuke za trenere, administratore i upravljačke strukture	Broj obuka; broj polaznika; prosječna ocjena kvaliteta obuke	2026–2030	COK	Edukativni budžet

Mentorstvo i prenos znanja	Programi mentorstva u sportu	Broj mentorskih parova; evaluacija efekata programa nakon 12 mjeseci	2027–2030	COK	Ekspertska podrška
<b>Posebni cilj 6</b>	<b>Integrirati olimpijske vrijednosti i zdrave stilove života u obrazovni i sportski sistem</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
OVEP	Implementacija OVEP programa u osnovnim školama	Broj škola; broj nastavnika; broj učenika; godišnja evaluacija uticaja programa	2026–2030	COK, MPNI	Edukativni materijali, administrativni resursi, Ekspertska podrška
Promocija zdravlja	Kampanje i edukativni sadržaji o zdravim stilovima života	Broj realizovanih kampanja; broj partnera; mjerljivi doseg (pregledi, učesnici)	Kontinuirano	COK	Medijski resursi
<b>Posebni cilj 7</b>	<b>Smanjiti rizik od mentalne iscrpljenosti i profesionalnog sagorijevanja sportista</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Mentalna podrška	Radionice o upravljanju stresom i balansu obaveza	Broj aktivnosti; % sportista u olimpijskom programu obuhvaćenih programom	2026–2030	COK	Stručnjaci
Prevenција	Integracija mentalnog zdravlja u obrazovne programe	Broj programa sa uključenim sadržajem o psihološkoj otpornosti	Kontinuirano	COK	Edukativni resursi
<b>Posebni cilj 8</b>	<b>Ojačati međusektorsku i međunarodnu saradnju u oblasti obrazovanja i dualne karijere</b>				
<b>Način ostvarenja cilja</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Rok</b>	<b>Nosilac</b>	<b>Resursi</b>
Međunarodna projektna saradnja	Učešće u Erasmus+ i sličnim programima	Broj projekata; ukupan iznos sredstava	2026–2030	COK	EU fondovi
Razmjena znanja i dobrih praksi	Razvoj digitalne baze resursa i dobrih praksi	Platforma dostupna; broj korisnika godišnje; broj preuzetih materijala	2027	COK	Digitalni resursi

## STUB 5: Dobro upravljanje, institucionalni integritet, rodna ravnopravnost i održivost

Peti strateški stub uspostavlja normativni i institucionalni okvir za upravljanje sportom u Crnoj Gori, zasnovan na principima dobrog upravljanja, rodne ravnopravnosti, integriteta, transparentnosti i održivog razvoja. Kao institucionalni temelj Strategije 2026–2030, ovaj stub osigurava da autonomija sporta bude praćena jasnom odgovornošću, etičkim standardima i ravnopravnim učešćem u odlučivanju, čime se stvaraju uslovi za stabilan i dugoročno održiv sportski sistem.

Dobra uprava u sportu podrazumijeva jasno definisane nadležnosti, odgovornost u donošenju odluka, transparentno upravljanje finansijama i dosljedno poštovanje etičkih standarda. Strategija polazi od stava da autonomija sporta mora biti praćena visokom odgovornošću prema sportistima, članicama, partnerima i javnosti, u skladu sa Olimpijskom poveljom i međunarodnim standardima dobrog upravljanja.

Poseban značaj u okviru ovog stuba ima zaštita institucionalnog integriteta, kroz prevenciju sukoba interesa, zloupotreba i neetičkog ponašanja, kao i jačanje mehanizama za prijavu i postupanje u slučajevima kršenja pravila. Etika, integritet i povjerenje prepoznaju se kao ključni resursi sportskog sistema, bez kojih nema dugoročne održivosti ni institucionalne legitimnosti.

Finansijska stabilnost i predvidivost sportskog sistema predstavljaju jedan od centralnih izazova dobrog upravljanja. Strategija Crnogorskog olimpijskog komiteta 2026–2030 polazi od potrebe da se finansiranje sporta izdigne iz okvira kratkoročnih i fragmentisanih budžetskih rješenja i usmjeri ka stabilnim, sistemskim mehanizmima koji omogućavaju dugoročno planiranje i razvoj.

Fond za razvoj sporta prepoznaje se kao ključni državni mehanizam za dugoročno, predvidivo i pravično finansiranje sporta u Crnoj Gori. Iako Fond neće biti dio institucionalne strukture Crnogorskog olimpijskog komiteta, njegovo uspostavljanje predstavlja rezultat strateške inicijative i zagovaračke uloge COK-a u cilju unaprjeđenja sportskog sistema. U tom okviru, Fond se posmatra kao instrument koji može podržati razvojne, infrastrukturne, obrazovne i programske prioritete sporta na nacionalnom nivou.

Crnogorski olimpijski komitet, kao strateški partner države, će kroz institucionalni dijalog, ekspertizu i međunarodna iskustva doprinositi oblikovanju principa rada Fonda, kriterijuma finansiranja i njegovom usklađivanju sa međunarodnim standardima dobrog upravljanja, transparentnosti i odgovornosti, uz puno poštovanje njegove institucionalne nezavisnosti.

Finansijska održivost sportskog sistema i održivi razvoj sporta posmatraju se kao međusobno povezani elementi institucionalne stabilnosti. Strategija prepoznaje potrebu za raznovrsnim i transparentnim izvorima finansiranja, odgovorno upravljanje resursima i integraciju ESG principa u planiranje, upravljanje i organizaciju sportskih aktivnosti i događaja, u skladu sa međunarodnim obavezama koje je Crnogorski olimpijski komitet preuzeo.

Digitalna transformacija predstavlja jedan od ključnih alata unaprjeđenja dobrog upravljanja. Uspostavljanje savremenih digitalnih sistema za upravljanje podacima, izvještavanje, komunikaciju i analitiku omogućiće veću transparentnost, efikasnije donošenje odluka i sistematsko praćenje pokazatelja učinka u sportskom sistemu. Digitalizacija će doprinijeti standardizaciji procedura, smanjenju administrativnih opterećenja i jačanju odgovornosti, uz obaveznu primjenu standarda zaštite ličnih i osjetljivih podataka.

Ovaj stub obuhvata i rodnu ravnopravnost, kao standard dobrog upravljanja sportom. COK će sistemski unaprjeđivati položaj žena kroz normativne mjere, ravnopravnu raspodjelu institucionalne podrške i jačanje njihove zastupljenosti u upravljačkim, administrativnim i javnim strukturama sporta.

Strategija 2026–2030 usmjerena je na:

- povećanje učešća žena u upravljačkim i odlučivačkim tijelima sportskih organizacija,
- očuvanje i unaprjeđenje principa ravnopravne finansijske podrške sportistima i sportistkinjama, zasnovane isključivo na sportskim rezultatima,
- jačanje vidljivosti ženskog sporta i sportistkinja u javnom prostoru,
- unaprjeđenje uslova rada i profesionalnog razvoja žena u sportskom sistemu,
- sistematsko prikupljanje i praćenje podataka razvrstanih po polu radi evaluacije napretka.

U okviru svojih nadležnosti, COK će kroz normativne izmjene, preporuke i mehanizme saradnje sa nacionalnim savezima podsticati rodno uravnoteženo odlučivanje i jednaku institucionalnu podršku sportistkinjama i sportistima.

Crnogorski olimpijski komitet već primjenjuje princip minimalne zastupljenosti žena od najmanje 30% u Upravnom odboru, te će kroz izmjene Statuta osigurati da ovaj princip bude normativno utvrđen kao obavezan standard za Upravni odbor, Skupštinu, komisije i druga tijela COK-a.

COK će promovisati ovaj standard kao preporučeni model i za nacionalne sportske saveze, u cilju postepenog usklađivanja sa savremenim međunarodnim principima rodno uravnoteženog upravljanja.

COK već primjenjuje princip rodne ravnopravnosti u raspodjeli stipendija, gdje se kriterijumi zasnivaju isključivo na sportskim rezultatima, bez razlike između sportista i sportistkinja.

Savremeni vrhunski sport zahtijeva sistemsku zaštitu sportistkinja tokom svih faza životnog ciklusa, uključujući prekonceptivni period, trudnoću, postporođajni oporavak i roditeljstvo. U crnogorskom sportskom sistemu trenutno ne postoji standardizovan nacionalni okvir koji jasno definiše medicinske, ugovorne i institucionalne garancije za sportistkinje u ovom periodu, što može dovesti do pravne nesigurnosti i neujednačene prakse.

Crnogorski olimpijski komitet će zagovarati uspostavljanje standardizovane nacionalne politike zaštite sportistkinja tokom trudnoće i roditeljstva, sa ciljem jačanja pravne sigurnosti, ugovornih garancija i sistemske podrške sportistkinjama - majkama u vrhunskom sportu.

U okviru principa dobrog upravljanja i rodne ravnopravnosti, COK će razviti preporučeni model institucionalne i ugovorne zaštite sportistkinja, koji će poslužiti kao referentni okvir za nacionalne sportske saveze i druge aktere sportskog sistema.

Ovaj okvir obuhvatiće:

- minimalne medicinske smjernice za praćenje trudnoće i postporođajnog perioda u vrhunskom sportu (u skladu sa protokolima definisanim u Stubu 3),
- preporuke za ugovorne klauzule koje garantuju kontinuitet statusa i finansijske sigurnosti sportistkinje tokom trudnoće,
- zabranu raskida ugovora ili uskraćivanja prava po osnovu trudnoće ili roditeljstva,
- smjernice za postepeni i medicinski nadzirani povratak u trenažni i takmičarski proces,
- mehanizme institucionalne zaštite od diskriminacije.

