

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MODEL ŠPORTNE INFRASTRUKTURE KOT DEL KLJUČNIH
DEJAVNIKOV STRATEŠKEGA RAZVOJA JUDA V SLOVENIJI**

Ljubljana, februar 2026

LUKA KURALT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Luka Kuralt, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Model športne infrastrukture kot del ključnih dejavnikov strateškega razvoja juda v Sloveniji, pripravljena v sodelovanju z mentorico izr. prof. dr. Marta Bon in somentorjem doc. dr. Jožef Šimenko.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 13. 2. 2026

Podpis študenta:



POVZETEK

Magistrsko delo obravnava vlogo športne infrastrukture kot ključnega dejavnika strateškega razvoja juda v Sloveniji. Kljub mednarodnim uspehom slovenske judo panoge ostaja infrastrukturni razvoj razdrobljen in brez celostnega nacionalnega modela, kar omejuje enake pogoje za razvoj športnikov ter profesionalizacijo delovanja panoge.

Namen dela je oblikovati predlog strateškega modela razvoja nacionalnega in regijskih judo centrov v Sloveniji na podlagi teoretičnih izhodišč, analize dobrih praks in empiričnih ugotovitev. Teoretični del temelji na sodobnih pristopih strateškega upravljanja športa in modelu SPLISS, s poudarkom na trening infrastrukturi in visokozmogljivih športnih okoljih.

Empirični del temelji na kvalitativni raziskavi s polstrukturiranimi intervjuji, ki so bili opravljeni z devetimi strokovnjaki iz petih držav in analizirani s tematsko analizo. Rezultati raziskave poudarjajo pomen specializirane infrastrukture, integrirane strokovne podpore in profesionalnega upravljanja.

Na podlagi ugotovitev je razvit predlog modela razvoja judo centrov v Sloveniji s strateškimi cilji, fazami implementacije in kazalniki uspešnosti. Delo prispeva k razumevanju vloge infrastrukture v razvoju vrhunškega športa ter ponuja uporaben strateški okvir za nadaljnji razvoj juda v Sloveniji.

KLJUČNE BESEDE: športna infrastruktura; judo; strateško upravljanje športa; vrhunski šport; športni centri

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This master's thesis examines the role of sports infrastructure as a key factor in the strategic development of judo in Slovenia. Despite the international success of Slovenian judo, infrastructural development remains fragmented and lacks a comprehensive national model, which limits equal development conditions for athletes and the professionalisation of the sport.

The purpose of the thesis is to develop a strategic model for the development of national and regional judo centres in Slovenia, based on theoretical foundations, an analysis of

best practices, and empirical findings. The theoretical framework draws on contemporary approaches to strategic sports management and the SPLISS model, with particular emphasis on training infrastructure and high-performance sport environments.

The empirical part is based on qualitative research using semi-structured interviews with nine experts from five countries, analysed through thematic analysis. The findings highlight the importance of specialised infrastructure, integrated expert support, and professional management.

Based on these findings, a proposed model for the development of judo centres in Slovenia is presented, including strategic objectives, implementation phases, and performance indicators. The thesis contributes to a better understanding of the role of infrastructure in the development of high-performance sport and provides a practical strategic framework for the further development of judo in Slovenia.

KEY WORDS: sports infrastructure; judo; strategic sports management; high-performance sport; sports centres

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	ŠPORTNA INFRASTRUKTURA	4
2.1	Strateški razvoj športa in pomen infrastrukture.....	4
2.2	Vloga športnih centrov v nacionalnih športnih sistemih.....	6
2.3	Trajnostni in organizacijski vidiki športne infrastrukture.....	9
2.4	Povezava športa, izobraževanja in znanosti.....	13
3	INFRASTRUKTURA KOT POGOJ ZA RAZVOJ ŠPORTNE PANOGE V SLOVENIJI.....	16
3.1	Organizacijski modeli in vloga institucij	16
3.2	Izzivi in priložnosti slovenskega modela športne infrastrukture	18
4	SPECIFIČNOST JUDA KOT ŠPORTNE PANOGE	20
4.1	Vloga Judo zveze Slovenije in struktura panoge	20
4.2	Razvojne potrebe juda v Sloveniji.....	22
5	JUDO INFRASTRUKTURA V SLOVENIJI.....	23
5.1	Pregled in analiza obstoječe prostorske porazdelitve.....	24
5.2	Stanje in kakovost infrastrukture	26
5.3	Potrebe po razvoju in modernizaciji.....	29
6	EMPIRIČNI DEL: ANALIZA INTERVJUJEV S STROKOVNJAKI	31
6.1	Potek in struktura raziskave.....	31
6.2	Ključne tematske ugotovitve.....	39
6.3	Povzetek empiričnih ugotovitev	41
7	MODEL IN STRATEŠKI NAČRT RAZVOJA JUDO CENTROV V SLOVENIJI.....	42
7.1	Začetni dogovor, mandati, poslanstvo in vrednote	43
7.2	Analiza in strateška vprašanja	45
7.3	Strategije.....	47
7.4	Implementacija.....	50
7.5	Rezultati in kazalniki uspeha.....	53
8	SKLEP	54
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE.....	55
	LITERATURA IN VIRI	56
	PRILOGE	60

KAZALO TABEL

Tabela 1: SPLISS model.....	5
Tabela 2: Primerjalna tabela med Francijo in Kitajsko	14
Tabela 3: Primerjava infrastrukturnih zmogljivosti treh nacionalnih judo zvez	27
Tabela 4: Profili intervjuvancev	33
Tabela 5: Primerjalna analiza intervjujev	38
Tabela 6: SWOT analiza.....	45
Tabela 7: Kazalniki uspešnosti nacionalnega in regijskih judo centrov na podlagi CSF 6. stebra SPLISS	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Strategije visokozmogljivega trening centra	7
Slika 2: Registrirani in kategorizirani športniki po regijah.....	25
Slika 3: Registrirani in kategorizirani športniki po občinah	26
Slika 4: Kategorizacije po regijah glede na vrsto kategorizacije.....	28
Slika 5: Kategorizacije po občinah glede na vrsto kategorizacij	29
Slika 6: Predstavitev medalj po regijah glede na starostno kategorijo in nivo tekmovanja (2018–2025).....	30
Slika 7: Sistematska umeščenost nacionalnega in regijskih judo centrov v slovenski športni sistem	42
Slika 8: Brysonov model.....	43
Slika 9: Zemljevid predvidenega nacionalnega in regijskih centrov	49
Slika 10: Predlagana notranja organizacijska in funkcionalna struktura judo centra	50
Slika 11: Primerjava idealnega in realnega scenarija vzpostavitve nacionalnega judo centra.....	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervju v slovenščini	1
Priloga 2: Vprašalnik za intervju v angleščini	5
Priloga 3: Intervju 1	9
Priloga 4: Intervju 2	14
Priloga 5: Intervju 3	19
Priloga 6: Intervju 4	24
Priloga 7: Intervju 5	30
Priloga 8: Intervju 6	36
Priloga 9: Intervju 7	39

Priloga 10: Intervju 8	44
Priloga 11: Intervju 9	48

SEZNAM KRATIC

ANGL – Angleško

CIRSP – (hrv. Centar za istraživanja i razvoj vrhunske sportske priprave); Center za raziskave in razvoj vrhunske športne priprave

CSF – (angl. Critical success factors); ključni dejavniki uspeha

EP – Evropsko prvenstvo

EYOF – (angl. European Youth Olympic Festival); Olimpijski festival evropske mladine

HPTC – (angl. High Performance Training Center); Visokozmogljivi trening center

HRV – Hrvaško

IJF – (angl. International Judo Federation); Mednarodna judo zveza

JZS – Judo zveza Slovenije

MOL – Mestna občina Ljubljana

OI – Olimpijske igre

OKS–ZŠZ – Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez

SP – Svetovno prvenstvo

SPLISS – (angl. Sports policy factors leading to international sporting success); dejavniki športne politike, ki vodijo do mednarodnega športnega uspeha

SWOT – (angl. Strength, weakness, oportunities and threats analysis); analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

1 UVOD

Razvoj vrhunškega športa je v sodobnih državah postal eno ključnih področij nacionalnih razvojnih politik. Globalna profesionalizacija športnih sistemov, rast mednarodne konkurence ter vse močnejše prepletanje športa z izobraževanjem, gospodarstvom in diplomacijo so povzročili, da države sistematično vlagajo v izgradnjo vrhunške športne infrastrukture ter v vzpostavljanje športnih centrov, ki združujejo objekte, strokovni kader, podporne službe in znanstveno-raziskovalne zmogljivosti v celovit razvojni model (De Bosscher in drugi, 2010). Takšni centri omogočajo dolgoročno stabilnost športnih panog, hitrejšo profesionalizacijo trenažnih procesov in učinkovitejši razvoj športnikov na mednarodni ravni.

Dobro zasnovani športni centri delujejo tudi kot povezovalni element med klubskimi okolji, nacionalnimi programi in podporno strokovno infrastrukturo. Raziskave kažejo, da centralizirani ali polcentralizirani modeli pomembno zmanjšujejo razdrobljenost pogojev dela, povečujejo dostopnost strokovne podpore ter izboljšujejo prehodnost športnikov med mladinskimi in članskimi kategorijami (Robson in drugi, 2013). Športna infrastruktura tako ni le fizični prostor, temveč tudi organizacijska platforma, ki omogoča sistematičen, učinkovit in strokovno podprt razvoj športnika.

V zadnjih letih se vse bolj uveljavlja spoznanje, da infrastruktura za šport predstavlja strateški dejavnik uspešnosti nacionalnih športnih sistemov. Raziskave o upravljanju športnih objektov potrjujejo, da kakovostna infrastruktura omogoča bolj sistematično načrtovanje trenažnega procesa, natančnejše spremljanje športnika, višjo raven varnosti ter učinkovitejšo integracijo spremljevalnih služb, kot so fizioterapija, športna diagnostika in športna medicina (Tyo, 2022; Kozma, Teperics in Czimre, 2022). To še posebej velja za športne panoge, pri katerih potrebujemo specializirane prostore, prilagojene specifičnim prostorskim, tehničnim in varnostnim standardom.

Judo je ena takšnih panog. Gre za borilni šport, pri katerem zaradi tehničnih, biomehanskih in pedagoških posebnosti potrebujemo ustrezno prostorsko zasnovo, kakovosten in dovolj velik tatami, varnostne površine, ustrezno gostoto treninga ter spremljevalne prostore za regeneracijo, pripravo in strokovne službe. Raziskave potrjujejo, da vrhunski judo najbolje uspeva v integriranih okoljih, kjer so objekt, trenerski kader, strokovne službe, analitika in upravljanje povezani v enoten sistem (Nolte in Burnett, 2020). Garbeloto in drugi (2023) poudarjajo, da je judo hkrati tekmovalni, motorični, zdravstveni in vzgojni šport, zato za celosten in dolgoročen razvoj športnika potrebujemo ustrezno infrastrukturo. Opozarjajo, da neuravnoteženi sistemi, ki pretirano poudarjajo tekmovalnost ob nezadostnih materialnih in strokovnih pogojih, pogosteje vodijo v prezgodnjo specializacijo, večje tveganje poškodb ter manj optimalne razvojne poti mladih športnikov.

V Sloveniji, kljub zavidljivim mednarodnim uspehom juda, ostaja infrastrukturna neustrezna in nekako neenotna. Judo kot ena najuspešnejših slovenskih športnih panog še nima

vzpostavljenega niti nacionalnega judo centra niti razvojno zasnovane mreže regijskih vozlišč, ki bi omogočala enake in strokovno ustrezne pogoje za vadbo športnikov. Večina dejavnosti poteka v klubskih prostorih, ki se med seboj močno razlikujejo po kakovosti, velikosti, dostopnosti in razpoložljivosti podpornih služb. Posledica tega so neenake možnosti za razvoj talentov, otežena profesionalizacija dela ter zmanjšana učinkovitost nacionalnih programov.

Mednarodne izkušnje potrjujejo, da je povezava med športno infrastrukturo, dostopom do strokovnih služb, integracijo izobraževanja in stabilnim upravljanjem ključni dejavnik dolgoročne konkurenčnosti športnih panog (Nolte in Burnett, 2020). To postavlja pomembno vprašanje, kako v slovenskem prostoru vzpostaviti sodoben, strateško zasnovan model judo centrov, ki bi omogočal ustrezno podporo športnikom, odpravil infrastrukturne razlike in zagotovil trajnostni razvoj panoge. Namen magistrskega dela je pripraviti predlog strateškega načrta razvoja judo centrov v Sloveniji, ki temelji na analizi mednarodnih dobrih praks, pregledu obstoječega stanja ter poglobljenem razumevanju potreb športnikov in strokovnjakov.

Cilj raziskave so:

- Analizirati preverjene sisteme dobrih praks delovanja vrhunskih športnih centrov na nacionalni ravni in vrhunskih judo centrov na globalni ravni.
- Preučiti prakse managementa športnih objektov, ki se jih lahko aplicira na konkretne primere pri strategiji razvoja slovenskih judo centrov.
- Razviti strategijo razvoja judo centrov za vrhunske športnike.
- Pripraviti predlog strateškega razvoja juda v ustreznih infrastrukturnih pogojih v Sloveniji.

Osrednje raziskovalno vprašanje se glasi:

- Kateri so ključni dejavniki pri razvoju nacionalnih centrov za vrhunski šport, ki vključujejo tudi ustrezno infrastrukturo za razvoj juda ali pa samostojnih nacionalnih centrov juda v Sloveniji, in kako lahko te dejavnike izkoristimo za nadaljnji strateški razvoj panoge juda v Sloveniji?

Raziskava predpostavlja, da so sekundarni viri zanesljivi, da intervjuvanci podajajo iskrena in strokovno podprta mnenja ter da so tuje prakse vsaj delno primerljive s slovenskimi razmerami. Kljub temu je treba upoštevati omejitve kvalitativnih metod, omejen obseg intervjujev ter pomanjkanje natančnih podatkov o financiranju in tehničnih specifikacijah športnih objektov.

Metodološki okvir raziskave temelji na mešani metodi. Prvi del zajema deskriptivno analizo znanstvene literature, strokovnih člankov, nacionalnih strategij in dokumentov s področja razvoja športa, športne infrastrukture in juda. Drugi del raziskave temelji na polstrukturiranih intervjujih z mednarodno priznanimi strokovnjaki iz Avstrije, Finske, Turčije, Švice in

Slovenije. Osrednji cilj kvalitativnega pristopa z intervjuji je bil pridobiti relevantne in poglobljene informacije. Intervjuji so bili analizirani s postopkom tematske analize, ki je vključeval seznanitev z gradivom, kodiranje, oblikovanje tem, njihov pregled ter končno interpretacijo v povezavi z raziskovalnim vprašanjem.

Za namen analize je bila oblikovana kodna matrika, ki razvršča ugotovitve intervjujev v osem tematskih področij: centralizacija in regijski pristop, infrastruktura in dostopnost, podporne službe in strokovni kader, upravljanje in profesionalizacija, financiranje in trajnostni modeli, povezava med športom in izobraževanjem, mednarodno sodelovanje ter vloga občin in javnih zavodov. Kodiranje je potekalo ročno z uporabo primerjalnega pristopa, kar je omogočilo metodološko sledljivost in preglednost interpretacije. Rezultati analize so razkrili, da intervjuji iz različnih držav izpostavljajo podobne izzive in priložnosti ter skupaj ponujajo osnovo za oblikovanje modela, ki je relevanten tudi za slovenski prostor.

V raziskavi je sodelovalo devet strokovnjakov iz petih držav, izbranih z namenskim vzorčenjem glede na njihovo strokovno poznavanje vrhunškega športa, infrastrukture in razvoja juda. Med njimi so trenerji, vodje programov, strokovnjaki za infrastrukturo, predstavniki športnih centrov in slovenski funkcionarji. Intervjuji so bili izvedeni osebno ali preko videokonferenčnih platform, trajali so med 20 in 40 minut, ob soglasju snemani in smiselno prepisani. Potek intervjujev je bil enoten: uvodni predstaviti je sledil osrednji razpravljalni del in zaključek, v katerem so sogovorniki lahko izpostavili kakšno dodatno misel. Prepisani pogovori so bili vključeni v kodno matriko in analizirani s tematsko analizo, kar je omogočilo identifikacijo vzorcev in tem, ki tvorijo osnovo za nadaljnjo interpretacijo ter zasnovano modela judo centrov.

Struktura magistrskega dela je zasnovana tako, da logično povezuje teoretična izhodišča z analizo stanja in empiričnimi ugotovitvami. V drugem poglavju so predstavljeni temeljni koncepti strateškega razvoja športa in vloga infrastrukture v nacionalnih športnih sistemih, ki tvorijo teoretično osnovo za nadaljnjo obravnavo. Tretje poglavje analizira slovenski športni sistem in umeščenost juda v domači kontekst, medtem ko četrto poglavje opredeli specifične značilnosti panoge in njene razvojne potrebe. V petem poglavju je podana analiza trenutnega infrastrukturnega in organizacijskega stanja juda v Sloveniji, temu pa v šestem poglavju sledi empirični del, ki temelji na kvalitativni raziskavi. Na osnovi teoretičnih spoznanj in empiričnih rezultatov sedmo poglavje predstavi model razvoja judo centrov.

2 ŠPORTNA INFRASTRUKTURA

2.1 Strateški razvoj športa in pomen infrastrukture

Strateški razvoj športa temelji na usklajevanju politik, organizacijskih procesov in ključnih razvojnih virov, pri čemer ima športna infrastruktura osrednjo vlogo. Sodobni pristopi k strateškemu upravljanju športa poudarjajo, da učinkoviti športni sistemi slonijo na dolgoročni viziji, optimalni alokaciji virov ter povezovanju različnih ravni športnega ekosistema – od nacionalnih zvez do lokalnih klubov (Robson in drugi., 2013).

Ker šport deluje v dinamičnem in pogosto nepredvidljivem okolju, je strateško načrtovanje podvrženo političnim, ekonomskim in družbenim vplivom. Robson in drugi (2013) opozarjajo, da so športne organizacije vpete v kompleksne sisteme, kjer se prepletajo javni interesi, gospodarski dejavniki in razvojne potrebe športnikov. Zato morajo biti njihove strategije dovolj prilagodljive, da lahko odgovarjajo na spremembe in negotovost ter hkrati učinkovito spremljajo zunanje okolje.

Športna infrastruktura je več kot fizični prostor; je strateški resurs, ki neposredno vpliva na kakovost vadbenega procesa, razvoj talentov in konkurenčnost posamezne panoge. Schwarz in drugi (2010) poudarjajo, da športni objekti delujejo kot kompleksni sistemi, ki zahtevajo dolgoročno načrtovanje, trajnostno financiranje, ustrezno organizacijo in premišljeno upravljanje. Visokokakovostna infrastruktura omogoča optimalne pogoje za trening, zagotavlja varnost in strokovno podporo ter povezuje športne, izobraževalne in znanstvene funkcije.

V državah z omejenimi viri infrastruktura pogosto postane ključno razvojno orodje. Mednarodna praksa kaže, da specializirani centri omogočajo koncentracijo znanja, storitev in podpore, kar prispeva k racionalizaciji stroškov in dvigu kakovosti športnih priprav (Pino Arias, 2019).

V kontekstu mednarodne konkurenčnosti je eden najpogosteje uporabljenih pristopov k analizi športnih sistemov model dejavnikov športne politike, ki vodijo do mednarodnega uspeha (angl. Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success, v nadaljevanju SPLISS), ki so ga razvili De Bosscher in sodelavci. Model predstavlja celovit analitični okvir za preučevanje, kako nacionalne športne politike, organizacijske strukture in razvojni ukrepi vplivajo na mednarodno uspešnost držav. SPLISS opredeljuje devet ključnih stebrov, ki skupaj oblikujejo temelje za doseganje vrhunskih rezultatov, ter omogoča primerjalno analizo med državami (De Bosscher in drugi, 2010).

SPLISS jasno določa, da je kakovost športne infrastrukture eden izmed osrednjih gradnikov vrhunškega športa. V visokokakovostnem vadbenem okolju morajo biti zagotovljeni elementi, kot so dostopnost in specializacija objektov, integracija strokovnih služb, uporaba

športne znanosti ter učinkovita logistična podpora. V tabeli 1 so predstavljeni vsi stebri SPLISS modela (De Bosscher in drugi, 2010).

Tabela 1: SPLISS model

	Vrsta stebra
Steber 1	Finančna podpora
Steber 2	Celostna nacionalna športna strategija in politika
Steber 3	Množičnost in razširjenost
Steber 4	Sistemi za razvoj in identifikacijo talentov
Steber 5	Podpora športnikom v karieri in po karieri
Steber 6	Infrastruktura za trening in vrhunski športni centri
Steber 7	Usposobljenost in strokovni razvoj kadrov
Steber 8	Nacionalni in mednarodni tekmovalni sistem
Steber 9	Znanstvena podpora, športno-medicinske in tehnološke storitve

Vir: lastno delo na podlagi De Bosscher in drugi (2010).

Šesti steber SPLISS modela, ki vključuje infrastrukturo za trening, izpostavlja ključen pomen vzpostavitve kakovostnih in specializiranih športnih centrov, ki vrhunskim športnikom zagotavljajo optimalne pogoje za razvoj. Uspešnost na tem področju je povezana z dobro organizacijo nacionalnih in regionalnih centrov, njihovo ustrezno opremljenostjo ter funkcionalnostjo športnih objektov, kar vključuje tako velikost in kakovost vadbenih površin kot tudi dostopnost prostorov za regeneracijo, analitiko in spremljevalne strokovne službe. De Bosscher in drugi (2006) poudarjajo, da celovitost teh elementov v veliki meri določa kakovost vadbenega okolja ter neposredno vpliva na športnikov razvoj in doseganje vrhunskih rezultatov.

Poleg devetih stebrov SPLISS model vključuje tudi ključne dejavnike uspeha (angl. *Critical Success Factors*, v nadaljevanju CSF), ki predstavljajo podrobnejši kazalniki uspeha znotraj posameznih dimenzij. Vsak steber vsebuje več CSF, ki so zaporedno oštevilčeni (npr. CSF 6.1 ali CSF 6.2) in omogočajo natančnejše spremljanje infrastrukturnih, organizacijskih in razvojnih elementov športnega sistema. V šestem stebru, ki obravnava infrastrukturo za treninge, CSF med drugim zajemajo nacionalno načrtovanje športnih objektov, dostopnost površin za treninge in delovanje specializiranih centrov. Ti kazalniki omogočajo podrobnejšo primerjavo držav ter služijo kot analitični okvir za interpretacijo empiričnih ugotovitev v nadaljevanju dela (De Bosscher in drugi, 2006).

Poleg tega model hkrati izpostavlja raven, na kateri se oblikujejo programi, strukture in storitve, ki neposredno vplivajo na športnika. Športni centri tako niso zgolj prostori za vadbo, temveč postajajo ključne organizacijske enote, kjer se prepletajo načrtovanje treninga, spremljanje napredka in integrirana strokovna podpora. Kot navaja Pino Arias (2019), takšno okolje spodbuja kulturo vrhunskosti in omogoča povezovanje različnih strok, kar pomembno prispeva k dolgoročnemu razvoju panoge in mednarodni konkurenčnosti.

V sodobni športnoznanstveni literaturi se vse pogosteje poudarja, da vrhunski športni dosežki niso zgolj rezultat individualnih sposobnosti športnikov, temveč tudi posledica delovanja širšega socialnega, organizacijskega in infrastrukturnega okolja. Schlawe in drugi (2025) opozarjajo, da je bila v preteklosti večina raziskav osredotočena predvsem na okolja za razvoj talentov, medtem ko je področje vrhunškega športa ostalo konceptualno manj raziskano. Avtorji poudarjajo, da še vedno ni jasno opredeljeno, kako morajo biti zasnovana visokozmogljiva športna okolja (angl. High-Performance Sport Environment, v nadaljevanju HPSE), da bi hkrati omogočala doseganje vrhunskih rezultatov in dolgoročno dobrobit športnikov.

2.2 Vloga športnih centrov v nacionalnih športnih sistemih

Športni centri imajo pomembno vlogo v razvoju nacionalnega športa, saj zagotavljajo okolje, kjer se povezujejo infrastruktura, strokovni kader in podpora športnikom. Takšna organizacija omogoča bolj sistematično delo, kakovostnejšo pripravo na tekmovanja in dolgoročen razvoj športnikov. Uspešnost športnih centrov je v veliki meri odvisna od državnih politik in finančne podpore.

Schlawe in drugi (2025) uvajajo koncept HPSE kot dinamičen večnivojski sistem, ki vključuje športnikovo neposredno trenažno okolje, organizacijsko kulturo in vodenje ter širši kontekst nacionalne športne politike in financiranja. V nasprotju z okolji za razvoj talentov, katerih cilj je dolgoročna širitev baze športnikov, je primarni namen HPSE ohranjanje in nadgrajevanje vrhunske zmogljivosti že uveljavljenih športnikov. Takšna usmerjenost v takojšnjo uspešnost pogosto pomeni večjo vpletenost financerjev, sponzorjev in medijev ter večjo organizacijsko nestabilnost. Zato avtorji poudarjajo potrebo po namensko zasnovanih in profesionalno upravljanih športnih centrih, prilagojenih specifičnim zahtevam vrhunškega športa.

Robson in drugi (2013) poudarjajo, da so športni centri institucije, ki morajo povezovati različne deležnike – od športnikov in trenerjev do zvez, klubov, lokalnih skupnosti ter zasebnih partnerjev. Njihova uspešnost je odvisna od usklajenega delovanja teh akterjev, saj se v centru srečujejo različni interesi, potrebe in razvojni cilji. V učinkovito organiziranih nacionalnih sistemih športni centri delujejo kot pospeševalci razvoja, ki s pomočjo ciljnih programov, strokovnih podpornih služb in ustrezne infrastrukture omogočajo večjo učinkovitost trenažnih procesov.

Vloga športnih centrov v nacionalnih sistemih se vse bolj povezuje z razvojem jasnih visokozmogljivih modelov, ki športnikom in strokovnim ekipam zagotavljajo strukturirano pot do uspeha. Turner in drugi (2019) poudarjajo, da mora sodoben športni sistem temeljiti na celovitem modelu, ki vključuje kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje ter jasno določa postopke za njihovo uresničevanje. Tak pristop omogoča, da je delovanje športnih centrov usklajeno med različnimi disciplinami, hkrati pa preprečuje arbitrarno odločanje o prioritetah in smeri razvoja. Model služi kot zemljevid, ki usmerja proces treninga in

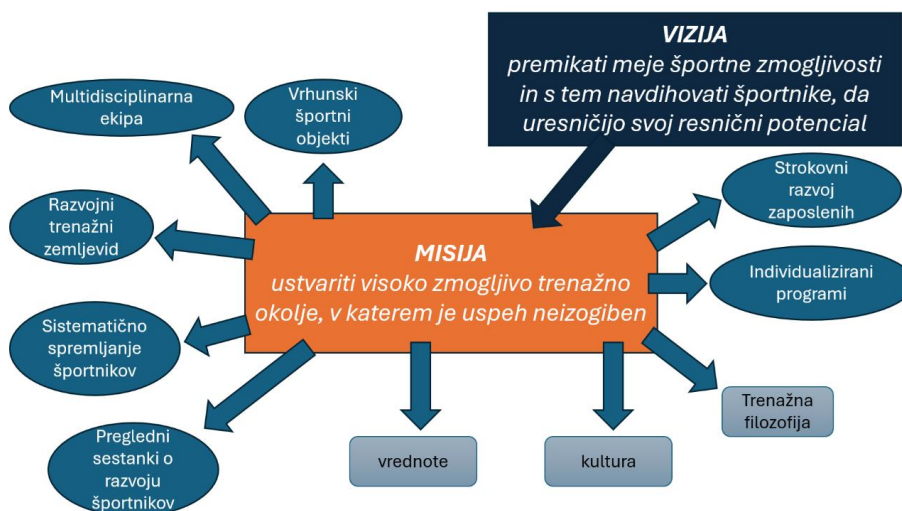
organizacije ter zagotavlja, da so individualne potrebe panožnih športnikov umeščene v širši nacionalni kontekst.

V vrhunskem športu športni centri predstavljajo stabilno in kontrolirano okolje, ki omogoča načrtovan in dolgoročen razvoj športnikov. Schwarz in drugi (2010) izpostavljajo, da kakovostni centri zagotavljajo specializirano infrastrukturo, varno vadbeno okolje, podporne storitve ter mehanizme za spremljanje trenažnega procesa. Celovitost teh elementov vpliva na standardizacijo treninga, centralizacijo znanja in profesionalizacijo dela trenerjev, kar je ključnega pomena za panoge, ki temeljijo na tehnični natančnosti in visoki obremenitvi, kot je tudi judo.

Turner in drugi (2019) opozarjajo, da so visokozmogljivi sistemi učinkoviti šele takrat, ko postanejo jasen nosilec skupne vizije in identitete športnega programa. Športnih centrov se ne vzpostavlja zgolj kot objektov, temveč kot organizacije, ki športnikom ponujajo dolgoročno razvojno pot in okolje, v katerem razumejo, zakaj je določena struktura vzpostavljena. Vizija in poslanstvo sta ključna gradnika takšnih sistemov, saj usmerjata strokovne ekipe k enotnemu delovanju in omogočata, da športniki zaupajo procesu, v katerega so vključeni. Izpostavljajo, da mora biti model dovolj jasen, da nudi občutek varnosti in predvidljivosti, vendar hkrati dovolj fleksibilen, da se ga lahko prilagaja spremembam in različnim športnim panogam.

Slika 1 prikazuje model, v katerem vizija določa dolgoročne športne ambicije, poslanstvo pa ustvarja okolje za doseganje vrhunskih rezultatov. Okoli poslanstva so zbrani ključni elementi visokozmogljivega sistema, kot so multidisciplinarna ekipa, vrhunska infrastruktura, individualizirani programi, filozofija treninga, vrednote in spremljanje športnika, ki skupaj omogočajo uresničevanje vizije.

Slika 1: Strategije visokozmogljivega trening centra



Vir: Prirejeno po Tucker idr. (2019).

Pino Arias (2019) opozarja, da kakovost okolja za trening presega materialne pogoje. Učinkovit športni center nudi celostno podporo športnikom preko strokovne ekipe, ki vključuje trenerje, športne znanstvenike, medicinsko podporo, prehranske strokovnjake in psihološko svetovanje. Enako pomembna je tudi notranja kultura centra – odnosi, komunikacija in skupna usmerjenost v rezultat oblikujejo okolje, ki krepi motivacijo, pripadnost in identiteto športnika. V borilnih športih ima poseben pomen vsakodnevna skupinska dinamika, saj stalni stik z visokokakovostnimi trening partnerji neposredno spodbuja napredek.

Vloga športnih centrov se vedno oblikuje znotraj širšega nacionalnega športnega sistema, ki določa razmerja med državo, športnimi organizacijami in lokalnimi skupnostmi. Zaradi različnih modelov upravljanja športa se med državami pojavljajo pomembne razlike v strukturi in funkciji športnih centrov. Francoski sistem temelji na partnerskem modelu, v katerem imajo športne zveze in klubi visoko stopnjo avtonomije pri upravljanju programov in infrastrukture, medtem ko se ministrstvo posveča strateškemu usmerjanju in zagotavljanju podpornih mehanizmov (Liu in drugi, 2013). Tak model krepi profesionalizacijo, decentralizacijo in stabilnost delovanja športnih centrov.

Nasprotno pa kitajski model temelji na strogo centraliziranem upravljanju preko Generalne uprave za šport, ki neposredno nadzira športne programe, šole in elitne centre. Takšen sistem omogoča učinkovito izvajanje nacionalnih strategij in koncentracijo virov, vendar omejuje avtonomijo športnih organizacij ter zmanjšuje prilagodljivost lokalnih centrov. Čeprav je centralizacija učinkovita pri doseganju kratkoročnih rezultatov, se izkaže kot manj primerna za spodbujanje lokalnih pobud in dolgoročnega razvoja športnih skupnosti (Liu in drugi, 2013).

Ameriški olimpijski sistem temelji na izrazito raznolikem in razpršenem modelu podpore vrhunskim športnikom. Ameriški olimpijski komite upravlja tri olimpijske trening centre, ki so prostorsko razporejeni po različnih delih države ter omogočajo regionalno pokritost športnikov. Poleg teh centrov pomemben del sistema predstavljajo tudi specializirani centri z visoko zmogljivostjo, ki jih vzpostavijo posamezne panožne zveze, ter partnerske zdravstvene ustanove, ki nudijo napredne diagnostične in specialistične storitve. Takšen hibridni model združuje nacionalne zmogljivosti, panožne strukture in zunanje medicinske partnerje, kar omogoča učinkovito razporeditev virov v geografsko obsežni državi in zagotavlja stabilne pogoje za pripravo izbranih športnikov (Moreau in Nabhan, 2012).

Na mednarodni ravni številne države, med njimi npr. Norveška, Nizozemska, Velika Britanija, Kanada in Italija, uporabljajo model nacionalnih športnih centrov kot osrednji element svojih razvojnih strategij, saj ti omogočajo koncentracijo vrhunskih športnikov, integracijo športne znanosti ter učinkovito rabo finančnih in kadrovskih virov. V tem kontekstu SPLISS model (De Bosscher in drugi, 2010) predstavlja uporaben referenčni okvir, saj poudarja, da sta kakovost infrastrukture in dostop do nje med ključnimi dejavniki konkurenčnosti nacionalnih športnih sistemov.

Športni centri tako postajajo strateška infrastruktura nacionalnih športnih politik. Z združevanjem športne stroke, znanstvenih pristopov in organizacijskih funkcij prispevajo k profesionalizaciji in stabilnosti športnega ekosistema. Za slovenski kontekst to pomeni, da se vzpostavljanje regijskih in nacionalnih judo centrov lahko opre na mednarodno prepoznane principe, ki so: jasna institucionalna razmejitev odgovornosti, dolgoročna podpora športne politike in profesionalizirano upravljanje infrastrukture.