COK će kroz ovu inicijativu promovisati uspostavljanje sistemskog i predvidivog okvira kojim se obezbjeđuje da majčinstvo ne predstavlja prepreku za nastavak sportske karijere, već fazu integrisanu u model dugoročnog razvoja sportistkinje.

Kroz ovaj strateški stub, Crnogorski olimpijski komitet potvrđuje opredjeljenje da sport u Crnoj Gori bude vođen na način koji je zakonit, etičan, transparentan i dugoročno održiv, u interesu sportista, sportskih organizacija i društva u cjelini.

## Izazovi

- Nedovoljni institucionalni kapaciteti sportskih organizacija za dugoročno finansijsko i strateško planiranje.
- Ograničena transparentnost i nedovoljno standardizovane upravljačke procedure.
- Nedovoljno razvijeni mehanizmi za prevenciju i prijavu nepravilnosti.
- Neujednačena primjena principa rodne ravnopravnosti i nedovoljna zastupljenost žena u upravljačkim i javnim strukturama sporta.
- Slaba digitalizacija upravljačkih i administrativnih procesa.
- Fragmentisan i nepredvidiv sistem finansiranja sporta.
- Nedovoljna integracija principa održivog razvoja i ESG standarda.

## Ciljevi

1. Unaprijediti sistem dobrog upravljanja i transparentnosti u sportu.
2. Ojačati mehanizme etike i zaštite integriteta sportskog sistema.
3. Institucionalizovati minimalnu zastupljenost žena u upravljačkim tijelima COK-a i podsticati rodno uravnoteženo odlučivanje u sportskom sistemu.
4. Digitalizovati upravljačke i administrativne procese u sportu.
5. Obezbijediti održiv i predvidiv okvir finansiranja sporta kroz jačanje sistemskih i institucionalnih mehanizama.
6. Doprinijeti uspostavljanju i institucionalizaciji državnog Fonda za razvoj sporta kao ključnog mehanizma dugoročnog finansiranja sporta.
7. Integrisati principe održivog razvoja i ESG standarde u rad sportskih organizacija.

## Ključne aktivnosti (2026–2030)

- Standardizacija upravljačkih procedura i internih pravilnika sportskih organizacija.
- Uspostavljanje Etičke komisije i mehanizama za anonimnu prijavu nepravilnosti.
- Kontinuirana edukacija upravljačkih struktura o dobroj upravi, etici i integritetu.
- Uvođenje preporučenog ciljnog procenta zastupljenosti žena u upravljačkim strukturama sportskih organizacija.
- Izmjene i dopune Statuta COK-a radi normativnog utvrđivanja minimalne zastupljenosti žena u Upravnom odboru, Skupštini, komisijama i drugim tijelima.
- Praćenje i godišnje objavljivanje podataka o zastupljenosti žena u organima upravljanja sportskih organizacija.
- Godišnja analiza raspodjele finansijskih sredstava po polu (u okviru stipendija i programa COK-a).

- Razvoj smjernica za promociju i vidljivost ženskog sporta u komunikacionim politikama COK-a i članica.
- Edukacija upravljačkih struktura o rodno odgovornom upravljanju.
- Uspostavljanje godišnjeg izvještaja o rodnoj strukturi organa COK-a i preporuka za unaprjeđenje.
- Digitalizacija sistema upravljanja, izvještavanja i komunikacije sa članicama.
- Praćenje procesa uspostavljanja Fonda za razvoj sporta i učešće u institucionalnom dijalogu radi usklađivanja principa rada Fonda sa standardima dobrog upravljanja i transparentnosti.
- Razvoj preporuka i modela kriterijuma za transparentnu raspodjelu finansijskih sredstava u sportu.
- Implementacija Politike održivosti i godišnje izvještavanje o napretku.
- Uvođenje ESG kriterijuma u planiranje i organizaciju nacionalnih i multisportskih događaja pod okriljem COK-a.

### **Očekivani rezultati**

- Povećano povjerenje javnosti u sportske institucije.
- Transparentniji i odgovorniji sistem upravljanja sportom.
- Funkcionalni mehanizmi etike i integriteta.
- Normativno utvrđena minimalna zastupljenost žena u svim upravljačkim tijelima COK-a.
- Povećan procenat žena u upravljačkim strukturama sportskog sistema.
- Očuvana ravnopravna raspodjela stipendija i programske podrške zasnovana isključivo na sportskom rezultatu.
- Veća medijska i institucionalna vidljivost ženskog sporta.
- Uspostavljen sistem praćenja rodno razvrstanih podataka u sportskom sistemu.
- Efikasniji, transparentniji i digitalno unaprijeđen sistem upravljanja, izvještavanja i analitičkog praćenja učinka.
- Stabilniji i predvidiviji okvir finansiranja sporta.
- Integrisana održivost u sve sportske politike i programe.
- Dugoročno stabilan i institucionalno snažan sportski sistem.

STUB 5		DOBRO UPRAVLJANJE, INTEGRITET, RAVNOPRAVNOST I ODRŽIVOST			
Strateški (opšti) cilj	Unaprijediti dobro upravljanje, institucionalni integritet i održivost sportskog sistema kroz jačanje institucionalnih kapaciteta, etičkih standarda, transparentnosti, rodne ravnopravnosti, digitalne uprave i odgovornog finansiranja, u cilju dugoročne stabilnosti i povjerenja u sport.				
Posebni cilj 1	Unaprijediti sistem dobrog upravljanja i transparentnosti u sportu				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti usmjerene ka ostvarenju cilja	Indikator ostvarenosti / stepen realizacije	Rok	Nosilac aktivnosti	Resursi
Standardizacija upravljačkih procedura	Izrada i primjena modela internih pravilnika i procedura	Model pravilnika izrađen (2026); % nacionalnih saveza koji su uskladili akta sa modelom (cilj: min. 60% do 2028)	2026–2028	COK	Pravna i stručna podrška
Jačanje transparentnosti	Redovno objavljivanje ključnih dokumenata i izvještaja	Godišnji plan rada, finansijski izvještaj i izvještaj o realizaciji javno objavljeni u roku od 60 dana od usvajanja (100% realizacija)	Kontinuirano	COK	Interni resursi
Samoevaluacija	Godišnje samoevaluacije usklađenosti sa principima dobrog upravljanja	Godišnji izvještaj o usklađenosti izrađen i razmatran na UO; identifikovane mjere unaprjeđenja za narednu godinu	Godišnje	COK	Interni resursi
Sistem monitoringa i evaluacije	Uspostavljanje sistema godišnjeg praćenja i realizacije Strategije sa definisanim pokazateljima učinka	Godišnji izvještaj o realizaciji izrađen i razmatran na Upravnom odboru; definisane korektivne mjere za naredni period	Godišnje	COK	Interni resursi
Sistem upravljanja rizicima	Uspostavljanje registra institucionalnih rizika COK-a (pravni, finansijski, reputacioni, operativni) i godišnje ažuriranje plana upravljanja rizicima	Registar rizika usvojen od strane UO; godišnje ažuriranje sprovedeno; definisane mjere ublažavanja za identifikovane rizike	2026-2030	COK	Interni resursi

Posebni cilj 2	Ojačati etičke standarde i zaštitu integriteta sportskog sistema				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Etički nadzor	Uspostavljanje Etičke komisije i procedura rada	Komisija imenovana; Poslovnik usvojen; najmanje 2 sjednice godišnje	2026	COK	Pravna ekspertiza
Mehanizmi prijave	Uspostavljanje anonimnog sistema prijave nepravilnosti	Digitalna platforma operativna; evidencija prijave i rokova postupanja uspostavljena.	2026	COK	IT rješenja
Edukativne i preventivne mjere	Obuke o etici, integritetu i sukobu interesa	Najmanje 2 obuke godišnje; evaluacija zadovoljstva učesnika $\geq 80\%$	2026–2030	COK	Edukativni budžet
Posebni cilj 3	Povećati rodnu ravnopravnost u upravljačkim strukturama				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Normativni okvir	- Izrada Politike rodne ravnopravnosti - Uvođenje i praćenje rodni kvota u upravljačkim tijelima	Politika usvojena (2026); minimalna zastupljenost žena od $\geq 30\%$ normativno utvrđena u Statutu; godišnji izvještaj o rodnoj strukturi organa COK-a objavljen	2026–2030	COK	Interni resursi
Institucionalna zaštita sportiskinja-majki	Izrada i usvajanje preporučenog modela institucionalne i ugovorne zaštite sportistkinja tokom trudnoće i roditeljstva	Model izrađen i usvojen od strane UO COK-a; dokument dostavljen svim nacionalnim savezima; min. 50% saveza preuzelo preporuke do 2028	2026–2030	COK	Pravna i stručna podrška
Osnaživanje/razvoj kapaciteta žena u sportu	Programi edukacije i mentorstva za žene u sportu	Najmanje 1 program godišnje; min. 10 učesnica godišnje; praćenje napredovanja učesnica u upravljačkim strukturama	2026–2030	COK	Edukativni resursi
Praćenje rodne ravnopravnosti u sportskom sistemu	Izrada i objavljivanje godišnjeg izvještaja o stanju rodne ravnopravnosti (COK i dostupni podaci saveza)	Godišnji izvještaj objavljen	2026–2030	COK	Interni resursi