Bayle in Robinson (2007) v svojem modelu delovanja nacionalnih panožnih športnih organizacij poudarjata, da morajo te organizacije delovati v izjemno kompleksnem okolju, v katerem se prepletajo različni cilji, kot so množičnost, razvoj mladih športnikov, vrhunski šport, strokovni kader, infrastruktura in financiranje. Ugotavljata, da je uspešnost nacionalnih panožnih športnih organizacij odvisna od usklajenega delovanja štirih ključnih elementov: organizacijskih kapacitet, strateške jasnosti, dostopa do virov (infrastruktura, finance, strokovni kader) ter kakovosti izvedbe programov. Če so ti elementi premalo razviti, se sistem sooči s preobremenjenostjo, kar se najpogosteje odraža v pomanjkljivi infrastrukturi, nestabilnem strokovnem delu ter nezmožnosti ustvarjanja optimalnega okolja za vrhunski šport. Model tako predstavlja uporabno teoretično podlago za razumevanje izzivov, s katerimi se soočajo slovenske panožne organizacije, med njimi tudi Judo zveza Slovenije, pri vzpostavljanju pogojev za dolgoročen in stabilen razvoj panoge.

2.3 Trajnostni in organizacijski vidiki športne infrastrukture

Sodobno upravljanje športnih centrov zahteva jasno opredeljeno organizacijsko kulturo ter nabor vrednot, ki usmerjajo vsakodnevno delovanje strokovnega osebja. Turner in drugi (2019) poudarjajo, da morajo visokozmogljivi sistemi temeljiti na skupnih standardih vedenja, ki določajo, kako naj strokovni kadri delujejo, komunicirajo in sprejemajo odločitve. Vrednote, kot so zaupanje, odgovornost, osredotočenost in prilagodljivost, predstavljajo temelj stabilnega delovnega okolja in omogočajo, da različne strokovne discipline delujejo usklajeno. Opozarjajo, da so jasna kultura in skupna filozofija dela nujni za dolgoročno uspešno profesionalizacijo upravljanja športne infrastrukture, saj zagotavljajo predvidljive procese, skladno komunikacijo ter enotno razumevanje poslanstva centra.

Schlawe in drugi (2025) izpostavljajo, da kakovost HPSE ni odvisna zgolj od razpoložljivosti infrastrukture in strokovnih služb, temveč predvsem od organizacijske kulture in načina vodenja. Uspešna okolja so zaznamovana z jasno vizijo, usklajenim delovanjem strokovnih ekip ter kulturo, ki uravnoteženo povezuje zahteve po rezultatih z razvojem športnika. Poseben pomen ima osebni in skrbni trenerski pristop, ki športnikom omogoča občutek psihološke varnosti, kar avtorji prepoznajo kot pomemben dejavnik trajnostne vrhunske uspešnosti.

Na organizacijsko kulturo in vodenje v HPSE se neposredno navezuje tudi vprašanje dolgoročne organizacijske in finančne vzdržnosti športnih centrov. Kotze (2021) poudarja, da takšni centri ne morejo uspešno delovati brez jasno opredeljenega poslovnega in

upravljaljskega okvira, ki temelji na načelih profesionalnega managementa, jasno razmejenih odgovornostih in trajnostnem financiranju. S tem se vodenje ne odraža zgolj v trenažnem procesu, temveč tudi v strukturi upravljanja centra, kar predstavlja izhodišče za razumevanje različnih organizacijskih modelov visokozmogljivih športnih centrov.

Upravljanje športnih objektov zajema celovit sistem organizacije, načrtovanja, nadzora in vzdrževanja športnih površin ter spremljajočih storitev. Namen učinkovitega upravljanja je zagotoviti varno, funkcionalno in dolgoročno vzdržno delovanje športnega objekta, pri čemer je treba upoštevati tehnične, finančne in organizacijske potrebe ter potrebe uporabnikov. Kot poudarjajo Schwarz in drugi (2010), upravljanje športnega objekta vključuje tako fizično vzdrževanje kot koordinacijo človeških virov, upravljanje urnikov ter zagotavljanje kakovosti storitev, saj objekt brez ustreznega vodenja ne more izpolniti svoje razvojne vloge.

Pri upravljanju športnih centrov so potrebne tudi jasno strukturirane kompetence vodilnega kadra, saj kakovost vodenja managementa neposredno vpliva na učinkovitost centra in zadovoljstvo uporabnikov. Tataru (2020) poudarja, da mora športni manager obvladati temeljna področja, kot so organizacija, strateško načrtovanje, komunikacija ter upravljanje človeških virov, saj ti elementi določajo dolgoročno stabilnost in razvoj športnega centra.

Različni organizacijski modeli (javni, zasebni, neprofitni in hibridni) pomembno vplivajo na dostopnost prostora, finančno stabilnost in razvojne usmeritve za objekt. Po Schwarz in drugi (2010) je izbira upravljaljskega modela ključna za uravnoteženje interesov skupnosti, uporabnikov ter financerjev, saj določa, kdo sprejema strateške odločitve, kdo nosi tveganja in kdo je odgovoren za kakovost storitev.

Sodobni visoko zmogljivi trening centri (angl. High performance training center, v nadaljevanju HPTC) vse pogosteje delujejo kot tehnološko in inovacijsko podprta okolja, v katerih tehnologija predstavlja pomembno orodje za podporo treningom, spremljanje obremenitev in optimizacijo športne uspešnosti. Ringuet-Riot in James (2013) poudarjata, da tehnološke inovacije v vrhunskem športu niso namenjene zgolj merjenju zmogljivosti, temveč predvsem zapolnjevanju konkretnih vrzeli med trenutnim in želenim stanjem športnikove priprave. Avtorja izpostavljata pomen sistematičnega uvajanja tehnologije, ki temelji na dejanskih potrebah športnikov, trenerjev in podpornega osebja, saj lahko le tak pristop prispeva k trajnostni konkurenčni prednosti visokozmogljivih športnih okolij.

Mednarodna primerjalna analiza HPTC kaže, da večina centrov deluje kot večnamensko podporno okolje s širokim naborom športno-medicinskih in športno-znanstvenih storitev. Davis in Henwood (2017) ugotavljata, da se centri razlikujejo predvsem glede organizacijske strukture, kadrovske zasedbe in financiranja, medtem ko so temeljne storitve, kot so športna medicina, fizioterapija in kondicijska priprava, prisotne v večini okolij. Takšne ugotovitve potrjujejo vlogo HPTC kot pomembnega referenčnega okvira za strateško načrtovanje razvoja nacionalnih športnih centrov.

Delovanje HPTC v ZDA temelji na tesnem sodelovanju širokega niza strokovnjakov, ki skupaj oblikujejo celostno podporo športnikovi pripravi. V okviru centrov so združeni strokovnjaki športne medicine, fizioterapevti, kiropraktiki, strokovnjaki za prehrano, psihologi, biomehaniki in kondicijski trenerji, ki v skupnem timu razvijajo individualne programe oskrbe in treninga. Tak pristop omogoča hitro diagnostiko, regeneracijo, učinkovito rehabilitacijo ter usklajeno prilagajanje trenažnih obremenitev. Posebnost ameriškega modela je tudi razvita mreža zunanjih zdravstvenih partnerjev in nacionalni program, v katerem prostovoljno sodelujejo športnomedicinski strokovnjaki, kar dodatno razširja zmogljivosti podpornega sistema in omogoča specializirane medicinske storitve v regijah, ki nimajo lastnih centrov. Sistem športnikom zagotavlja hitro in celostno medicinsko podporo ob morebitnih poškodbah ter varno in učinkovito vrnitev v trenažni proces (Moreau in Nabhan, 2012).

Učinkovitost ameriških olimpijskih centrov v veliki meri temelji na premišljenem organizacijskem modelu, ki povezuje športno medicino in športno pripravo v enoten sistem. Obe področji sta organizirani kot tesno prepleteni enoti, med katerima poteka stalna komunikacija in izmenjava ključnih informacij o stanju športnikov. Da bi bila oskrba neprekinjena, še posebej ker športniki pogosto prehajajo med različnimi centri, se uporablja enoten elektronski zdravstveni sistem, ki omogoča sproten vpogled v podatke in usklajevanje obravnav. Pomembno vlogo v tem procesu ima tudi jasno določen sistem internih in eksternih komunikacijskih poti, ki upošteva vlogo trenerjev, panožnih zvez in drugih deležnikov, hkrati pa ščiti zaupnost športnikovih podatkov. Tak način upravljanja omogoča, da je podpora dosledna, pregledna in prilagojena specifičnim potrebam posameznih športnih panog (Moreau in Nabhan, 2012).

Ugotovitve raziskav so vidne tudi v praksi. Norveški nacionalni visokozmogljivi center Olympiatoppen lahko navedemo kot primer o omejenosti univerzalnega trening okolja, ki kaže na potrebo po jasni strateški usmeritvi pri podpori različnih športnih panog. Obstoječi center za vrhunski šport v Oslu je kljub dolgoletni osrednji vlogi v podpori elitnim športnikom dosegel meje svojih zmogljivosti in ni več ustrezno prilagojen vsem uporabnikom, zlasti parašportnikom. Zato Norveška v okviru strategije razvoja vrhunškega športa načrtuje izgradnjo novega nacionalnega centra za vrhunski šport, ki bo zagotavljal sodobnejše in funkcionalno prilagojene pogoje. Ta primer jasno kaže, da enoten objekt ne zadošča za optimalno podporo vsem športnim panogam, temveč zahteva premišljeno strateško načrtovanje infrastrukturnih in podpornih zmogljivosti (Olympiatoppen, 2025).

Podobno logiko potrjuje tudi hrvaški model podpore vrhunskemu športu. (hrv. Centar za istraživanja i razvoj vrhunske sportske pripreme, v nadaljevanju CIRSP), ki deluje kot razpršen strokovni sistem, ki ne temelji na enem osrednjem infrastrukturnem objektu, temveč na mreži regionalnih enot in mobilnih strokovnih ekip. Takšna organizacija omogoča zagotavljanje znanstvene, medicinske in strokovne podpore neposredno v trening okoljih športnikov ter prilagajanje raznolikim potrebam posameznih športnih panog. Primer CIRSP dodatno potrjuje, da univerzalen športni center ne more učinkovito zadovoljiti vseh potreb

vrhunškega športa, temveč je potreben strateško razpršen in prilagodljiv sistem podpore (CIRSP, 2025).

Tudi nemški olimpijski podporni center v Berlinu deluje kot organizacijsko vozlišče strokovne podpore vrhunskim športnikom in ne kot enoten centraliziran trening objekt. Njegovo delovanje temelji na zagotavljanju športno-medicinskih, znanstvenih, psiholoških in socialnih storitev v sodelovanju z različnimi športnimi organizacijami na različnih infrastrukturnih lokacijah v regiji. Takšen model ponovno prikazuje, da učinkovita podpora številnim športnim panogam zahteva strateško organiziran sistem storitev, prilagojen raznolikim zahtevam vrhunškega športa (OSP Berlin, brez datuma).

Na podlagi navedenih raziskovalnih in praktičnih primerov je mogoče zaključiti, da so športni centri učinkovitejši, kadar so njihovi resursi osredotočeni na omejeno število disciplin, za katere imajo ustrezne infrastrukturne, kadrovske in okoljske prednosti. V kontekstu judo centrov to pomeni razvoj specializiranega strokovnega kadra, prilagojene opreme ter ciljno usmerjenih trening programov za različne ravni judoistov. Takšna specializacija izboljšuje kakovost treninga, pospešuje športni napredek in krepi identiteto centra kot panožno usmerjenega razvojnega okolja (Pino Arias, 2019).

Sodobni športni centri pogosto združujejo vrhunski šport in dejavnosti za ustvarjanje prihodkov, kot so rekreativni programi, najem prostorov in prireditve. Tak model povečuje finančno stabilnost in omogoča dodatna vlaganja v strokovno podporo športnikom. Za judo centre je to pomembno, saj borilni športi običajno niso dovolj množični, da bi bila možna samostojna finančna vzdržnost (Pino Arias, 2019).

Opisani teoretični koncepti sodobnih nacionalnih športnih centrov se v praksi uresničujejo tudi skozi različne organizacijske modele. Primer sodobnega, centraliziranega in hkrati funkcionalno prilagodljivega pristopa predstavlja Nacionalni center vrhunške uspešnosti CombatAUS v Avstraliji, ki združuje več borilnih športov v enotnem HPSE. Takšni centri delujejo kot osrednja nacionalna vozlišča za vrhunski šport, hkrati pa ohranjajo povezave z nacionalnimi panožnimi zvezami, klubi in razvojnimi programi, kar omogoča kombinacijo centraliziranega treninga in odprtega sistema vključevanja. Poseben poudarek je namenjen integrirani strokovni podpori športnikom ter stabilnemu javnemu financiranju, kar potrjuje teoretične ugotovitve, da dolgoročna vzdržnost nacionalnih centrov ni odvisna zgolj od infrastrukture, temveč predvsem od njihove programske vsebine, systemske vpetosti in večplastne uporabe v širšem športnem sistemu (CombatAUS National Performance Centre, 2025).

Strateški dokumenti vrhunškega športa dodatno potrjujejo razumevanje nacionalnih športnih centrov kot več kot zgolj infrastrukturnih objektov. V strategiji uspešnosti borilnih športov Los Angeles 2028 (angl. Combat Performance Strategy Los Angeles 2028) je nacionalni center opredeljen kot optimizirano dnevno vadbeno in podporno okolje, ki združuje infrastrukturne zmogljivosti, strokovno podporo, sodobno opremo ter organizacijske in

upravljaljske procese. Takšna zasnova poudarja, da je učinkovitost nacionalnih centrov v veliki meri odvisna od njihove vloge kot stalno delujočega, celostno organiziranega sistema, ki omogoča kakovostno vsakodnevno delo športnikov in podpornega kadra. To potrjuje teoretične ugotovitve, da dolgoročna vzdržnost in razvojna vrednost športnih centrov izhajata predvsem iz njihove programske vsebine, integracije podpornih dejavnosti in sistemske vpetosti v nacionalni športni sistem (CombatAUS, 2024).

Pri trajnostnem načrtovanju športne infrastrukture je poudarjena potreba po učinkoviti, prilagodljivi in večnamenski uporabi športnih objektov, ki presega zgolj enonamenske ali ozko specializirane programske zasnove. Schwarz in drugi (2010) izpostavljajo, da dolgoročna vzdržnost športnih centrov ni odvisna zgolj od njihove gradnje, temveč predvsem od njihove redne uporabe, dostopnosti za različne uporabniške skupine in sposobnosti prilagajanja spreminjajočim se potrebam okolja. Večnamenska zasnova povečuje ekonomsko in razvojno upravičenost objektov, saj omogoča hkratno podporo vrhunskemu športu, rekreativnim programom in športni vzgoji. V kontekstu juda to pomeni, da naj bi bili nacionalni in regijski centri zasnovani tako, da služijo kot vadbeni prostori, izobraževalna središča ter prostori za usposabljanje trenerjev in podpornih strok, kar krepi njihovo sistemsko funkcijo in družbeno legitimnost.

Športna infrastruktura ima poleg tekmovalne in vadbene funkcije tudi izrazito družbeno vlogo, saj spodbuja zdrav življenjski slog, krepi socialne interakcije in prispeva k oblikovanju občutka pripadnosti skupnosti. Testa in drugi (2023) ugotavljajo, da prisotnost športnih centrov pozitivno vpliva na psihofizično blagostanje posameznikov ter zmanjšuje tveganja, povezana s sedečim načinom življenja. Raziskava potrjuje, da redna uporaba športnih objektov ni povezana zgolj z motivacijo posameznikov, temveč tudi z dostopnostjo prostora ter s percepcijo pozitivnih učinkov na zdravje in dobro počutje. Takšni učinki podpirajo razumevanje športnih centrov kot pomembnih družbenih institucij, ki ne naslavljajo le športnih, temveč širše javnozdravstvene in skupnostne cilje.

2.4 Povezava športa, izobraževanja in znanosti

Povezovanje športa, izobraževanja in znanosti je tesno povezano tudi s širšim konceptom partnerstev v športu. Westerbeek in Smith (2003) poudarjata, da sodobni športni sistemi temeljijo na mrežnem sodelovanju, v katerem se združujejo športne organizacije, izobraževalne ustanove, znanstvene institucije in lokalne skupnosti. Takšna partnerstva omogočajo izmenjavo znanja, usklajevanje razvojnih programov in oblikovanje integriranega okolja, ki podpira tako športni kot izobraževalni razvoj posameznika.

Turner in drugi (2019) poudarjajo, da so kakovostni visokozmogljivi športni sistemi neločljivo povezani z izobraževanjem ter znanstveno podprtimi pristopi. V modelu, ki ga predstavljajo, ima pomembno vlogo stalno strokovno izpopolnjevanje trenerjev in podpornega osebja, saj le posodobljeno znanje omogoča razvoj sodobnih trenažnih filozofij, individualiziranih programov in učinkovitega spremljanja športnikov. Model vključuje tudi

več znanstvenih elementov – od biomehanike in fiziologije do evalvacije podatkov in analitičnih orodij –, kar omogoča, da je proces treninga zasnovan na preverjenih dognanjih. Avtorji tako jasno pokažejo, da razvoj visokozmogljivega sistema temelji na tesnem prepletu športa, izobraževanja in znanosti, ki skupaj oblikujejo okolje za dolgoročen napredek športnikov.

Tudi Ramadhan in drugi (2022) ugotavljajo, da se modeli, ki integrirajo športno vzgojo, akademska okolja in strokovne podporne službe, izkažejo za bolj stabilne, saj omogočajo celostni razvoj športnika, zmanjšujejo tveganje predčasnega izpada ter zagotavljajo boljše pogoje za prehod v vrhunski šport. Tak pristop je posebej pomemben za tehnično zahtevne športe, kot je judo, kjer uspešen razvoj športnikov zahteva usklajeno delovanje šol, univerz, raziskovalnih centrov, klubov in panožne zveze.

Moreau in Nabhan (2012) prikazujeta, da je povezava med športom, izobraževanjem in znanostjo ključna sestavina delovanja ameriških olimpijskih HPTC. V teh okoljih se športna praksa sistematično dopolnjuje z medicinskim izobraževanjem, saj strokovnjaki različnih profilov sodelujejo v kliničnih rotacijah, programih usposabljanja in pri interdisciplinarnem strokovnem delu. Ob tem centri uporabljajo znanstveno podprte diagnostične pristope, napredne tehnologije spremljanja ter elektronske zdravstvene evidence, kar omogoča poglobljeno analizo obremenitev in zdravstvenega stanja športnikov. Avtorja poudarjata, da vrhunski šport doseže trajno kakovost le, kadar je podprt z znanstvenimi spoznanji in strukturiranimi izobraževalnimi procesi, ki povezujejo akademske, medicinske in športne institucije.

Francija in Kitajska predstavljata dober primer različnih modelov povezovanja športa in izobraževanja. Francija se opira na široko množično športno udeležbo ter sodelovanje športnih društev in izobraževalnih institucij, medtem ko je na Kitajskem temelj centraliziran sistem športnih šol, kjer poteka zgodnja selekcija športnikov in usmerjena znanstvena podpora (Liu in drugi, 2013). Ključne razlike so v nadaljevanju prikazane v tabeli 2.

Tabela 2: Primerjalna tabela med Francijo in Kitajsko

Element sistema	Francija	Kitajska
Množična športna udeležba kot baza za razvoj športnikov	zelo visoka (več kot 2/3 prebivalstva se udeležujeta športnih dejavnosti)	nizka – vrhunski športniki ne izhajajo iz množične baze
Vloga izobraževalnih institucij	šole in nevladne organizacije sodelujejo, šport se integrira v vzgojno-izobraževalni sistem	specializirane športne šole kot glavni mehanizem selekcije športnikov
Sistem zgodnje selekcije	ni centraliziran – razvoj skozi klube in športne programe	izrazito centraliziran, sistematična zgodnja selekcija v športnih šolah

Se nadaljuje

Tabela 2: Primerjalna tabela med Francijo in Kitajsko (nad.)

Element sistema	Francija	Kitajska
Znanstvena podpora športnikom	razvoj športne znanosti, povezan s klubi in nacionalnimi programi	močna, vključena v državne programe in športne centre
Izvor vrhunskih športnikov	večinoma iz množične baze	večinoma iz sistema športnih šol in elitnih centrov
Tveganja modela	odvisnost od civilne pobude	prehitro usmerjanje in omejena širša baza

Vir: lastno delo na podlagi Liu idr., 2013.

Povezava med nacionalnimi športnimi centri in razvojnimi potmi športnikov je v sodobnih športnih sistemih vse bolj formalizirana in strateško vodena. Strategija uspešnosti borilnih športov Los Angeles 2028 nacionalni center opredeljuje kot osrednje razvojno okolje, ki je tesno povezano z jasno strukturiranimi razvojnimi potmi, individualnimi razvojnimi načrti ter dolgoročnim spremljanjem športnikov skozi več olimpijskih ciklov. Nacionalni center v tem okviru ne deluje izolirano, temveč je vpet v širši sistem kampov, partnerskih okolij in regionalnih programov, kar omogoča postopno in prilagodljivo napredovanje športnikov od zgodnjih razvojnih faz do vrhunškega nivoja. Takšen sistemski pristop potrjuje teoretične modele razvoja športnikov, ki poudarjajo pomen kontinuitete, stabilnega okolja in dolgoročnega načrtovanja kot ključnih dejavnikov uspešnosti (CombatAUS, 2024).

V kontekstu panoge juda Šimenko (2023) izpostavlja, da ima vadba juda izrazito pozitivne gibalne, psihološke in socialne učinke na celostni razvoj otrok in mladostnikov. Ti učinki neposredno posegajo na področja, ki jih pokriva Nacionalni inštitut za javno zdravje, zato bi sistemsko sodelovanje med Judo zvezo Slovenije in Nacionalnim inštitutom za javno zdravje lahko omogočilo znanstveno utemeljeno načrtovanje judo programov ter boljšo integracijo juda v nacionalne pobude za krepitev telesne dejavnosti in duševnega zdravja mladih. Takšen model bi okrepil povezavo med športom, izobraževanjem in javnim zdravjem ter prispeval k celostnemu razvoju mladih v Sloveniji.

Evropske smernice za dvojno kariero športnikov poudarjajo, da sodobni športni sistemi zahtevajo celovito podporno okolje, ki presega tradicionalno trenažno infrastrukturo. Za optimalen razvoj športnika so ključni multidisciplinarni podporni mehanizmi, ki vključujejo medicinsko spremljanje, psihološko podporo, fizioterapevtsko oskrbo, prehransko svetovanje ter pedagoško in karierno usmerjanje. Takšna strokovna podpora omogoča nadzor nad obremenitvami, preprečevanje poškodb, krepitev psihološke odpornosti ter usklajevanje športnih obveznosti z izobraževalnimi zahtevami. Integracija šolskih ustanov, zdravstvenih institucij in športnih organizacij v skupen sistem podpore je zato temeljni pogoj za dolgoročno stabilnost v procesu dvojne kariere športnikov. V tem kontekstu tudi slovenski športni sistem, vključno z judo panogo, zahteva vzpostavitev bolj strukturiranih interdisciplinarnih okolij, kjer je športnik obravnavan celostno in kjer različni strokovnjaki

delujejo usklajeno v podporo njegovi športni in izobraževalni poti (European Commission, 2012).

Poleg vsebinske in strokovne integracije športa, izobraževanja in znanosti je v sodobnih visokozmogljivih sistemih vse večji poudarek namenjen tudi strukturiranemu upravljanju odnosov med ključnimi deležniki. V načrtu za sodelovanje z deležniki v borilnih športnih v Avstraliji je poudarjeno, da dolgoročna uspešnost nacionalnih športnih sistemov temelji na preglednem, dvosmernem in sistematičnem sodelovanju med panožnimi zvezami, upravljavskimi organi, državnimi institucijami, strokovnimi službami in drugimi partnerji. Takšen pristop krepi zaupanje, izboljšuje kakovost odločanja ter omogoča usklajevanje strateških ciljev in razvojnih programov, kar predstavlja pomemben organizacijski pogoj za stabilno delovanje visokozmogljivih športnih okolij (CombatAUS, 2023).

V teoretičnih izhodiščih je poudarjeno, da uspešen razvoj športa temelji na ustrezni infrastrukturi, profesionaliziranem upravljanju športnih centrov ter povezovanju športa z izobraževalnimi in znanstvenimi institucijami. Učinkoviti sistemi omogočajo specializirane trenajne pogoje, dostop do strokovne podpore ter jasno strukturirane razvojne poti športnikov. Glede na specifične tehnične in organizacijske zahteve juda kot borilnega športa, ki vključuje intenzivne kontaktne situacije, napredne tehnično-taktične elemente in potrebo po stabilnem razvojnem okolju, so ti koncepti uporabni neposredno. Predstavljajo analitično podlago za razumevanje infrastrukturnih in razvojnih potreb panoge, ki so obravnavane v sledečem poglavju.

3 INFRASTRUKTURA KOT POGOJ ZA RAZVOJ ŠPORTNE PANOGE V SLOVENIJI

3.1 Organizacijski modeli in vloga institucij

Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2024–2033 opredeljuje institucionalni okvir razvoja športa ter jasno razmejuje vlogo države, lokalnih skupnosti in športnih organizacij. V dokumentu je poudarjeno, da so občine ključne nosilke razvoja in upravljanja športne infrastrukture, pri čemer mora biti ta organizirana in uporabljena v javnem interesu ter dostopna različnim ciljnim skupinam. Upravljanje športnih objektov je prepoznano kot javna ali neprofitna dejavnost, ki zahteva dolgoročno načrtovanje, pregledno poslovanje in sodelovanje med javnimi institucijami ter panožnimi športnimi zvezami (Državni zbor Republike Slovenije, 2024).

Strategija razvoja športne infrastrukture v Republiki Sloveniji 2024–2033 dodatno konkretizira organizacijske modele upravljanja športnih centrov in poudarja, da so panožne športne zveze pomembni nosilci strokovnih in vsebinskih zahtev posameznih objektov. Strategija izrecno razlikuje med lastništvom športne infrastrukture, ki je praviloma v domeni države ali lokalnih skupnosti, ter upravljanjem in programskim razvojem, pri katerem imajo

panožne zveze ključno vlogo z opredeljevanjem standardov, homologacij in vsebinske rabe panožnih centrov. Takšen model omogoča večjo specializacijo objektov in boljšo prilagoditev potrebam posameznih športnih panog (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024).

Pravni okvir za delovanje športne infrastrukture v Sloveniji določa Zakon o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/17, ki občinam nalaga odgovornost za razvoj in upravljanje športnih objektov ter zahteva zagotavljanje varnih in dostopnih pogojev za vse uporabnike. Upravljanje športne infrastrukture je praviloma organizirano kot javna ali neprofitna služba, kar pomembno vpliva na organizacijske modele športnih centrov in zahteva usklajevanje med različnimi deležniki. Takšen pravni okvir je posebej relevanten za razvoj specializirane športne infrastrukture, saj vzpostavitev panožnih centrov zahteva stabilno, javno podprto in dolgoročno usmerjeno upravljanje (5. člen ZŠPO-1).

V praksi se organizacijski modeli športnih centrov v Sloveniji pogosto uresničujejo v obliki javno neprofitnih pristopov, kjer upravljanje objektov poteka v okviru širšega razvojnega poslanstva institucije. Primer Centra za univerzitetni šport Univerze v Ljubljani kaže, da lahko javni zavodi učinkovito združujejo upravljanje infrastrukture in razvoj športnih programov v javnem interesu, pri čemer se presežki prihodkov namenjajo nadaljnjemu razvoju dejavnosti in izboljšanju infrastrukturnih pogojev. Takšen model temelji na strateškem načrtovanju, projektni organizaciji ter povezovanju z akademskim in lokalnim okoljem ter predstavlja primer dobre prakse upravljanja športne infrastrukture v javnem sektorju (Kolar in drugi, 2009).

Pomembno vlogo pri razvoju športne infrastrukture ima tudi Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez (v nadaljevanju OKS–ZŠZ), ki v svojih strateških usmeritvah poudarja potrebo po usklajevanju delovanja športnih organizacij, države in lokalnih skupnosti. Krovna organizacija slovenskega športa izpostavlja, da je dolgoročno uspešen športni sistem mogoč le ob povezovanju panožnih športnih zvez, občin in vzgojno-izobraževalnih ustanov pri načrtovanju in uporabi športnih objektov. Takšen pristop omogoča razvoj infrastrukture, ki hkrati podpira tekmovalne, razvojne in izobraževalne programe, ter utrjuje vlogo športnih centrov kot razvojnih virov posameznih panog (Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez, 2014).

Mestna občina Ljubljana v svoji Strategiji športa do leta 2028 poudarja, da je razvoj športne infrastrukture eden izmed osrednjih mehanizmov za krepitev športne udeležbe in dvig kakovosti programov. Dokument izpostavlja potrebo po celovitem načrtovanju športnih površin, ki mora vključevati tako vrhunski šport kot rekreativne programe, ter opozarja na nujnost usklajevanja med javnimi zavodi, športnimi društvi in občinskimi upravami. Poseben poudarek je namenjen učinkovitemu upravljanju objektov, dolgoročni investicijski politiki ter zagotavljanju dostopnosti športnih površin za različne ciljne skupine. Tak pristop potrjuje, da je strateško voden razvoj infrastrukture ključen za vzpostavitev stabilnih pogojev, ki omogočajo napredovanje športnikov in podpora programom znotraj posameznih

panog, kar je neposredno relevantno tudi za razvoj judo centrov v Sloveniji (Mestna občina Ljubljana, 2021).

V številnih nacionalnih športnih sistemih so športni objekti v lasti lokalnih skupnosti, ki jih upravljajo neposredno ali preko javnih zavodov. Tovrstni model zagotavlja, da športna infrastruktura ostane dostopna širši populaciji, vendar pa lahko zaradi administrativnih postopkov in političnih vplivov prihaja do manjše fleksibilnosti pri upravljanju in investiranju v razvoj. Schwarz in drugi (2010) poudarjajo, da javno upravljanje športnih centrov zahteva jasno razmejene odgovornosti ter sistematično načrtovanje, saj so postopki odločanja pogosto počasnejši kot pri zasebnih modelih, a hkrati omogočajo ohranjanje javnega interesa.

Vloga lokalne skupnosti pri upravljanju in razvoju športne infrastrukture presega administrativno ali finančno podporo, saj se s tem oblikuje tudi odnos prebivalcev do športa in njihova pripravljenost na aktivno vključevanje. Empirične ugotovitve kažejo, da bližina športnega centra in njegova integracija v lokalno okolje pomembno vplivata na namero prebivalcev, da center dolgoročno uporabljajo. Testa in drugi (2023) poudarjajo, da so prav občutek koristi za zdravje, pozitivne izkušnje in socialna interakcija ključni dejavniki, ki oblikujejo kontinuirano uporabo športnih storitev. To potrjuje pomen povezovanja judo centrov z lokalnim okoljem, saj center ne predstavlja zgolj prostorske baze za trening, temveč skupnostno središče, ki povezuje šport, vzgojo, zdrav način življenja in družbene vrednote.

3.2 Izzivi in priložnosti slovenskega modela športne infrastrukture

Ključni izziv razvoja športne infrastrukture v Sloveniji je razkorak med investicijskimi projekti gradnje objektov in njihovim dolgoročnim upravljanjem ter vzdrževanjem. Schwarz in drugi (2010) opozarjajo, da se v praksi pogosto podcenjuje stroške življenjskega cikla športnega centra, pri čemer lahko pomanjkljivo financiranje vzdrževanja vodi v postopno degradacijo pogojev vadbe in zmanjšanje uporabniške vrednosti objekta. V slovenskih lokalnih okoljih je to posebej izrazito pri športnih dvoranah v javni lasti, kjer se prioritarno financira gradnja, ne pa sistematično obratovanje in obnova. Za razvoj juda to predstavlja oviro, saj kakovost vadbenih površin, prezračevanje, čistost in urejenost prostora neposredno vplivajo na varnost, intenzivnost in kontinuiteto trenažnega procesa. Priložnost se kaže v oblikovanju specializiranih centrov, kjer je načrtovanje vzdrževanja sistemsko vključeno v upravljavski model.

Učinkovit razvoj športne infrastrukture ni odvisen le od fizične izgradnje objektov, temveč od sposobnosti akterjev, da vzpostavijo stabilna in funkcionalna partnerstva. Robson in drugi (2013) izpostavljajo, da se strateško upravljanje športa krepi takrat, ko organizacije povezuje skupen razvojni cilj, jasna razdelitev odgovornosti in dolgoročna zavezanost sodelovanju. V primeru juda to pomeni, da morajo lokalne skupnosti, Judo zveza Slovenije, izobraževalne ustanove in športni centri delovati kot povezana mreža, ki si medsebojno deli infrastrukturo,

znanje in strokovne kadre. Izolirano delovanje posameznih klubov vodi v razpršenost kadrovskih resursov in neenak dostop do kakovostnih pogojev vadbe, medtem ko partnerski model omogoča racionalnejšo uporabo prostora, stabilnejše financiranje in boljše razvojno kontinuiteto mladih športnikov.

Raziskave kažejo, da je kakovost upravljanja pogosto šibka točka športnih objektov, saj managerji nimajo vedno dovolj strokovnih kompetenc za celostno vodenje centrov. Tataru (2020) ugotavlja, da upravljanje zahteva kombinacijo strateških, organizacijskih in komunikacijskih znanj, brez katerih športni centri težko dosežajo profesionalne standarde in finančno stabilnost.

Pomemben sistemski izziv slovenskega modela infrastrukture izhaja tudi iz izrazito neenakomerne geografske razvitosti športnega prostora. Kladnik in drugi (2024) ugotavljajo, da je večina športnih dejavnosti in programov koncentriranih v urbanih središčih, medtem ko periferni in demografsko šibkejši predeli države zaostajajo pri dostopnosti do športnih površin ter kakovosti športnih objektov. Takšna razpršenost infrastrukture ustvarja neenake pogoje za razvoj športnih panog, ki zahtevajo specializirane prostore. Mednje spada tudi judo. Pomanjkanje ustreznih objektov v posameznih regijah lahko omeji stabilen razvoj klubov, zmanjšuje možnosti za dolgoročne razvojne poti mladih športnikov in otežuje vzpostavitev regionalnih centrov odličnosti. Hkrati pa se v regijah z močnejšo športno tradicijo kaže priložnost za krepitev regionalnih središč, ki bi lahko dopolnila nacionalni sistem ter zmanjšala prostorske razlike v dostopu do kakovostnih pogojev za vadbo.

Primer strateškega dokumenta Mestne občine Ljubljana potrjuje, da je dolgoročno načrtovanje upravljanja, vzdrževanja in večnamenske rabe infrastrukture mogoče doseči le z jasno določenimi investicijskimi prioritetami ter usklajenim delovanjem občin in športnih organizacij (Mestna občina Ljubljana, 2021). Podobno strategija OKS–ZŠZ poudarja, da pomanjkljivo usklajevanje med občinami, športnimi zvezami in izobraževalnimi institucijami ovira učinkovito rabo športnih objektov ter dolgoročni razvoj športnih centrov v Sloveniji (Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez, 2014).

Na opisane izzive slovenskega modela športne infrastrukture se v zadnjem obdobju odziva tudi posodobljen strateški okvir športne politike na nacionalni ravni. Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2024–2033 predstavlja osrednji strateški dokument športne politike države in izhaja iz Zakona o športu. Dokument športno infrastrukturo opredeljuje kot enega ključnih pogojev za kakovostno izvajanje športnih programov ter za doseganje vrhunskih športnih rezultatov. Med prioritetami na področju infrastrukture so izpostavljeni naslednji cilji: razvoj mreže javnih športnih objektov, zmanjševanje regionalnih neenakosti ter izboljšanje funkcionalnosti in dostopnosti obstoječih objektov. Posebej pomembno je, da Nacionalni program športa predvideva tudi razvoj in sofinanciranje nacionalnih panožnih športnih centrov, ki so opredeljeni kot strateški infrastrukturni elementi za podporo vrhunskemu in kakovostnemu športu (Državni zbor Republike Slovenije, 2024).

Usmeritve Nacionalnega programa športa dodatno konkretizira Strategija razvoja športne infrastrukture v Republiki Sloveniji za obdobje 2024–2033, ki predstavlja operativni strateški dokument na področju načrtovanja, upravljanja in financiranja športnih objektov. Strategija sistematično opredeljuje mrežo športnih objektov, vključno z nacionalnimi panožnimi, regijskimi in lokalnimi športnimi centri, ter določa merila za njihovo umeščanje v prostor. Poseben poudarek namenja panožnim športnim centrom, ki so razumljeni kot specializirani objekti, prilagojeni zahtevam posameznih športnih panog, in kot ključni nosilci tekmovalnega ter razvojnega športa. Dokument hkrati izpostavlja pomen profesionalnega upravljanja, dolgoročne finančne vzdržnosti ter jasne delitve pristojnosti med državo, lokalnimi skupnostmi in panožnimi zvezami (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024).

Vlaganja v športno infrastrukturo je mogoče utemeljiti tudi v širšem razvojnem okviru države. Strategija razvoja Slovenije poudarja pomen zdravja prebivalstva, družbene kohezije, trajnostnega razvoja in kakovosti življenja kot temeljnih razvojnih ciljev, pri čemer ima šport pomembno podporno vlogo. Ustrezna športna infrastruktura prispeva k večji telesni dejavnosti prebivalstva, krepitvi socialne vključenosti ter ustvarjanju spodbudnega okolja za razvoj mladih in vrhunskih športnikov. V tem kontekstu so vlaganja v športne objekte razumljena kot dolgoročna razvojna naložba z večplastnimi družbenimi učinki, ki presegajo zgolj področje športa (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024).

4 SPECIFIČNOST JUDA KOT ŠPORTNE PANOGE

4.1 Vloga Judo zveze Slovenije in struktura panoge

Nolte in Burnett (2020) ugotavljata, da je v državah z dolgo judo tradicijo (npr. Francija) panoga institucionalizirana v šolskem sistemu, vojski in lokalnih klubih, kar ustvarja široko bazo in sistematično selekcijo talentov. Nasprotno pa v državah z manj tradicije judo pogosto temelji na posameznikih, klubski strukturi in omejenih kadrovskih virih. Takšna ugotovitev je pomembna za Slovenijo, kjer razvoj juda še vedno močno temelji na klubih in manj na sistemski integraciji z izobraževalnim in državnim aparatom.

Raziskava avtorjev Nolte in Burnett (2020) poudarja, da nacionalni judo sistemi niso odraz le športnih politik, temveč širših družbenih in organizacijskih figuracij. Uspešnost panoge je zato vedno rezultat medsebojnih razmerij med državo, športnimi zvezami, klubi, izobraževalnimi institucijami in zgodovinskimi tradicijami športa. Avtorja izpostavljata, da se razvojni modeli med državami razlikujejo glede na stopnjo centralizacije, profesionalizacije ter vlogo države pri financiranju in upravljanju infrastrukture.

Judo zveza Slovenije (v nadaljevanju JZS) je osrednja panožna organizacija za razvoj in upravljanje juda v Sloveniji. Zgodovinsko je judo do sredine 20. stoletja deloval v okviru Težkoatletske zveze Slovenije, kar je omejevalo samostojni razvoj panoge. Prelomnica je

nastopila leta 1957, ko je klub AJK Olimpija sprožil postopke za ustanovitev samostojne zveze, ki je delovanje juda prvič organizirala kot neodvisno športno panogo (Judo zveza Slovenije, brez datuma). Ta institucionalna avtonomija je predstavljala temelj za razvoj stabilne klubske mreže, organizacijo tekmovanj ter vzpostavitve sistemov usposabljanja in kategorizacije.

Struktura JZS je jasno opredeljena v Statutu JZS in temelji na hierarhičnem, a hkrati strokovno razvejanem sistemu organov, ki zagotavlja demokratičnost, preglednost in strokovnost delovanja. Najvišji organ zveze je Zbor članic, ki sprejema temeljne razvojne, organizacijske in finančne dokumente ter voli vodstvene organe zveze (Statut JZS 2024, 14.–18. člen). Operativno vlogo ima Izvršilni odbor, ki izvaja sprejete odločitve, vodi strateške projekte in nadzira razvojne programe zveze. Nad delom organov bdi Nadzorni odbor, ki spremlja finančno in materialno poslovanje (20. člen). Pomemben del strukture predstavljajo tudi strokovne komisije (trenerska, sodniška, tekmovalna, komisija za usposabljanje idr.), ki zagotavljajo strokovnost na posameznih področjih delovanja (27. člen). Ključni profesionalni funkciji sta predsednik zveze, ki predstavlja in zastopa organizacijo, ter generalni sekretar, ki vodi strokovno-administrativno in operativno delo zveze (23.–25. člen). Takšna struktura omogoča učinkovito upravljanje panoge, saj združuje demokratično legitimnost, strokovno avtonomijo in operativno kontinuiteto (Judo zveza Slovenije, 2024).

V obdobju samostojne udeležbe Slovenije na poletnih olimpijskih igrah so slovenski judoisti dosegli nadpovprečno visoke športne rezultate. Od leta 1992 do danes je bilo v judu osvojenih skupno sedem olimpijskih medalj, med njimi tri zlate, kar judo uvršča med najuspešnejše poletne športne panoge v slovenskem olimpijskem prostoru (Olimpijski komite Slovenije, brez datuma b). V primerjavi z drugimi panogami, kjer so medalje bolj razpršene, judo izkazuje izjemno konsistentnost na najvišji tekmovalni ravni, kar kaže na jasno oblikovane razvojne poti, kakovost strokovnega dela ter relativno stabilne sistemske pogoje znotraj panoge. Dosežki hkrati potrjujejo, da so vrhunski rezultati v judu neločljivo povezani z učinkovitim upravljanjem, ustrezno podporno infrastrukturo in profesionalizirano trenersko strukturo, saj takšnih uspehov ni mogoče dosegati zgolj s široko bazo športnikov, temveč z vrhunskimi pogoji za dolgoročni razvoj elitnih tekmovalcev.

Vučina (2024) ugotavlja, da ima JZS ključno sistemsko vlogo, saj povezuje klubske baze, strokovne organe in nacionalne programe. Njena organizacijska struktura temelji na načelih neprofitnega upravljanja, kar pomeni, da so razvoj panoge, strokovna podpora klubom in izvajanje tekmovalnih ter izobraževalnih programov odvisni od učinkovitosti upravljanja in notranje koordinacije. Raziskava poudarja tudi, da JZS zaradi nezadostnosti profesionalnih kadrov ter zastarelih upravljaljskih procesov deluje v manj centraliziranem modelu, kar vpliva na neenotnost razvojnih poti in na sposobnost sistemskega upravljanja panoge. To dodatno potrjuje, da slovenski judo temelji predvsem na delu v klubih in prostovoljskem delu, kar omejuje možnosti primerljive centralizacije in strokovne podpore, kot jo poznajo države z visokoprofesionaliziranimi judo sistemi.

4.2 Razvojne potrebe juda v Sloveniji

Učinkovita športna infrastruktura mora zagotavljati varno okolje, ki zmanjšuje tveganje poškodb in hkrati omogoča visoko intenzivnost in tehnično zahtevnost trenažnega procesa. Schwarz in drugi (2010) poudarjajo, da je upravljanje tveganj sestavni del načrtovanja športnih objektov, kar vključuje nadzor nad kakovostjo opreme, ustrezno prostorsko razporeditev in redno evalvacijo varnostnih standardov. V judu je to še posebej pomembno, saj gre za borilni šport, katerega izvedba zahteva energično dinamiko gibanja, padce in bližnji telesni stik. To pomeni, da mora imeti center ustrezen tatami, varnostne robne površine, dovolj prostora za tehnične elemente in situacijsko vadbo ter zagotovljeno ustrezno prezračevanje in higieno. Kakovost infrastrukture je zato neločljivo povezana s kakovostjo športnega procesa.

Analiza elitnih športnih okolij kaže, da je prostorska bližina med šolami in športnimi centri pomemben dejavnik pri zagotavljanju stabilne udeležbe mladih športnikov. Ramadhan in drugi (2022) ugotavljajo, da integracija športnih objektov z izobraževalnimi institucijami izboljšuje dostop do treningov ter zmanjšuje časovne in logistične obremenitve. V Sloveniji bi tak pristop omogočil bolj sistematično vključevanje mladih judoistov v regijske razvojne programe in povečal kontinuiteto treninga.

Poleg infrastrukturnih pogojev pa je za kakovosten razvoj juda ključna tudi jasna in usklajena razvojna pot športnika. Razvoj od začetnih selekcijskih programov do vrhunskih tekmovalnih stopenj zahteva premišljeno prehajanje med starostnimi in kakovostnimi razredi treninga. Robson in drugi (2013) poudarjajo, da dolgoročna uspešnost športne panoge temelji na sistemsko načrtovanih razvojnih stopnjah, v katerih so program, trenerji in infrastruktura medsebojno usklajeni. V judu to pomeni, da morajo klubi, regijski centri in nacionalni program delovati kot povezan sistem, kjer so vloge posameznih ravni razvoja jasno določene, prehodi med njimi pa strokovno in organizacijsko usklajeni. Če povezava med začetno ravno, razvojno fazo in vrhunskim nivojem ni kontinuirana, se zmanjšuje verjetnost dolgotrajne tekmovalne stabilnosti in doseganja vrhunskih rezultatov.

Poleg zagotavljanja varnega in strokovno ustreznega vadbenega prostora ima judo center tudi pomemben vpliv na oblikovanje športne identitete in skupnostne povezanosti. Raziskave kažejo, da športna okolja, ki omogočajo pozitivno socialno izkušnjo, prispevajo k večji vztrajnosti športnikov in dolgoročnemu ostajanju v športni panogi. Testa in drugi (2023) ugotavljajo, da občutek pripadnosti skupnosti ter možnost medosebne podpore pomembno vplivata na namero vadečih, da športno dejavnost ohranijo tudi v kasnejših življenjskih obdobjih. Za judo je to še posebej relevantno, saj je panoga utemeljena na vrednotah discipline, spoštovanja, medsebojne podpore in skupnega napredka. Kadar infrastrukturno okolje omogoča uresničevanje teh vrednot, center postane ključni dejavnik dolgoročne športne in osebne rasti posameznikov.

Statut JZS (2024) jasno določa, da so klubi članice zveze dolžni izpolnjevati pogoje strokovne usposobljenosti, ustrezne infrastrukture in rednega delovanja. To pomeni, da razvoj panoge ne določa le vprašanje števila klubov, temveč kakovosti njihovega delovanja in sistemske podpore – to nakazuje na razvojno potrebo po večji uniformnosti pogojev in nadzoru delovanja. Hkrati raziskava Šimenka (2023) izpostavlja, da vadba juda prispeva k razvoju gibalnih, psiholoških in socialnih kompetenc otrok in mladostnikov, kar potrjuje, da ima judo širši družbeno-razvojni potencial, ki ga je treba podpreti z ustrezno infrastrukturo in strokovnim sistemom.

Načrtovanje športne infrastrukture za borilne športe izhaja iz splošnih načel prostorskega in funkcionalnega oblikovanja športnih objektov, ki poudarjajo varnost, ergonomijo in optimalne pogoje za izvedbo vadbene procesa. Smernice za načrtovanje športnih objektov opredeljujejo ključne elemente, kot so ustrezna velikost vadbene površine, enakomerna osvetlitev, kakovostna zračna izmenjava ter uporaba proti zdrsu odpornih materialov, ki zmanjšujejo tveganje za poškodbe in omogočajo stabilno izvedbo športne dejavnosti. Pri zaprtih športnih objektih je poseben poudarek na minimalno štirikratni izmenjavi zraka na uro, ohranjanju temperature med 18 in 23 °C ter zagotavljanju enotnih svetlobnih pogojev brez bleščanja, kar določa osnovno raven varnih in učinkovitih pogojev za športno vadbo. Prav tako morajo biti vadbene površine prostorsko urejene brez strukturnih ovir, čista infrastruktura in ustrezno umeščena športna oprema pa bistveno prispevata k varnemu delovanju objekta (Abu Dhabi Sports Council, 2023).

Na splošnih infrastrukturnih načelih temeljijo tudi specifične zahteve za judo, kot jih natančno določa Mednarodna judo zveza (angl. International judo federation, v nadaljevanju IJF) v svojih tekmovalnih in organizacijskih pravilih opredeljuje tekmovalno površino, ki mora obsegati osrednji borilni prostor velikosti med 8 × 8 m in 10 × 10 m, obdan z najmanj 3-metrskim varnostnim pasom, kar skupaj tvori borilno površino velikosti med 14 × 14 m in 16 × 16 m. Tatami mora biti neдрсеč, enotno položen ter zadostne debeline, da omogoča učinkovito absorpcijo sil pri padcih in metih. Poleg tega IJF določa zahteve za ogrevalne prostore, tehnično opremo, neoviran dostop na borilno površino ter stroge higienske standarde, kar zagotavlja stabilne pogoje tako za trening kot izvedbo tekmovanj na najvišji ravni. Te specifikacije predstavljajo referenčni okvir pri načrtovanju sodobnih judo centrov in pri oblikovanju standardov za nacionalne ter regijske programe v judu (International Judo Federation, 2023).

5 JUDO INFRASTRUKTURA V SLOVENIJI

Pomembno je poudariti, da analiza judo infrastrukture v tem poglavju ne temelji na neposrednem popisu ali tehnični oceni športnih objektov, temveč na posrednem analitičnem pristopu. Zaradi omejene dostopnosti sistematičnih in primerljivih podatkov o dejanskem stanju judo infrastrukture v Sloveniji je infrastrukturno stanje obravnavano skozi prostorsko razporeditev klubov, število registriranih in kategoriziranih športnikov ter tekmovalce

dosežke po regijah. Takšen pristop izhaja iz predpostavke, da stabilni infrastrukturni pogoji predstavljajo nujno osnovo za dolgoročni razvoj športnikov in doseganje vrhunskih rezultatov, zato prostorski in rezultatski vzorci omogočajo utemeljeno sklepanje o relativni razvitosti infrastrukturnega okolja posameznih območij.

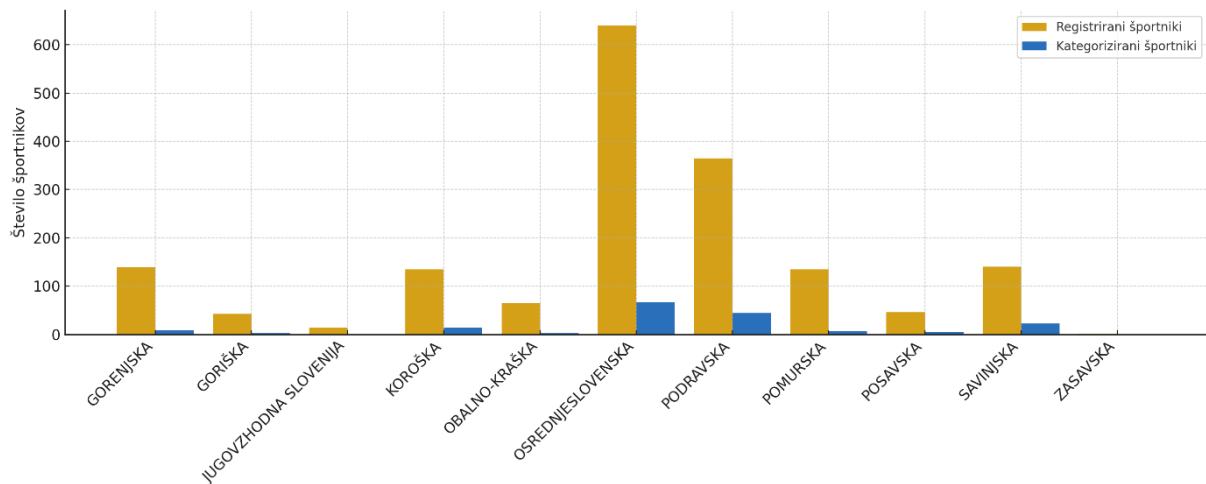
5.1 Pregled in analiza obstoječe prostorske porazdelitve

Raziskave o razvoju elitnega športa poudarjajo, da sta kakovost in razporeditev športnih ustanov temelj za učinkovito vzpostavitev razvojnih poti športnikov. Ramadhan in drugi (2022) ugotavljajo, da sistematično kartiranje obstoječih športnih objektov omogoča prepoznavanje ključnih regijskih primanjkljajev, kar je nujen pogoj za načrtovanje specializiranih centrov. Za slovenski judo to pomeni, da pregled klubov in njihovih lokacij ni zgolj opisno poglavje, temveč analitično izhodišče za strateško postavitve nacionalnih in regijskih razvojnih vozlišč.

Za judo v Sloveniji pri tem predstavlja pomemben vir tudi katalog Športna infrastruktura v Sloveniji, ki sistematično prikazuje razporeditev športnih objektov po regijah ter njihove zmogljivosti in namembnost. Podatki iz kataloga razkrivajo, da so prostori za borilne športe večinoma umeščeni v občinskih športnih centrih in večnamenskih dvoranah, kar pomeni, da specializirane judo infrastrukture praktično ni, temveč se klubi pri svojem delovanju večinoma prilagajajo obstoječim splošnim športnim objektom (Združenje športnih centrov Slovenije, 2022). Tak vpogled omogoča prepoznavanje regij, kjer so judo klubi prostorsko dobro podprti, ter območij, kjer primanjkljaj ustreznih površin neposredno omejuje razvoj tekmovalnega juda.

Dodatno razsežnost razumevanja obstoječe mreže judo klubov predstavlja analiza geografskih značilnosti tekmovalnega športa v Sloveniji. Kladnik in drugi (2024) ugotavljajo, da se športne dejavnosti v Sloveniji prostorsko razvijajo neenakomerno, pri čemer se večja koncentracija klubov in športnih programov pojavlja v regijah z višjo poseljenostjo, boljšimi prometnimi povezavami ter daljšo tradicijo športnega organiziranja. Ta vzorec je opazen tudi pri judu: klubi so najpogosteje umeščeni v urbanih središčih ali regionalnih vozliščih, medtem ko podeželske in demografsko šibkejšje regije izkazujejo izrazite prostorske primanjkljaje. Avtorji opozarjajo, da lahko takšna neenakost neposredno vpliva na razvoj tekmovalnega potenciala posamezne panoge, saj omejuje dostopnost kakovostnih trenažnih pogojev in zmanjšuje možnosti za dolgoročno športno udejstvovanje mladih športnikov. Ugotovitve tako potrjujejo, da je pregled razporeditve judo klubov nujno tesno povezan z geografskimi dejavniki, ki oblikujejo širši kontekst dostopnosti športne infrastrukture v Sloveniji.

Slika 2: Registrirani in kategorizirani športniki po regijah

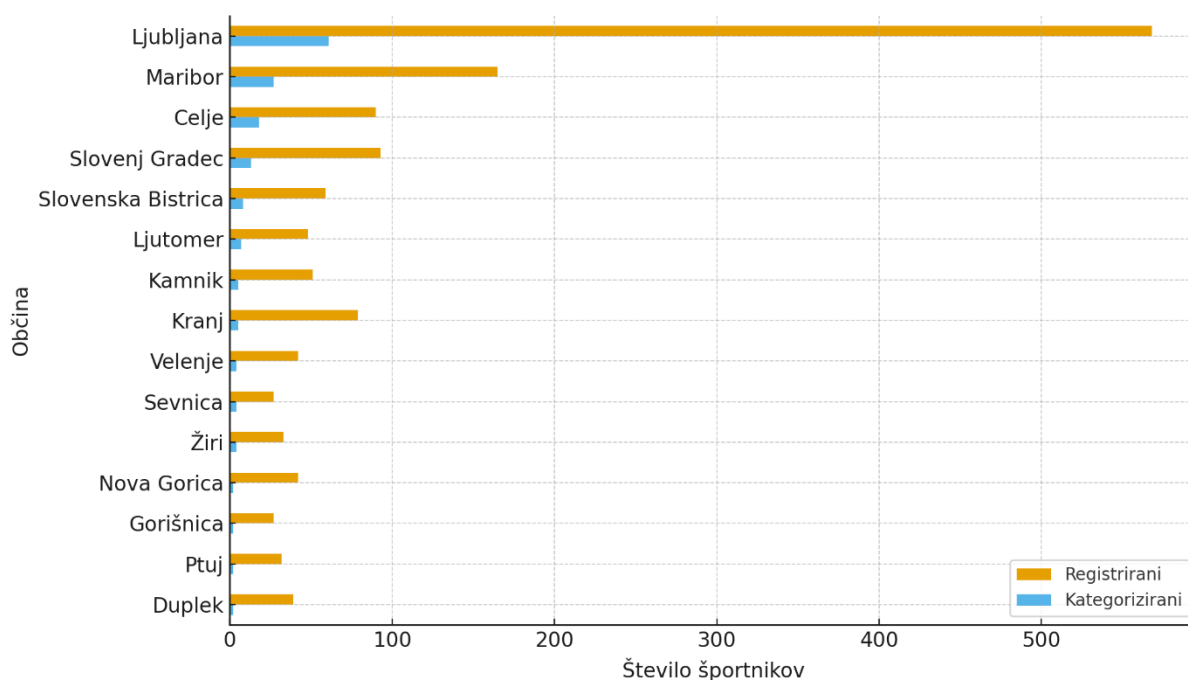


Vir: lastno delo na podlagi Olimpijski komite Slovenije (brez datuma a).

Na sliki 2 lahko vidimo, da prostorska distribucija registriranih in kategoriziranih športnikov po slovenskih regijah razkriva jedrno-periferno strukturo. Največja koncentracija obeh skupin se pojavlja v osrednjeslovenski regiji, ki se tako uveljavlja kot primarno nacionalno razvojno jedro juda. Visoka gostota športnikov korelira z večjim številom klubov, bolj razvito športno infrastrukturo in dostopnostjo strokovnega kadra, kar potrjuje teoretične ugotovitve o povezanosti športa z urbanizacijo in institucionalno kapaciteto regij. Zelo pomembna sekundarna središča so podravska, savinjska, koroška, pomurska in gorenjska regija, ki združujejo široko športno bazo ter relativno veliko število kategoriziranih športnikov.

Nasprotno pa regije, kot so goriška, zasavska, jugovzhodno slovenska in posavska, izkazujejo nizko športno maso in manjšo prisotnost kategoriziranih športnikov, kar odraža, da je dostopnost ustrezne infrastrukture omejena ter da so športni programi manj stabilni. Ta polarizacija potrjuje rezultate Kladnik in drugi (2024), ki ugotavljajo, da je prostorska neenakost v športu v Sloveniji strukturno pogojena in neposredno vpliva na možnosti za vzpostavitev dolgoročnih tekmovalnih poti.

Slika 3: Registrirani in kategorizirani športniki po občinah



Vir: lastno delo na podlagi Olimpijski komite Slovenije (brez datuma a).

Na občinski ravni so razlike še izrazitejše. Slika 3 prikazuje, da Ljubljana izstopa kot nedvomno najmočnejša občina v slovenskem judu, saj je tu koncentracija registriranih in kategoriziranih judoistov največja. To potrjuje vlogo prestolnice kot jedra športne infrastrukture, ki hkrati pritegne strokovni kader in nudi stabilne pogoje za razvoj mladinskih in članskih selekcij. Med drugimi občinami izstopajo Maribor, Celje, Slovenj Gradec in Slovenska Bistrica, ki tvorijo pomembna regionalna vozlišča. Posebej zanimive so občine Kranj, Kamnik in Ljutomer, ki kljub manjšemu številu registriranih judoistov dosegajo visoko razmerje kategoriziranih judoistov. Ti podatki potrjujejo, da vrhunski šport ni zgolj produkt velike baze, temveč tudi rezultat učinkovitega lokalnega kluba, kakovostnega trenerskega dela in tradicije.

5.2 Stanje in kakovost infrastrukture

V tem podpoglavju sta stanje in kakovost judo infrastrukture obravnavana posredno, na podlagi primerjalnih mednarodnih študij ter analize kategorizacij slovenskih regij ter občin, saj neposredni tehnični podatki o objektih niso sistematično dostopni.

Razvoj elitnega športa je neposredno odvisen od kakovosti in funkcionalnosti športne infrastrukture. Ramadhan in drugi (2022) poudarjajo, da objekti z ustreznimi tehničnimi standardi, specializirano opremo in varnostnimi pogoji pomembno prispevajo k stabilnemu razvoju športnikov ter zmanjšujejo tveganje poškodb. V kontekstu juda to pomeni, da morajo

tatami blazine, spremljevalni prostori in regeneracijske zmogljivosti dosegati raven, ki omogoča visoko intenzivno tehniko in taktično pripravo vrhunskih športnikov.

Primerjalna analiza judo zvez v Združenem kraljestvu, na Nizozemskem in v Južni Afriki pokaže, da se uspešnost nacionalnih judo sistemov močno povezuje s stanjem in kakovostjo njihove infrastrukture. Nolte (2018) ugotavlja, da najbolj razvite judo države poleg ustreznih tatami blazin zagotavljajo tudi specializirane centre, celostne podporne storitve in stabilno upravljanje objektov. V državah z manj razvitimi strukturami pa so klubi pogosto odvisni od improviziranih ali neustrezno opremljenih prostorov, kar neposredno vpliva na kakovost treninga in dolgoročni razvoj športnikov.

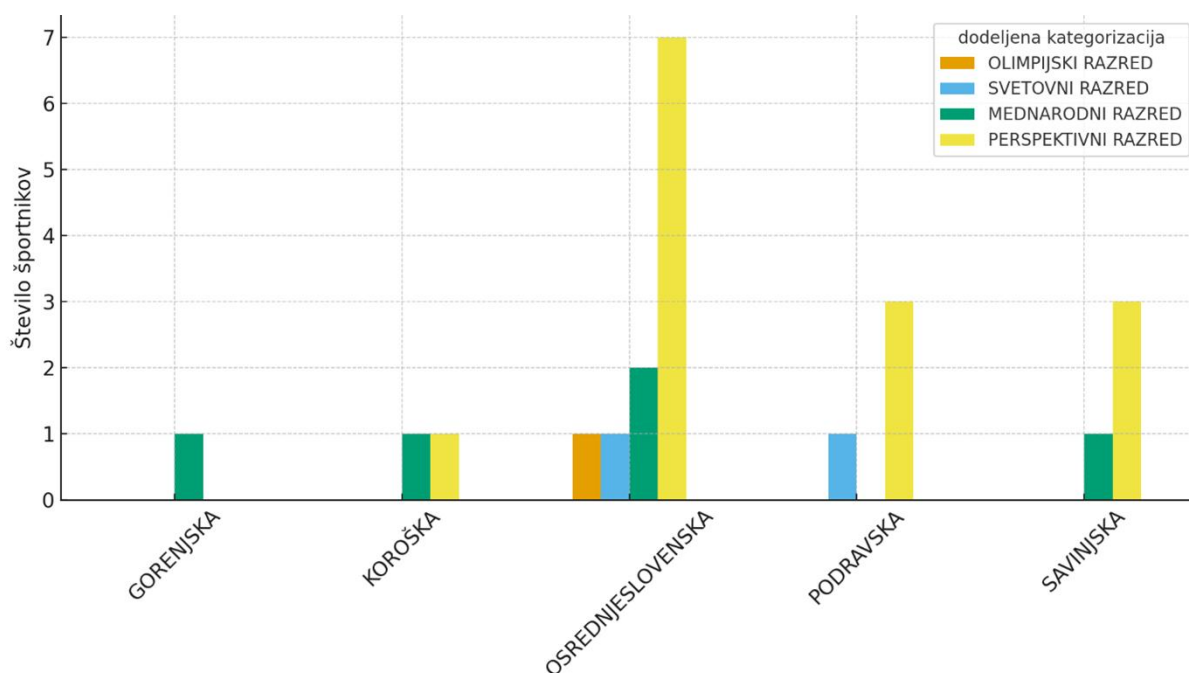
Tabela 3: Primerjava infrastrukturnih zmogljivosti treh nacionalnih judo zvez

Element infrastrukture	Združeno Kraljestvo	Nizozemska	Južna Afrika
Specializirani nacionalni centri	da – vrhunski nacionalni center	da – centralizirani centri odličnosti	ne – klubi v šolskih ali improviziranih prostorih
Kakovost tatami blazin	visoka, standardizirana	zelo visoka, redno posodabljanje	neenotna, pogosto dotrajane
Dodatni trenajni prostori	del vsakega centra	dobro integrirani	večinoma jih ni
Dostop za vrhunske športnike	prednostni dostop	sistematično urejen	omejen, odvisen od kluba
Tehnološka podpora	standardna oprema	visoko razvita	minimalna
Stabilnost upravljanja	profesionalizirana	stabilna, dolgoročna	nestabilna, odvisna od klubov
Mednarodna uspešnost	redna udeležba na evropskih in svetovnih tekmovanjih, občasni vrhunski dosežki	stabilna visoka uspešnost na evropski, svetovni in olimpijski ravni	omejena mednarodna uspešnost, brez stalne prisotnosti na najvišji ravni

Vir: prirejeno po Nolte, 2018.

Primerjava treh judo sistemov v tabeli 3 pokaže, da se v vrhunskem športu dosegajo boljši rezultati v okoljih, kjer so na voljo specializirani centri in kakovostna oprema ter je upravljanje stabilno. V nasprotju s tem se države z manj razvito infrastrukturo zanašajo na večnamenske ali improvizirane prostore, kar omejuje dolgoročni razvoj športnikov. Glede na trenutne razmere se Slovenija po infrastrukturnih značilnostih približuje slednjemu modelu, zato analiza podpira potrebo po večji profesionalizaciji, modernizaciji in vzpostavitvi specializiranih judo centrov, ki bi omogočili sistemsko izboljšanje pogojev za trening in razvoj.

Slika 4: Kategorizacije po regijah glede na vrsto kategorizacije

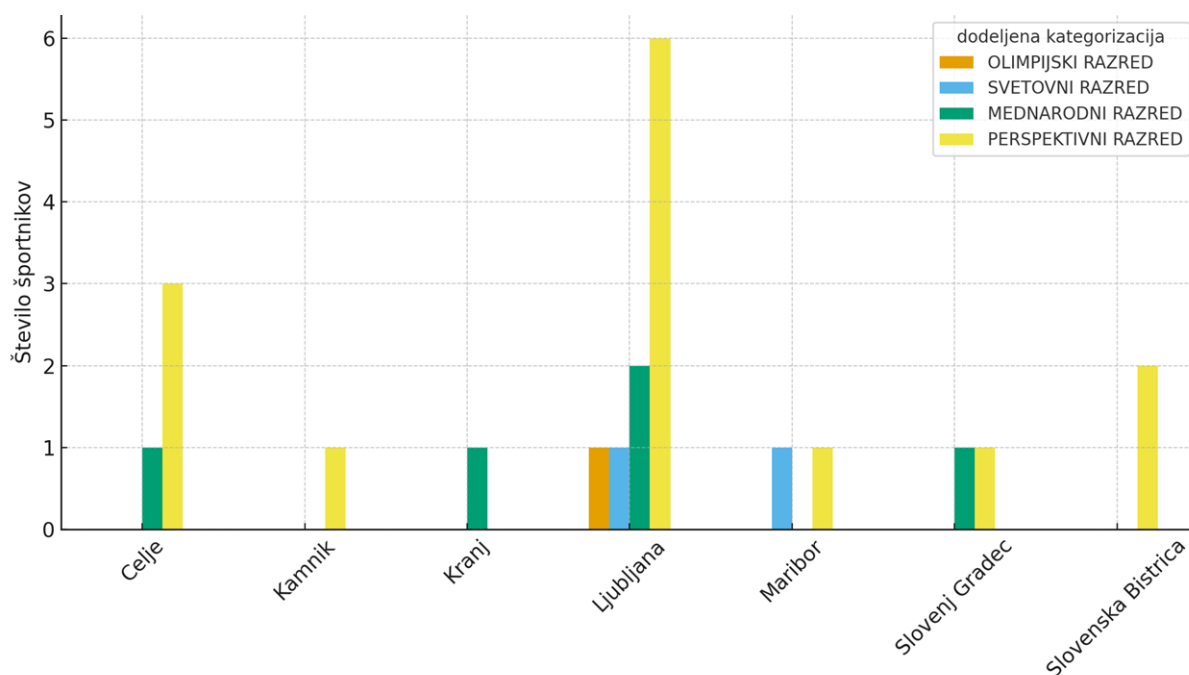


Vir: lastno delo na podlagi Olimpijski komite Slovenije (brez datuma a).