Posebni cilj 4	Digitalizovati upravljačke i administrativne procese u sportu				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Digitalna transformacija uprave	Uvođenje digitalnih alata za upravljanje i izvještavanje	Centralizovani digitalni sistem uspostavljen; min. 80% internih procesa digitalizovano do 2028; smanjenje administrativnog vremena obrade dokumenata za min. 30%	2026–2028	COK	IT budžet
Unaprjeđenje efikasnosti i dostupnosti podataka	Digitalna komunikacija sa članicama	Min. 70% komunikacije i izvještavanja realizovano putem digitalne platforme; godišnja analiza korišćenja sistema izrađena	Kontinuirano	COK	IT podrška
Upravljanje podacima	Usvajanje interne politike upravljanja podacima i zaštite ličnih i osjetljivih podataka u digitalnim sistemima COK-a	Politika usvojena; 100% zaposlenih upoznato sa procedurama; interna provjera usklađenosti sprovedena godišnje	2026-2027	COK	Interni resursi
Posebni cilj 5	Doprinijeti uspostavljanju održivog i predvidivog sistema finansiranja sporta				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Institucionalni dijalog i zagovaranje	Učešće u radnim grupama za uspostavljanje Fonda za razvoj sporta	Učešće COK-a u relevantnim konsultativnim procesima; min. 2 institucionalna sastanka godišnje; dostavljene pisane preporuke	2026–2027	COK	Ekspertski resursi
Jačanje finansijskih kapaciteta	Obuke saveza za finansijsko planiranje i upravljanje	Najmanje 1 obuka godišnje; min. 15 saveza obuhvaćeno do 2030; evaluacija učinka obuka sprovedena	2026–2030	COK	Edukativni budžet
Transparentnost kriterijuma podrške	Objavlivanje modela i kriterijuma podrške kroz programe COK-a	Model komuniciran sa savezima	2026-2030	COK	Interni resursi
Uslovljenost institucionalne saradnje principima dobrog upravljanja	Uključivanje poštovanja osnovnih principa dobrog upravljanja, transparentnosti i rodne ravnopravnosti kao jednog od kriterijuma u programima institucionalne podrške COK-a	Kriterijumi javno objavljeni; primjena kriterijuma evidentirana u godišnjem izvještaju o programima podrške	2027-2030	COK	Interni resursi

Posebni cilj 6	Integrirati principe održivog razvoja i ESG standarde u rad sportskih organizacija				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Politika održivosti	Donošenje i implementacija Politike	Politika usvojena (2026); godišnji izvještaj o implementaciji izrađen	2026–2028	COK	ESG ekspertiza
Mjerenje i upravljanje ekološkim uticajem sportskih aktivnosti	Korišćenje alata EOC EU Office za mjerenje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• CO<sub>2</sub> emisija (carbon footprint),</li> <li>• potrošnje resursa,</li> <li>• otpada i plastike,</li> <li>• uticaja putovanja i događaja.</li> </ul>	Godišnji ESG izvještaj sa podacima o CO <sub>2</sub> , otpadu i potrošnji resursa; trend smanjenja CO <sub>2</sub> emisija za min. 10% do 2030	Godišnje	COK	Digitalni alati
Održivi događaji	Integracija „green event“ protokola	Min. 50% događaja pod okriljem COK-a implementira zelene standarde do 2030	2026–2030	COK	Operativni budžet
Edukacija	Edukativne kampanje o održivosti	Min. 1 kampanja godišnje	Kontinuirano	COK	Komunikacioni resursi

## STUB 6: Strateška partnerstva i međunarodna saradnja

Šesti strateški stub usmjeren je na jačanje otvorenosti, međunarodne pozicije i razvojnih kapaciteta sportskog sistema Crne Gore kroz strateška partnerstva i aktivnu međunarodnu saradnju. Ovaj stub predstavlja eksterni i diplomatski oslonac Strategije Crnogorskog olimpijskog komiteta za period 2026–2030, kroz koji se obezbjeđuju dodatni resursi, znanja, uticaj i dugoročna održivost sporta.

Prema Sports Political Power Index-u 2025<sup>2</sup>, koji mjeri zastupljenost država u upravljačkim tijelima međunarodnih i evropskih sportskih organizacija, Crna Gora se nalazi u donjem dijelu evropske rang-liste, što ukazuje na ograničen strukturni uticaj male države u globalnom sportskom sistemu. Ovakva pozicija predstavlja jasan pokazatelj potrebe za strateškim i fokusiranim međunarodnim djelovanjem, kroz tematsko profilisanje i aktivno učešće u međunarodnim komisijama i tijelima.

Cilj ovog stuba je da Crnogorski olimpijski komitet pozicionira kao kredibilnog i vidljivog regionalnog aktera u okviru olimpijskog pokreta, sa jasnim međunarodnim prisustvom i prepoznatljivim tematskim prioritetima.

<sup>2</sup><https://www.dif.dk/media/clklr2br/the-sports-political-power-index-2023.pdf>

Savremeni sport se ne razvija izolovano, već u snažnoj međuzavisnosti sa obrazovanjem, naukom, zdravljem, privredom, lokalnim razvojem i međunarodnim odnosima. Strategija polazi od shvatanja da su partnerstva ključni mehanizam razvoja sportskog sistema, a ne samo dodatni izvor podrške. U tom kontekstu, Crnogorski olimpijski komitet se pozicionira kao aktivan, pouzdan i vidljiv partner u domaćem i međunarodnom okruženju.

U okviru ovog stuba, COK djeluje kao strateški koordinator i fasilitator međunarodnih i razvojnih inicijativa, uz poštovanje nadležnosti nacionalnih saveza i institucionalne autonomije sportskog sistema.

### **Međunarodna institucionalna saradnja**

COK će sistematski jačati saradnju sa ključnim međunarodnim sportskim organizacijama, uključujući Međunarodni olimpijski komitet, Evropske olimpijske komitete, Asocijaciju nacionalnih olimpijskih komiteta i Međunarodni komitet Mediteranskih igara. Aktivno prisustvo u njihovim tijelima i komisijama, kao i kandidovanje crnogorskih predstavnika za upravljačke i savjetodavne funkcije, biće usmjereno ka zastupanju tema od strateškog značaja za Crnu Goru, poput zaštite sportista, rodne ravnopravnosti, integriteta sporta, održivosti i dualnih karijera.

Međunarodna pozicija COK-a zasnivaće se na principima kredibiliteta, stručnosti, neutralnosti i dosljednog zastupanja olimpijskih vrijednosti, uz kontinuirano očuvanje reputacionog integriteta institucije.

Međunarodna saradnja biće dodatno osnažena kroz učešće u programima Olimpijske solidarnosti, Erasmus+ Sport projektima, kao i inicijativama Ujedinjenih nacija i Evropske unije u oblastima obrazovanja, zdravlja, inkluzije i društvenog uticaja sporta. COK će nastaviti da razvija interne kapacitete za upravljanje međunarodnim projektima, uz paralelnu podršku nacionalnim savezima i lokalnim akterima da se uključe u regionalne i evropske mreže saradnje.

Stečena međunarodna iskustva i projektna znanja sistematski će se prenositi u nacionalni sportski sistem, u cilju modernizacije upravljačkih modela, unaprjeđenja standarda i jačanja stručnih kapaciteta.

## **Sportska diplomatija**

Poseban segment ovog stuba odnosi se na sportsku diplomatiju kao instrument promocije Crne Gore i jačanja njenog međunarodnog identiteta. Kroz bilateralne i multilateralne sporazume, zajedničke inicijative i tematske platforme saradnje, sport će se koristiti kao sredstvo povezivanja, razmjene znanja i izgradnje povjerenja.

Sportska diplomatija razvijaće se u koordinaciji sa nadležnim državnim institucijama, uz poštovanje principa autonomije sporta i neutralnosti olimpijskog pokreta, te će predstavljati strukturisani dio međunarodnog djelovanja COK-a.

U saradnji sa državnim institucijama, COK će doprinositi integraciji sporta u šire spoljnopolitičke, kulturne i razvojne ciljeve države.

## **Strateška partnerstva i razvojni ekosistem**

Strateška partnerstva sa privredom razvijaće se na osnovu zajedničkih vrijednosti i dugoročnih ciljeva, uz prelazak sa tradicionalnih, kratkoročnih modela sponzorstava ka dugoročnim i vrijednosno utemeljenim partnerstvima. Fokus će biti na partnerstvima zasnovanim na narativu, društvenom uticaju i mjerljivim rezultatima, kroz koje se sport pozicionira kao relevantna platforma za promociju zdravih stilova života, održivosti, ravnopravnosti i razvoja zajednice, uz korišćenje savremenih komunikacionih i digitalnih alata.

Ova partnerstva razvijaće se uz jasno razgraničenje između institucionalne autonomije COK-a i komercijalnih interesa, čime se obezbjeđuje dugoročna stabilnost i reputaciona sigurnost sportskog sistema.

Saradnja sa akademskim sektorom i naučnim institucijama predstavljaće važan element ovog stuba, posebno u oblastima sportskih nauka, medicine, obrazovanja i dualne karijere. Razvoj zajedničkih istraživačkih inicijativa, stručne prakse i obrazovnih programa doprinijeće jačanju znanja i stvaranju novih generacija sportskih kadrova.

Akadska saradnja biće usmjerena i na razvoj inovacija i prenos naučnih saznanja u praktične politike i programe sportskog sistema.