Slika 4 prikazuje analizo po vrstah kategorizacij judoistov po regijah. Analiza razkriva kvalitativne razlike med regijskimi sistemi. Osrednjeslovenska regija je edina, v kateri so sistematično vzpostavljene vse štiri kategorije – olimpijska, svetovna, mednarodna in perspektivna –, kar kaže na celovitost trenažnega procesa in na prisotnost pogojev za doseganje najvišje ravni športne odličnosti. Podravska, koroška in savinjska regija sledijo z uravnoteženim deležem med perspektivnimi ter mednarodnimi kategorijami, kar potrjuje stabilnost trenažnih modelov in dolgoročno razvojno kontinuiteto. Po Kladnik in drugi. (2024) regije brez športnikov v svetovnem ali olimpijskem razredu praviloma razpolagajo z manj razvitimi pogoji za vrhunski šport, kar se kaže v infrastrukturnih in organizacijskih vrzelih.

S kakovostnega vidika so regije, ki vzpostavljajo vse vrste kategorizacij, najprimernejše lokacije za razvoj nacionalnih judo centrov, saj razpolagajo z dokazi o trenažni učinkovitosti.

Slika 5: Kategorizacije po občinah glede na vrsto kategorizacij



Vir: lastno delo na podlagi Olimpijski komite Slovenije (brez datuma a).

Na sliki 5 lahko vidimo, da so na občinski ravni razlike še izrazitejše. Ljubljana je edina občina z reprezentanti v vseh vrstah kategorizacij judoistov, kar potrjuje njen status osrednjega slovenskega središča juda. Celje, Slovenj Gradec in Maribor imajo prav tako visoko zastopanost v višjih kategorijah, medtem ko občine, kot je Slovenska Bistrica, izkazujejo učinkovitost v razvoju športnikov na mednarodni ravni.

Takšne rezultate je mogoče razumeti kot odraz funkcionalnih lokalnih sistemov, kjer so usklajeni klub, trenerji, podpora občine ter tradicija. Občine z najbolj razvitimi kategorizacijskimi strukturami so zato posebej primerne za postavitve regijskih športnih centrov.

5.3 Potrebe po razvoju in modernizaciji

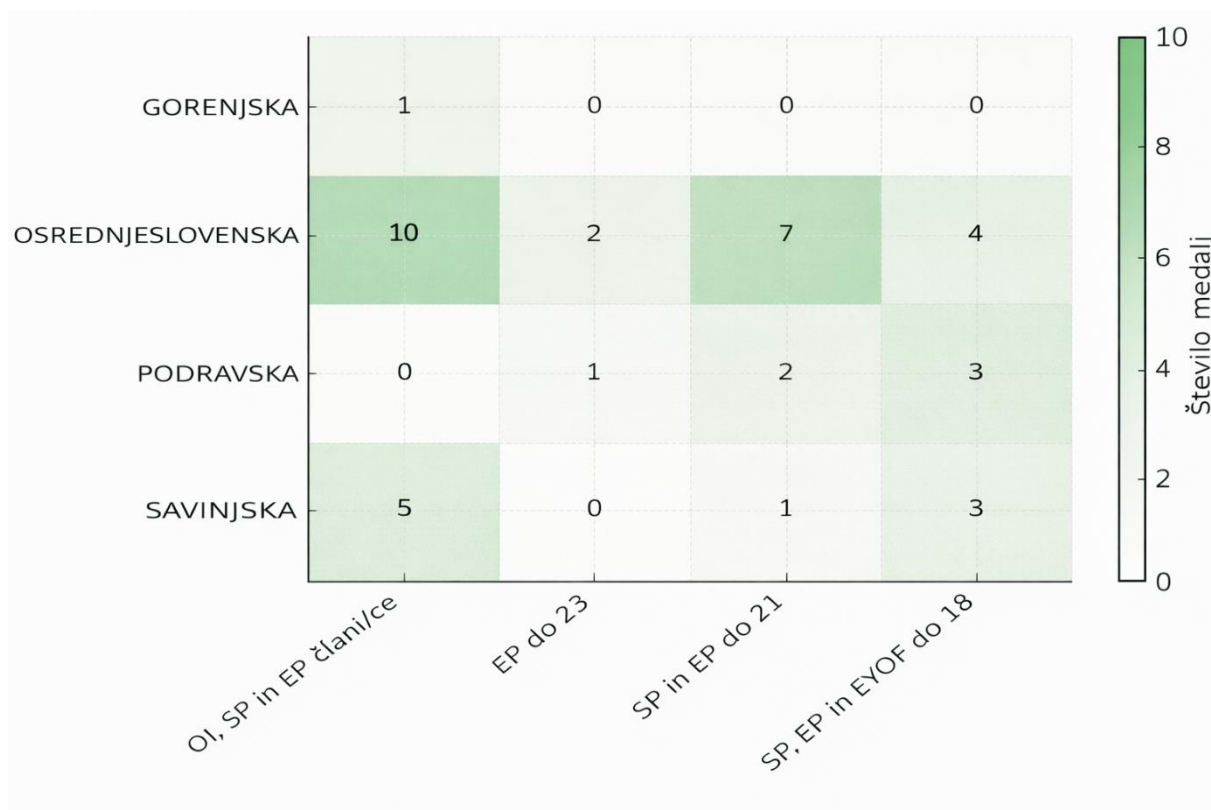
Primer analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, v nadaljevanju SWOT) športnega centra v Prištini (Llagjevic-Govori in drugi., 2022) kaže, da se v javnih športnih objektih pogosto soočajo s podobnimi izzivi: preobremenjenostjo, pomanjkanjem sredstev, zastarelo infrastrukturo in neustreznim upravljanjem. Enake vzorce je mogoče prepoznati tudi v slovenskem judo okolju, kjer klubi z regijskimi programi delujejo v prostorih z omejitvami.

V elitnih športnih sistemih se kot pomemben dejavnik razvoja mladih športnikov izkazuje prostorska povezanost med izobraževalnimi ustanovami in športnimi centri. Ramadhan in drugi (2022) poudarjajo, da takšna integracija zmanjšuje logistične obremenitve, izboljšuje

dostopnost treningov in omogoča stabilnejšo udeležbo v športu. V slovenskem judu bi bližina šol in judo objektov lahko okrepila vključevanje mladih v judo programe ter izboljšala kakovost trenažnega procesa, kar je posebej pomembno v okoljih, kjer so prostorski in organizacijski pogoji neenakomerno razviti.

Ugotovitve o neenakomerni geografski razvitosti športnega prostora v Sloveniji nakazujejo, da se potrebe po razvoju judo infrastrukture razlikujejo med posameznimi regijami. Kladnik in drugi (2024) opozarjajo, da prostorska koncentracija športnih programov v urbanih središčih ustvarja izrazite razlike v športni dostopnosti, kar vpliva na športno vključenost mladine in dolgoročno uspešnost posameznih panog. V regijah, kjer je športna infrastruktura manj razvita ali prostorsko razpršena, se pojavlja tveganje za propad tekmovalnih poti, saj klubi težje zagotavljajo stabilne pogoje za napredek, kadrovsko rast in razvoj mladih selekcij. Za slovenski judo to pomeni, da modernizacija obstoječih objektov ne sme slediti zgolj kvantitativnim kriterijem, temveč mora upoštevati prostorsko-logistične specifikke regij, povezave med klubi ter možnost oblikovanja regionalnih razvojnih jeder. Takšna strateška usmeritev lahko zmanjša obstoječe geografske razlike in omogoči bolj enakomeren ter trajnosten razvoj panoge na nacionalni ravni.

Slika 6: Predstavitev medalj po regijah glede na starostno kategorijo in nivo tekmovanja (2018–2025)



Vir: lastno delo na podlagi International Judo Federation (2025).

Predstavitev medalj med letoma 2018 in 2025 na sliki 6, predstavlja najmočnejši objektivni indikator zmogljivosti posameznih regijskih sistemov, saj medalje odražajo kakovost infrastrukture, kadrovskih zmogljivosti in trenaže.

Največ medalj v vseh starostnih kategorijah je bilo doseženih v Osrednjeslovenski regiji, kar potrjuje, da je to jedro slovenskega juda in okolje, kjer infrastruktura omogoča pogoje za vrhunski šport. Savinjska regija dosega presenetljivo visoko število medalj glede na velikost športne baze, kar potrjuje učinkovitost trenažnega procesa in stabilnost klubskih modelov. Podravska regija dosega visoke rezultate predvsem v mladinskih kategorijah, kar kaže na dobro razvito in stabilno podporo talentom.

Regija z minimalnim številom medalj (Gorenjska) in regije brez medalj se uvrščajo med infrastrukturno in kadrovsko šibkejša območja, kar potrjuje pomembnost infrastrukturnih vlaganj, če želi Slovenija dosegati bolj enakomeren geografski razvoj.

Celotna analiza kaže, da razvoj judo infrastrukture v Sloveniji zahteva celostni pristop, ki presega zgolj prostorske posodobitve in vključuje tudi krepitev strokovnih, izobraževalnih ter znanstvenih podpornih okolij. Mednarodne izkušnje potrjujejo, da stabilni in uravnoteženi razvoj športnih panog dosežejo sistemi, kjer so sodobna infrastruktura, multidisciplinarna strokovna podpora in povezava s šolami ter raziskovalnimi ustanovami tesno prepleteni. Takšna usmeritev predstavlja nujen okvir za zmanjševanje regionalnih razlik ter oblikovanje pogojev, ki bodo dolgoročno omogočali trajnosten in konkurenčen razvoj slovenskega juda.

6 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA INTERVJUJEV S STROKOVNJAKI

6.1 Potek in struktura raziskave

Raziskava temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, saj je njen namen poglobljeno razumevanje stališč, izkušenj in percepcij strokovnjakov glede razvoja nacionalnih športnih centrov ter možnosti prenosa tujih praks v slovenski prostor. Kvalitativni pristop omogoča celostno obravnavo kompleksnega fenomena, ki ga kvantitativne metode pogosto ne morejo ustrezno zajeti (Levitt idr., 2018).

Kot primarna metoda zbiranja podatkov je bil uporabljen polstrukturiran intervju, ki združuje vnaprej pripravljeno strukturo vprašanj z možnostjo prilagajanja in poglobljanja odgovorov glede na potek pogovora. Takšen pristop omogoča sistematično zbiranje podatkov, hkrati pa dopušča fleksibilnost, potrebno za razjasnitev specifičnih vidikov obravnavane tematike.

Vprašalnik je bil oblikovan na podlagi pregleda relevantne znanstvene in strokovne literature ter zastavljenih raziskovalnih ciljev. Vprašanja so bila zasnovana tako, da so spodbujala

odprte odgovore, bila brez sugestivnih formulacij ter omogočala obravnavo ključnih tematskih področij raziskave. Pred izvedbo raziskave je bil vprašalnik pilotno preizkušen s pomočjo slovenskega trenerja, s čimer je bila preverjena jasnost in razumljivost vprašanj.

Udeleženci raziskave so bili izbrani z namenskim vzorčenjem, saj je bil cilj vključiti posameznike z neposrednimi izkušnjami in strokovnim znanjem na področju delovanja nacionalnih športnih centrov. Velikost vzorca je bila določena v skladu z načelom teoretične zasičenosti, kar pomeni, da so se intervjuji izvajali do točke, ko novi podatki niso več prinašali bistveno novih vpogledov.

V empirični del je vključenih devet polstrukturiranih intervjujev s strokovnjaki iz Finske, Švice, Avstrije, Turčije in Slovenije. V državah v vzorcu imajo različne tipe športnih sistemov, kar omogoča primerjalno analizo raznolikih organizacijskih in upravljavskih modelov. Intervjuji so potekali med februarjem in junijem 2025, v živo ali preko videokonference, ter so trajali približno 30 minut. Z dovoljenjem udeležencev so bili pogovori zvočno snemani in nato v celoti transkribirani.

Intervjuji so bili vsebinsko razdeljeni na osem tematskih sklopov: (1) sociodemografski podatki in karierna pot intervjuvanca, (2) izkušnje z infrastrukturo in njen pomen za razvoj juda, (3) ključni dejavniki pri razvoju nacionalnih centrov, (4) strateški razvoj juda skozi infrastrukturne projekte, (5) sodelovanje med ključnimi deležniki, (6) finančni in upravljavski vidiki delovanja centrov, (7) vloga centrov v mednarodnem okolju ter (8) povezava športa in izobraževanja.

Analiza zbranih podatkov je temeljila na tematski analizi, izvedeni v treh zaporednih korakih: odprtem kodiranju, pri katerem so bile identificirane ključne vsebinske enote, osnem kodiranju, kjer so bile kode povezane v širše kategorije, ter selektivnem kodiranju, v okviru katerega so bile oblikovane osrednje teme empiričnega dela. Med analizo so se posamezne teme začele ponavljati, kar je nakazovalo na doseženo zasičenost podatkov. Vključevanje sogovornikov iz različnih držav in institucionalnih okolij omogoča triangulacijo perspektiv, s čimer se dodatno povečuje zanesljivost in veljavnost ugotovitev.

Raziskava je bila izvedena ob doslednem upoštevanju etičnih načel. Pred začetkom intervjujev je bilo pridobljeno informirano soglasje vseh udeležencev, podatki pa so bili obravnavani zaupno, s čimer je bila zagotovljena anonimnost sodelujočih. Raziskava pa je bila izvedena v skladu z etičnimi smernicami Ekonomske fakultete in Univerze v Ljubljani.

V tabeli 4 so prikazani intervjuji, ki so bili izvedeni z devetimi sogovorniki iz petih evropskih držav (Švica, Avstrija, Finska, Turčija in Slovenija) in so namenjeni preučevanju dejavnikov, ki vplivajo na vzpostavitev in uspešno delovanje nacionalnih ter regionalnih judo centrov. Sogovorniki delujejo na različnih ravneh športnega sistema: trener vrhunskih športnikov, direktor nacionalnih centrov, predstavnik panožnih zvez in strokovnjak za športno infrastrukturo. Cilj analize je bil identificirati elemente, ki omogočajo sistematičen razvoj juda v kombinaciji z ustrežno infrastrukturo, kadrovskimi in organizacijskimi pogoji.

Tabela 4: Profili intervjuvancev

	Država	Vloga	Institucionalno okolje	Oblika intervjuja
Intervjuvanec 1	Finska	direktor nacionalnega centra	Olimpijski center Urhea	preko spleta
Intervjuvanec 2	Švica	direktor za vrhunski šport	Švicarska judo zveza	v živo
Intervjuvanec 3	Švica	direktor nacionalnega judo centra v Luzani	Nacionalni judo center Luzana	preko spleta
Intervjuvanec 4	Avstrija	vodja razvojnih programov	Olimpijski center Sportland Zgornja Avstrija	preko spleta
Intervjuvanec 5	Avstrija	glavni trener	Avstrijska judo zveza	v živo
Intervjuvanec 6	Turčija	vodja reprezentančnih programov	Turški olimpijski pripravljalni centri (TOM)	preko spleta
Intervjuvanec 7	Slovenija	glavni trener	Finska judo zveza	v živo
Intervjuvanec 8	Slovenija	vodja oddelka za šport	Oddelek za šport MOL	v živo
Intervjuvanec 9	Slovenija	direktor JZŠL	Javni zavod Šport Ljubljana	pisni odgovori

Vir: lastno delo.

Pri zasnovi vzorca sogovornikov je bil upoštevan namen raziskave, da zajame perspektivo tako uporabnikov kot upravljalcev judo centrov. Zato so bili v raziskavo vključeni tako trenerji in strokovni delavci, ki neposredno delujejo v trenažnem procesu, kot tudi direktorji, vodje centrov in predstavniki panožnih organizacij, ki oblikujejo infrastrukturne, upravljalne in strateške pogoje delovanja. Takšen dvojni pristop je omogočil vpogled v razvojne potrebe juda z operativnega ter systemskega vidika ter prispeval k uravnoteženi interpretaciji dejavnikov, ki vplivajo na vzpostavitev učinkovitih nacionalnih in regijskih judo centrov.

Raziskava z intervjuji razkriva večplastno sliko razvoja in upravljanja judo centrov, v katerih se prepletajo organizacijski, infrastrukturni, strokovni in družbeno-ekonomski dejavniki. V skladu s kodno matriko so izpostavljene teme razdeljene na osem vsebinskih sklopov, ki skupaj oblikujejo celovit model nacionalnega športnega sistema. Skupno vsem sklopom je prizadevanje za uravnoteženost med centralizacijo strokovnega znanja in regionalno dostopnostjo, med finančno učinkovitostjo in družbeno trajnostjo. Analiza tako ne predstavlja le popisa stališč sogovornikov, temveč tudi interpretativno sintezo, ki ponuja vpogled v možne smeri nadaljnjega razvoja slovenskega juda v okviru evropskih trendov.

Intervjuji potrjujejo, da je centralizacija strokovnega znanja in vrhunskih športnikov eden ključnih pogojev za razvoj vrhunškega juda. Mednarodni intervjuvanci centralizacijo opisujejo kot že uveljavljen in systemsko urejen proces, ki omogoča dvig kakovosti treninga, boljše sodelovanje strokovnih služb ter jasne razvojne poti športnikov. Int. 1 poudarja, da je

v manjših državah centralizacija nujna predvsem zaradi omejenega števila vrhunskih športnikov: »Centralizacija omogoča, da nadarjeni športniki trenirajo skupaj, kar dviguje splošno raven vsakodnevnega treninga« (Osebna komunikacija, 2025). Podobno int. 4 izpostavlja kombiniran model, kjer se mlajši športniki razvijajo v regijskih okoljih, starejši pa trenirajo v nacionalnem centru: »Oba modela sta lahko učinkovita, če sta pravilno kombinirana« (Osebna komunikacija, 2025).

Intervjuvanca 2 in 3 dodatno poudarjata, da centralizacija ne pomeni zgolj združevanja športnikov, temveč predvsem koncentracijo strokovnega znanja. Int. 3 pojasnjuje, da centraliziran sistem omogoča dolgoročno spremljanje športnikov: »Trenerji iz nacionalnega centra lahko že na regionalni ravni spremljajo športnike« (Osebna komunikacija, 2025). Int. 2 dodaja, da center omogoča učinkovito koordinacijo med trenerji, administracijo in podporo: »Center predstavlja prostor, kjer lahko športniki, trenerji in administracija delujejo pod isto streho« (Osebna komunikacija, 2025).

Slovenski intervjuvanci se o pomenu centralizacije strinjajo, vendar hkrati opozarjajo na neurejenost in heterogenost v praksi. Int. 8 izpostavlja, da razvoj pogosto temelji na lokalnih pobudah brez jasne nacionalne strategije: »Večina centrov je bila razvita na pobudo in s sredstvi lokalnih skupnosti« (Osebna komunikacija, 2025). Int. 9 podobno poudarja, da Slovenija potrebuje en glavni nacionalni center, dopolnjen z regijsko mrežo: »Slovenija je majhna, zato bi bil smiselna en glavni nacionalni center z mrežo podpornih centrov po regijah« (Osebna komunikacija, 2025).

Vsi intervjuvanci soglasno poudarjajo, da je ustrezna, specializirana infrastruktura temelj vrhunskega juda. Mednarodni intervjuvanci infrastrukturo razumejo kot osnovni pogoj za profesionalizacijo treninga in dolgoročno načrtovanje. Int. 4 izpostavlja, da je namenski judo prostor odločilno vplival na razvoj sistema: »Namenska judo dvorana, ki je na voljo 24 ur na dan, je nujna za vrhunski trening« (Osebna komunikacija, 2025). Int. 5 dodaja, da kratke razdalje med treningom, šolo in regeneracijo bistveno vplivajo na profesionalni odnos športnikov: »Kratke razdalje med treningom, šolo, nastanitvijo in regeneracijskimi objekti so ključnega pomena« (Osebna komunikacija, 2025). Turški model dodatno izpostavlja pomen bivanjskih pogojev, saj so športniki stalno nastanjeni v centru: »Športniki so stalno bivali v centrih in redno opravljali testiranja zmogljivosti« (Osebna komunikacija, 2025).

Slovenski intervjuvanci infrastrukturo prepoznavajo kot ključen omejitveni dejavnik. Int. 9 opozarja na pomanjkanje specializiranih dvoran za borilne športe: »Pomanjkanje specializiranih borilnih prostorov in omejen dostop do terminov, saj so mnoge dvorane multifunkcionalne in močno zasedene« (Osebna komunikacija, 2025). Int. 8 pa dodaja, da sama infrastruktura brez ljudi ni dovolj, vendar sodobni objekti pomembno vplivajo na motivacijo: »Objekt sam po sebi ne zagotavlja uspeha, vendar pa sodobna in kakovostna infrastruktura lahko pomembno prispeva k motivaciji in kakovosti dela« (Osebna komunikacija, 2025).

Analiza intervjujev kaže, da so v tujih sistemih podporne službe in strokovni kader razumljeni kot neločljiv in sistemsko vgrajen del vrhunškega športnega okolja, medtem ko v Sloveniji te funkcije večinoma niso institucionalizirane. Mednarodni intervjuvanci enotno poudarjajo pomen multidisciplinarnih ekip, ki delujejo v neposredni bližini športnikov in trenerjev. Int. 4 izpostavlja, da je ključna koncentracija znanja in strokovnjakov v enem okolju: *»Športniki so v središču sistema, vendar potrebujejo okoli sebe vrhunske trenerje, športne znanstvenike, zdravstveno osebje in vodstvene kadre«* (Osebna komunikacija, 2025).

Podobno int. 1 poudarja, da centralizacija ne pomeni zgolj koncentracije športnikov, temveč tudi strokovnega znanja: *»Enako pomembna je centralizacija znanja. Združevanje najboljših trenerjev, fizioterapevtov in strokovnjakov v enem okolju spodbuja inovacije in razvoj«* (Osebna komunikacija, 2025). Int. 3 izpostavlja, da so fizioterapija, športna medicina, analitika in prehrana stalno vključene v trenažni proces, kar omogoča hitro komunikacijo med trenerji in strokovnjaki ter boljše dolgoročno načrtovanje razvoja športnikov: *»Tesno sodelujemo z zdravniki, fizioterapevti in nutricionisti, kar omogoča hitro diagnostiko in dobro komunikacijo med zdravstvenim osebjem in trenerji«* (Osebna komunikacija, 2025).

Slovenski intervjuvanci opozarjajo, da so podporne službe pogosto odvisne od posameznikov ali projektov. Int. 8 poudarja, da infrastruktura sama po sebi ne zagotavlja uspeha, če ni ustreznega kadra: *»Najpomembnejši so ljudje – strokovni kadri in športniki z jasnimi cilji in vizijo. Če so ti prisotni, je infrastruktura podlaga, ki omogoča nadaljnji razvoj«* (Osebna komunikacija, 2025). Podobno int. 9 opozarja, da številne naloge opravljajo trenerji sami in da velikokrat isti ljudje opravljajo vlogo trenerja, organizatorja in povezovalca, kar dolgoročno ni vzdržno (Osebna komunikacija, 2025).

Intervjuji jasno potrjujejo, da je stabilno, profesionalno in institucionalno neodvisno upravljanje temelj dolgoročnega delovanja nacionalnih športnih centrov. Mednarodni intervjuvanci poudarjajo, da modeli prostovoljnega upravljanja niso primerni za vrhunski šport. Int. 5 izpostavlja, da uspešni sistemi temeljijo na dolgoročni zavezanosti in stabilnosti: *»Razvoj vrhunškega športa zahteva potrpežljivost, stabilnost in zaupanje v sistem, ne pa kratkoročnih rešitev«* (Osebna komunikacija, 2025). Tudi int. 2 opozarja, da je pomanjkanje profesionalnega upravljanja ena večjih slabosti manjših sistemov: *»Trenutno se številni centri zanašajo na trenerje, da opravljajo tudi administrativne in vodstvene naloge, kar je neučinkovito. Potrebni so namenski profesionalni kadri«* (Osebna komunikacija, 2025).

V finskem in avstrijskem modelu je upravljanje ločeno od strokovnega dela trenerjev, kar omogoča jasnejšo razmejitev odgovornosti. Int. 1 poudarja pomen sistemske podpore: *»Nacionalni center mora nuditi celostno podporo, vključno z zdravstveno oskrbo, dvojnimi karierami in bivalnimi pogoji, pri tem pa mora sodelovati s klubi in jih ne nadomeščati«* (Osebna komunikacija, 2025). Podobno int. 4 navaja, da je javna institucija kot upravljavec ključna za stabilnost, saj se tako loči dnevne izzive od političnih in organizacijskih zahtev (Osebna komunikacija, 2025).

Slovenski intervjuvanci opozarjajo, da trenutni sistem pogosto trpi zaradi razpršenosti odgovornosti in pomanjkanja krovnega upravljaljskega modela. Int. 8 izpostavlja pomen politične in sistemske odločitve: »*Brez jasne državne strategije in odločitve ni mogoče sistematsko razvijati nacionalnih centrov*« (Osebna komunikacija, 2025). Int. 9 dodaja, da so dolgotrajni postopki in neusklajeni interesi velik izziv ter da je usklajevanje med državo, občinami, klubi in zvezami pogosto največja ovira pri razvoju športne infrastrukture (Osebna komunikacija, 2025).

Financiranje predstavlja eno ključnih razlik med slovenskim in tujimi sistemi. Mednarodni intervjuvanci opisujejo modele, ki temeljijo na stabilnem javnem financiranju, pogosto dopolnjenem z omejenimi zasebnimi viri. Int. 6 poudarja, da je bil turški sistem mogoč izključno zaradi popolne državne podpore: »*Najpomembnejši dejavnik je bila popolna državna podpora*« (Osebna komunikacija, 2025). Tudi int. 4 potrjuje, da javno financiranje predstavlja najbolj realno in stabilno osnovo za delovanje centrov: »*Javno financiranje ostaja najbolj stabilna in realna osnova*« (Osebna komunikacija, 2025).

V Sloveniji opozarjajo na projektno in kratkoročno naravo financiranja. Kot je int. 8 že izpostavil, je temeljni problem odsotnost jasne državne odločitve glede nacionalnih centrov, saj po njegovih besedah »*brez jasne državne strategije in odločitve ni mogoče sistemsko razvijati nacionalnih centrov*« (Osebna komunikacija, 2025). Int. 9 pa poudarja, da zgolj javna sredstva ne zadoščajo za dolgoročno stabilnost: »*.../ kombinacija javnih sredstev in tržnih prihodkov. Javno-javni ali javno-zasebni model*« (Osebna komunikacija, 2025).

Vsi intervjuvanci poudarjajo, da je povezanost športa in izobraževanja ključna za dolgoročni razvoj športnikov. Mednarodni sistemi ponujajo visoko stopnjo prilagodljivosti izobraževalnih programov. Int. 1 poudarja, da finski model omogoča športnikom, da živijo, trenirajo in študirajo v enem okolju: »*Športniki lahko živijo, študirajo, trenirajo in se rehabilitirajo na enem mestu*« (Osebna komunikacija, 2025). Podobno int. 5 izpostavlja pomen športnih šol in podaljšanega izobraževanja: »*Brez te podpore tudi najboljša infrastruktura ne more učinkovito delovati*« (Osebna komunikacija, 2025).

Int. 7, 8 in 9 opozarjajo, da integriran sistem v Sloveniji še ni vzpostavljen in da je povezovanje z izobraževanjem nujno, vendar pogosto prepuščeno posameznim pobudam. Dodatno poudarjajo, da Slovenija razpolaga z vsemi potrebnimi elementi, vendar ti niso povezani v enoten sistem.

Intervjuvanci soglasno potrjujejo, da ima mednarodno sodelovanje ključno vlogo pri razvoju vrhunškega juda in delovanju nacionalnih centrov, saj omogoča primerjavo med najboljšimi sistemi, prenos znanja ter dvig kakovosti trenažnega procesa.

Intervjuvanci iz tujine poudarjajo, da so mednarodni trening kampi in izmenjave sestavni del delovanja centrov, ne zgolj dodatna možnost. Int. 3 izpostavlja, da redni stiki z drugimi reprezentancami neposredno vplivajo na kakovost priprave športnikov: »*Center je vključen v mednarodni judo sistem preko nastopov na mednarodnih tekmovanjih in sodelovanja s*

tujimi klubi ter zvezami» (Osebna komunikacija, 2025). Podobno int. 4 poudarja pomen systemske izmenjave znanja: *»Aktivno izmenjujemo znanje z drugimi olimpijskimi centri v Avstriji, Nemčiji, Skandinaviji in na Nizozemskem. Ta izmenjava nam omogoča primerjavo sistemov, učenje iz dobrih praks in stalno izboljševanje podpore športnikom in trenerjem«* (Osebna komunikacija, 2025).

Mednarodno sodelovanje je v razvitih sistemih tesno povezano tudi z institucionalno mrežo centrov. Int. 1 poudarja, da so njihovi centri del mednarodne skupnosti visokozmogljivih športnih okolij: *»Smo del mednarodne mreže visokozmogljivih centrov in redno izmenjujemo znanje«* (int. 1, osebna komunikacija, 2025). Takšno sodelovanje omogoča stalno posodabljanje metod dela ter prilagajanje zahtevam sodobnega vrhunškega športa.

V Sloveniji mednarodno sodelovanje prepoznavajo kot nujen razvojni cilj, vendar opozarjajo, da je trenutno preveč odvisno od individualnih pobud. Int. 7 izpostavlja, da sodelovanje še ni systemsko urejeno in da mednarodno sodelovanje pri nas večinoma poteka projektno in ni del stalnega sistema (int. 7, osebna komunikacija, 2025). Int. 9 dodaja, da bi moral nacionalni center prevzeti tudi vlogo organizatorja in gostitelja mednarodnih aktivnosti: *»Organizacija takšnih dogodkov je dolgoročna naložba v ugled in trajnost delovanja centra«* (Osebna komunikacija, 2025).

Intervjuvanci menijo, da imajo občine in javni zavodi ključno vlogo pri zagotavljanju infrastrukturnih pogojev za delovanje športnih centrov, hkrati pa pomembno vplivajo na stabilnost in dolgoročno vzdržnost športnih sistemov.

Intervjuvanca 8 in 9 poudarjata, da je športna infrastruktura v veliki meri odvisna od lokalnih prioritet. Int. 9 opozarja, da so razlike med občinami zelo izrazite, saj nekatere občine zelo podpirajo šport, druge pa bistveno manj, kar neposredno vpliva na razpoložljivost in kakovost infrastrukture (Osebna komunikacija, 2025). Int. 8 je že izpostavil, da brez jasne državne strategije razvoj nacionalnih centrov ostaja razdrobljen: *»Večina drugih centrov je bila razvita na pobudo in s sredstvi lokalnih skupnosti«* (Osebna komunikacija, 2025). Oba poudarjata tudi vlogo javnih zavodov kot upravljavcev infrastrukture. Int. 9 izpostavlja, da javni zavodi omogočajo strokovno upravljanje, dolgoročno vzdrževanje in usklajevanje različnih uporabnikov: *»Naša vloga je upravljanje, vzdrževanje in razvoj javnih športnih objektov v Mestni občini Ljubljana. Sodelujemo s klubi, zvezami, šolami in drugimi deležniki pri zagotavljanju optimalnih pogojev za športno dejavnost«* (Osebna komunikacija, 2025). Int. 8 opozarja, da je profesionalno upravljanje ključno za uspešno delovanje centrov: *»Pri nacionalnem centru mora biti glavni nosilec država, pobuda pa mora priti s strani panožne zveze in klubov. Brez sodelovanja in jasne delitve vlog center ne more uspešno delovati«* (Osebna komunikacija, 2025).

Analiza razkriva, da vrhunski judo uspeva le v sistemu, kjer so organizacijski model, infrastruktura, strokovne službe, financiranje in izobraževanje medsebojno usklajeni. Čeprav se nacionalni pristopi razlikujejo, sogovorniki poudarjajo enako sporočilo:

dolgoročna uspešnost zahteva centralizirano strokovno jedro, regijsko mrežo razvoja talentov ter stabilen model upravljanja in financiranja. Ti elementi tvorijo temelj, na katerem lahko Slovenija vzpostavi učinkovit sistem judo centrov.

Tabela 5: Primerjalna analiza intervjujev

	Slovenski intervjuvanci	Mednarodni intervjuvanci
Vloga nacionalnega centra	Nacionalni center je razumljen kot nujna prihodnja rešitev za razvoj vrhunškega juda.	Nacionalni center je samoumevna in že vzpostavljena osnova delovanja judo sistema.
Razumevanje centralizacije	Centralizacija je obravnavana kot odgovor na majhnost sistema in razpršenost virov ob hkratnem ohranjanju vloge klubov.	Centralizacija je operativno dejstvo; klubi in regijski centri delujejo kot del jasno strukturirane hierarhije.
Upravljanje športnih centrov	Upravljanje je prepoznano kot problematično področje, pogosto preveč odvisno od volonterskih in neformalnih struktur.	Profesionalno upravljanje je standard in ni predmet razprave, temveč optimizacije.
Financiranje	Financiranje je zaznano kot nestabilno in projektno, z omejenimi možnostmi dolgoročnega načrtovanja.	Financiranje je stabilno, večletno in sistemsko vezano na nacionalne športne strukture.
Multidisciplinarna podpora	Multidisciplinarna podpora je prepoznana kot nujna, vendar pogosto omejena ali projektna.	Multidisciplinarne ekipe so stalni in integrirani del delovanja nacionalnih centrov.
Povezava športa in izobraževanja	Dvojna kariera je razumljena kot pomemben, a sistemsko še nezadostno urejen izziv.	Dvojna kariera je institucionalno urejena in vključena v delovanje centrov.
Razvojna faza sistema	Sistem je v fazi načrtovanja in institucionalnega oblikovanja.	Sistem je v fazi stabilnega delovanja in nadgradnje.

Vir: lastno delo.

Tabela 5 prikazuje primerjalno analizo odgovorov slovenskih in mednarodnih intervjuvancev ter kaže visoko stopnjo vsebinske skladnosti glede temeljnih razvojnih usmeritev juda, hkrati pa razkriva razlike v stopnji systemske razvitosti. Slovenski intervjuvanci nacionalni judo center obravnavajo predvsem kot nujno prihodnjo rešitev za preseganje razpršenosti infrastrukture, kadrov in organizacijskih virov, njihove izjave pa imajo izrazito normativen značaj in so usmerjeni v iskanje sistemskih rešitev. Mednarodni intervjuvanci nasprotno opisujejo delovanje že vzpostavljenih nacionalnih centrov, pri čemer so profesionalno upravljanje, stabilno financiranje in multidisciplinarna podpora razumljeni kot samoumevni elementi sistema.

Razlike med obema skupinama tako ne izhajajo iz različnih ciljev ali vrednot, temveč iz različne stopnje implementacije teh ciljev v praksi. Medtem ko slovenski intervjuvanci izpostavljajo potrebo po institucionalni vzpostavitvi in nadgradnji sistema, mednarodni intervjuvanci predstavljajo primere delujočih rešitev, ki potrjujejo izvedljivost centraliziranega modela. Primerjalni vidik zato predstavlja pomembno empirično podlago

za oblikovanje predlaganega modela nacionalnega judo centra, ki temelji na preverjenih praksah in je prilagojen razmeram slovenskega športnega sistema.

Analiza intervjujev je bila izvedena s postopkom tematske analize, pri čemer so bili prepisi najprej odprto kodirani, nato pa združeni v vsebinske tematske sklope, ki predstavljajo osnovo empiričnih ugotovitev v poglavju 6.2.

6.2 Ključne tematske ugotovitve

Pri razvoju judo centrov ima pomembno vlogo ne le infrastruktura, temveč tudi kakovost strokovnega vodenja in sposobnost trenerjev, da oblikujejo spodbudno vadbeno okolje. V eni od analiz, ki je bila izvedena v kontekstu juda, avtorji ugotavljajo, da se športniki pogosteje odločajo za dolgoročno zvestobo klubu in panogi, kadar zaznajo visoko stopnjo strokovne podpore, osebnega napredka in pripadnosti trenažni skupnosti. Zadovoljstvo s trenerjem in odnosi v skupini neposredno vplivajo na zaznano vrednost treninga, kar posledično krepi pripravljenost športnikov, da ostanejo povezani s klubom ter judo priporočajo drugim. To pomeni, da sta kadrovska stabilnost in kakovost strokovnega dela ključna dejavnika dolgoročnega razvoja juda, ne glede na infrastrukturo (Damacena in drugi 2017).

Ugotovitve iz intervjujev so izrazito skladne z CSF, ki jih SPLISS model opredeljuje v šestem stebru, namenjenem trening infrastrukturi. Sogovorniki iz Finske, Švice in Avstrije poudarjajo potrebo po centraliziranem nacionalnem centru in vzpostavljeni mreži regijskih vozlišč, kar neposredno ustreza CSF 6.4 in 6.6, ki zahtevata visokokakovostne nacionalne in regionalne trening centre z dostopom do podpornih storitev. Poudarjena je bila tudi nujnost celodnevne dostopnosti specializiranih borilnih površin, kar je popolnoma skladno s CSF 6.4, ki določa, da morajo vrhunski športniki imeti stalno možnost treninga v kakovostnih objektih. Poleg tega sogovorniki močno izpostavijo pomen integriranih podpornih služb, kot so športna medicina, fizioterapija, analitika, in povezave z univerzami – elementi, ki jih SPLISS opredeljuje v CSF 6.5 kot temelj HPTC. Po drugi strani slovenski sogovorniki poročajo o odsotnosti nacionalnega načrtovanja infrastrukture, pomanjkanju enotne evidence športnih objektov ter neobstoju inventarja glede potreb trenerjev in športnikov, kar pomeni odstopanje od CSF 6.1–6.3 (De Bosscher idr., 2006). Ta povezava med intervjuji in SPLISS potrjuje, da razvojne vrzeli slovenskega juda niso izjema, temveč odstopanje od mednarodno priznanih infrastrukturnih standardov vrhunškega športa.

Na podlagi analize empiričnih ugotovitev je mogoče prepoznati šest medsebojno povezanih dejavnikov, ki predstavljajo temelj za dolgoročni razvoj slovenskega juda.

Prvi dejavnik je centralizirana organizacijska struktura, ki temelji na nacionalnem panožnem športnem centru in podpornih regijskih vozliščih. Takšen model je skladen z usmeritvami Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2024–2033, ki kot strateško nalogo izpostavlja razvoj nacionalnih panožnih športnih centrov kot osrednjih razvojnih

jeder posameznih športnih panog ter hkrati poudarja pomen funkcionalne mreže regijskih centrov. S tem se zagotavlja prostorsko dostopnost in enakomernejši razvoj športa po državi ob hkratni koncentraciji strokovnih, infrastrukturnih in organizacijskih virov na nacionalni ravni (Državni zbor Republike Slovenije, 2024).

Drugi dejavnik predstavlja standardizirana in panožno prilagojena športna infrastruktura. Strategija razvoja športne infrastrukture v Republiki Sloveniji za obdobje 2024–2033 jasno razlikuje med večnamenskimi športnimi objekti in specializiranimi panožnimi centri ter poudarja, da kakovostni in vrhunski šport zahtevata namensko zasnovane vadbene prostore. Za borilne športe, kot je judo, to pomeni ustrezno dimenzionirane vadbene površine, specializirano opremo ter spremljevalne prostore, ki jih splošni večnamenski objekti pogosto ne zagotavljajo v zadostni meri (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024).

Tretji dejavnik je profesionalni strokovni kader, podprt z multidisciplinarnimi ekipami. Nacionalni program športa 2024–2033 razvoj kadrov opredeljuje kot enega ključnih podpornih stebrov športnega sistema ter poudarja pomen sistemske podpore trenerjem in drugim strokovnim sodelavcem. Posebej je izpostavljena vloga sodelovanja različnih strok, kot so športna medicina, fizioterapija, športna psihologija in prehrana, pri čemer so nacionalni panožni športni centri prepoznani kot ustrezna okolja za koncentracijo in usklajevanje takšnih multidisciplinarnih ekip (Državni zbor Republike Slovenije, 2024).

Četrty dejavnik se nanaša na stabilno in profesionalizirano upravljanje športne infrastrukture, neodvisno od volonterskih struktur. Strategija razvoja športne infrastrukture 2024–2033 opozarja, da lahko prevelika odvisnost upravljanja športnih objektov od prostovoljskih in neformalnih struktur ogroža kontinuiteto delovanja, zlasti pri infrastrukturno in organizacijsko zahtevnih panožnih centrih. Dokument zato poudarja pomen jasno opredeljenih upravljavskih modelov, strokovno usposobljenega vodstva in dolgoročnega načrtovanja (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024).

Peti dejavnik je predvidljivo financiranje, zasnovano na večletnih modelih. Tako Nacionalni program športa 2024–2033 kot Strategija razvoja športne infrastrukture 2024–2033 izpostavljata, da kratkoročni in projektno usmerjeni finančni modeli ne omogočajo učinkovitega upravljanja športnih centrov niti dolgoročnega razvoja programov. Večletni finančni okviri so zato opredeljeni kot nujen pogoj za trajnostno delovanje nacionalnih panožnih centrov, racionalno rabo javnih sredstev ter stabilno podporo kakovostnemu in vrhunskemu športu (Državni zbor Republike Slovenije, 2024; Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024).

Šesti dejavnik predstavlja integracija športa in izobraževanja kot temelj dvojne kariere športnikov. Nacionalni program športa 2024–2033 poudarja, da mora športni sistem mladim športnikom omogočati usklajevanje intenzivnega trenážnega procesa z izobraževalnimi obveznostmi, saj to pomembno vpliva na njihovo dolgoročno osebno in poklicno stabilnost. Nacionalni in regijski panožni centri so v tem okviru prepoznani kot primerna okolja za

povezovanje športnih organizacij z vzgojno-izobraževalnimi ustanovami ter za razvoj podpornih mehanizmov, ki omogočajo uspešno uresničevanje dvojne kariere (Državni zbor Republike Slovenije, 2024).

Razvoj slovenskega juda tako temelji na šestih medsebojno povezanih dejavnikih. Centralizirana struktura z nacionalnim centrom in regijskimi vozlišči ter standardizirana infrastruktura zagotavljata ustrezne prostorske in organizacijske pogoje za trening. Profesionalni strokovni kader in multidisciplinarna podpora omogočata kakovosten športni razvoj, medtem ko stabilno upravljanje in predvidljivo financiranje ustvarjata pogoje za dolgoročno načrtovanje. Integracija športa in izobraževanja pa dopolnjuje sistem z vidika trajnostnega razvoja športnikov in zmanjšuje tveganje predčasnega izpada iz športnega sistema.

6.3 Povzetek empiričnih ugotovitev

Ugotovitve so neposredni odgovor na raziskovalno vprašanje o ključnih elementih učinkovitega judo centra in potrjujejo potrebo po modelu, ki vključuje centralizirano strokovno jedro, regijsko mrežo in stabilno infrastrukturno podporo.

Analiza devetih strokovnih intervjujev s strokovnjaki iz petih držav razkriva, da kombinacija centralizacije strokovnega jedra, jasne regijske mreže in standardizirane infrastrukture predstavlja temelj učinkovitega nacionalnega judo sistema. V mednarodnih kontekstih je uspeh povezan z močno podporo multidisciplinarnih ekip, stabilnim financiranjem, profesionaliziranim upravljanjem ter tesnim povezovanjem športa in izobraževanja. Slovenija je država z visokokakovostnimi trenerji in uspešnimi športniki, vendar se sooča s strukturnimi omejitvami, kot so prostorska neenakost med klubi, pomanjkanje specializiranih centrov, projektna narava financiranja ter nezadostno vključevanje podpornih strok. Empirični del tako potrjuje potrebo po vzpostavitvi nacionalnega judo centra kot ključnega vozlišča ter oblikovanju treh regijskih centrov, ki bi zagotovili kontinuiran razvoj športnikov in poenotili infrastrukturne ter organizacijske standarde v slovenskem judu.

Kljub visoki informacijski vrednosti intervjujev je raziskava omejena z majhnim vzorcem in heterogenostjo nacionalnih kontekstov, kar lahko vpliva na prenosljivost ugotovitev. Interpretacija temelji na subjektivnih perspektivah sogovornikov, kar je značilno za kvalitativne raziskave, vendar je uravnotežena z metodološko triangulacijo in podatkovno zasičenostjo.

Empirične ugotovitve tako predstavljajo neposredno izhodišče za oblikovanje modela nacionalnega in regijskih judo centrov v Sloveniji, ki je predstavljen v poglavju 7.

7 MODEL IN STRATEŠKI NAČRT RAZVOJA JUDO CENTROV V SLOVENIJI

V nadaljevanju je predstavljen model razvoja judo centrov v Sloveniji, ki temelji na kombiniranem centralizirano-regijskem pristopu. Predlagani model vključuje en nacionalni judo center, namenjen vrhunskim in reprezentančnim športnikom, ter tri regijske judo centre, ki so usmerjeni v razvoj perspektivnih športnikov in širše razvojne baze panoge.

Nacionalni judo center predstavlja osrednje strokovno, infrastrukturno in organizacijsko jedro sistema, v katerem se izvajajo programi vrhunškega športa, reprezentančne priprave ter integrirana strokovna podpora. Regijski judo centri delujejo kot razvojna vozlišča, ki omogočajo kakovostne pogoje za dolgoročen razvoj mladih in perspektivnih športnikov ter zagotavljajo geografsko dostopnost in enakomernejšo razporeditev infrastrukturnih in strokovnih virov po državi.

Takšna struktura omogoča jasno razmejitev funkcij med nacionalnim in regijskimi centri, hkrati pa vzpostavlja povezan in usklajen sistem, v katerem regijski centri predstavljajo podporno in razvojno osnovo nacionalnega centra.

Slika 7: Sistematska umeščenost nacionalnega in regijskih judo centrov v slovenski športni sistem



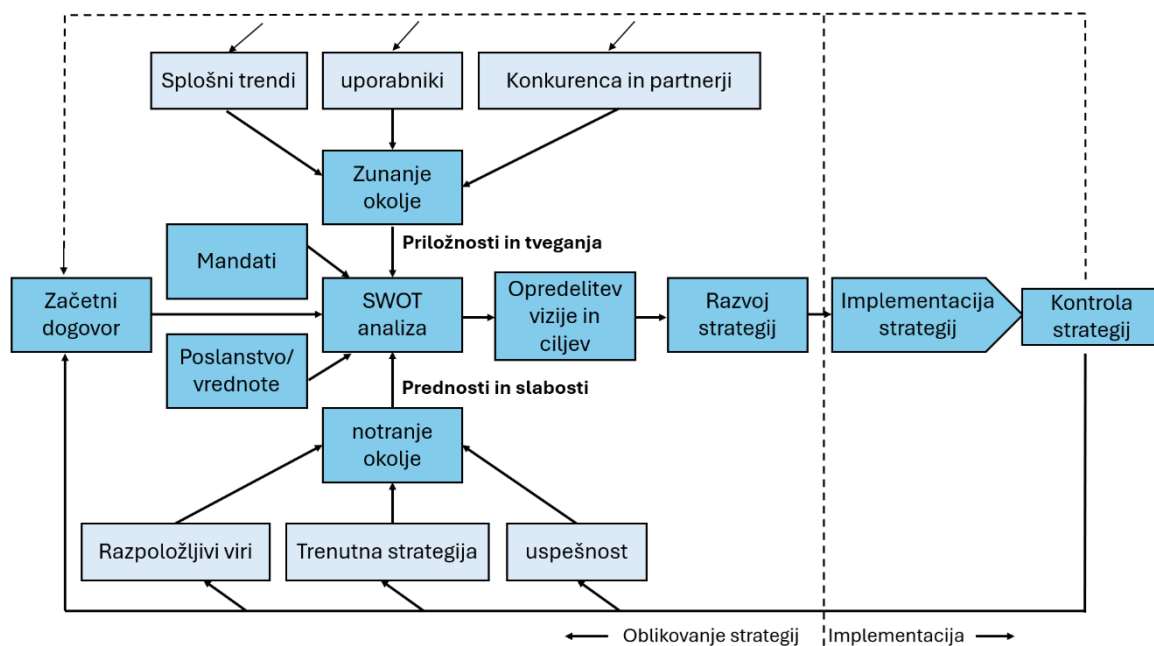
Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje hierarhično strukturo razvoja judo športa v Sloveniji, kjer Judo zveza Slovenije deluje kot osrednji strateški nosilec, nacionalni judo center v Ljubljani kot vrhunsko razvojno vozlišče, regijski centri v Celju, Mariboru in Ljubljani pa kot povezava med klubskim okoljem in perspektivnim športom.

Ker so judo centri v Sloveniji umeščeni v javni in neprofitni sektor, je za njihov strateški razvoj primerna uporaba Brysonovega modela strateškega načrtovanja, ki je posebej zasnovan za organizacije, ki delujejo v kompleksnih okoljih in v mrežah deležnikov (Bryson, 2024).

Brysonov model strateškega načrtovanja (slika 8) predstavlja procesni okvir, ki organizacijo vodi od opredelitve namena strateškega procesa in analize notranjega ter zunanje okolja do oblikovanja strategij, njihove implementacije in doseganja rezultatov. Model poudarja identifikacijo strateških vprašanj na podlagi presoje priložnosti in groženj ter prednosti in slabosti organizacije, pri čemer jasno ločuje fazo oblikovanja strategije od faze njene izvedbe. Zaradi svoje strukturiranosti in prilagodljivosti je posebej primeren za kompleksne javne in športne organizacije. V nadaljevanju je na osnovi Brysonovega modela predstavljen strateški načrt razvoja judo centrov v Sloveniji.

Slika 8: Brysonov model



Vir: Povzeto po Bryson (2018).

7.1 Začetni dogovor, mandati, poslanstvo in vrednote

Strateško načrtovanje v javnih in neprofitnih sistemih zahteva strukturiran pristop, ki organizaciji omogoča, da razjasni svoje temeljne naloge, odgovornosti in cilje. Bryson (2024) strateško načrtovanje opredeljuje kot deliberativen in discipliniran proces, ki povezuje strateško razmišljanje, delovanje in učenje ter organizacijam pomaga oblikovati jasne usmeritve za prihodnji razvoj. Takšen pristop je posebej primeren za področja, ki vključujejo kompleksna okolja, več akterjev in različne ravni odgovornosti – kar je značilno tudi za sistem športne infrastrukture v Sloveniji.

Začetni dogovor določa namen in obseg strateškega procesa ter vzpostavi skupno razumevanje med ključnimi deležniki. V primeru nacionalnega in regijskih judo centrov je osnovni dogovor usmerjen v reševanje strukturnih izzivov, ugotovljenih v empiričnem delu: razdrobljenosti sistema, velikih infrastrukturnih razlik med klubi, odsotnosti regijskih vozlišč ter pomanjkanja usklajenega razvojnega prehoda med klubskimi, regionalnimi in nacionalnimi programi. Začetni dogovor opredeljuje tudi, da morajo judo centri delovati kot dopolnilo klubom – kot razvojna vozlišča, ne kot konkurenca. Vertikalna povezanost klubov, regijskih centrov in nacionalnega centra je temelj učinkovitega sistema, saj omogoča prehodnost športnikov in strokovno konsistentnost. Tudi Robson in drugi (2013) poudarjajo, da kontinuiteta razvojne poti zmanjšuje izgubo talentov in omogoča stabilnejšo pripravo na vrhunski nivo ter da je ključni cilj zagotoviti usklajen prehod športnikov med različnimi stopnjami – od klubov preko regijskih centrov do vrhunškega dela v nacionalnem centru.

Mandati zajemajo formalne in neformalne zahteve, ki določajo, kaj mora ali sme organizacija početi. Normativni okvir delovanja judo centrov v Sloveniji določa Zakon o športu (ZŠpo-1), ki občinam nalaga odgovornost za načrtovanje, gradnjo in upravljanje športne infrastrukture ter zagotavljanje varnih in dostopnih pogojev za športno dejavnost. Zakon določa tudi, da morajo biti javni športni objekti upravljani kot javna ali neprofitna služba, kar neposredno podpira zasnovo javno-neprofitnega upravljalvskega modela centrov (Zakon o športu, 2017). Poleg zakonodaje strateški mandati izhajajo tudi iz usmeritev OKS–ZŠZ, ki poudarja pomen povezovanja športnih organizacij, lokalnih skupnosti in izobraževalnih ustanov pri razvoju mladih športnikov ter vrhunškega športa. Na ravni panoge pa mandat izhaja iz odgovornosti judo zveze za razvoj tekmovalnega juda, mlajših selekcij in strokovnega kadra.

Poslanstvo judo centrov opredeljuje temeljni namen in vlogo v športnem sistemu. Na podlagi empiričnih ugotovitev in strateških dokumentov ga je mogoče opredeliti tako:

»Poslanstvo nacionalnega in regijskih judo centrov je zagotavljati optimalne infrastrukturne, strokovne in organizacijske pogoje za dolgoročni razvoj športnikov, povezovati klubske, regijske in nacionalne programe ter ustvarjati strokovno usklajeno okolje, ki omogoča doseganje vrhunskih rezultatov in širjenje kakovostne vadbe juda v Sloveniji.«

Poslanstvo tako povezuje bistvene razvojne elemente sistema: športnike, trenerje, infrastrukturno mrežo ter podporne službe, kot so nutricionisti, maserji, kondicijski trenerji, fizioterapevti, športni psihologi, kineziologi in drugi.

Vrednote predstavljajo temeljna vodila delovanja judo centrov. Iz analize literature, intervjujev in strateških dokumentov izhajajo naslednje ključne vrednote:

- dostopnost in zagotavljanje enakih pogojev za vadbo in razvoj športnikov ne glede na regijo;
- strokovnost kot delo, utemeljeno na sodobnih trenažnih metodah, multidisciplinarnem pristopu in stalnem izobraževanju kadra;

- sodelovanje ter povezanost med klubi, regijskimi centri, zvezo, občinami in šolami;
- odgovornost in preglednost za učinkovito upravljanje javnih sredstev in specializirane infrastrukture;
- razvojna usmerjenost v ustvarjanje pogojev za napredovanje športnikov skozi vse razvojne stopnje;
- integriteta in etika, skladna z vrednotami juda, kot so spoštovanje, red in disciplina.

V uvodnem koraku strateškega načrtovanja so bili opredeljeni temeljni mandati, namen in vrednote delovanja predlaganega sistema judo centrov. Na tej podlagi je naslednji korak analiza notranjega in zunanjega okolja, ki omogoča prepoznavanje ključnih prednosti, slabosti, priložnosti in tveganj. Takšna analiza je po Brysonu nujna za oblikovanje strateških vprašanj, ki usmerjajo nadaljnji razvojni proces. Zato sledi predstavitev SWOT analize slovenskega judo sistema in iz nje izpeljanih osrednjih strateških izzivov.

7.2 Analiza in strateška vprašanja

Strateška vprašanja v organizacijah javnega in neprofitnega sektorja niso zgolj tehnične ali programske dileme, temveč so pogosto rezultat političnih procesov, v katerih sodelujejo številni deležniki z različnimi interesi, stopnjami vpliva in prioriteta. Bryson (2024) poudarja, da strateška vprašanja nastanejo tam, kjer se prepletajo konflikti glede ciljev, sredstev, odgovornosti, časovnic ali vrednot, kar organizacijo postavlja v okolje, ki zahteva pogajanja, usklajevanje in iskanje skupnih rešitev. V takšnem kontekstu SWOT analiza ne služi le identifikaciji notranjih in zunanjih dejavnikov, temveč postane orodje za razumevanje kompleksnih odnosov med akterji ter za oblikovanje strateških vprašanj, ki jih mora judo center nasloviti. Ta vprašanja tako odražajo tako objektivne razvojne izzive kot tudi realni okvir, znotraj katerega center deluje.

Tabela 6: SWOT analiza

Prednosti	Slabosti
kakovosten in strokoven kader z mednarodnimi izkušnjami	razdrobljenost sistema in nejasna struktura razvojnih ravni
stabilna članska baza in močna tradicija juda v Sloveniji	neenaki infrastrukturni pogoji med klubi
posamezniki z dolgoletnimi izkušnjami v vrhunskem športu	pomanjkanje specializiranih judo centrov
vzpostavljeni mednarodni stiki in sodelovanja	odsotnost stalnih multidisciplinarnih podpornih služb (fizioterapija, medicina, analitika)
Priložnosti	Tveganja
povečano vlaganje države v športno infrastrukturo	nestabilni, projektno zasnovani finančni modeli
možnosti formalnega povezovanja z izobraževalnimi institucijami	kadrovska ranljivost in odvisnost od ključnih posameznikov

Se nadaljuje

Tabela 6: SWOT analiza (nad.)

Priložnosti	Tveganja
naraščajoča mednarodna prepoznavnost slovenskega juda	visoka odvisnost klubov od lokalnih politik in občinskih prioritet
evropski trendi specializiranih športnih centrov	neusklajenost med klubskim, regijskim in nacionalnim nivojem

Vir: lastno delo.

V tabeli 6 SWOT analiza razkriva, da slovenski judo razpolaga z močnimi notranjimi temelji, kot so visoko usposobljen strokovni kader, stabilna članska baza in bogate mednarodne izkušnje trenerjev. Kljub temu sistem omejujejo razdrobljenost organizacijskih struktur, neenaka infrastrukturna dostopnost ter pomanjkanje specializiranih centrov in podpornih služb. Zunanje okolje ponuja pomembne razvojne priložnosti, zlasti v obliki povečanih javnih vlaganj v šport, večje mednarodne prepoznavnosti juda ter možnosti povezovanja s šolskim sistemom. Hkrati pa so prisotna tveganja, povezana z nestabilnim financiranjem, kadrovsko ranljivostjo ter odvisnostjo klubov od lokalnih političnih prioritet. Ti dejavniki skupaj oblikujejo strateška vprašanja, ki določajo smer razvoja nacionalnega in regijskih judo centrov.

Za razumevanje ključnih razvojnih izzivov je uporaben tudi okvir SPLISS avtorice De Bosscher in drugi (2006), saj poudarjajo, da uspešni športni sistemi temeljijo na medsebojno povezanih politikah upravljanja, trenerstva in športne infrastrukture. V kontekstu razvoja judo centrov to pomeni, da SWOT analiza posebej izpostavlja tista področja, kjer slovenski sistem najbolj odstopa od mednarodno prepoznanih standardov: koordinacijo med klubskim, regijskim in nacionalnim nivojem, dostop do ustrezno standardizirane infrastrukture, profesionalizacijo podpornih služb ter zagotavljanje stabilnih in predvidljivih finančnih virov. Ta področja predstavljajo ključne systemske procesne dejavnike, ki neposredno vplivajo na razvoj športnikov in učinkovitost vlaganj v športno infrastrukturo.

Na tej osnovi se oblikujejo ključna strateška vprašanja, ki jih mora slovenski judo sistem nasloviti pri vzpostavitvi nacionalnega in regijskih centrov:

- Kako zagotoviti centralizirano strokovno jedro in hkrati ohraniti dostopnost ter razvojni potencial v regijah?
- Kako standardizirati infrastrukturo in vzpostaviti minimalne pogoje za delovanje regionalnih centrov?
- Kako profesionalizirati podporne službe in zagotoviti njihovo dolgoročno stabilnost?
- Kateri upravljavski model omogoča transparentno, finančno vzdržno in razvojno usmerjeno delovanje centrov?
- Kako povezati športni in izobraževalni sistem, da zagotovita usklajen razvoj mladih športnikov?

Odgovori na ta vprašanja predstavljajo vsebinsko jedro poglavja 7.3, kjer so oblikovane ciljno usmerjene strategije za vzpostavitev učinkovitega modela nacionalnega in regijskih judo centrov v Sloveniji.

7.3 Strategije

Oblikovanje učinkovitega modela nacionalnega in regijskih judo centrov zahteva celovit in na dokazih temelječ nabor strategij, ki povezujejo infrastrukturne, organizacijske, kadrovske in razvojne vidike panoge. Na podlagi SWOT analize ter strateških vprašanj, opredeljenih v predhodnih poglavjih, se kaže potreba po razvojno usmerjenem in procesno usklajenem sistemu, v katerem judo centri delujejo kot nosilna vozlišča panoge. Z analizo literature ugotavljamo, da športni centri pridobijo svojo funkcionalno in razvojno vrednost šele takrat, ko infrastruktura, kadri in organizacijski procesi delujejo integrirano ter služijo jasno opredeljenim ciljem športa. Schwarz in drugi (2010) izpostavljajo, da je vloga centrov dvojna: po eni strani predstavljajo prostor za izvajanje vrhunškega treninga, po drugi pa organizacijsko platformo, na kateri temelji dolgoročni razvoj športnikov.

Empirična analiza intervjujev dodatno potrjuje, da slovenski judo potrebuje sistemsko rešitev, ki presega razpršenost obstoječe infrastrukture in omogoča vzpostavitev enotnih razvojnih standardov. Sogovorniki iz različnih držav so poudarili, da uspešni nacionalni sistemi temeljijo na jasni razmejitvi razvojnih nivojev ter na koordinaciji med klubi, regionalnimi centri in nacionalnimi programi. Kombinacija centralizirane strokovne podpore in regionalne dostopnosti omogoča prehodnost športnikov, hkrati pa zmanjšuje razlike med okolji z različno razvitimi infrastrukturnimi in kadrovske viri.

Osrednja strateška usmeritev je vzpostavitev infrastrukturno in funkcionalno hierarhičnega sistema, ki povezuje regijske centre kot temeljna razvojna okolja ter nacionalni center kot vrhunsko strokovno jedro panoge. Regijski centri morajo predstavljati primarni prostor za delo z mladimi športniki, za razvoj klubskih trenerjev in za izvajanje prvih stopenj trenažnih in izobraževalnih programov, medtem ko nacionalni center prevzame funkcijo centralizacije vrhunskih programov, multidisciplinarne strokovne podpore ter koordinacije celotne razvojne poti. Ta hierarhija omogoča uravnoteženo porazdelitev nalog in hkrati zagotavlja enotne standarde, ki jih slovenski sistem trenutno pogreša.

Vsebinski razvoj centrov zahteva oblikovanje enotnega razvojnega modela, ki bo povezoval regijske programe z nacionalnim vrhom. V tem okviru se prepletajo pri delu razvojne selekcije, sistematični trenažni procesi, centralizirane priprave, diagnostika, fizioterapevtska in psihološka podpora ter specialistično izobraževanje trenerjev. Robson in drugi (2013) opozarjajo, da je kakovost športnih centrov v veliki meri odvisna od sposobnosti zagotavljanja profesionalnih kadrov in od organizacijskih mehanizmov, ki omogočajo koordinacijo med strokovnimi nosilci. Intervjuji potrjujejo, da so slovenski klubi pogosto kadrovsko preobremenjeni, regijske strukture pa niso vzpostavljene, kar dodatno potrjuje potrebo po institucionalizirani strokovni podpori skozi mrežo judo centrov.

Ob infrastrukturnih in programskih usmeritvah je ključnega pomena razvoj profesionalnega upravljanja centrov. Za stabilnost delovanja je potrebno opredeliti jasen model upravljanja, ki bo določal razmerja med Judo zvezo Slovenije, regijskimi skupnostmi, občinami in nacionalnimi institucijami. Schwarz in drugi (2010) izpostavljajo, da je učinkovito upravljanje športnih objektov neposredno povezano s sposobnostjo vodstva, da koordinira procese, vzdržuje infrastrukturne standarde, upravlja kadrovske vire in zagotavlja kakovost programov. Zato je profesionalizacija vodstvenih funkcij v judo centrih nujen pogoj za dolgoročno stabilnost sistema.

Finančni vidik strategij temelji na vzpostavitvi trajnostnega modela financiranja, ki povezuje državne vire, občinske proračune, panožne programe ter komplementarne prihodke centrov iz dodatnih dejavnosti. Stabilno financiranje je pogoj za delovanje multidisciplinarnih strokovnih služb, za vzdrževanje infrastrukture ter za omogočanje enotnih razvojnih programov, kar neposredno vpliva na dolgoročno kakovost celotnega sistema. V intervjujih strokovnjaki redno izpostavljajo, da trenutno financiranje judo panoge ne omogoča sistematičnega razvoja, zato strategije predvidevajo večstebni finančni model, ki bo razbremenil posamezne organizacije in zagotovil stabilnejše pogoje za delovanje centrov.

Zadnji strateški sklop predstavlja vzpostavitev celovite multidisciplinarne podpore športnikom in trenerjem. Nacionalni center mora delovati kot osrednja strokovna institucija, ki zagotavlja dostop do športne diagnostike, fizioterapije, športne medicine, psihološke podpore in prehranskega svetovanja. Regijski centri se v to podporno mrežo vključujejo na osnovni ravni in tvorijo most med klubskim okoljem in vrhunskim nacionalnim programom. Vzpostavitev digitalnega sistema za spremljanje obremenitev, razvojnih kazalnikov in zdravstvenega stanja športnikov omogoča poenoten pristop na vseh ravneh ter podpira podatkovno utemeljeno odločanje, kar je ključno za upravljanje sodobnih razvojnih sistemov v športu.

Skupno gledano, strategije poglavja 7.3 predstavljajo teoretično in empirično utemeljene razvojne usmeritve, ki povezujejo infrastrukturo, programe, kader in organizacijo v koherenten sistem nacionalnega in regijskih judo centrov. Njihova vloga je vzpostaviti podlago za učinkovito implementacijo infrastrukturnih in strokovnih rešitev, kar je predstavljeno v naslednjem poglavju, ter vzpostaviti pogoje za merljivo vrednotenje rezultatov, ki so prikazani v poglavju 7.5.

Empirične ugotovitve intervjujev jasno kažejo, da je za slovenski prostor najprimernejši model centraliziranega nacionalnega judo centra, umeščenega v Ljubljani, ki ga dopolnjuje mreža regijskih razvojnih vozlišč. Večina sogovornikov je poudarila, da mora biti nacionalni center lociran v okolju z najboljšo prometno dostopnostjo, razvitimi izobraževalnimi institucijami ter možnostjo povezovanja s športno-znanstvenimi in zdravstvenimi ustanovami. Ljubljana kot osrednje prometno, izobraževalno in administrativno središče države izpolnjuje te pogoje ter omogoča koncentracijo vrhunškega strokovnega kadra,

multidisciplinarnih podpornih služb in nacionalnih programov, kar je skladno z ugotovitvami empiričnega dela.

Hkrati na podlagi intervjujev ugotavljamo, da popolna centralizacija ni optimalna za razvoj perspektivnih mladih športnikov, saj bi zmanjšala dostopnost kakovostnih treningov v zgodnjih razvojnih fazah. Zato empirični podatki utemeljujejo vzpostavitev regijskih vozlišč v osrednjeslovenski, savinjski in podravski regiji, ki predstavljajo demografsko, infrastrukturno in športno najmočnejša območja slovenskega juda. Ta regijska vozlišča omogočajo zgodnji razvoj talentov v domačem okolju, zmanjšujejo logistične obremenitve športnikov in klubov ter hkrati zagotavljajo strukturiran prehod v nacionalni center. Takšen polcentraliziran model neposredno odgovarja na zaznane razvojne razlike med regijami in omogoča uravnotežen razvoj celotne panoge.

Prostorska umeščenost nacionalnega centra v Ljubljani ter regijskih vozlišč v osrednjeslovenski, savinjski in podravski regiji tako ni zgolj organizacijska odločitev, temveč neposreden odraz empiričnih ugotovitev o optimalnem razmerju med centralizacijo vrhunškega dela in regionalno dostopnostjo razvojnih programov. Slika 9 prikazuje zemljevid Slovenije z razporeditvijo predvidenih centrov v Ljubljani, Celju in Mariboru.

Slika 9: Zemljevid predvidenega nacionalnega in regijskih centrov



Vir: lastno delo.

Predlagana idealna notranja organizacijska in funkcionalna struktura nacionalnega judo centra povzema strateške usmeritve modela ter zagotavlja jasno razmejitve upravljaljskih, strokovnih in podpornih funkcij. Na tej podlagi je v nadaljevanju predstavljena faza implementacije modela, ki omogoča postopno in izvedljivo vzpostavitev centra. Strateške

usmeritve nacionalnega judo centra se v praksi odražajo skozi jasno opredeljeno notranjo organizacijsko in funkcionalno strukturo, prikazano na sliki 10.