Lokalne samouprave biće prepoznate kao ključni partneri u razvoju sporta na terenu, naročito u oblasti sportskog turizma, organizacije međunarodnih događaja i brendiranja gradova kao sportskih destinacija. Kroz partnerske modele saradnje, sport će biti afirmisan kao pokretač lokalnog razvoja, međunarodne vidljivosti i razmjene.

## **Olimpijska kuća kao međunarodna platforma**

U okviru ovog stuba, Olimpijska kuća u Podgorici razvijaće se kao otvorena platforma za međunarodne susrete, forume, edukacije i partnerske inicijative, simbolizujući ulogu Crnogorskog olimpijskog komiteta kao povezujuće tačke između sporta, društva i međunarodne zajednice.

Ovaj stub doprinosi internacionalizaciji sportskog sistema Crne Gore, jačanju njegove otpornosti na spoljne izazove i dugoročnoj održivosti kroz umrežavanje, znanje i strateško pozicioniranje.

Kroz strateška partnerstva i međunarodnu saradnju, Crnogorski olimpijski komitet potvrđuje ambiciju da sport u Crnoj Gori bude aktivan akter razvoja, prepoznat i cijenjen partner u međunarodnom okruženju, te snažan nosilac vrijednosti olimpijskog pokreta u savremenom društvu.

Ovaj stub predstavlja instrument internacionalizacije sportskog sistema Crne Gore, sa ciljem jačanja njegovog uticaja, otpornosti i dugoročne održivosti.

### **Izazovi**

- Nedovoljno sistematizovan i strateški pristup razvoju partnerstava i saradnje sa privatnim sektorom.
- Oslanjanje na tradicionalne modele sponzorstava, bez dugoročne vrijednosti i mjerljivog društvenog uticaja.
- Ograničeni institucionalni kapaciteti nacionalnih saveza za međunarodnu saradnju i projektno upravljanje.
- Nedovoljno iskorišćen potencijal međunarodnih mreža i pozicija COK-a u međunarodnim sportskim tijelima.
- Fragmentisana saradnja sa akademskim, naučnim i civilnim sektorom.
- Nedovoljna povezanost sporta sa razvojnim politikama turizma, obrazovanja i lokalnog razvoja.
- Odsustvo sistemskog pristupa sportskoj diplomatiji i međunarodnom pozicioniranju Crne Gore kroz sport.
- Ograničen međunarodni uticaj i potreba za strateškim pozicioniranjem male države u okviru globalnog sportskog sistema.
- Visoka konkurentnost međunarodnih fondova i potreba za profesionalizacijom projektnog upravljanja.

- Izloženost međunarodnim političkim, ekonomskim i geopolitičkim promjenama koje mogu uticati na sportsku saradnju i finansiranje.

## **Ciljevi**

1. Ojačati strateška partnerstva u domaćem i međunarodnom okruženju.
2. Razviti dugoročna i vrijednosno utemeljena partnerstva sa privatnim sektorom.
3. Osnažiti međunarodnu saradnju i aktivno učešće COK-a u međunarodnim sportskim organizacijama i projektima.
4. Razviti sportsku diplomatiju kao alat međunarodnog pozicioniranja Crne Gore.
5. Povezati sport sa akademskim, naučnim i istraživačkim sektorom.
6. Podržati nacionalne saveze i lokalne zajednice u razvoju međunarodnih partnerstava i projekata.
7. Unaprijediti ulogu sporta u razvoju sportskog turizma i organizaciji međunarodnih događaja.
8. Omogućiti sistemski prenos međunarodnih iskustava i dobrih praksi u nacionalni sportski sistem radi njegove modernizacije i unaprjeđenja standarda.
9. Podsticati inovacije i razvoj istraživačkih inicijativa u sportu kroz saradnju sa akademskim i naučnim sektorom.

## **Ključne aktivnosti (2026–2030)**

- Razvoj i implementacija strategije partnerstava i sponzorstava COK-a.
- Redizajn sponzorskih modela ka narativnim, projektno-orijentisanim i društveno odgovornim partnerstvima.
- Uspostavljanje jasnih procedura za identifikaciju, upravljanje i evaluaciju partnerskih odnosa.
- Aktivno učešće i kandidovanje predstavnika COK-a u tijelima MOK-a, EOK-a, ANOK-a, ICMG-a i drugih relevantnih organizacija.
- Priprema i realizacija međunarodnih projekata kroz programe Olimpijske solidarnosti, Erasmus+ Sport i druge međunarodne fondove.
- Razvoj bilateralnih i multilateralnih sporazuma sa nacionalnim olimpijskim komitetima i sportskim institucijama.
- Uspostavljanje saradnje sa univerzitetima i istraživačkim institucijama u oblasti sportskih nauka, obrazovanja i dualne karijere.
- Podrška nacionalnim savezima i lokalnim samoupravama u apliciranju za međunarodne projekte i razvoju sportskih događaja.

- Razvoj sportskog turizma kroz partnerstva sa lokalnim zajednicama, NTO i relevantnim institucijama.
- Korišćenje Olimpijske kuće kao platforme za međunarodne susrete, forume, edukacije i partnerske inicijative.
- Uspostavljanje koordinacionog mehanizma za međunarodnu saradnju i strateško partnerstvo unutar COK-a.
- Jačanje vidljivosti COK-a kroz stratešku komunikaciju i digitalne platforme.

### **Očekivani rezultati**

- Stabilna i dugoročna strateška partnerstva zasnovana na zajedničkim vrijednostima i mjerljivom uticaju.
- Diversifikovani i održiviji izvori finansiranja sportskog sistema.
- Povećano međunarodno prisustvo i uticaj Crnogorskog olimpijskog komiteta.
- Jačanje međunarodnog ugleda Crne Gore kroz sport i sportsku diplomatiju.
- Razvijena saradnja između sporta, akademskog sektora i istraživačkih institucija.
- Povećani kapaciteti nacionalnih saveza i lokalnih zajednica za međunarodnu saradnju.
- Veći broj međunarodnih sportskih događaja, projekata i inicijativa realizovanih u Crnoj Gori.
- Unaprijeđeni domaći upravljački i razvojni modeli kroz prenos međunarodnih iskustava i dobrih praksi.
- Razvijene inovativne inicijative i istraživački projekti u oblasti sportskih politika i upravljanja.
- Sport pozicioniran kao relevantan partner u društvenom, ekonomskom i međunarodnom razvoju države.

STUB 6		STRATEŠKA PARTNERSTVA I MEĐUNARODNA SARADNJA			
Strateški (opšti) cilj	Ojačati strateška partnerstva i međunarodnu saradnju kao mehanizam održivog razvoja sportskog sistema i međunarodnog pozicioniranja Crne Gore kroz sport.				
Posebni cilj 1	Ojačati strateška partnerstva kao mehanizam održivog razvoja sportskog sistema				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti usmjerene ka ostvarenju cilja	Indikator ostvarenosti / stepen realizacije	Rok	Nosilac aktivnosti	Resursi
Sistematski pristup partnerstvima	Izrada i usvajanje Strategije strateških partnerstava COK-a	Strategija usvojena	2026	COK	Interni i ekspertski resursi
Upravljanje partnerstvima	Uspostavljanje procedura za identifikaciju, upravljanje i evaluaciju partnerstava	Procedure uspostavljene	2026	COK	Administrativni resursi
Evaluacija efekata	Godišnje praćenje učinka partnerstava	Godišnji izvještaji sa analizom finansijskog, reputacionog i društvenog efekta partnerstava	Godišnje	COK	Analitički kapaciteti
Strateško upravljanje komunikacijom i brendom COK-a	Izrada i usvajanje Strategije komunikacije COK-a sa posebnim fokusom na međunarodno pozicioniranje i sportske diplomatije.	Strategija usvojena i implementacioni plan definisan.	2026	COK	Interni komunikacioni kapaciteti i eksterni ekspertski resursi
Posebni cilj 2	Unaprijediti saradnju sa privatnim sektorom kroz vrijednosno orijentisana i dugoročna partnerstva				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Redizajn sponzorstava	Razvoj narativnih, projektno-orijentisanih sponzorskih modela	Novi modeli razvijeni	2026–2027	COK	Marketinški i kreativni resursi
Društveni uticaj	Integracija CSR i ESG komponenti u partnerske projekte	% partnerstava sa ugrađenim ESG/CSR elementima	2026–2030	COK, partneri	Partnerski resursi
Digitalna aktivacija	Uvođenje digitalnih alata za aktivaciju i mjerenje učinka	Digitalni alati primijenjeni	2027–2030	COK	Digitalni budžet
Posebni cilj 3	Osnažiti međunarodnu saradnju i učešće COK-a u međunarodnim sportskim organizacijama i projektima				
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Institucionalno prisustvo	Kandidovanje i aktivno učešće predstavnika COK-a u tijelima MOK-a, EOK-a, ANOK-a i ICMG-a	Broj funkcija i izvještaji o doprinosu u tim tijelima	2026–2030	COK	Budžet za međunarodnu saradnju
Projekti	Priprema i realizacija projekata kroz Olimpijsku solidarnost i Erasmus+ Sport	Broj projekata i ukupna vrijednost sredstava	2026–2030	COK	EU i OS fondovi
Umrežavanje	Učešće u međunarodnim forumima i radnim grupama	Broj događaja i pokrenutih tematskih inicijativa	Godišnje	COK	Putni i logistički resursi