Slika 10: Predlagana notranja organizacijska in funkcionalna struktura judo centra

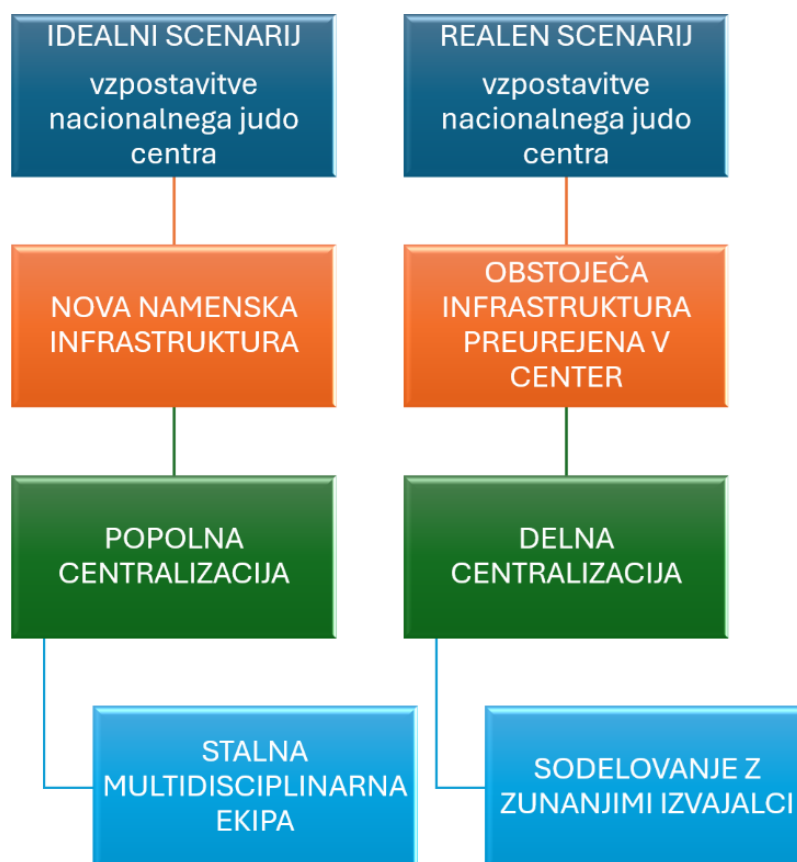


Vir: lastno delo.

7.4 Implementacija

Pri načrtovanju implementacije modela nacionalnega in regijskih judo centrov je smiselno združiti širši strateško-upravljaljski okvir ter infrastrukturno-operativno logiko športnih centrov. Noben od konceptualnih modelov samostojno ne zajame celotne kompleksnosti procesa vzpostavljanja športnih centrov kot infrastrukturno-organizacijskih enot. Združevanje Brysonovega modela strateškega načrtovanja ter modela upravljanja in delovanja športne infrastrukture Schwarz in drugi (2010) omogoča oblikovanje izvedbenega načrta, ki je hkrati procesno usklajen, organizacijsko vzdržen in infrastrukturno realen.

Slika 11: Primerjava idealnega in realnega scenarija vzpostavitve nacionalnega judo centra



Vir: lastno delo.

Slika 11 prikazuje razliko med idealnim in realnim scenarijem vzpostavitve nacionalnega judo centra. Medtem ko idealni scenarij predvideva novo namensko infrastrukturo in popolno centralizacijo, realni scenarij temelji na postopni nadgradnji obstoječih kapacitet, delni centralizaciji in sodelovanju z zunanjimi strokovnimi izvajalci. V nadaljevanju je predstavljen fazni izvedbeni načrt, ki izhaja iz integracije modelov strateškega načrtovanja in upravljanja ter delovanja športne infrastrukture.

Faza 1: Pripravljalno obdobje – strateška organizacija in načrtovanje

Prva faza predstavlja strateško-organizacijsko osnovo projekta. Vključuje:

- oblikovanje medinstitucionalne delovne skupine, v katero so vključeni predstavniki JZS, ministrstva, pristojnega za šport, občin, OKS–ZŠZ ter strokovne skupnosti;
- analizo potreb panoge in potrebne infrastrukture ter oblikovanje razvojnega koncepta centrov;
- določitev kriterijev in izbor lokacij za nacionalni in regijske centre;

- vzpostavitev minimalnih infrastrukturnih standardov, ki bodo veljali za vse centre, z opredelitvijo višjih meril za nacionalni center;
- pripravo okvirnega finančnega modela, ki temelji na kombinaciji državnih in občinskih sredstev, sredstev panožnih programov ter komplementarnih prihodkov centrov;
- identifikacijo kadrovskih potreb in oblikovanje kompetenčnega profila vodij centrov.

Ta faza pomeni vzpostavitev organizacijske strukture, znotraj katere se bo proces implementacije izvajal. Njena uspešnost je odvisna od usklajenosti deležnikov in jasne opredelitve strateških prioritet.

Faza 2: Načrtovanje in vzpostavitev regijskih centrov

V drugi fazi se začne preoblikovanje strateškega koncepta v infrastrukturne in operativne rešitve. Ključni postopki vključujejo:

- prilagoditev ali prenovo izbranih infrastrukturnih objektov;
- prostorsko načrtovanje notranjih elementov centra, kot so vadbene površine (tatami), prostori za kondicijsko pripravo, diagnostika, pisarne in garderobe;
- opremljanje centrov skladno z opredeljenimi standardi;
- zaposlovanje vodij centrov ter začetne strokovne ekipe;
- vzpostavitev enotnih programov, ki podpirajo razvoj športnikov v različnih starostnih kategorijah;
- uvedbo digitalnega sistema spremljanja športnikov in njihovih trenažnih obremenitev.

Ta faza omogoča, da centri začnejo delovati na operativni ravni ter vzpostavijo funkcionalno okolje za razvoj mladih športnikov.

Faza 3: Operativni zagon in razvoj nacionalnega centra

Tretja faza vključuje vzpostavitev nacionalnega centra kot vrhunškega infrastrukturnega in strokovnega stebra sistema. Ključne naloge vključujejo:

- gradnjo ali celovito prenovo objekta, izbranega za nacionalni judo center, skladno z najvišjimi standardi;
- vzpostavitev multidisciplinarnega strokovnega tima (trenerji, kondicijski trener, maser, fizioterapevt, psiholog, strokovnjak za prehrano), ki deluje na nacionalni ravni;
- integracijo regijskih centrov in nacionalnega centra v enoten razvojni model (skupni programi, centralizirane priprave, meritve, enotni protokoli);
- implementacijo celovitih operativnih protokolov, kot so upravljanje urnikov, varnostna pravila, vzdrževalni postopki, sistem uporabniških pravic in rezervacij;
- vzpostavitev sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami, raziskovalnimi institucijami ter mednarodnimi partnerji.

Ta faza predstavlja prehod od regionalne infrastrukture k nacionalnemu sistemskemu vozlišču, ki združuje vrhunski trening, znanost in razvoj športnikov.

Faza 4: Spremljanje, vrednotenje in prilagajanje sistema

V zadnji fazi implementacije se osredotoča na zagotavljanje dolgoročne kakovosti delovanja regijskih in nacionalnega centra. Vključuje:

- redno spremljanje operativnih, kadrovskih, finančnih in razvojnih kazalnikov;
- analizo izkoriščenosti infrastrukture ter ustreznosti programskih vsebin;
- evalvacijo učinkov regijskih in nacionalnega centra na razvoj športnikov;
- pripravo priporočil za prilagoditve programov in upravljavskih procesov;
- posodobitev finančnih in kadrovskih načrtov na podlagi izkušenj iz prvih let delovanja;
- oblikovanje letnih poročil za JZS, občine in ministrstvo.

Faza spremljanja in vrednotenja zagotavlja, da implementacija ni statična, temveč dinamičen proces, ki se prilagaja potrebam športnikov, strokovnega sistema in infrastrukture. Na ta način centri ostajajo razvojno relevantni in dolgoročno vzdržni.

Implementacija modela judo centrov v Sloveniji zahteva fazni pristop, ki združuje procesno logiko strateškega upravljanja in specifične postopke načrtovanja ter delovanja športne infrastrukture. Sinergija Brysonovega modela strateških sprememb in operativnega modela avtorjev Schwarz in drugi (2010) omogoča oblikovanje izvedbenega načrta, ki je hkrati organizacijsko usklajen, infrastrukturno izvedljiv in razvojno usmerjen. Tak pristop zagotavlja, da bodo judo centri vzpostavljeni na strokovno utemeljen način, podprti s primernimi kadri in jasnimi procesi ter zmožni dolgoročno prispevati k razvoju panoge.

7.5 Rezultati in kazalniki uspeha

Vrednotenje uspešnosti nacionalnega in regijskih judo centrov izhaja iz razumevanja, da športna infrastruktura svojo razvojno vlogo pridobi šele skozi način uporabe, kakovost programov in stopnjo integracije v širši športni sistem. Bryson (2024) poudarja pomen stalnega spremljanja rezultatov in prilagajanja procesov, Schwarz in drugi (2010) pa izpostavljajo kazalnike kot ključno orodje upravljanja športnih centrov.

Pri oblikovanju kazalnikov so uporabni šesti steber modela SPLISS in njegovi kritični dejavniki uspeha, ki so povezani s kakovostjo trening infrastrukture (De Bosscher in drugi, 2006).

Na podlagi sedmih kritičnih deležnikov uspeha šestega stebra SPLISS modela je oblikovan nabor kazalnikov za spremljanje učinkovitosti nacionalnega in regijskih judo centrov. Pregled kazalnikov v tabeli 7 prikazuje njihovo uporabo pri vrednotenju infrastrukturnih in razvojnih vidikov predlaganega modela.

Tabela 7: Kazalniki uspešnosti nacionalnega in regijskih judo centrov na podlagi CSF 6. stebra SPLISS

CSF	Opis CSF po SPLISS	Operacionalizacija v modelu judo centrov	Namen kazalnika
CSF 6.1	obstoj nacionalne baze športnih in vrhunskih športnih objektov, ki se redno posodablja	vzpostavitev enotne evidence vseh judo centrov (nacionalni in regijski) z opredelitvijo kapacitet, opreme in dostopnosti	sistematično infrastrukturno načrtovanje
CSF 6.2	inventar potreb vrhunskih športnikov in trenerjev glede objektov in potovalnih časov	redna analiza potreb športnikov in trenerjev juda ter optimizacija lokacij centrov	prilagajanje infrastrukture dejanskim potrebam
CSF 6.3	minimalen čas potovanja športnikov in trenerjev	regionalna razpršenost centrov in jasna vloga regijskih vozlišč	zmanjšanje obremenitev in večja učinkovitost treninga
CSF 6.4	dostop do visokokakovostnih športnih objektov kadar koli, s prioriteto rabo za elito	zagotovljena stalna dostopnost judo dvorane in specializiranih podpornih prostorov	neprekinjen in kakovosten trenažni proces
CSF 6.5	obstoj visokokakovostnega nacionalnega centra z nastanitvijo, multidisciplinarno podporo in povezavo z izobraževanjem	nacionalni judo center kot integrirano vozlišče izvajanja treningov, znanosti in izobraževanja	centralizacija vrhunškega športa
CSF 6.6	mreža kakovostnih regionalnih centrov	regijski judo centri kot razvojna stopnja med klubi in nacionalnim centrom	razvojna kontinuiteta in dostopnost
CSF 6.7	polni časovni dostop do vrhunskih trenažnih objektov	organizacijski in upravljavski modeli, ki omogočajo celodnevno uporabo centrov	maksimalni izkoristek infrastrukture

Vir: Prirejeno po De Bosscher in drugi (2006).

Sistem spremljanja kazalnikov mora biti umeščen v redni cikel upravljanja. Letni pregled podatkov, primerjava z načrtovanimi cilji, analiza infrastrukture in razvojnih učinkov ter oblikovanje priporočil za prilagoditve omogočajo, da postane vrednotenje temeljni del delovanja judo centrov. V skladu z Brysonom (2018) učinkovitost sistema ni rezultat enkratnih posegov, temveč stalnega prilagajanja na podlagi empiričnih podatkov. Zato je spremljanje kazalnikov uspeha ključen element dolgoročne stabilnosti modela judo centrov in hkrati mehanizem, ki zagotavlja transparentnost, strokovno odgovornost in razvojno naravnost celotne panoge.

8 SKLEP

Razvoj vrhunškega športa v sodobnih nacionalnih sistemih vse bolj temelji na sposobnosti povezovanja infrastrukturnih, organizacijskih in strokovnih dejavnikov v celovita razvojna okolja. V magistrskem delu izhajamo iz te temeljne predpostavke in jo obravnavamo na

primeru juda v Sloveniji, pri čemer je športno infrastrukturo postavila v vlogo strateškega dejavnika, ki pomembno presega funkcijo zgolj fizičnega prostora za izvajanje treninga.

Teoretična in empirična analiza je pokazala, da uspešni športni sistemi svojo konkurenčnost gradijo na jasno strukturiranih modelih razvoja, v katerih imajo nacionalni in regijski centri vlogo stabilnih, profesionalno upravljanih in sistemsko umeščenih razvojnih vozlišč. V slovenskem prostoru se je hkrati izkazalo, da razvoj juda poteka v razmerah izrazite prostorske razpršenosti, neenakomerne dostopnosti do infrastrukture in omejene integracije podpornih strokovnih storitev, kar otežuje dolgoročno načrtovanje in optimalno izrabo razpoložljivih virov.

Na tej podlagi je bil v magistrskem delu razvit konceptualni model nacionalnega in regijskih judo centrov, ki predstavlja osrednji raziskovalni prispevek. Model temelji na kombinaciji centralizacije vrhunškega dela in regionalne razpršenosti razvojnih programov ter predvideva vzpostavitev nacionalnega centra kot osrednjega strokovnega in infrastrukturnega vozlišča, dopolnjenega z mrežo regijskih centrov. Takšna zasnova omogoča hkratno koncentracijo vrhunskih kapacitet in ohranjanje razvojne dostopnosti, kar je ključno za dolgoročno stabilnost in širino panoge.

Posebna dodana vrednost predlaganega modela je v njegovi strateški strukturiranosti in izvedbeni logiki. Model je umeščen v okvir Brysonovega strateškega načrtovanja ter dopolnjen z naborom kazalnikov uspešnosti, izpeljanih iz šestega stebra modela SPLISS in njegovih kritičnih dejavnikov uspeha. S tem magistrsko delo presega opisno raven in ponuja analitično ter operativno podprto izhodišče za spremljanje učinkovitosti infrastrukturnih in organizacijskih rešitev v praksi.

Čeprav magistrsko delo ne vključuje neposredne empirične implementacije predlaganega modela, njeni rezultati predstavljajo trdno strokovno podlago za nadaljnje strateške razprave in razvojne odločitve v okviru panožnih zvez, lokalnih skupnosti in nacionalnih športnih institucij. Ugotovitve dela so uporabne tudi izven panoge juda, saj ponujajo prenosljiv konceptualni okvir za druge individualne športe, ki se soočajo s podobnimi infrastrukturnimi in organizacijskimi izzivi. S tem magistrsko delo prispeva k širšemu razumevanju športne infrastrukture kot enega izmed ključnih strateških elementov razvoja vrhunškega športa v Sloveniji.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Bryson, J. M. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (6. izd.). Wiley.
2. De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M. in Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185–215. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>

3. Pino Arias, P. (2019). *Strategic management of training facilities for success in elite sport: Case study of high-performance training centers of Ecuador* (magistrsko delo). Seoul National University.
<https://sspace.snu.ac.kr/bitstream/10371/161389/1/000000156282.pdf>
4. Robson, S., Simpson, K. in Tucker, L. (2013). *Strategic Sport development*. Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9780203876275>
5. Schwarz, E. C., Hall, S. A. in Shibli, S. (2010). *Sport Facility Operations Management*. Butterworth-Heinemann.

LITERATURA IN VIRI

1. Abu Dhabi Sports Council. (2023). *Sports facilities planning guide: Technical standards* (1. izd.). Properties and investment department.
2. Bayle, E. in Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
3. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (4. izd.). Wiley.
4. Bryson, J. M. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (6. izd.). Wiley.
5. CIRSP. (brez datuma). *About us*. Pridobljeno 21. decembra 2025, s <https://cirsp.hr/en/about-us>
6. CombatAUS. (2023). *Stakeholder engagement plan*. Combat Institute of Australia.
7. CombatAUS. (2024). *LA 2028+ combat performance strategy*. Combat Institute of Australia.
8. CombatAUS. (2025). *Annual report 2024–25*. Combat Institute of Australia. <https://www.combataus.com.au>
9. Damacena, C., Moreira, V. C. in Petroll, M. D. L. (2017). Martial arts market demand: Test and validation of a model on the Brazilian judo context. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(3), 147–177. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n3p147-177>
10. Davis, L. in Henwood, M. (2017). *Functionality and capability of high performance training centres (HPTCs)*. Association of Sport Performance Centres.
11. De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M. in Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185–215. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
12. De Bosscher, V., Shibli, S., Van Bottenburg, M., De Knop, P. in Truyens, J. (2010). Developing a Method for comparing the elite sport systems and policies of nations: A Mixed Research Methods approach. *Journal of Sport Management*, 24(5), 567–600. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.5.567>

13. Državni zbor Republike Slovenije. (2024). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2024–2033*. Uradni list Republike Slovenije.
14. European Commission. (2012). *Guidelines on dual careers of athletes: Recommended policy actions in support of dual careers in high-performance sport*. https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final_en.pdf?utm_source=chatgpt.com
15. Garbeloto, F., Miarka, B., Guimarães, E., Gomes, F. R. F., Tagusari, F. I., & Tani, G. (2023). A New Developmental Approach for Judo Focusing on Health, Physical, Motor, and Educational Attributes. *International journal of environmental research and public health*, 20(3), 2260. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032260>
16. International Judo Federation. (2023). *Sport and organisation rules*. https://78884ca60822a34fb0e6082b8fd5551e97bc65e327988b444396.ssl.cf3.rackcdn.com/up/2026/01/IJF_Sport_and_Organisation_Rul-1769443746.pdf
17. International Judo Federation. (brez datuma). Pridobljeno 26. 10. 2025 s [Results / IJF.org](https://www.ijf.org)
18. Judo zveza Slovenije. (2024). *Statut Judo zveze Slovenije*. <https://cdn.judomanager.com/files/web/16/Statut%20Judo%20zveze%20Slovenije%202024.pdf>
19. Judo zveza Slovenije. (brez datuma). *Organisation* [Spletna stran]. Pridobljeno dne 2025, november 24, s <https://www.judoslo.si/organisation>
20. Kladnik, D., Ciglič, R. in Lampič, B. (2024). Geographical characteristics of competitive sports in Slovenia. *Geografski vestnik*, 96(1), 85–100. <https://doi.org/10.3986/GV96201>
21. Kolar, E., Cerar, K., Piletič, R., Svetlik, I. in Kugovnik O. (2009). Strategija razvoja Centra za univerzitetni šport Univerze v Ljubljani. *Šport*, 57(3/4), 28–32.
22. Kotze, F. P. (2021). Key considerations in the development of a university high performance training centre business framework. *International Journal of Sports Science and Physical Education*, 6(2), 17–28. <https://doi.org/10.11648/j.ijsspe.20210602.11>
23. Kozma, G., Teperics, K. in Czimre, K. (2022). Characteristics of the spatial location of sports facilities in the Northern Great Plain region of Hungary. *Sports*, 10(10), 157. <https://doi.org/10.3390/sports10100157>
24. Liu, X., Li, J., He, T. in Li, J. (2013). *Comparative research of management on professional sports between China and France*. Proceedings of the 6th International Conference on Information Management and Industrial Engineering, 1, 221–225.
25. Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R. in Suárez-Orozco, S. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board Task Force Report. *American Psychologist*, 73(1), 26–46. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>
26. Llagjevic-Govori, A., Tahiraj, E. in Llagjaj, D. (2022). The Managing of Sport Center: A Case Study. *Indonesian Journal of Sport Management*, 2(1), 22–27. <https://doi.org/10.31949/ijsm.v2i1.2005>
27. Mazzei, L. C., De Bosscher, V., Ferreira Julio, U., Lopes Cury, R. in Silveira Böhme, M. T. (2021). High-performance judo: identification of the organisational factors

- influencing international sporting success. *Managing Sport and Leisure*, 26(6), 541–558. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1773297>
28. Mestna občina Ljubljana. (2021). *Strategija športa v Mestni občini Ljubljana do 2028*. Mestna občina Ljubljana.
 29. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2024). *Strategija razvoja športne infrastrukture v Republiki Sloveniji 2024–2033 (študija)*. <https://skupnostobcin.si/wp-content/uploads/2024/06/StrategijaSI-1.pdf>
 30. Moreau, W. J. in Nabhan, D. (2012). *Organization and multidisciplinary work in an Olympic high performance centers in USA*. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 23(3), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0716-8640\(12\)70319-X](https://doi.org/10.1016/S0716-8640(12)70319-X)
 31. Nolte, P. L. (2018). *Management of judo federations: A comparative analysis* (dktorska disertacija). University of Johannesburg. <https://ujcontent.uj.ac.za/esploro/outputs/doctoral/Management-of-judo-federations--a/9911497707691/filesAndLinks?index=0>
 32. Nolte, P. L. in Burnett, C. (2020). A figurational perspective on the comparison of three national judo systems. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(5), 2567–2573. <https://doi.org/10.7752/jpes.2020.05350>
 33. Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. (2014). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji: Strategija razvoja športa 2014–2023*. Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez.
 34. Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. (brez datuma a). *Evidenca*. (Pridobljeno 24. november 2025, s <https://www.olympic.si/evidenca>)
 35. Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. (brez datuma b). *Slovenske olimpijske kolajne*. Pridobljeno 10. oktober 2025, s https://olympic.si/olimpizem/klub-slovenskih-olimpijcev/slovenske-olimpijske-medalje?utm_source=chatgpt.com
 36. Olympiatoppen. (2025). *Nytt nasjonalt toppidrettssenter*. Pridobljeno 18. decembra 2025, s <https://olympiatoppen.no/om-olympiatoppen/nytt-nasjonalt-toppidrettssenter/>
 37. OSP Berlin. (brez datuma). *Olympiastützpunkt Berlin*. <https://www.osp-berlin.de/>
 38. Pino Arias, P. (2019). *Strategic management of training facilities for success in elite sport: Case study of high-performance training centers of Ecuador* (magistrsko delo). Seoul National University. <https://sspace.snu.ac.kr/bitstream/10371/161389/1/000000156282.pdf>
 39. Ramadhan, M. G., Paramitha, S. T., Ma'mun, A., Nuryadi, N. in Juliantine, T. (2022). Analysis of Elite Sports Development Patterns through Sports Education. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, 10(4), 868–893. <https://doi.org/10.46328/ijemst.2619>
 40. Ringuet-Riot, C. in James, D. (2013). How innovative are you? *Aspetar Sports Medicine Journal*, 2(3), 290–295.
 41. Robson, S., Simpson, K. in Tucker, L. (2013). *Strategic Sport development*. Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9780203876275>

42. Schlawe, A., Christiansen, A. V. in Henriksen, K. (2025). *The high-performance sport environment: Laying the foundation for a new research topic*. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1503199. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1503199>
43. Schwarz, E. C., Hall, S. A. in Shibli, S. (2010). *Sport Facility Operations Management*. Butterworth-Heinemann.
44. Šimenko, J. (2023). Večdimenzionalni vpliv vadbe juda na pozitiven in skladen razvoj otrok in mladostnikov. *Šport* 71(3/4), 24-28.
45. Tataru, I. T. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. *Sport and society*, 20(2), 2–7. <https://doi.org/10.36836/2020/2/6>
46. Testa, L., Parra-Camacho, D., Gómez-Tafalla, A. M., Garcia-Pascual, F. in Duclos-Bastías, D. (2023). Local Impact of a Sports Centre: Effects on Future Intentions. *Sustainability*, 15(6), 5550. <https://doi.org/10.3390/su15065550>
47. Turner, A. N., Bishop, C., Cree, J., Carr, P., McCann, A., Bartholomew, B. in Halsted, L. (2019). Building a high-performance model for sport: A human development-centered approach. *Strength and Conditioning Journal*, 41(2), 100–107. <https://doi.org/10.1519/SSC.0000000000000447>
48. Tyo, Y. (2022). Innovative tools of sports infrastructure management: Overview of international experience. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 27(3), 6.
49. Westerbeek, H. in Smith, A. (2003). *Sports business in the global marketplace*. Palgrave Macmillan.
50. Vrije Universiteit Brussel. (brez datuma). *About SPLISS*. Pridobljeno 24. 10. 2025 s <https://spliss.research.vub.be/about-spliss>
51. Vučina, A. (2024). *Management neprofitnih športnih organizacij – raziskava modelov treh nacionalnih judo zvez* (magistrsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
52. Zakon o športu (ZŠpo-1). (2017). Uradni list RS, št. 29/17.
53. Združenje športnih centrov Slovenije. (2022). *Športna infrastruktura v Sloveniji: Katalog 2022*. Združenje športnih centrov Slovenije.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervju v slovenščini

Teme vprašanj:

1. Sociodemografski podatki in karierna pot
2. Izkušnje s športno infrastrukturo in pomen infrastrukture za razvoj juda
3. Ključni dejavniki pri razvoju nacionalnih centrov
4. Strateški razvoj juda skozi infrastrukturo v Sloveniji
5. Sodelovanje med ključnimi dejavniki (osebe in organizacije)
6. Finančni in managerski vidik
7. Vloga centrov v mednarodnem pogledu
8. Povezava športa in izobraževanja

Uvod v intervju:

"Dober dan, najprej hvala, da ste si vzeli čas za ta pogovor.

Namen današnjega intervjuja je zbrati strokovna mnenja in izkušnje glede razvoja nacionalnih centrov za vrhunski šport, s posebnim poudarkom na judu, ter raziskati, kako lahko ti centri strateško prispevajo k razvoju juda v Sloveniji.

Pogovor je strukturiran v več tematskih sklopov — začeli bomo z nekaj osnovnimi vprašanji o vaši karierni poti, nato pa bomo nadaljevali s pogovorom o infrastrukturi, razvoju športnih centrov, sodelovanju med deležniki, finančnih vidikih ter povezavi športa in izobraževanja.

Želim, da pogovor poteka sproščeno — ni nujno, da odgovarjate zelo formalno. Če boste pri kakšnem vprašanju želeli kaj dodati, razložiti ali povezati z lastnimi izkušnjami, vas k temu spodbujam.

Pogovor bo trajal približno 20–40 minut.

Če se strinjate, bom pogovor tudi snemal, da bom kasneje lažje analiziral odgovore. Seveda bodo vsi podatki uporabljeni izključno za potrebe raziskave in bodo obravnavani zaupno.

Ali imate morda še kakšno vprašanje preden začnemo?"

1. Sociodemografski podatki in karierna pot intervjuvanca

(kratek uvod za razumevanje konteksta osebe)

- Lahko na kratko opišete vašo karierno pot v športu/judu?
- Kakšno je vaše trenutno delovno mesto in vloga v športnem sistemu?
- Kakšne so vaše izkušnje z razvojem športnih (judo) centrov v vaši državi/mestu?

- Ali imate izkušnje s sodelovanjem pri zasnovi, vodenju ali upravljanju športne infrastrukture?

2. Izkušnje s športno infrastrukturo in pomen infrastrukture za razvoj juda

(ocena pomembnosti infrastrukture)

Glavno vprašanje:

- Kako pomembno vlogo ima po vašem mnenju ustrezna športna infrastruktura za razvoj vrhunškega juda?

Podvprašanja:

- Ali lahko dobra infrastruktura vpliva tudi na razvoj množičnega juda (otroci, rekreativci)?
- Kakšne infrastrukturne pomanjkljivosti najbolj ovirajo razvoj vrhunškega juda?

3. Ključni dejavniki pri razvoju nacionalnih centrov za vrhunski šport

Glavno vprašanje:

- Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki pri razvoju nacionalnih centrov za vrhunski šport? (infrastruktura in koncept)

Podvprašanja:

- Kakšne so vaše izkušnje s športno infrastrukturo v vaši državi/mestu?
- Glede na slovenske razmere (velikost države, razvito stanje juda), kaj bi svetovali pri razvoju nacionalnega centra za judo?
- Ali bi bilo po vašem bolje imeti več manjših centrov (po različnih mestih) ali en večji nacionalni center?
- Bi po vašem mnenju morali v enem centru združevati:
 - o Otroke, mladince in vrhunske športnike skupaj ali
 - o Ločeno (ločene objekte ali programe)?
- Bi predlagali specializiran objekt samo za judo ali večnamenski športni objekt (kombinacija z drugimi borilnimi športi npr. Rokoborbo, karatejem, MMA)? Zakaj da, zakaj ne?
- Kaj bi še morali vključiti v center poleg športnih površin (npr. Hotel, fitnes, savno, restavracijo, fizioterapijo)? Zakaj?

4. Strateški razvoj juda skozi infrastrukturo v Sloveniji

(ideje za prihodnost)

Glavni vprašanja:

- Kako lahko z ustrezno infrastrukturo v državi/mestu pospešimo strateški razvoj panoge juda?

- Kakšen model centra (vsebinsko, organizacijsko) bi bil po vašem najbolj primeren za Slovenijo?

Podvprašanja:

- Ali vidite možnost povezovanja z drugimi panogami (športnimi, izobraževalnimi, turističnimi)? Kako bi to lahko izgledalo?
- Ali poznate primere dobrih praks iz tujine, ki bi jih lahko uporabili v Sloveniji?

5. Sodelovanje med ključnimi dejavniki (sodelovanje ljudi in organizacij)

Glavno vprašanje:

- Kako pomembno je po vašem mnenju sodelovanje med zvezo, klubi, državo, občinami in zasebnim sektorjem pri razvoju nacionalnih centrov?

Podvprašanja:

- Kdo bi moral biti glavni pobudnik takšnega projekta?
- Ali je boljši pristop od zgoraj navzdol (država) ali od spodaj navzgor (klubi in zveza)?
- Kje vidite največje izzive v sodelovanju različnih dejavnikov?

6. Finančni in upravljavski vidik

Glavno vprašanje:

- Kakšen je po vašem mnenju najboljši model financiranja nacionalnega centra za judo?

Podvprašanja:

- Ali je po vašem mnenju realno pričakovati večinsko financiranje iz javnih sredstev?
- Bi bilo smiselno vključiti tudi zasebni sektor (sponzorstva, partnerstva)?
- Kako pomembno je, da center poleg športnih aktivnosti ustvarja tudi lastne prihodke (npr. Priprave, komercialne vadbe, dogodki)?
- Kako pomembna je profesionalizacija upravljanja športnih objektov (lastna ekipa za marketing, organizacijo prireditev ipd.)?

7. Vloga centrov v mednarodnem pogledu

Glavno vprašanje:

- Ali bi lahko nacionalni center za judo v Sloveniji postal tudi središče za mednarodna tekmovanja, priprave in sodelovanja?

Podvprašanja:

- Kaj bi bilo ključno za privabljanje tujih reprezentanc na priprave v Slovenijo?
- Kako pomembna so za takšen center velika mednarodna tekmovanja (Evropski in svetovni pokali, evropska in svetovna prvenstva)?

- Ali bi morala biti infrastruktura prilagojena tudi medijskim in organizacijskim zahtevam (tehnična oprema, prenočitvene zmogljivosti)?

8. Povezava športa in izobraževanja

Glavno vprašanje:

- Kako pomembno je povezovanje športnega razvoja z izobraževalnimi programi (npr. Športni oddelki, športne šole)?

Podvprašanja:

- Bi bilo po vašem smiselno, da imajo vrhunski mladi judoisti možnost šolanja v povezavi z nacionalnim centrom (npr. Športni razredi)?
- Kako lahko kombinacija športa in šolanja pripomore k dolgoročnemu razvoju kariere mladih športnikov?
- Ali bi bilo smiselno razvijati povezave z univerzami (npr. Programe za trenerje, športno znanost, fizioterapijo,..)?

Zaključek – zahvala

Priloga 2: Vprašalnik za intervju v angleščini

Question Themes:

1. Sociodemographic background and career path
2. Experience with sports infrastructure and the role of infrastructure in the development of judo
3. Key factors in the development of national centres
4. Strategic development of judo through infrastructure in Slovenia
5. Collaboration among key stakeholders (individuals and organizations)
6. Financial and managerial aspects
7. The role of centres in the international context
8. The connection between sports and education

Interview Introduction:

"Good day, and first of all, thank you for taking the time for this conversation.

The purpose of today's interview is to gather expert opinions and experiences regarding the development of national centres for elite sports, with a particular focus on judo, and to explore how these centres can strategically contribute to the development of judo in Slovenia. The conversation is structured into several thematic sections — we'll start with a few basic questions about your career path, and then continue with a discussion on infrastructure, the development of sports centres, collaboration among stakeholders, financial aspects, and the connection between sport and education. I would like this to be a relaxed conversation — there's no need to answer too formally. If you wish to add something, explain further, or connect a question to your own experience, please feel free to do so. The conversation will last approximately 20–40 minutes. If you agree, I would also like to record the interview to facilitate later analysis. Of course, all data will be used exclusively for research purposes and will be treated confidentially.

Do you have any questions before we begin?"

1. Sociodemographic Data and Career Path of the Interviewee

(A brief introduction to understand the person's context)

- Can you briefly describe your career in sport/judo?
- What is your current job position and your role in the sports system?
- What is your experience with the development of sports (judo) centres in your country/city?

- Do you have experience participating in the design, management, or administration of sports infrastructure?

2. Experience with Sports Infrastructure and the Importance of Infrastructure for Judo Development

(Assessing the significance of infrastructure)

Main question:

- In your opinion, how important is proper sports infrastructure for the development of elite judo?

Follow-up questions:

- Can good infrastructure also influence the development of grassroots judo (children, recreational athletes)?
- What infrastructural deficiencies most hinder the development of elite judo?

3. Key Factors in the Development of National Centres for Elite Sports

Main question:

- In your opinion, what are the key factors in developing national centres for elite sports? (infrastructure and concept)

Follow-up questions:

- What are your experiences with sports infrastructure in your country/city?
- Considering the Slovenian context (country size, current state of judo), what would you recommend for developing a national judo centre?
- In your opinion, would it be better to have several smaller centres (in different cities) or one larger national centre?

Should one centre combine:

o children, youth, and elite athletes together, or

o separately (separate facilities or programs)?

- Would you recommend a specialized facility solely for judo or a multi-purpose facility (combined with other martial arts such as wrestling, karate, MMA)? Why or why not?
- What additional features should the centre include besides sports surfaces (e. G. Hotel, fitness, sauna, restaurant, physiotherapy)? Why?

4. Strategic Development of Judo through Infrastructure in Slovenia

(Ideas for the future)

Main questions:

- How can appropriate infrastructure in the country/city accelerate the strategic development of judo?
- What model of a centre (in terms of content and organization) would be most suitable for Slovenia?

Follow-up questions:

- Do you see possibilities for connecting with other sectors (sports, education, tourism)? How could this look in practice?
- Are you aware of good practices from abroad that could be applied in Slovenia?

5. Collaboration Among Key Stakeholders (People and Organizations)

Main question:

- In your opinion, how important is collaboration between the federation, clubs, the state, municipalities, and the private sector in developing national centres?

Follow-up questions:

- Who should be the main initiator of such a project?
- Is a top-down approach (state-driven) or bottom-up approach (club and federation-driven) better?
- Where do you see the biggest challenges in stakeholder collaboration?

6. Financial and Managerial Aspects

Main question:

- What is, in your opinion, the best model for financing a national judo centre?

Follow-up questions:

- Do you think it's realistic to expect the majority of funding from public sources?
- Would it make sense to also involve the private sector (sponsorships, partnerships)?
- How important is it for the centre to generate its own revenue (e. G. Training camps, commercial training sessions, events)?
- How important is the professionalization of sports facility management (a dedicated team for marketing, event organization, etc.)?

7. The Role of Centres in the International Context

Main question:

- Could a national judo centre in Slovenia also become a hub for international competitions, training camps, and cooperation?

Follow-up questions:

- What would be crucial in attracting foreign teams for training camps in Slovenia?
- How important are major international competitions (European and World Cups, European and World Championships) for such a centre?
- Should the infrastructure also be adapted to media and organizational requirements (technical equipment, accommodation capacity)?

8. Connection Between Sports and Education

Main question:

- How important is the integration of sports development with educational programs (e. G. Sports departments, sports schools)?

Follow-up questions:

- Do you think it would be beneficial for young elite judo athletes to have the possibility of schooling in connection with the national centre (e. G. Sports classes)?
- How can the combination of sports and education contribute to the long-term career development of young athletes?
- Would it make sense to develop links with universities (e. G. Programs for coaches, sports science, physiotherapy, etc.)?

Priloga 3: Intervju 1

Intervjuvanec 1, (2025, 23. maj). *Osebni intervju.*

Interviewer: "Good day, and first of all, thank you for taking the time for this conversation.

The purpose of today's interview is to gather expert opinions and experiences regarding the development of national centres for elite sports, with a particular focus on judo, and to explore how these centres can strategically contribute to the development of judo in Slovenia.

The conversation is structured into several thematic sections — we'll start with a few basic questions about your career path, and then continue with a discussion on infrastructure, the development of sports centres, collaboration among stakeholders, financial aspects, and the connection between sport and education.

I would like this to be a relaxed conversation — there's no need to answer too formally. If you wish to add something, explain further, or connect a question to your own experience, please feel free to do so.

The conversation will last approximately 20-40 minutes.

If you agree, I would also like to record the interview to facilitate later analysis. Of course, all data will be used exclusively for research purposes and will be treated confidentially.

Do you have any questions before we begin?"

Interviewee: That is fine. Thank you.

1. Sociodemographic Data and Career Path

Interviewee: Could you first describe your background in sport and your current professional role? I want to know you better before we start.

Interviewer: I was an athlete myself, but I ended my competitive career quite early at the beginning of my senior level due to injuries and other circumstances. After that, I focused on my studies and later returned to judo as a coach. I started coaching young athletes, first cadets and then juniors, and over time progressed to working with higher-level athletes.

For the past two and a half years, I have been working with senior athletes at my club, Judo Club Bežigrad. My entire professional background is connected to judo. In addition to my coaching career, I decided to enrol in a master's programme in Sport Management to complement my sports background with knowledge in economics and management.

Interviewer: What is your current position and role within the sports system?

Interviewee: I currently work at a relatively new Olympic Training Centre campus, which is approximately three and a half years old. The campus includes the largest sports high school in Finland, where over 700 student-athletes aged between 16 and 19 are enrolled. I serve as the deputy principal of the high school and am responsible for the sports programme.

The Olympic Training Centre, sports high school, athlete accommodation, restaurant, and training facilities are all located on the same campus. Athletes can live, study, train, and recover in one place without the need for daily travel. The centre operates as both a national Olympic training centre and a sports academy, ensuring continuity from youth to elite level.

The campus follows a multi-sport philosophy. Sports such as judo, wrestling, basketball, gymnastics, athletics, swimming, and others train together. Coaches, physiotherapists, doctors, nutritionists, and sport psychologists work as one multidisciplinary team around the athletes.

2. Experience with Sports Infrastructure and the Importance of Infrastructure for Judo Development

Interviewer: How important is sports infrastructure for the development of elite judo, and what is your view on centralised systems?

Interviewee: I strongly support a centralised system, particularly in smaller countries. In sports like judo, the quality of daily training depends heavily on training partners. Centralisation allows talented athletes to train together and raises the overall level of daily practice.

Equally important is the centralisation of knowledge. Bringing the best coaches, physiotherapists, and experts together in one environment encourages innovation and development. If everyone works in isolation, progress slows down. Centralising both athletes and expertise creates a high-performance environment.

3. Key Factors in the Development of National Centres for Elite Sports

Interviewer: What were the key infrastructural challenges when developing your training centre?

Interviewee: Finland has many sports institutes, but most of them were built decades ago in remote areas. These locations lack public transport, universities, and modern living conditions, which makes them unattractive for young athletes.

Before the new campus was built, athletes often spent several hours per day travelling between home, school, and training. This negatively affected recovery, education, and overall well-being. Our goal was to create a centre in the Helsinki metropolitan area with excellent public transport, accommodation, education, and training facilities all in one place.

4. Strategic Development of Judo through Infrastructure in Slovenia

Interviewer: Based on your experience, what would you recommend for the development of a national judo centre in Slovenia?

Interviewee: If Slovenia's current system is producing good results, it should not be changed abruptly. Instead, it should be strengthened. Centralisation should not be presented as competition to club coaches, but as an additional support structure.

It is important to communicate that clubs remain essential and that coaches retain their role and recognition. A national centre should offer holistic support, including medical services, dual career support, and living conditions, while working together with clubs rather than replacing them.

Interviewer: Is it better to develop one large national centre or several smaller regional centres?

Interviewee: This depends on the country's size, population distribution, and cultural trends. In Finland, young people are moving to large cities, which makes a centralised model more effective. As a small country, Finland does not have enough elite athletes to maintain multiple high-level centres without lowering the quality.

For Slovenia, the decision should be based on historical development, athlete numbers, and regional strength. If there are enough athletes and coaches, regional centres may work. Otherwise, concentrating resources in one strong centre may be more effective.

Interviewer: Do you believe a judo centre should be specialised or part of a multi-sport facility?

Interviewee: I strongly support a multi-sport environment. Different sports can learn from one another, and coaches benefit from exchanging ideas. This approach mirrors innovation models used in business and technology, where experts from different fields work together.

In our centre, sports such as judo, wrestling, gymnastics, basketball, and athletics train side by side. This environment promotes learning, cooperation, and innovation.

Interviewer: What additional facilities and support services are most important for elite sports centres?

Interviewee: One of our current priorities is integrating scientific support into daily training. This includes research on altitude training, heat adaptation, cold exposure, and recovery methods. We cooperate closely with universities and research institutes.

We are also preparing strategically for future Olympic Games by addressing factors such as climate conditions, time zone differences, and environmental challenges. Scientific expertise is becoming increasingly important and must be integrated into the daily training environment.

Interviewer: Are there any international examples of good practice that could be relevant for Slovenia?

Interviewee: Centres such as INSEP in France, Potsdam in Germany, Papendal in the Netherlands, and high-performance centres in Spain provide valuable examples. We are also part of an international network of high-performance centres and regularly exchange knowledge.

International cooperation and networking are essential for staying competitive and up to date with best practices.

5. Collaboration Among Stakeholders

Interviewer: Who should be the main initiator of such a project, and how important is collaboration among stakeholders?

Interviewee: This depends on the country. In Finland, the development process was bottom-up. We worked closely with federations, government authorities, and the city of Helsinki. Securing support from all stakeholders required extensive lobbying and communication.

Strong collaboration between federations, municipalities, ministries, and private partners is essential for building and sustaining elite sports centres.

6. Financial and Managerial Aspects

Interviewer: How is the centre financed, and how do you involve the private sector?

Interviewee: Public funding remains the main financial source, but private partnerships are increasingly important. We actively seek support from companies and individuals who want to contribute to youth development and dual-career programmes.

We also generate revenue through corporate wellness days, events, and partnerships. While this income is smaller compared to public funding, it demonstrates initiative and helps build credibility with public authorities.

7. Role of the Centre in the International Context

Interviewer: What is the role of your centre in the international sports context?

Interviewee: International visibility and networking are crucial. Coaches and athletes must actively promote the centre during international events. Once international teams visit, high-quality training, accommodation, and services are essential.

We also organise international forums and seminars to position ourselves as an active and visible high-performance centre.

8. Connection Between Sports and Education

Interviewer: How is sport connected with education in your system?

Interviewee: Finland has a very flexible education system that allows athletes to combine sport and education effectively. High school programmes, universities, and vocational education can be adapted to athletes' needs.

We also support athletes after their sporting careers through education, career counselling, and psychological support. Athletes remain part of the community even after retirement, which is important for long-term well-being.

Conclusion

Interviewer: Thank you very much for your time and valuable insights.

Interviewee: Thank you, and I wish you all the best with your master's thesis.

Priloga 4: Intervju 2

Intervjuvanec 2, (2025, 19. maj). *Osebni intervju.*

Interviewer: "Good day, and first of all, thank you for taking the time for this conversation.

The purpose of today's interview is to gather expert opinions and experiences regarding the development of national centres for elite sports, with a particular focus on judo, and to explore how these centres can strategically contribute to the development of judo in Slovenia.

The conversation is structured into several thematic sections — we'll start with a few basic questions about your career path, and then continue with a discussion on infrastructure, the development of sports centres, collaboration among stakeholders, financial aspects, and the connection between sport and education.

I would like this to be a relaxed conversation — there's no need to answer too formally. If you wish to add something, explain further, or connect a question to your own experience, please feel free to do so.

The conversation will last approximately 20-40 minutes.

If you agree, I would also like to record the interview to facilitate later analysis. Of course, all data will be used exclusively for research purposes and will be treated confidentially.

Do you have any questions before we begin?"

Interviewee: Yes, that is fine.

1. Sociodemographic Data and Career Path

Interviewer: Could you briefly describe your sporting career and your current position within the judo system?

Interviewee: I discovered judo through my father and started practicing at the age of eight. I joined the national team in 2012 and had a long competitive career, although it was affected by a serious knee injury when I was 22, from which I never fully recovered. My best result at senior level was seventh place at the World Championships.

I currently work as head coach for seniors and juniors and serve as performance director, which means I have a dual role combining coaching and strategic responsibilities.

Interviewer: What experience do you have with the development of judo centres and sports infrastructure in Switzerland?

Interviewee: I have extensive experience in this area. When I started working for the national federation, I was responsible not only for coaching cadets but also for developing a regional

training centre on the French-speaking side of Switzerland. This centre did not exist before 2012.

Later, when the national centre was established in 2019, I was involved throughout the development process as a member of the committee. While I was not directly responsible for political or economic decisions, I contributed to administrative management and to the development of the sporting and infrastructure concept.

2. Experience with Sports Infrastructure and the Importance of Infrastructure for Judo Development

Interviewer: In your opinion, how important is proper sports infrastructure for the development of judo?

Interviewee: Infrastructure is the most important factor in the development of judo. To strengthen judo nationally, athletes must train together. A centre provides a place where athletes, coaches, and administration can work under one roof, enabling coordinated development and efficient use of resources.

Interviewer: Can quality infrastructure also positively influence youth judo development?

Interviewee: Yes, it should be closely linked. Although this connection was not strongly developed when I was an athlete, it represents an important step for the future. Centres create motivation and aspiration for young athletes, who want to become part of the system. This also encourages clubs to improve their own standards.

Interviewer: What are the main infrastructural challenges that hinder judo development?

Interviewee: In Switzerland, the main challenge is financial. There is no direct state funding for elite judo. Public funding is channelled through Swiss Olympic, and federations must rely heavily on private sponsorship, which is very difficult to secure in judo.

Another challenge is bringing all stakeholders together and aligning them behind a shared vision. Without cooperation, it is extremely difficult to secure resources and move projects forward.

3. Key Factors in the Development of National Centres for Elite Sports

Interviewer: What are the key factors for successfully developing national centres for elite sport?

Interviewee: Switzerland has a regionally driven system rather than a fully centralised one. Therefore, it is essential to unite regions, federations, clubs, and associations around common goals.

Successful development requires cooperation between federations, regional authorities, clubs, and stakeholders. Aligning these actors is challenging but fundamental to the success of a national centre.

Interviewer: Considering the Slovenian context, would you recommend regional centres or one national centre for elite judo?

Interviewee: For elite sport, one national centre is generally more effective, as it allows all top athletes to train together. However, political and organisational challenges must be considered, especially in systems that are traditionally club-based.

Ideally, Slovenia could combine one national centre for elite athletes with two or three regional centres for youth development. However, this would require significant changes to the existing system.

Interviewer: Would you recommend a specialised judo facility or a multi-sport centre?

Interviewee: A multi-sport centre is more efficient in terms of resources and organisation. Sharing infrastructure with other sports reduces challenges and encourages cooperation between federations. However, such cooperation requires consensus, which is not always easy to achieve.

Interviewer: What facilities should a modern elite judo centre include?

Interviewee: Ideally, a centre should include a fitness area, medical services, and physiotherapy. Coordination between doctors, physiotherapists, and coaches is essential so that everyone understands the athlete's condition.

Accommodation and dining facilities would significantly enhance the centre's ability to host training camps and support athlete recovery, although these features are often considered luxuries due to financial constraints.

4. Strategic Development of Judo Through Infrastructure in Slovenia

Interviewer: How can appropriate infrastructure accelerate the strategic development of judo?

Interviewee: Infrastructure enables professionalisation. It allows long-term planning, improved financial stability, and systematic athlete development. With the right infrastructure, federations can invest more effectively in coaching, training programmes, and youth pathways.

Interviewer: Do you see potential for connecting sport infrastructure with education, tourism, or other sectors?

Interviewee: Yes, strong infrastructure creates opportunities to host training camps, educational programmes, and joint initiatives with schools and other sports. This increases regional visibility and helps integrate sport into broader social and educational systems.

5. Collaboration Among Key Stakeholders

Interviewer: How important is collaboration among federations, clubs, government, and the private sector?

Interviewee: Collaboration is crucial. Initiatives usually need to start at federation level, but long-term success requires alignment with clubs, municipalities, government, and other partners.

Generating visibility through sporting success can attract political interest and, eventually, financial support. However, private sponsorship in judo remains very limited.

6. Financial and Managerial Aspects

Interviewer: What is the most realistic financial model for elite judo centres?

Interviewee: Public funding is the foundation, especially for construction. However, long-term sustainability requires additional income sources, as construction funding is usually provided only once.

Centres must explore options such as facility rental, training camps, and cooperation with other sports to generate ongoing revenue.

Interviewer: How important is professional management within elite sports centres?

Interviewee: It is extremely important. Currently, many centres rely on coaches to handle administrative and managerial tasks, which is inefficient. Dedicated professional staff are needed for management, administration, and accountability.

7. Role of Centres in the International Context

Interviewer: Could a national centre in Slovenia also function as an international training hub?

Interviewee: Yes, especially for training camps rather than competitions. However, the primary attraction for foreign teams is the level and number of athletes. Infrastructure, affordability, and quality of services are also important factors.

16. Connection Between Sports and Education

Interviewer: How important is the integration of elite sport with education?

Interviewee: Integration is essential. Centres should be linked to schools and universities so athletes can combine training with education. This is particularly important because most athletes will not earn a living solely from sport.

Supporting education also reflects the social responsibility of the sports system.

Interviewer: Should centres also support coach education and links with universities?

Interviewee: Absolutely. Centres should be places for continuous education, seminars, and cooperation with universities. This strengthens the coaching system and supports long-term sustainability.

Interviewer: Do you have any final thoughts on the development of elite sport centres?

Interviewee: Successful projects require passion, patience, and strong leadership. Ideally, one leader should represent the sporting vision and another the managerial perspective. Both must work closely together.

In Switzerland, the development process took much longer than expected, and conditions were difficult for several years. However, persistence was essential to eventually reach a functional and professional environment.

Conclusion

Interviewer: Thank you very much for your time and valuable insights.

Interviewee: Thank you. I hope it supports your research.

Priloga 5: Intervju 3

Intervjuvanec 3, (2025, 10. junij). *Osebni intervju.*

Interviewer: "Good day, and first of all, thank you for taking the time for this conversation.

The purpose of today's interview is to gather expert opinions and experiences regarding the development of national centres for elite sports, with a particular focus on judo, and to explore how these centres can strategically contribute to the development of judo in Slovenia.

The conversation is structured into several thematic sections — we'll start with a few basic questions about your career path, and then continue with a discussion on infrastructure, the development of sports centres, collaboration among stakeholders, financial aspects, and the connection between sport and education.

I would like this to be a relaxed conversation — there's no need to answer too formally. If you wish to add something, explain further, or connect a question to your own experience, please feel free to do so.

The conversation will last approximately 20-40 minutes.

If you agree, I would also like to record the interview to facilitate later analysis. Of course, all data will be used exclusively for research purposes and will be treated confidentially.

Do you have any questions before we begin?"

Interviewee: Yes, that is fine.

1. Sociodemographic Data and Career Path

Interviewer: Could you describe your career path in judo and your current professional role?

Interviewee: I started judo when I was six years old in a small club in Switzerland. I competed at European level, including European Cups, European Under-21 Championships, and senior European Championships. I ended my competitive career at the end of 2016.

In 2017, I started coaching young judokas aged between 10 and 14. In Switzerland, we have a structured system that starts at club level and continues through cantonal, regional, and national levels. Switzerland is divided into 26 cantons, and each canton has its own structures. I was first involved as an athlete and later became the coach and director of a cantonal development structure for athletes aged 10 to 14.

In addition, I supported the regional and national centres and worked closely with the national system. For the past three to four months, I have been the director of the association responsible for the regional centre and the national centre in the French-speaking part of

Switzerland. Switzerland has two national centres, one in the German-speaking region and one in the French-speaking region, and I am responsible for the latter.

2. Experience with Sports Infrastructure and the Importance of Infrastructure for Judo Development

Interviewer: What is your experience with sports infrastructure, and how important is infrastructure for judo development?

Interviewee: When I was an athlete, the situation was very different from today. We had local and cantonal structures, but no real regional or national centre in the French-speaking part of Switzerland. Training sessions were organised in different dojos across different cities. While this allowed us to train with various partners, it also meant a lot of travelling and limited recovery time.

Today, training is centralised in one location for the French-speaking part of Switzerland. Athletes can train in the same place within a regional and national centre structure. This centralisation allows a clear development pathway, as athletes remain in the same environment while progressing from regional to national level. Coaches from the national centre can observe athletes already at the regional level, which improves long-term development planning.

In my opinion, centres are essential for allowing athletes to train effectively and to fully develop their potential in judo.

Interviewer: Can this infrastructure also positively influence youth judokas and children?

Interviewee: Yes, but with some limitations. The regional centre officially starts at the age of 15. However, I also coach athletes aged 10 to 14, and we bring them to the regional centre three or four times per year. This allows them to see how the centre works and helps coaches to identify talent early.

However, the difference in level between young athletes and older judokas is significant. Coaches at the centre are primarily focused on older athletes, so it would not be realistic for young children to train there permanently. Nevertheless, visiting the centre before transitioning to it is very important for preparation and orientation.

3. Key Factors in the Development of National Centres for Elite Sports

Interviewer: Based on your experience, what are the key factors and main challenges in developing elite sport centres?

Interviewee: There are two main factors. The first is financial resources. Funding is necessary to build infrastructure, pay coaches, and maintain facilities. The second key factor

is coaching quality. Even with significant financial investment, a centre cannot succeed without competent and respected coaches.

The balance between financial resources and human expertise is crucial. A lack of funding or poor coaching quality can prevent athletes from joining or benefiting from a centre.

4. Strategic Development of Judo Through Infrastructure in Slovenia

Interviewer: Do you think the Swiss model could be applied in Slovenia, considering its size and judo system?

Interviewee: I am not fully familiar with the Slovenian system, but I believe this model could work in many countries. Similar systems exist in France, Germany, and Belgium, with regional centres feeding into national centres.

Slovenia is comparable to Switzerland in terms of size. A system with several regional centres and one or two national centres could be effective. The most important aspect is creating a clear pathway from grassroots to elite level.

Interviewer: Is it better to have a specialised judo centre or a multi-sport facility?

Interviewee: In countries like France, multi-sport facilities are possible because of higher levels of funding and strong cooperation between sports. In Switzerland, it is more realistic to focus on a specialised judo centre.

However, it may be possible to include sports with similar infrastructure requirements, such as jiu-jitsu, karate, or taekwondo. Adding sports with very different requirements, such as swimming, would not be practical.

Interviewer: What additional facilities are most important for a judo centre?

Interviewee: In Switzerland, our centres do not include accommodation or restaurants. However, we work closely with doctors, physiotherapists, and nutritionists, allowing for quick diagnosis and communication between medical staff and coaches.

If I could add one facility, it would be accommodation near the centre. Quality sleep and are extremely important. Athletes who have to travel long distances after training recover less effectively than those who can stay on-site.

Interviewer: How does infrastructure support the strategic development of judo at a national level?

Interviewee: Modern judo requires a highly professional approach. Athletes need structured training programs, physical preparation, nutrition, mental coaching, and medical support.

Centres allow these services to be shared efficiently and support the creation of a unified national strategy. Instead of individual clubs following separate plans, a central structure enables coordinated long-term development aimed at international success.

5. Collaboration Among Stakeholders

Interviewer: How important is collaboration among federations, clubs, government, and private partners?

Interviewee: Collaboration is essential, particularly for financial sustainability. Public authorities, municipalities, federations, and sponsors all contribute to the centre's operation.

In return, centres provide visibility, economic activity, and social value to the local community. Close cooperation with the federation is also necessary to ensure alignment with national strategies and performance goals.

6. Financial and Managerial Aspects

Interviewer: How is the national centre financed?

Interviewee: Funding comes from multiple sources. These include the Swiss Judo Federation, the municipality where the centre is located, cantonal contributions, and limited private sponsorship.

In addition, government funding allocated to sport at a national level can support further development, such as hiring additional coaches or administrative staff. Improving working conditions for coaches is an important goal.

7. Role of the Centre in the International Context

Interviewer: What is the role of your centre in the international judo context?

Interviewee: The centre mainly prepares athletes for international competitions rather than organising large international events. Due to limited accommodation and infrastructure, hosting major training camps or competitions is currently not feasible.

However, the centre is integrated into the international judo system through participation in international competitions and cooperation with foreign clubs and federations.

8. Connection Between Sports and Education

Interviewer: How is sport integrated with education in Switzerland?

Interviewee: Education systems differ by canton. In our region, young athletes can adapt school programs to accommodate training. There are sports-focused gymnasiums that allow flexible schedules, and universities increasingly offer extended study programs for athletes.

While challenges remain, particularly for working athletes, the system is improving. Supporting dual careers is essential for athlete security and long-term well-being.

Conclusion

Interviewer: Thank you very much for your time and insights.

Interviewee: Thank you, and good luck with your master's thesis.

Priloga 6: Intervju 4

Intervjuvanec 4, (2025, 6. junij). *Osebni intervju.*

Interviewer: "Good day, and first of all, thank you for taking the time for this conversation.

The purpose of today's interview is to gather expert opinions and experiences regarding the development of national centres for elite sports, with a particular focus on judo, and to explore how these centres can strategically contribute to the development of judo in Slovenia.

The conversation is structured into several thematic sections — we'll start with a few basic questions about your career path, and then continue with a discussion on infrastructure, the development of sports centres, collaboration among stakeholders, financial aspects, and the connection between sport and education.

I would like this to be a relaxed conversation — there's no need to answer too formally. If you wish to add something, explain further, or connect a question to your own experience, please feel free to do so.

The conversation will last approximately 20-40 minutes.

If you agree, I would also like to record the interview to facilitate later analysis. Of course, all data will be used exclusively for research purposes and will be treated confidentially.

Do you have any questions before we begin?"

Interviewee: Yes, that is fine for me. Nice to meet you. Yvonne already told me about you, so it is no problem for me to take the time. My English is not perfect, but I think we can manage.

1. Sociodemographic Data and Career Path

Interviewer: Could you briefly describe your sporting career and your professional background?

Interviewee: My main sport was table tennis. I played professionally and was part of the Austrian national team for several years. The highlight of my athletic career was competing at the World Championships in Japan in 1991. After finishing my playing career, I worked for approximately twenty years as a professional table tennis coach in Austria. One of the most successful athletes I coached was Liu Jia, a European champion. I was also involved in organisational work within table tennis at the regional level in Upper Austria.

Around ten years ago, I changed my professional focus and moved into sports management. I became the head of the Olympic Centre in Upper Austria. During this period, we developed the centre from a very basic structure into a highly professional training environment. Today, the centre supports several sports, including judo, swimming, rowing, table tennis, and athletics. Our role is to support coaches and athletes through sports medicine, sports science, physiotherapy, nutrition, and psychology. Although I do not have a background in judo, my team works closely with judo coaches, including Yvonne, on a daily basis.

2. Experience with Sports Infrastructure and the Importance of Infrastructure for Judo Development

Interviewer: From your experience, how important is proper sports infrastructure for the development of elite sport?

Interviewee: In my opinion, sports infrastructure is the foundation of elite sport. When I was still working as a coach, we trained in multifunctional halls with limited time slots. Equipment had to be removed after training so that other sports could use the space, which significantly limited training quality.

When we started developing the Olympic Centre, one of our main goals was to build specialised facilities. For judo, we constructed a dedicated training hall that athletes can use twenty-four hours a day. Top athletes receive access keys and can train whenever necessary. The hall was built in close cooperation with the Austrian Judo Federation, which defined all technical requirements, including size, height, and safety standards.

As a result of this infrastructure and cooperation, the Austrian Judo Federation decided to locate its national training centre at our Olympic Centre. This clearly demonstrates the decisive role of infrastructure. Similar principles apply to other sports, such as swimming, where we operate one of the few fifty-metre pools in Austria reserved exclusively for elite athletes.

Interviewer: What were the main challenges when building the judo hall, and can this infrastructure also influence youth judo development?

Interviewee: Supporting youth development was one of the main reasons for building the judo hall. Upper Austria has traditionally strong judo clubs and talented young athletes. We felt responsible for offering them a clear pathway from club level to the national team.

However, it is not possible to build specialised infrastructure for all sports, as we support around sixty disciplines. Therefore, we selected sports such as judo, swimming, athletics,

and table tennis, where there was strong club structure and clear development potential. For these sports, dedicated infrastructure significantly supports long-term development.

3. Key Factors in the Development of National Centres for Elite Sports

Interviewer: From your perspective, what are the key factors in developing national centres for elite sport?

Interviewee: One of the most important factors is funding. Without financial resources, it is impossible to build or maintain elite sports infrastructure. Over the last ten years, approximately twenty-five million euros have been invested in the Olympic Centre infrastructure with the support of the Upper Austrian government.

Another key factor is people. Athletes are at the centre of the system, but they require highly qualified coaches, sports scientists, medical staff, and managers around them. If the goal is international success, particularly medals at World Championships or Olympic Games, world-class coaching and professional working conditions are essential.

Interviewer: Is it better to have one large national centre or several smaller regional centres?

Interviewee: Both models can be effective if combined correctly. It is important to include young athletes in elite centres so that they can observe top athletes, train with them occasionally, and learn their mindset. However, it is not realistic to move very young athletes far away from their families.

For athletes aged ten to fourteen, smaller regional centres are more appropriate. From around fourteen to eighteen years of age, centralised national training becomes more effective. In Austria, the judo national team trains together at our centre for approximately thirty weeks per year, from Tuesday to Thursday, while athletes return to their clubs on weekends. This model combines centralisation with strong club involvement.

Interviewer: Would you recommend a specialised judo facility or a multi-sport training centre?

Interviewee: Ideally, both are necessary. A dedicated judo hall available twenty-four hours a day is essential for high-performance training. At the same time, a multifunctional hall is required for competitions, training camps, and international events.

Public visibility is also important. Politicians, sponsors, and the general public need to see what is happening in elite sport. Without access to a dedicated training hall, it is very difficult to compete internationally, especially when compared with countries where athletes can train without restrictions throughout the day.

Interviewer: What additional facilities should a modern elite sports centre include?

Interviewee: Regeneration and recovery services are becoming increasingly important. This includes massage, cold-water therapy, and recovery areas. Modern athletes train extremely hard, so recovery is just as important as training.

High-level sports medicine is also essential. At our centre, we work with specialised sports doctors who understand the specific demands of elite sport. Nutrition is another important area, and providing high-quality, athlete-oriented food should be a priority.

4. Strategic Development of Judo Through Infrastructure in Slovenia

Interviewer: How does infrastructure support the strategic development of judo at a national level?

Interviewee: Infrastructure provides stability and continuity. It allows federations to implement long-term strategies instead of short-term solutions. In Austria, the next logical step is the development of more regional centres for young talents, while maintaining strong national centres for older athletes and national teams.

Interviewer: How important is cooperation with education and other sectors?

Interviewee: Cooperation with education is extremely important. At our centre, we operate both an Olympic Centre for elite athletes and a Talent Centre for young athletes. We cooperate with three schools that offer flexible educational programmes adapted to training schedules.

Students can train in the morning and complete their education over a longer period. We also work with companies to support athletes through sponsorships, internships, and career opportunities after their sporting careers. This dual-career approach is essential for long-term athlete welfare.

Interviewer: Are you aware of good international practices that could also be applied in Slovenia?

Interviewee: We regularly exchange knowledge with other Olympic centres in Austria and abroad, including centres in Switzerland, Germany, Scandinavia, and the Netherlands. We also cooperate with universities where sports science expertise is available.

Learning from international best practices and inviting experts from other countries is essential for continuous development.

5. Collaboration Among Key Stakeholders

Interviewer: How important is collaboration among federations, government, and the private sector?

Interviewee: Collaboration is crucial. In our case, the main initiator was the Upper Austrian government, which decided to invest in one top-level training centre. However, this would not have been possible without close cooperation with sports federations, coaches, and athletes.

All stakeholders must share a common vision and be willing to invest long-term effort and resources.

6. Financial and Managerial Aspects

Interviewer: How is the centre financed?

Interviewee: Approximately eighty to eighty-five percent of our funding comes from the public sector, mainly through national and regional government support. We are increasingly trying to involve the private sector, although this is currently challenging due to broader economic conditions.

7. The Role of Centers in the International Context

Interviewer: What role do elite sports centres play in the international context?

Interviewee: International cooperation is very important for elite sport development. We actively exchange knowledge with other Olympic centres in Austria and abroad, including centres in Switzerland, Germany, Scandinavia, and the Netherlands. This exchange allows us to benchmark our systems, learn from best practices, and continuously improve our support for athletes and coaches.

We also invite international experts, coaches, and specialists to our centre. These exchanges help raise the level of coaching and athlete preparation and ensure that our methods remain aligned with international standards.

8. Connection Between Sports and Education

Interviewer: How important is the connection between elite sport and education within an Olympic training centre?

Interviewee: The connection between sport and education is essential. At our centre, we operate both an Olympic Centre for elite athletes and a Talent Centre for young athletes. We cooperate closely with several schools that offer flexible educational programmes adapted to training schedules.

Athletes can train in the morning and complete their education over a longer period of time. This flexibility is crucial for long-term athlete development. In addition, we work with companies to support athletes through internships, sponsorships, and career opportunities after the end of their sporting careers. This dual-career approach is fundamental for athlete welfare and long-term sustainability.

Interviewer: How important is coach education and professional development?

Interviewee: Coaches are the most important people in the system. However, coaching is still not fully recognised as a profession in many sports. If we want international success, we must invest in coach education, professional development, and fair salaries.

Coaches need long-term career security in order to fully commit to athlete development.

Conclusion

Interviewer: Thank you very much for this interview and for sharing your experience and insights.

Interviewee: Thank you. I wish you all the best with your studies and your coaching career, and I look forward to meeting you again in Linz.

Priloga 7: Intervju 5

Intervjuvanec 5, (2025, 1. junij). *Osebni intervju.*

Interviewer: "Good day, and first of all, thank you for taking the time for this conversation.

The purpose of today's interview is to gather expert opinions and experiences regarding the development of national centres for elite sports, with a particular focus on judo, and to explore how these centres can strategically contribute to the development of judo in Slovenia.

The conversation is structured into several thematic sections — we'll start with a few basic questions about your career path, and then continue with a discussion on infrastructure, the development of sports centres, collaboration among stakeholders, financial aspects, and the connection between sport and education.

I would like this to be a relaxed conversation — there's no need to answer too formally. If you wish to add something, explain further, or connect a question to your own experience, please feel free to do so.

The conversation will last approximately 20-40 minutes.

If you agree, I would also like to record the interview to facilitate later analysis. Of course, all data will be used exclusively for research purposes and will be treated confidentially.

Do you have any questions before we begin?"

Interviewee: Yes, that is fine.

1. Sociodemographic Data and Career Path

Interviewer: Could you introduce your career path, your current position, and your experience with elite sport systems?

Interviewee: My name is Yvonne Boenisch, I am 44 years old, and I have been involved in judo since the age of seven. I started judo in my hometown near Potsdam, Germany. At the age of twelve, I moved to Potsdam to attend a sports boarding school, where I grew up within the former East German sports school system. This system allowed athletes to train in the morning, attend school, and train again in the evening.

I was not particularly successful in cadet and junior categories and could be described as a late bloomer. I became Olympic champion at the age of 23 and competed at the elite level until the Beijing Olympic Games, after which I ended my athletic career.

After retiring, I transitioned into coaching. I completed my coaching diplomas at the Cologne Coaches' Academy while working as a coach in Potsdam. I progressed from coaching cadets to juniors and seniors. From 2016, I worked for four years in Israel as assistant coach of the women's national team. Since 2021, I have been working in Austria as the head coach for both the men's and women's national teams.

2. Experience with Sports Infrastructure and the Importance of Infrastructure for Judo Development

Interviewer: How important is proper sports infrastructure for the development of elite judo athletes?