Posebni cilj 4		Razviti sportsku diplomatiju kao alat međunarodnog pozicioniranja Crne Gore			
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Bilateralna saradnja	Zaključivanje sporazuma	Broj sporazuma i realizovanih zajedničkih aktivnosti	2026–2030	COK, državni organi	Diplomatski resursi
Sportska diplomatija	Organizacija međunarodnih susreta, foruma i inicijativa	Broj događaja i broj međunarodnih učesnika	2027–2030	COK	Organizacijski budžet
Koordinacija	Razvoj godišnjeg Kalendara sportske diplomatije	Kalendar usvojen i realizovan	Godišnje	COK	Interni resursi
Posebni cilj 5		Povezati sport sa akademskim, naučnim i istraživačkim sektorom			
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Institucionalna saradnja	Potpisivanje sporazuma sa univerzitetima i institutima	Broj sporazuma	2026–2028	COK	Administrativni resursi
Naučne inicijative	Razvoj zajedničkih istraživačkih i obrazovnih projekata	Broj projekata i publikovanih radova	2027–2030	COK, akademski partneri	Projektni budžeti
Praksa i kadrovi	Uključivanje studenata i mladih stručnjaka u sportske programe	Broj uključenih učesnika	2027–2030	COK	Partnerski resursi
Transfer znanja	Organizacija godišnjih prezentacija i stručnih sažetaka sa preporukama za saveze na osnovu međunarodnih iskustava	Broj prezentacija i usvojenih preporuka u nacionalnom sistemu	2027–2030	COK	Interni resursi
Posebni cilj 6		Podržati nacionalne saveze i lokalne zajednice u razvoju međunarodnih partnerstava i projekata			
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Jačanje kapaciteta	Edukacije saveza o projektnom upravljanju i međunarodnoj saradnji	Broj obuka i broj obučanih organizacija	2026–2030	COK	Edukativni resursi
Tehnička podrška	Savjetodavna podrška u apliciranju za projekte	Broj aplikacija i broj odobrenih projekata	2026–2030	COK	Interni resursi
Lokalni razvoj	Podrška opštinama u razvoju sportskih inicijativa i događaja	Broj lokalnih projekata	2027–2030	COK, opštine	Partnerski resursi
Profesionalizacija projektnog upravljanja	Razvoj internog projektnog tima ili baze eksternih eksperata	Uspostavljen projektni tim i standardizovani projektni alati	2027	COK	Eksterni eksperti
Posebni cilj 7		Unaprijediti ulogu sporta u razvoju sportskog turizma i međunarodnih događaja			
Način ostvarenja cilja	Aktivnosti	Indikator	Rok	Nosilac	Resursi
Partnerstva u turizmu	Saradnja sa NTO, opštinama i savezima	Broj partnerstava	2026–2030	COK, NTO	Partnerski resursi
Međunarodni događaji	Podrška kandidaturama i organizaciji događaja	Broj događaja	2027–2030	COK	Organizacijski budžet
Promocija	Brendiranje Crne Gore kao sportske destinacije	Broj međunarodnih promotivnih kampanja i medijskih objava	Kontinuirano	COK	Marketinški resursi

## X IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Implementacija Strategije Crnogorskog olimpijskog komiteta za period 2026–2030 zasniva se na principima postepenosti, koordinacije i odgovornosti, uz jasno razdvajanje strateškog, programskog i operativnog nivoa djelovanja. Strategija predstavlja okvir dugoročnog razvoja, dok se njena realizacija odvija kroz godišnje operativne planove, programe i budžete, u skladu sa definisanim strateškim stubovima i prioritetima.

Sprovođenje Strategije organizovano je kroz trostepeni model:

- strateški nivo (Strategija 2026–2030),
- programski nivo (višegodišnji i tematski programi),
- operativni nivo (godišnji planovi aktivnosti i finansijski planovi).

Ovakav pristup omogućava fleksibilnost u realizaciji, prilagođavanje promjenama u sportskom i institucionalnom okruženju, kao i jasno praćenje napretka bez odstupanja od strateških ciljeva.

Indikatori daju različit nivo preciznosti, stoga će kvalitativni indikatori biti operacionalizovani kroz godišnje operativne planove.

Strategija predviđa izradu godišnjeg izvještaja o realizaciji, koji usvaja Upravni odbor COK-a, kao i srednjoročnu analizu napretka tokom trajanja strateškog ciklusa.

### Faze implementacije

Implementacija Strategije biće realizovana u fazama tokom četvorogodišnjeg ciklusa:

- Faza pokretanja (2026) - usmjerena na uspostavljanje ključnih sistema, institucionalnih mehanizama, politika i struktura predviđenih Strategijom, kao i početak implementacije prioriternih programa po stubovima.
- Faza konsolidacije (2027–2028) - fokusirana na širenje obuhvata programa, jačanje kapaciteta sportskih organizacija, stabilizaciju procesa i dublju integraciju strateških ciljeva u svakodnevno funkcionisanje sportskog sistema.
- Faza optimizacije i evaluacije (2029–2030) - usmjerena na procjenu ostvarenih rezultata kroz internu analizu i, po potrebi, eksternu stručnu evaluaciju, te pripremu osnova za naredni strateški ciklus.

### Institucionalna odgovornost i koordinacija

Crnogorski olimpijski komitet je nosilac implementacije Strategije i odgovoran je za ukupnu koordinaciju, praćenje i izvještavanje o njenoj realizaciji. Sekretarijat COK-a ima

centralnu ulogu u operativnom sprovođenju, uz aktivno učešće stalnih i ad hoc komisija, radnih grupa i stručnih tijela.

U okviru Sekretarijata biće uspostavljen sistem praćenja realizacije strateških pokazatelja i identifikacije potencijalnih rizika u sprovođenju Strategije.

Nacionalni sportski savezi predstavljaju ključne partnere u implementaciji, posebno u dijelu koji se odnosi na sportiste, trenere, takmičarske programe i lokalni nivo sporta. Njihova uloga ogleda se u prilagođavanju i primjeni strateških smjernica u okviru sopstvenih programa, uz podršku i koordinaciju COK-a.

Implementacija Strategije zasniva se na principu partnerskog upravljanja, kroz saradnju sa državnim institucijama, obrazovnim i zdravstvenim ustanovama, lokalnim samoupravama, međunarodnim organizacijama i privatnim sektorom, u skladu sa nadležnostima i strateškim interesima svih uključenih aktera.

### **Povezanost sa godišnjim planovima i budžetom**

Strateški ciljevi i prioriteti iz Strategije direktno se operacionalizuju kroz godišnje planove rada i finansijske planove Crnogorskog olimpijskog komiteta. Svaka planirana aktivnost u godišnjim programima mora biti jasno povezana sa odgovarajućim strateškim stubom i ciljem, čime se obezbjeđuje dosljednost između strateškog opredjeljenja i konkretnih mjera.

Strategija ne predstavlja budžetski dokument, ali daje jasan okvir za raspodjelu i usmjeravanje raspoloživih sredstava, u skladu sa strateškim prioritetima, realnim kapacitetima i principima transparentnosti i odgovornosti.

### **Fleksibilnost i prilagođavanje**

Implementacija Strategije predviđa mogućnost prilagođavanja operativnih aktivnosti u zavisnosti od promjena u sportskom kalendaru, zakonodavnom okviru, finansijskim uslovima i međunarodnom kontekstu. Takva fleksibilnost omogućava Crnogorskom olimpijskom komitetu da reaguje na nove izazove i prilike, bez ugrožavanja strateške koherentnosti i dugoročnih ciljeva.

Na ovaj način, Strategija 2026–2030 funkcioniše kao stabilan, ali otvoren okvir razvoja, koji omogućava kontinuitet, odgovornost i mjerljiv napredak sportskog sistema u Crnoj Gori.

## XI PRAĆENJE, EVALUACIJA I IZVJEŠTAVANJE

Praćenje, evaluacija i izvještavanje predstavljaju integralni dio upravljanja Strategijom Crnogorskog olimpijskog komiteta za period 2026–2030. Njihova svrha je osiguranje odgovorne implementacije, mjerljivog napretka i kontinuiranog unaprjeđenja sportskog sistema u Crnoj Gori.

### **Okvir praćenja i upravljanja realizacijom Strategije**

Realizacija Strategije zasniva se na jasno definisanim ciljevima, pokazateljima učinka i redovnom praćenju napretka na strateškom, programskom i operativnom nivou.

Okvir praćenja obuhvata:

- definisanje strateških i operativnih ciljeva,
- utvrđivanje kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja,
- redovno prikupljanje i analizu podataka,
- periodično izvještavanje upravljačkih organa COK-a,
- identifikaciju izazova i potencijalnih rizika u sprovođenju Strategije, uz predlaganje korektivnih mjera.

Ovim pristupom obezbjeđuje se dosljednost između strateških opredjeljenja i konkretnih aktivnosti koje se realizuju kroz godišnje planove i programe, uz mogućnost pravovremenog prilagođavanja u skladu sa utvrđenim nalazima.

### **Praćenje realizacije**

Praćenje realizacije Strategije sprovodi se kontinuirano kroz realizaciju godišnjih planova rada i finansijskih planova, koji su direktno povezani sa strateškim stubovima i ciljevima.

Praćenje obuhvata:

- realizaciju planiranih aktivnosti i poštovanje rokova,
- namjensko i odgovorno korišćenje sredstava,
- nivo uključenosti sportista, saveza i partnera,
- stepen napretka u odnosu na definisane pokazatelje učinka.

Sekretarijat COK-a ima centralnu ulogu u operativnom praćenju, uz učešće komisija i stručnih tijela, kao i redovnu saradnju sa nacionalnim sportskim savezima.

## **Evaluacija**

Evaluacija ima za cilj procjenu efekata sprovedenih aktivnosti i stepena ostvarenja strateških ciljeva. Pored kvantitativnih pokazatelja, evaluacija uključuje i kvalitativnu procjenu doprinosa Strategije razvoju sporta, dobrobiti sportista i jačanju institucionalnih kapaciteta.

Tokom strateškog perioda predviđene su:

- periodične interne evaluacije,
- srednjoročna evaluacija radi sagledavanja ukupnog napretka,
- završna evaluacija po isteku strateškog perioda, kao osnova za novi strateški ciklus.

Rezultati evaluacije služe kao temelj za donošenje korektivnih i razvojnih mjera, uz očuvanje dugoročnog strateškog pravca.

## **Izveštavanje i transparentnost**

Crnogorski olimpijski komitet obezbijediće redovno i transparentno izveštavanje o realizaciji Strategije prema svojim upravljačkim tijelima, članicama i partnerima.

Izveštavanje se sprovodi kroz:

- godišnje izvještaje o radu i realizaciji programa,
- tematske izvještaje po strateškim stubovima,
- finansijske izvještaje u skladu sa važećim propisima.

Poseban akcenat stavlja se na jasno povezivanje ostvarenih rezultata sa strateškim ciljevima, čime se omogućava razumijevanje stvarnog doprinosa Strategije razvoju sportskog sistema.

## **Kontinuirano unaprjeđenje**

Sistem praćenja i evaluacije predstavlja alat za učenje i unaprjeđenje, a ne isključivo mehanizam kontrole. Nalazi evaluacija koriste se za jačanje kapaciteta, unaprjeđenje programa i prilagođavanje mjera promjenama u sportskom i institucionalnom okruženju.

Na taj način Strategija 2026–2030 funkcioniše kao stabilan, ali prilagodljiv okvir razvoja, koji omogućava odgovorno upravljanje, mjerljiv napredak i dugoročnu održivost sporta u Crnoj Gori.

## XII RIZICI I PRETPOSTAVKE REALIZACIJE STRATEGIJE

Realizacija Strategije Crnogorskog olimpijskog komiteta za period 2026–2030. odvijaće se u dinamičnom institucionalnom, društvenom i međunarodnom okruženju, što podrazumijeva postojanje određenih rizika, ali i pretpostavki koje su neophodne za njenu uspješnu implementaciju. Identifikovanje ovih faktora predstavlja važan element odgovornog i realističnog strateškog planiranja.

Jedan od ključnih rizika odnosi se na finansijsku stabilnost i predvidivost izvora finansiranja, posebno u kontekstu zavisnosti sportskog sistema od javnih sredstava, ekonomskih kretanja i budžetskih ograničenja. Promjene u fiskalnim prioritetima ili kašnjenja u obezbjeđivanju sredstava mogu uticati na dinamiku realizacije planiranih aktivnosti.

Rizik predstavlja i ograničen institucionalni kapacitet pojedinih nacionalnih sportskih saveza i lokalnih aktera, naročito u oblastima projektog upravljanja, međunarodne saradnje, dobre uprave i implementacije kompleksnih programa. Neujednačen nivo razvijenosti sportskih organizacija može usporiti ili otežati sprovođenje pojedinih mjera Strategije.

Dodatni izazovi mogu proizaći iz nedovoljne međuresorske koordinacije, posebno u oblastima koje zahtijevaju saradnju sa obrazovnim, zdravstvenim, socijalnim, ekološkim i bezbjednosnim institucijama. Bez jasnih mehanizama saradnje, dio planiranih inicijativa može imati ograničen domet.

U međunarodnom kontekstu, rizici uključuju promjene u globalnim sportskim politikama, prioritetima međunarodnih organizacija, kao i geopolitičke i bezbjednosne okolnosti koje mogu uticati na realizaciju međunarodnih projekata, mobilnost i partnerstva.

Rizik može predstavljati i potencijalno narušavanje reputacionog integriteta sportskog sistema usljed kriznih situacija, nepravilnosti ili negativnih medijskih okolnosti, što može uticati na povjerenje javnosti, partnera i međunarodnih organizacija.

Demografski trendovi, uključujući emigraciju mladih i smanjenje baze aktivnih sportista i stručnog kadra, mogu dugoročno uticati na razvojne potencijale sportskog sistema.

Razvoj digitalnih sistema i upravljanja podacima podrazumijeva i potrebu za adekvatnom zaštitom podataka i sajber bezbjednosti, što predstavlja dodatni operativni izazov

Paralelno sa rizicima, Strategija se zasniva na jasno definisanim pretpostavkama realizacije. Prije svega, polazi se od pretpostavke kontinuirane institucionalne autonomije Crnogorskog olimpijskog komiteta, u skladu sa Poveljom Međunarodnog olimpijskog komiteta, kao i stabilnog partnerskog odnosa sa državnim institucijama.

Dalje, pretpostavlja se nastavak strateške podrške sportu kao javnom interesu, uključujući ulaganja u razvoj sportskog sistema, zaštitu sportista i promociju zdravih stilova života. Posebna pretpostavka odnosi se na spremnost sportskih organizacija da prihvate reformske procese, unaprijede upravljanje i aktivno učestvuju u realizaciji Strategije.

Važna pretpostavka je i dostupnost međunarodnih programa i fondova, kao i sposobnost COK-a i partnera da ih koriste na efikasan i transparentan način. Konačno, Strategija polazi od pretpostavke društvene podrške sportu i olimpijskim vrijednostima, kao temelja za dugoročni razvoj i legitimitet planiranih aktivnosti.

Crnogorski olimpijski komitet će kroz redovno praćenje, evaluaciju i prilagođavanje mjera upravljati identifikovanim rizicima, uz očuvanje fleksibilnosti Strategije i njene sposobnosti da odgovori na promjene u okruženju.

## XIII FINANSIJSKI OKVIR

Finansijski okvir Strategije Crnogorskog olimpijskog komiteta za period 2026–2030. zasniva se na principima održivosti, predvidivosti, transparentnosti i odgovornog upravljanja javnim i partnerskim sredstvima. Strategija je koncipirana tako da bude realno izvodljiva u okviru postojećih i očekivanih finansijskih kapaciteta, uz mogućnost postupnog širenja obima aktivnosti kroz diverzifikaciju izvora finansiranja.

Osnov finansiranja aktivnosti Crnogorskog olimpijskog komiteta čine sredstva iz Budžeta Crne Gore, koja se dodjeljuju u skladu sa zakonskim okvirom i strateškim prioritetima države u oblasti sporta. Ova sredstva predstavljaju ključni i stabilizujući element funkcionisanja sportskog sistema, naročito u segmentima priprema sportista za velika međunarodna takmičenja, zaštite zdravlja sportista, razvoja mladih i institucionalnog jačanja sportskih organizacija.

Pored javnih sredstava, Strategija se oslanja i na međunarodne izvore finansiranja, prije svega kroz programe Olimpijske solidarnosti Međunarodnog olimpijskog komiteta, Erasmus+ Sport, kao i druge programe Evropske unije i međunarodnih organizacija. Ovi izvori imaju značajnu ulogu u razvoju kapaciteta, edukaciji, zaštiti integriteta sporta, rodnoj ravnopravnosti, održivosti i inovacijama, te doprinose smanjenju zavisnosti od isključivo nacionalnih budžetskih sredstava.

Treći važan stub finansijskog okvira čine strateška partnerstva i sponzorstva sa privatnim sektorom. U periodu 2026–2030. COK će sistematski razvijati modele dugoročnih, vrijednosno orijentisanih partnerstava, koji prevazilaze tradicionalne sponzorske odnose i doprinose zajedničkom društvenom i sportskom uticaju. Ova partnerstva biće

usmjerena na podršku programima od posebnog značaja, uključujući olimpijsko obrazovanje, zdravlje sportista, sportsku infrastrukturu, ESG programe, međunarodne događaje i promociju sporta u zajednici.

Strategija predviđa pristup finansiranju u skladu sa principom postepenosti realizacije mjera, pri čemu će se prioritet davati aktivnostima od najvećeg strateškog značaja i direktnog uticaja na sportiste i sportski sistem. Finansijski okvir ostavlja prostor za godišnje prilagođavanje planova i budžeta, u skladu sa raspoloživim sredstvima, promjenama u okruženju i rezultatima praćenja realizacije Strategije.

COK će u okviru finansijskog planiranja primjenjivati princip opreznog budžetiranja i diversifikacije izvora prihoda, kako bi se ublažili rizici eventualnih fiskalnih ili tržišnih poremećaja.

Važno je naglasiti da ova Strategija ne uključuje kapitalna ulaganja u izgradnju Olimpijske kuće, s obzirom na zaključke Vlade Crne Gore da će sredstva za ovaj projekat biti obezbijeđena iz Kapitalnog budžeta. Strategija se, u tom dijelu, fokusira na programsko i funkcionalno korišćenje Olimpijske kuće kao institucionalnog, edukativnog i razvojnog centra olimpijskog pokreta u Crnoj Gori.

Crnogorski olimpijski komitet će upravljati finansijskim sredstvima u skladu sa principima transparentnosti, odgovornosti i dobrog upravljanja, uz redovno izvještavanje ka upravljačkim tijelima, nadležnim institucijama, organizacijama koje obezbjeđuju podršku i javnosti o utrošku sredstava i ostvarenim rezultatima. Finansijski okvir Strategije osmišljen je kao podrška dugoročnom razvoju sporta, a ne kao ograničenje, omogućavajući COK-u da ostane fleksibilan, odgovoran i strateški usmjeren u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Upravljanje sredstvima biće zasnovano na uspostavljenim sistemima interne kontrole, finansijskog nadzora i usklađenosti sa važećim propisima.

Finansijsko upravljanje biće usklađeno sa principima dobrog upravljanja olimpijskog pokreta i relevantnim međunarodnim standardima transparentnosti i odgovornosti.

### **Povezanost finansijskog okvira sa operativnim planiranjem i sistemom praćenja učinka**

Finansijski okvir Strategije Crnogorskog olimpijskog komiteta za period 2026–2030. neposredno je povezan sa operativnim planiranjem i sistemom praćenja, evaluacije i izvještavanja, čime se obezbjeđuje da strateški ciljevi budu mjerljivi, izvodljivi i transparentno finansirani.

Svaki strateški stub, odnosno tematska cjelina Strategije, razrađen je kroz posebne ciljeve, planirane aktivnosti, indikatore učinka i rokove realizacije, koji predstavljaju osnov za godišnje operativne planove i budžetsko planiranje. Na taj način, finansijska sredstva

nijesu raspoređivana apstraktno po oblastima, već su direktno vezana za konkretne programe, mjere i očekivane rezultate.

Godišnji operativni planovi Crnogorskog olimpijskog komiteta predstavljaju ključni instrument za operacionalizaciju Strategije. U njima će se jasno definisati:

- aktivnosti koje se realizuju u datoj godini,
- nosioci aktivnosti,
- procijenjeni troškovi,
- izvori finansiranja,
- očekivani rezultati i indikatori uspjeha.

Ovaj pristup omogućava fleksibilno godišnje prilagođavanje obima aktivnosti u skladu sa raspoloživim sredstvima, bez odstupanja od strateškog pravca. U slučaju promjena u finansijskom okruženju, prioritet će imati aktivnosti sa najvećim direktnim uticajem na sportiste, integritet sporta i održivost sistema.

Sistem praćenja i evaluacije uspostavljen u okviru Strategije ima ključnu ulogu u povezivanju finansijskih ulaganja sa postignutim rezultatima. Indikatori definisani po stubovima omogućavaju da se prati:

- stepen realizacije planiranih aktivnosti,
- efikasnost korišćenja sredstava,
- ostvarivanje strateških ciljeva,
- potreba za korektivnim mjerama.

Redovni godišnji izvještaji o realizaciji Strategije obuhvatiće i finansijski i programski aspekt, čime se obezbjeđuje puna odgovornost u upravljanju sredstvima. Ovi izvještaji služiće kao osnova za:

- planiranje narednog budžetskog ciklusa,
- komunikaciju sa državnim institucijama,
- informisanje partnera i javnosti,
- donošenje strateških odluka unutar COK-a.

Poseban značaj ima činjenica da Strategija omogućava praćenje odnosa između uložених sredstava i ostvarenog uticaja, čime se prelazi sa modela „finansiranja aktivnosti“ na model finansiranja rezultata i društvene vrijednosti.

Na ovaj način, finansijski okvir, operativni planovi i sistem praćenja i evaluacije čine jedinstven i koherentan mehanizam upravljanja Strategijom, koji omogućava Crnogorskom olimpijskom komitetu da strateške ciljeve pretvori u konkretne, mjerljive i održive rezultate.

## XIV ZAVRŠNA RAZMATRANJA

Strategija Crnogorskog olimpijskog komiteta za period 2026–2030 predstavlja sveobuhvatan i dugoročan okvir za razvoj sportskog sistema u Crnoj Gori, zasnovan na olimpijskim vrijednostima, savremenim međunarodnim standardima i realnim potrebama sportista i sportskih organizacija.

Ovaj dokument postavlja jasne strateške pravce, ali istovremeno ostavlja prostor za prilagođavanje, uvažavajući dinamičnost sportskog okruženja, promjene u međunarodnom sportskom sistemu i specifičnosti nacionalnog konteksta. Strategija je zamišljena kao „živi dokument“, koji se kroz godišnje operativne planove, praćenje rezultata i kontinuirani dijalog sa sportskim savezima i partnerima dalje razvija i unaprjeđuje.

Uspješna realizacija Strategije zahtijeva aktivno učešće svih aktera sportskog sistema: sportista, nacionalnih sportskih saveza, trenera, stručnih timova, državnih institucija, lokalnih samouprava, obrazovnih i zdravstvenih ustanova, akademske zajednice, civilnog sektora i privrede. Crnogorski olimpijski komitet preuzima ulogu koordinatora, inicijatora i pouzdanog partnera u tom procesu, uz poštovanje autonomije sporta i principa dobrog upravljanja.

Strategija 2026–2030 usmjerena je na jačanje povjerenja u sportski sistem, unaprjeđenje uslova za rad i razvoj sportista, zaštitu njihovog zdravlja i integriteta, kao i na izgradnju održivog, inkluzivnog i međunarodno prepoznatog sportskog okruženja. Poseban akcenat stavljen je na dugoročne procese, odnosno razvoj mladih, obrazovanje, dualne karijere, tranziciju nakon sportske karijere, rodnu ravnopravnost i održivost sporta.

Crnogorski olimpijski komitet će, u skladu sa ovom Strategijom, redovno izvještavati o ostvarenim rezultatima, analizirati izazove i po potrebi prilagođavati planirane aktivnosti, vodeći se principima transparentnosti, odgovornosti i saradnje. Time se osigurava da Strategija ne ostane samo planski dokument, već da bude praktičan alat za unaprjeđenje sporta u Crnoj Gori.

Strategija 2026–2030 predstavlja i jasnu ambiciju da Crna Gora, uprkos svojoj veličini i resursnim ograničenjima, izgradi sportski sistem koji je organizovan, kredibilan i prepoznat u međunarodnom okruženju, kroz dosljednu primjenu standarda dobrog upravljanja i zaštite sportista.

Kroz realizaciju ove Strategije, Crnogorski olimpijski komitet potvrđuje svoju posvećenost razvoju sporta kao oblasti od javnog interesa, važnog društvenog resursa i snažnog nosioca vrijednosti koje doprinose zdravijem, pravednijem i povezanijem društvu.

## ANEKSI

### Aneks 1: Hijerarhija strateškog okvira

Strategija Crnogorskog olimpijskog komiteta zasniva se na jasno definisanom hijerarhijskom okviru koji obezbjeđuje koherentnost između vrijednosti, ciljeva i mjera sprovođenja.

**OLYMPUS model** predstavlja konceptualni i analitički okvir kojim se utvrđuju ključne dimenzije razvoja sportskog sistema.

**Strateški stubovi** operacionalizuju ove dimenzije kroz konkretne ciljeve, programe i aktivnosti.

**Horizontalni principi** usmjeravaju donošenje odluka i sprovođenje Strategije u svim stubovima i programima.

**Tematski prioriteti od posebnog značaja** obezbjeđuju pojačan fokus na oblasti od ključnog značaja za sportiste i integritet sistema.

**Put sportista i sportistkinja** osigurava da se sve mjere dosljedno planiraju i primjenjuju u skladu sa životnim ciklusom sportista.

Ovakva hijerarhija omogućava dosljednu i održivu primjenu Strategije, usmjerenu na sportiste i sportistkinje.

Nivo/element strateškog okvira	Tip okvira	Uloga u Strategiji	Ključno pitanje	Sadržaj/obuhvat	Odnos prema ostalim elementima
<b>OLYMPUS model</b>	Konceptualni i analitički okvir	Utvrđuje strukturne dimenzije razvoja sportskog sistema	<b>Šta se razvija?</b>	Sedam međusobno povezanih dimenzija: dobro upravljanje, cjeloživotni razvoj, mladi, zdravlje, performanse, inkluzija i održivost	Predstavlja temeljni okvir unutar kojeg se definišu svi ostali strateški elementi
<b>Strateški stubovi</b>	Programski okvir	Operacionalizuju strateške ciljeve kroz politike i intervencije	<b>Kako se Strategija sprovi?</b>	Šest strateških stubova sa jasno definisanim ciljevima, mjerama, aktivnostima i očekivanim rezultatima	Pretvaraju OLYMPUS dimenzije u konkretne programe i mjere
<b>Horizontalni principi</b>	Normativni i upravljački okvir	Uređuju način donošenja odluka i sprovođenja Strategije	<b>Kako se odlučuje i upravlja?</b>	Sportista u centru odluka; odluke zasnovane na dokazima; partnerstva i saradnja; holistička podrška; održivi razvoj	Primjenjuju se u svim strateškim stubovima, programima i procesima
<b>Tematski prioriteti od posebnog značaja</b>	Sadržinski i strateški fokus	Usmjeravaju pažnju na ključne oblasti od sistemskog značaja	<b>Šta se posebno naglašava?</b>	Zdravlje sportista; rodna ravnopravnost i žene u sportu; olimpijske vrijednosti, obrazovanje i mladi; partnerstva i međusektorska saradnja; digitalizacija, inovacije i nauka u sportu	Integrirani su kroz sve OLYMPUS dimenzije, sve strateške stubove i sve faze implementacije
<b>Put sportista i sportistkinja</b>	Operativni i razvojni okvir	Strukturira primjenu Strategije prema životnom ciklusu sportista	<b>Kome Strategija služi i kroz koje faze?</b>	Šest faza: bezbjedan sport i dobrobit; razvoj i podrška; vrhunski sport; obrazovanje i dualne karijere; tranzicija i život nakon sporta; nasljeđe i doprinos društvu	Osigurava dosljednu i fazno usklađenu primjenu svih mjera i politika, usmjerenu na sportiste i sportistkinje.

## Aneks 2: Horizontalna matrica strateških ciljeva i indikatora

Strategija Crnogorskog olimpijskog komiteta 2026–2030 strukturirana je kroz šest strateških stubova. Međutim, sistem praćenja i evaluacije zasniva se na tematskim cjelinama koje presijecaju više stubova. Ovakav pristup omogućava jasnije definisanje ciljeva, indikatora i rezultata, izbjegava dupliranje mjera i osigurava dosljedno praćenje implementacije Strategije. Tematske cjeline ne zamjenjuju strateške stubove, već predstavljaju operativni okvir za mjerenje učinka i izvještavanje.

Tematska cjelina	Strateški (opšti) cilj	Ključni očekivani rezultat	Glavni indikatori uspjeha (KPI)
<b>Vrhunski sport i pripreme za velika takmičenja</b>	Unaprijediti konkurentnost i rezultate vrhunskih sportista kroz systemske, personalizovane i naučno utemeljene pripreme	Stabilan i mjerljiv napredak sportista u olimpijskom ciklusu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj sportista uključenih u LA28 program</li> <li>• Broj sprovedenih evaluacija godišnje</li> <li>• Broj sportova sa individualnim pripremnim planovima</li> <li>• Ostvarene norme</li> </ul>
<b>Zdravlje sportista</b>	Osigurati holistički sistem zaštite fizičkog, mentalnog i specifično ženskog zdravlja sportista	Uspostavljen integrisani zdravstveni okvir za sportiste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usvojeni nacionalni medicinski protokoli</li> <li>• Broj sportista obuhvaćenih zdravstvenim programima</li> <li>• Broj angažovanih stručnjaka u okviru zdravstvene mreže (psiholozi, ljekari)</li> <li>• Broj preventivnih edukacija</li> </ul>
<b>Integritet, bezbjednost i zaštita sportista</b>	Stvoriti sigurno, etično i pravedno sportsko okruženje za sve učesnike	Operativan i prepoznat sistem zaštite i integriteta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usvojen nacionalni okvir zaštite u sportu</li> <li>• Broj obučeni saveza i trenera</li> <li>• Funkcionalni mehanizmi prijave</li> <li>• Uspostavljena Etička komisija</li> </ul>
<b>Obrazovanje, dualna karijera i tranzicija</b>	Razviti održiv sistem obrazovanja, dualne karijere i tranzicije sportista	Sportisti osnaženi za život tokom i nakon karijere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcionalna Olimpijska akademija</li> <li>• Broj sportista u programima dualne karijere</li> <li>• Broj tranzicionih radionica</li> <li>• Godišnji izvještaj o dualnoj karijeri</li> </ul>
<b>Održivi razvoj i ESG</b>	Integrisati održivost, rodnu ravnopravnost, klimatsku odgovornost i dobru upravu u sportski sistem	Sport kao odgovoran i održiv društveni akter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usvojena Politika održivosti</li> <li>• Broj zelenih sportskih događaja</li> <li>• Primjena CO<sub>2</sub> alata za praćenje</li> <li>• Broj ESG aktivnosti</li> <li>• Procenat žena u upravljačkim tijelima COK-a</li> <li>• Broj usvojenih ili revidiranih internih akata</li> </ul>
<b>Strateška partnerstva i međunarodna saradnja</b>	Ojačati međunarodnu poziciju i razvojne kapacitete sportskog sistema kroz partnerstva	Povećan međunarodni uticaj i resursi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj međunarodnih projekata</li> <li>• Učešće COK-a u tijelima MOK/EOK/ANOK</li> <li>• Broj aktivnih strateških partnerstava</li> <li>• Broj međunarodnih događaja</li> </ul>
<b>Olimpijsko obrazovanje i promocija zdravih stilova života</b>	Promovisati olimpijske vrijednosti i zdrave stilove života u društvu	Povećana vidljivost i društveni uticaj sporta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj škola uključenih u OVEP</li> <li>• Broj kampanja o zdravim stilovima života</li> <li>• Broj nacionalnih sportskih aktivnosti</li> <li>• Kontinuitet Olimpijskog dana</li> </ul>
<b>Dobra uprava i institucionalni razvoj</b>	Unaprijediti upravljanje, digitalizaciju i institucionalne kapacitete sportskog sistema	Profesionalniji i transparentniji sportski sistem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj saveza uključenih u obuke dobre uprave</li> <li>• Uveden sistem samoprocjene</li> <li>• Digitalizovani procesi COK-a</li> <li>• Unaprijedjeni interni akti</li> </ul>

## Aneks 3: Logički okvir

Hijerarhija ciljeva	Indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke / Rizici
<b>OPŠTI CILJ (IMPACT)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trend rasta institucionalnih i programskih kapaciteta sportskog sistema</li> <li>Rezultati periodičnih analiza percepcije javnosti o sportu</li> <li>Broj međunarodnih funkcija i strateških inicijativa sa učešćem COK-a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Godišnji izvještaji COK-a</li> <li>Nacionalni i međunarodni sportski rezultati</li> <li>Izvještaji međunarodnih organizacija (MOK, EOK, EU)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilan institucionalni okvir sporta</li> <li>Kontinuirana saradnja sa državnim institucijama</li> </ul>
<b>SVRHA (OUTCOME)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sportisti sistemski podržani tokom cijelog sportskog puta</li> <li>Uspostavljeni mehanizmi zaštite, zdravlja i obrazovanja sportista</li> <li>Povećani kapaciteti saveza i COK-a za upravljanje, projekte i partnerstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Godišnji izvještaji o realizaciji Strategije</li> <li>Izvještaji o praćenju indikatora po stubovima</li> <li>Evaluacije programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obezbjedena sredstva u skladu sa planom</li> <li>Aktivno učešće sportskih saveza</li> </ul>
<b>REZULTAT 1</b> Vrhunski sport i sportska izvrsnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>Broj sportista obuhvaćenih centralnim programima priprema</li> <li>Broj individualnih planova razvoja</li> <li>Realizovani multisportski ciklusi (OI, MI, EI, YOG, IMZE, EYOF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programi priprema</li> <li>Izvještaji stručnih timova</li> <li>Sportski rezultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zdravstvena spremnost sportista</li> <li>Stabilnost kvalifikacionih sistema</li> </ul>
<b>REZULTAT 2</b> Integritet, bezbjednost i dobra uprava	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usvojene politike (zaštita i rodna ravnopravnost)</li> <li>Broj obučeni saveza i kadrova</li> <li>Broj predmeta razmatranih od strane Etičke komisije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usvojeni dokumenti</li> <li>Evidencije obuka</li> <li>Izvještaji komisija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spremnost saveza da primijene standarde</li> <li>Institucionalna podrška</li> </ul>
<b>REZULTAT 3</b> Nauka, medicina i zdravlje sportista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uspostavljeni medicinski protokoli</li> <li>Broj sportista u sistemu monitoringa</li> <li>Funkcionalna mreža stručnjaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medicinski izvještaji</li> <li>Digitalni sistemi praćenja</li> <li>Programi edukacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dostupnost stručnog kadra</li> <li>Poštovanje medicinskih preporuka</li> </ul>
<b>REZULTAT 4</b> Obrazovanje, dualna karijera i tranzicija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funkcionalna Olimpijska akademija</li> <li>Broj sportista uključenih u program dualne karijere</li> <li>Realizovani programi tranzicije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvještaji Akademije</li> <li>Evidencije učesnika</li> <li>Godišnji izvještaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saradnja sa obrazovnim institucijama</li> <li>Motivisanost sportista</li> </ul>
<b>REZULTAT 5</b> Dobra uprava, održivost i ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usvojena Politika održivosti</li> <li>Broj primijenjenih ESG standarda</li> <li>Praćenje CO<sub>2</sub> emisija</li> <li>Interne procedure i digitalizacija procesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politike i smjernice</li> <li>ESG izvještaji</li> <li>Izvještaji EOK EU Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institucionalna spremnost</li> <li>Tehnička podrška</li> </ul>
<b>REZULTAT 6</b> Strateška partnerstva i međunarodna saradnja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Broj aktivnih međunarodnih projekata</li> <li>Vrijednost partnerstava</li> <li>Međunarodne funkcije i inicijative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ugovori i sporazumi</li> <li>Projektni izvještaji</li> <li>Međunarodni izvještaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geopolitička stabilnost</li> <li>Kontinuitet međunarodne saradnje</li> </ul>
<b>AKTIVNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizacija godišnjih operativnih planova</li> <li>Edukacije, kampanje, programi, događaji</li> <li>Izrada politika i protokola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operativni planovi</li> <li>Finansijski izvještaji</li> <li>Izvještaji o realizaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravovremeno finansiranje</li> <li>Efikasna koordinacija</li> </ul>
<b>INPUTI (RESURSI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansijska sredstva (država, partneri, EU fondovi)</li> <li>Ljudski resursi</li> <li>Institucionalna infrastruktura i operativni kapaciteti (Olimpijska kuća)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budžet</li> <li>Kadrovski plan</li> <li>Ugovori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Makroekonomska stabilnost</li> <li>Očuvanje autonomije sporta</li> </ul>

## Aneks 4: Logika implementacije Strategije