Interviewee: Sports infrastructure is extremely important, especially today. In many countries, judo does not provide high financial security for athletes, so without a strong support system it is very difficult to retain talented athletes.

It is crucial to offer young athletes a professional environment early on, ideally through sports schools or boarding schools that reduce travel time and provide close access to training facilities, education, and medical services. Short distances between training, school, accommodation, and recovery facilities are essential. Without such a system, athletes often lack the professional mindset required to succeed at elite level.

3. Key Factors in the Development of National Centres for Elite Sports

Interviewer: In your opinion, what are the key factors for the successful development of national centres for elite sport?

Interviewee: The most important factors are centralisation, education, and cooperation between sport and society. A centre must combine training, education, accommodation, and medical support in one environment.

Equally important is flexibility within the education system. Athletes must be supported by schools and universities that understand elite sport demands and allow adapted schedules. Without this support, even the best infrastructure will not function effectively.

Another crucial factor is long-term commitment from federations and public authorities. Elite sport development requires patience, stability, and trust in the system rather than short-term solutions.

Interviewer: What are the main infrastructure-related challenges in youth judo development?

Interviewee: One of the main challenges is creating a centre where everything is located close together. Cooperation with schools is particularly important. Teachers and school management must understand the demands of elite sport, including frequent travel and occasional absence from classes.

In Germany, for example, athletes can complete secondary education over four years instead of three, allowing them more time for training and competitions. This flexibility supports both athletic and educational development, which is essential because most judo athletes need a career after sport.

Interviewer: Are the infrastructure needs of senior athletes different from those of youth athletes?

Interviewee: The needs are largely similar. Senior athletes also benefit from short distances to universities, training facilities, and support services. Centralisation is important, even if it is partial.

In Israel, the system was fully centralised, with athletes training together throughout the week and receiving financial support. In Austria, we apply a semi-centralised model, where athletes train together from Tuesday to Thursday at the national centre and spend the remaining days with their clubs. This model allows both centralised training and continued connection with clubs.

4. Strategic Development of Judo Through Infrastructure in Slovenia

Interviewer: Would you recommend a similar model for Slovenia, considering its size and judo system?

Interviewee: Yes, I believe a semi-centralised system would be very suitable for Slovenia. The country is small, travel distances are short, and it is feasible to bring athletes together regularly at one location, preferably in a university city.

Such a model allows athletes to train together while maintaining links with their clubs, which is important for both performance development and cooperation within the system.

Interviewer: Is it better to have one large national centre or several regional centres?

Interviewee: A combination of both is ideal. In Austria, we have several regional centres where young athletes develop, and one main national centre where senior athletes train together.

Young athletes benefit from regional centres, while older athletes need to train together at the highest level. Maintaining contact between national team athletes and clubs is also important, as younger athletes are motivated by training alongside role models.

Interviewer: Would you recommend a specialised judo facility or a multi-sport centre?

Interviewee: I strongly prefer a multi-sport environment. Training alongside athletes from other sports prevents isolation and encourages knowledge exchange among coaches.

Working in a shared environment allows coaches to gain new ideas related to coordination, conditioning, and training methods. This exchange improves overall quality and innovation.

Interviewer: What additional facilities should a modern elite sports centre include?

Interviewee: In Linz, we have access to a swimming pool, sauna, fitness centres, coordination rooms, running tracks, accommodation, and a dining hall. We also have access to nutritionists, mental coaches, and athletic trainers.

Judo became one of the main sports in the centre after the system was restructured, which allowed greater access to shared services. This interdisciplinary support is extremely valuable for athlete development.

Interviewer: How can appropriate infrastructure accelerate the strategic development of a national judo federation?

Interviewee: Centralised training environments help create stronger teams rather than relying on individual athletes. Since implementing a more centralised approach in Austria, the overall performance level has increased significantly.

Training together creates competition, motivation, and team spirit. Over time, this collective approach has led to greater depth within the national team and improved international results.

Interviewer: Are there international examples that could serve as good practice for Slovenia?

Interviewee: Hungary has experimented with partial centralisation, while Germany relies on multiple large centres due to its size. However, in smaller countries, stronger centralisation is generally more effective.

Fully centralised systems, such as in Israel, can weaken clubs if not managed carefully. Therefore, a balanced approach is preferable.

5. Collaboration Among Stakeholders

Interviewer: How important is collaboration among federations, clubs, government, and other stakeholders?

Interviewee: Collaboration is essential, particularly regarding funding. Governments, regional authorities, and federations must work together to support both national and regional centres.

Maintaining regional centres is important, as they support youth development and provide resources for athletes who are not yet part of the national programme.

6. Financial and Managerial Aspects

Interviewer: What is the most realistic financial model for a national judo centre?

Interviewee: In Austria, the primary funding comes from public sources. Private investment plays only a minor role. While alternative funding models are possible, public funding remains the most stable and realistic foundation.

The centre itself does not generate significant revenue through commercial activities. Its role is to provide high-quality training conditions rather than operate as a commercial entity.

Interviewer: How is cooperation organised between the centre management and the judo programme?

Interviewee: The judo programme operates under a clear agreement with the Olympic Centre. We have defined access to facilities, offices, and services, and additional support such as rehabilitation is organised in coordination with centre management.

This structure allows efficient use of shared resources while maintaining professional oversight.

7. Role of the Centre in the International Context

Interviewer: What role do elite sports centres play internationally?

Interviewee: International cooperation can be beneficial, but it should not be the primary focus. Occasional training camps with other nations can support athlete development, but the main priority should remain the development of the national team.

Centres should carefully assess their capacity before positioning themselves as international hubs.

8. Connection Between Sports and Education

Interviewer: How important is the connection between sport and education?

Interviewee: It is extremely important. In Potsdam, athletes trained multiple times per day while attending a dedicated sports school. In Austria, cooperation with schools exists, but it is not yet as professional.

To be successful at cadet and junior level, athletes must train more than once per day. This requires strong cooperation with educational institutions. Greater flexibility would further improve development.

Interviewer: Should elite centres also support coach education and links with universities?

Interviewee: Yes, absolutely. Developing pathways for coaches, physiotherapists, and sports scientists is very important. Centres should provide opportunities for education alongside practical experience.

This supports long-term professional development and strengthens the overall sports system.

Conclusion

Interviewer: Thank you very much for your time and valuable insights.

Interviewee: Thank you.

Priloga 8: Intervju 6

Intervjuvanec 6, (2025, 24. maj). *Osebni intervju.*

Interviewer: "Good day, and first of all, thank you for taking the time for this conversation.

The purpose of today's interview is to gather expert opinions and experiences regarding the development of national centres for elite sports, with a particular focus on judo, and to explore how these centres can strategically contribute to the development of judo in Slovenia.

The conversation is structured into several thematic sections — we'll start with a few basic questions about your career path, and then continue with a discussion on infrastructure, the development of sports centres, collaboration among stakeholders, financial aspects, and the connection between sport and education.

I would like this to be a relaxed conversation — there's no need to answer too formally. If you wish to add something, explain further, or connect a question to your own experience, please feel free to do so.

The conversation will last approximately 20-40 minutes.

If you agree, I would also like to record the interview to facilitate later analysis. Of course, all data will be used exclusively for research purposes and will be treated confidentially.

Do you have any questions before we begin?"

Interviewee: Yes, that is fine.

1. Sociodemographic Data and Career Path

Interviewer: Could you introduce yourself, your professional background, and your connection to sport?

Interviewee: I am not a former elite athlete. As a young person, I did not practise sport at a high level, apart from some recreational football. I graduated from a university with a degree in finance, and my professional career initially had no direct connection to sport.

After completing my studies, I started working as a sports inspector at the Ministry of Youth and Sports in Turkey. I worked at the ministry for approximately twenty years and later became president of the inspection committee and served as a general director. After the London Olympic Games in 2012, when Turkey achieved notable success, we decided that a new and more systematic approach to Olympic preparation was needed, particularly for individual Olympic sports.

Interviewer: What motivated the establishment of the Turkish Olympic Preparation Centres?

Interviewee: In 2013, we established the Turkish Olympic Preparation Centres, known as TOM. The idea was to create a system that would allow talented athletes aged between 15 and 22 to live, train, and develop within a professional Olympic environment.

Turkey has a structural disadvantage compared to more developed sporting nations, as our clubs are generally not as strong. Therefore, our main goal was to bring the best young athletes together in dedicated centres, where they could train collectively and receive comprehensive support, including medical, psychological, and nutritional services.

2. Experience with Sports Infrastructure and Its Importance

Interviewer: How did sports infrastructure contribute to the development of elite athletes within this system?

Interviewee: Infrastructure played a central role. By bringing athletes together in Olympic preparation centres, we were able to provide high-quality training halls, accommodation, and on-site support staff such as doctors, physiotherapists, psychologists, dietitians, and conditioning coaches.

Athletes lived permanently in the centres and underwent regular performance testing, typically twice per year. Based on these tests, performance staff adjusted individual training programmes. This structure allowed for a much more professional and systematic approach to athlete development than was previously possible.

Interviewer: How was judo integrated into the Olympic preparation centre system?

Interviewee: In the initial phase, we organised women's judo training in Trabzon and men's judo training in Samsun. Athletes were selected through national competitions, and we aimed to gather the best performers in each weight category.

However, judo has several strong clubs in Turkey, and some of them did not want to send their athletes to the centres. As a result, we could not fully centralise all top athletes. Nevertheless, we managed to bring together many of the best-ranked judokas and provide them with structured training environments in two main locations.

3. Key Factors in the Development of National Centres for Elite Sports

Interviewer: What were the key factors that enabled the development of these national centres?

Interviewee: The most important factor was full state support. The Olympic preparation centres were entirely funded by the government. This allowed us to act decisively and implement a nationwide system without relying on limited club or federation resources.

The government constructed residential training centres with high-quality training halls and accommodation. The strategic goal was to identify talented athletes aged between 15 and 18 and prepare them systematically for inclusion in the Olympic national team.

4. Strategic Development of Judo Through Infrastructure

Interviewer: How did this infrastructure contribute to the long-term strategic development of judo?

Interviewee: The infrastructure enabled long-term planning rather than short-term solutions. By concentrating resources in dedicated centres, we could provide athletes with continuous support over several years and gradually transition them into the Olympic team.

This system was inspired by the model introduced in Great Britain after the 1996 Olympic Games, where the state financed Olympic preparation comprehensively while allowing federations to retain technical responsibility.

5. Collaboration Among Stakeholders

Interviewer: How was cooperation organised among ministries, federations, and other stakeholders?

Interviewee: In Turkey, the two main stakeholders were the Ministry of Youth and Sports and the national federations. Clubs played a limited role, as they were generally not strong enough to support elite Olympic preparation independently.

The ministry employed or financed psychologists, physiotherapists, dietitians, and conditioning coaches. Federations were responsible for proposing head coaches and technical directors, although the ministry retained the final decision-making authority. Each Olympic preparation centre had a designated coordinator responsible for athletes' accommodation, education, training schedules, health, and discipline.

6. Financial and Managerial Aspects

Interviewer: How was the system financed and managed?

Interviewee: All major costs were covered by the ministry, including accommodation, nutrition, medical services, and staff salaries. In addition, athletes received monthly stipends for the first time in Turkey.

The stipend amounts depended on age category and competitive success at European and World Championships. The maximum stipend level corresponded to the national minimum wage. A central commission at the ministry determined the stipend levels based on predefined criteria.

7. The Role of Centres in the International Context

Interviewer: What impact did the centres have on international sporting success?

Interviewee: The centres played a significant role in strengthening Turkey's Olympic teams. In the early years, approximately 20 percent of Olympic team members came from the TOM system. Over time, this proportion increased to around 35 percent.

Beyond traditional combat sports such as wrestling, boxing, judo, and taekwondo, Turkey also began achieving Olympic success in sports such as archery, gymnastics, and shooting. One of the main objectives of the centres was precisely to increase the number of sports represented at the Olympic Games.

8. Connection Between Sports and Education

Interviewer: How was the relationship between sport and education addressed within the centres?

Interviewee: The connection between sport and education represents one of the greatest challenges in Turkey. Athletes face major examinations at the ages of 15 and 18, which often leads families to prioritise education over sport.

Within the Olympic preparation centres, we attempted to enrol athletes in the same secondary schools whenever possible, allowing coordinated schedules and better integration of training and education. Most athletes later studied at faculties of sport at universities. Despite these efforts, cooperation with educational institutions still needs improvement, particularly at university level.

Conclusion

Interviewer: Thank you very much for your time and for sharing your experience and insights.

Interviewee: Thank you. If you have any further questions, I am always available to provide clarification.

Priloga 9: Intervju 7

Intervjuvanec 7, (2025, 8. maj). *Osebni intervju.*

Spraševalec: Dober dan, najprej hvala, da ste si vzeli čas za ta pogovor.

Namen današnjega intervjuja je zbrati strokovna mnenja in izkušnje glede razvoja nacionalnih centrov za vrhunski šport, s posebnim poudarkom na judu, ter raziskati, kako lahko ti centri strateško prispevajo k razvoju juda v Sloveniji.

Pogovor je strukturiran v več tematskih sklopov — začeli bomo z nekaj osnovnimi vprašanji o vaši karierni poti, nato pa bomo nadaljevali s pogovorom o infrastrukturi, razvoju športnih centrov, sodelovanju med deležniki, finančnih vidikih ter povezavi športa in izobraževanja.

Želim, da pogovor poteka sproščeno — ni nujno, da odgovarjate zelo formalno. Če boste pri kakšnem vprašanju želeli kaj dodati, razložiti ali povezati z lastnimi izkušnjami, vas k temu spodbujam.

Pogovor bo trajal približno 20–40 minut.

Če se strinjate, bom pogovor tudi snemal, da bom kasneje lažje analiziral odgovore. Seveda bodo vsi podatki uporabljeni izključno za potrebe raziskave in bodo obravnavani zaupno.

Ali imate morda še kakšno vprašanje preden začnemo?

Intervjuvanec: Se strinjam.

1. Sociodemografski podatki in karierna pot

Spraševalec: Lahko na kratko opišete svojo karierno pot v športu?

Intervjuvanec: Z judom sem začel pri sedmih letih v osnovni šoli in nato svojo celotno tekmovalno kariero nadaljeval v Judo klubu Sankaku Celje. Po koncu tekmovalne kariere sem se preusmeril v trenersko delo. Najprej sem dve leti deloval v Judo klubu Bežigrad, nato pa prevzel vlogo nacionalnega trenerja članske reprezentance na Finskem.

Spraševalec: Kateri so vaši najpomembnejši športni in trenerski dosežki?

Intervjuvanec: Kot tekmovalec sem bil evropski prvak in osvojil pet bronastih medalj na evropskih prvenstvih v članski konkurenci. Udeležil sem se treh olimpijskih iger. Kot trener sem sodeloval pri naslovih evropskega prvaka Adriana Gomboca v Sloveniji ter Marttija Puumalainen na Finskem. Leta 2023 smo z Luukasom Saho osvojili bronasto medaljo na svetovnem prvenstvu.

Spraševalec: Kakšna je vaša trenutna vloga v športnem sistemu?

Intervjuvanec: Trenutno sem glavni trener finske članske reprezentance, odgovoren za moško in žensko ekipo. Poleg priprave tekmovalcev na velika tekmovanja sem aktivno vključen v razvoj celotnega trenažnega sistema, vključno z mlajšimi starostnimi kategorijami.

Spraševalec: Kakšne so vaše izkušnje z razvojem športnih oziroma judo centrov na Finskem?

Intervjuvanec: Kmalu po mojem prihodu na Finsko se je odprl olimpijski center v Helsinkih, kamor se je preselila celotna judo zveza. Sistem smo centralizirali, kar je bil zahteven, a izjemno pomemben korak. Prehod je potekal postopoma in brez večjih pretresov, kar ocenjujem kot velik uspeh.

Spraševalec: Ste bili vključeni v načrtovanje ali upravljanje infrastrukture?

Intervjuvanec: Osebnost ne neposredno, je pa bila judo zveza zelo aktivno vključena v proces. Športne panoge so lahko sodelovale pri izbiri opreme, blazin in razporeditve prostorov. V centru deluje osem različnih športov in investitorji so upoštevali potrebe posameznih panog.

2. Izkušnje z športno infrastrukturo in pomen športne infrastrukture za razvoj vrhunškega juda

Spraševalec: Kako pomembna je ustrezna športna infrastruktura za razvoj vrhunškega juda?

Intervjuvanec: Če želimo centraliziran sistem, moramo klubom in tekmovalcem ponuditi dodano vrednost. Infrastruktura mora biti na visoki ravni, saj le tako lahko motiviramo klube in trenerje, da se vključijo v center. Naš center omogoča celovito podporo – od kakovostnih tatamijev, vrhunškega fitnesa, fizioterapije do ostalih podpornih storitev.

Spraševalec: Ali ima center vpliv tudi na razvoj mladih in množičnega juda?

Intervjuvanec: Da. Mlajše selekcije U16 in U18 smo vključili v sistem, kar omogoča lažji prehod v vrhunski šport. Poleg tega približno tridesetkrat letno organiziramo nacionalne treninge, ki so odprti tudi za mlajše tekmovalce iz drugih regij. Vizija je, da se mladi že zgodaj navadijo na okolje centra.

Spraševalec: Ali v centru zaznavate kakšne infrastrukturne pomanjkljivosti?

Intervjuvanec: Večjih pomanjkljivosti ni. Edini izziv je, da je center zelo velik in ga uporablja več športov, zato je včasih hrupno, predvsem v fitnesu. To je kompromis večnamenskega centra. Če bi bil center namenjen izključno judu, bi bilo okolje še bolj optimalno.

3. Ključni dejavniki razvoja nacionalnih centrov za vrhunski šport

Spraševalec: Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspešnega nacionalnega centra?

Intervjuvanec: Ključen je celosten paket – infrastruktura, strokovni kader, medicinska in regeneracijska podpora na enem mestu. Pomembna je tudi velikost prostora, da so treningi kakovostni. Če center ponuja več kot klubi, se bodo uporabniki vanj vključili prostovoljno.

Spraševalec: Bi bilo za Slovenijo bolj smiselno imeti en nacionalni center ali več regionalnih?

Intervjuvanec: Za mlajše selekcije bi priporočal regionalne centre, saj obiskujejo osnovno in srednjo šolo. Za članski vrh pa en nacionalni center, saj Slovenija nima tako velike baze tekmovalcev in bi centralizacija dolgoročno prinesla tudi finančne prihranke.

Spraševalec: Bi moral biti center specializiran za judo ali večnamenski?

Intervjuvanec: Judo sam po sebi lahko zapolni celoten center, tako z vrhunskim kot rekreativnim programom. V praksi pa je mogoče vključiti tudi druge borilne športe, čeprav bi samostojen judo center omogočal največjo optimizacijo.

4. Strateški razvoj juda skozi infrastrukturo

Spraševalec: Kako lahko infrastruktura pospeši strateški razvoj juda v Sloveniji?

Intervjuvanec: Glede na že dosežene rezultate bi bil nacionalni center dodana vrednost. Judo zveza mora imeti jasno strategijo in vizijo, center pa mora slediti tem ciljem.

5. Sodelovanje med ključnimi dejavniki

Spraševalec: Kako pomembno je sodelovanje med zvezo, klubi in financerji?

Intervjuvanec: Ključno. Pobudo mora prevzeti judo zveza, saj ona določa strategijo. Nato se mora povezati z ministrstvom, Olimpijskim komitejem in občinami. Klube je treba prepričati, zakaj je centralizacija koristna za vse.

6. Finančni in upravljavski vidiki

Spraševalec: Kakšen finančni model se vam zdi najprimernejši?

Intervjuvanec: Financiranje mora biti kombinirano. Gradnjo in upravljanje bi morali pokrivati država, občine, OKS–ZŠZ in Fundacija za šport. Center mora imeti tudi lastne prihodke, saj je upravljanje dolgoročno dražje od same izgradnje.

Spraševalec: Kako pomembna je profesionalna upravljavska ekipa?

Intervjuvanec: Izjemno pomembna. Center potrebuje lasten marketing, organizacijo, finančno službo in podporne storitve. Le tako lahko deluje stabilno in dolgoročno vzdržno.

7. Vloga centrov v mednarodnem okolju

Spraševalec: Ali bi lahko slovenski center postal središče za mednarodne priprave?

Intervjuvanec: Da. Če so v centru zbrani najboljši tekmovalci, se bodo tuje reprezentance same začele zanimati za priprave. Primeri Papendal, Tata in britanski centri to jasno dokazujejo.

8. Povezava športa in izobraževanja

Spraševalec: Kako pomembna je povezava športa in izobraževanja?

Intervjuvanec: Zelo pomembna. V našem centru na Finskem imata dve osebi izključno nalogo skrbeti za dvojno kariero športnikov. V Sloveniji je na tem področju še veliko prostora za napredek.

Spraševalec: Bi bilo smiselno povezati center s športnimi razredi in univerzami?

Intervjuvanec: Da. Nacionalni judo oddelek v Ljubljani bi bil realen, podobno kot obstajajo oddelki za nogomet ali smučarske skoke. Dolgoročno pa tudi povezave z univerzami, raziskavami in razvojem športne znanosti.

Spraševalec: Bi želeli izpostaviti še kakšen ključen dejavnik?

Intervjuvanec: Judo zveza mora prevzeti pobudo. Če obstaja interes in jasna vizija, je naslednji korak povezovanje in uresničitev projekta.

Zaključek

Spraševalec: Najlepša hvala za vaš čas in izčrpen pogovor.

Intervjuvanec: Hvala vam in srečno pri nadaljnjem delu.

Priloga 10: Intervju 8

Intervjuvanec 8, (2025, 12. maj). *Osebni intervju.*

Spraševalec: Dober dan, najprej hvala, da ste si vzeli čas za ta pogovor.

Namen današnjega intervjuja je zbrati strokovna mnenja in izkušnje glede razvoja nacionalnih centrov za vrhunski šport, s posebnim poudarkom na judu, ter raziskati, kako lahko ti centri strateško prispevajo k razvoju juda v Sloveniji.

Pogovor je strukturiran v več tematskih sklopov — začeli bomo z nekaj osnovnimi vprašanji o vaši karierni poti, nato pa bomo nadaljevali s pogovorom o infrastrukturi, razvoju športnih centrov, sodelovanju med deležniki, finančnih vidikih ter povezavi športa in izobraževanja.

Želim, da pogovor poteka sproščeno — ni nujno, da odgovarjate zelo formalno. Če boste pri kakšnem vprašanju želeli kaj dodati, razložiti ali povezati z lastnimi izkušnjami, vas k temu spodbujam.

Pogovor bo trajal približno 20–40 minut.

Če se strinjate, bom pogovor tudi snemal, da bom kasneje lažje analiziral odgovore. Seveda bodo vsi podatki uporabljeni izključno za potrebe raziskave in bodo obravnavani zaupno.

Ali imate morda še kakšno vprašanje preden začnemo?

Intervjuvanec: Se strinjam.

1. Sociodemografski podatki in karierna pot

Spraševalec: Ali lahko na kratko predstavite sebe in svojo karierno pot na področju športa?

Intervjuvanec: Študiral sem na Fakulteti za šport, kjer sva s kolegom Matejem Maričem že v času študija ustanovila študentsko športno organizacijo. Oba sva bila aktivna v Študentski organizaciji Univerze v Ljubljani, kjer sva razvijala različne športne programe za študente. Deloval sem tudi v študentski vladi in parlamentu, kjer sem pridobil prve izkušnje z institucionalnim menedžmentom v športu.

Po zaključku študija sem pripravništvo opravil na Ministrstvu za šolstvo in šport, tam opravil strokovni izpit in se nato zaposlil na Zavodu za šport Slovenije. Med letoma 2000 in 2006 sem bil direktor Zavoda za šport Slovenije, ki sta ga ustanovila Vlada RS in Olimpijski komite Slovenije. Po ukinitvi zavoda sem dve leti deloval na Fundaciji za šport.

Leta 2007 sem bil povabljen na Mestno občino Ljubljana, kjer sem se pridružil pod pogojem, da se ustanovi samostojen Oddelek za šport. Aktivno sem sodeloval pri pripravi Strategije športa v MOL za obdobje 2008–2018. Od junija 2008 do danes sem vodja Oddelka za šport na Mestni občini Ljubljana.

Spraševalec: Kakšne izkušnje imate z razvojem športnih centrov na mestni oziroma državni ravni?

Intervjuvanec: Na mestni ravni je razvoj enostavnejši kot na državni. Ljubljana ima župana, ki je zelo naklonjen športu, kar omogoča lažje uresničevanje projektov. Leta 2009 smo začeli uvajati mestne panožne športne šole, kar je spodbudilo razvoj športne infrastrukture.

Prvi tak center nacionalnega pomena je bil Gimnastični center, vzpostavljen v sodelovanju z Gimnastično zvezo Slovenije. Kasneje smo razvili še program mestnih panožnih športnih centrov, med katerimi je tudi judo. Ta je nastal na pobudo judo klubov, ki so pripravili skupen vsebinski in finančni program. Mestna občina Ljubljana je zagotovila prostore in sredstva za strokovni kader, center pa danes deluje na Staničevi ulici.

2. Izkušnje z športno infrastrukturo in pomen športne infrastrukture za razvoj juda

Spraševalec: Kako pomembna je po vašem mnenju športna infrastruktura za razvoj vrhunškega športa in juda?

Intervjuvanec: Sama infrastruktura kot objekt ni ključna. Najpomembnejši so ljudje – strokovni kadri in športniki z jasnimi cilji in vizijo. Če so ti prisotni, je infrastruktura podlaga, ki omogoča nadaljnji razvoj.

Primer gimnastike kaže, da so bili vrhunski rezultati doseženi tudi v skromnih razmerah. Objekt sam po sebi ne zagotavlja uspeha, vendar pa sodobna in kakovostna infrastruktura lahko pomembno prispeva k motivaciji in kakovosti dela.

Spraševalec: Kako infrastruktura vpliva na razvoj množičnega športa, otrok in rekreativcev?

Intervjuvanec: Če v istem objektu trenirajo vrhunski športniki in potekajo programi za otroke ter rekreativce, to močno vpliva na motivacijo. Vrhunski športniki so vzor in privlačijo mlade. Takšni centri ustvarjajo pozitiven krog razvoja – večja prepoznavnost, večja udeležba in večja kakovost programov.

Spraševalec: Katere infrastrukturne pomanjkljivosti po vašem mnenju najbolj zavirajo razvoj športa?

Intervjuvanec: Zanemarjeni in dotrajani objekti ne spodbujajo kakovostnega dela. Primer novega bazena Ilirija jasno kaže, kako sodobna infrastruktura motivira tako trenerje kot športnike. Nova, svetla in funkcionalna infrastruktura predstavlja pomemben zagon za razvoj športa.

3. Ključni dejavniki pri razvoju nacionalnih centrov za vrhunski šport

Spraševalec: Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki za razvoj nacionalnih centrov za vrhunski šport?

Intervjuvanec: Ključni dejavnik je politična volja države. Država mora jasno opredeliti, kateri nacionalni športni centri so prioritetni, kje bodo locirani in kako bodo delovali. Do danes je edini celostno podprt nacionalni center nordijski center Planica.

Večina drugih centrov je bila razvita na pobudo in z sredstvi lokalnih skupnosti. Brez jasne državne strategije in odločitve ni mogoče sistemsko razvijati nacionalnih centrov.

Spraševalec: Bi bilo za Slovenijo primerneje imeti en nacionalni center ali več manjših regionalnih centrov?

Intervjuvanec: Slovenija je zelo majhna država, zato je en nacionalni center povsem dovolj. Ta mora biti povezan z izobraževanjem, zdravstveno oskrbo, prehrano, meritvami in celostno podporo športnikom. Ljubljana ima večino teh elementov, vendar niso povezani v enoten sistem.

Spraševalec: Ali bi bilo smiselno, da je center večnamenski in povezan z drugimi borilnimi športi?

Intervjuvanec: Absolutno. Večnamenski centri so racionalnejši in omogočajo več sodelovanja. Primer Ilirije bi bil idealen za center borilnih športov, vendar je za to potrebna enotnost klubov in jasna vizija.

4. Strateški razvoj juda skozi infrastrukturo

Spraševalec: Kako lahko ustrezna infrastruktura prispeva k strateškemu razvoju juda?

Intervjuvanec: Ključna je enotnost uporabnikov – zveze in klubov. Če obstaja skupna želja in jasen program, infrastruktura postane nadgradnja, ki omogoča nadaljnji razvoj panoge.

5. Sodelovanje med ključnimi dejavniki

Spraševalec: Kako pomembno je sodelovanje med zvezo, klubi, državo, občino in zasebnim sektorjem?

Intervjuvanec: Pri nacionalnem centru mora biti glavni nosilec država, pobuda pa mora priti s strani panožne zveze in klubov. Brez sodelovanja in jasne delitve vlog center ne more uspešno delovati.

6. Finančni in upravljalški vidiki

Spraševalec: Kakšen model financiranja je po vašem mnenju najprimernejši?

Intervjuvanec: Javna sredstva so ključna za osnovno delovanje, vendar mora center ustvarjati tudi lastne prihodke – skozi rekreacijo, dogodke in spremljevalne programe. Primer javno-zasebnega partnerstva je center za odbojko na mivki v Črnučah, ki uspešno združuje vrhunski in rekreativni šport.

Spraševalec: Kako pomembna je profesionalizacija upravljanja športnih centrov?

Intervjuvanec: Zelo pomembna, vendar je zaradi majhnosti trga v Sloveniji pogosto težko zagotoviti popolnoma profesionalne ekipe. Kljub temu je strokovno upravljanje ključno za dolgoročno delovanje.

13. Vloga centrov v mednarodnem okolju

Spraševalec: Ali bi lahko nacionalni center postal tudi središče za mednarodne priprave?

Intervjuvanec: Da. Ključna prednost Slovenije in Ljubljane je znanje trenerjev in strokovnih kadrov ter dobra dostopnost in infrastruktura. Mednarodni kampi bi lahko pomembno prispevali k razvoju juda.

14. Povezava športa in izobraževanja

Spraševalec: Kako pomembna je povezava med športom in izobraževanjem?

Intervjuvanec: Zelo pomembna, predvsem na univerzitetni ravni, kjer je še veliko rezerv. Mladi športniki pogosto nimajo ustreznih pogojev za dvojno kariero. Potrebni so sistemski ukrepi, ki omogočajo študij in vrhunski šport hkrati.

Spraševalec: Bi želeli še kaj dodati?

Intervjuvanec: Ljubljana ima dobre temelje za razvoj nacionalnega judo centra, vendar je potrebno boljše institucionalno povezovanje z izobraževalnim in zdravstvenim sistemom ter jasnejši sistem podpore športnikom.

Zaključek

Intervjuvanec: Najlepša hvala za vaš čas in dragocene vpoglede.

Intervjuvanec: Z veseljem.

Priloga 11: Intervju 9

Intervjuvanec 9, (2025, 12. junij). *Osebni intervju.*

1. Sociodemografski podatki in karierna pot intervjuvanca

1.1 Lahko na kratko opišete vašo karierno pot v športu/judu?

Naša pot je institucionalna – Zavod za šport Ljubljana že desetletja upravlja in razvija športno infrastrukturo v Ljubljani. Čeprav sami ne delujemo kot športna zveza, smo ključni partner v zagotavljanju pogojev za različne panoge, vključno z borilnimi športi kot je judo.

1.2 Kakšno je vaše trenutno delovno mesto in vloga v športnem sistemu?

Naša vloga je upravljanje, vzdrževanje in razvoj javnih športnih objektov v Mestni občini Ljubljana. Sodelujemo s klubi, zvezami, šolami in drugimi deležniki pri zagotavljanju optimalnih pogojev za športno dejavnost.

1.3 Kakšne so vaše izkušnje z razvojem športnih centrov v vaši državi/mestu?

Imamo bogate izkušnje s posodabljanjem in razvojem večnamenskih centrov, kot so Športni center Triglav, Dvorana Tivoli, Športni park Kodeljevo ipd. Poudarek je na več namenskosti, energetski učinkovitosti in prilagajanju potrebam različnih športnih panog.

1.4 Ali imate izkušnje s sodelovanjem pri zasnovi, vodenju ali upravljanju športne infrastrukture?

Da. Vsi objekti pod upravljanjem ZŠL so rezultat tesnega sodelovanja z uporabniki, športnimi organizacijami in mestom – tako v fazi načrtovanja kot upravljanja. Imamo izkušnje z javnimi investicijami, pripravo projektne dokumentacije in organizacijo delovanja objektov.

2. Izkušnje s športno infrastrukturo in pomen za razvoj juda

2.1 Kako pomembna je infrastruktura za razvoj vrhunškega juda?

Zelo pomembna. Brez ustreznih prostorskih pogojev ni mogoče razvijati tehnično in fizično zahtevnega športa, kot je judo. Kakovostna dvorana, tatami, spremljevalni prostori za regeneracijo, so osnova za razvoj vrhunskih športnikov.

2.2 Ali vpliva tudi na množični judo?

Absolutno. Judo ima močno bazo v mlajših starostnih skupinah. Primerna infrastruktura motivira, omogoča varno vadbo in večjo vključenost otrok in rekreativcev.

2.3 Kje so največje pomanjkljivosti?

Pomanjkanje specializiranih borilnih prostorov in omejen dostop do terminov, saj so mnoge dvorane multifunkcionalne in močno zasedene.

3. Ključni dejavniki pri razvoju nacionalnih centrov

3.1 Ključni dejavniki?

Zemljišče, dostopnost, povezava z izobraževanjem, stabilno financiranje in vključevanje športne stroke že v fazi zasnove. Infrastruktura mora biti funkcionalna, energetsko učinkovita in dolgoročno vzdržna.

3.2 Glede slovenskih razmer – kaj svetujete?

Slovenija je majhna, zato bi bil smiseln en glavni nacionalni center, morda v Ljubljani ali v osrednji Sloveniji, z mrežo podpornih centrov po regijah.

3.3 Eden velik ali več manjših centrov?

Glavni center z razvejanjo mrežo lokalnih partnerjev. Tako zagotovimo koncentracijo kakovosti in širšo dostopnost.

3.4 Skupaj otroci in vrhunski športniki ali ločeno?

Programi morajo biti ločeni, vendar lahko potekajo v istem objektu, kar omogoča medgeneracijsko učenje in prepoznavanje vzornikov.

3.5 Specializiran ali večnamenski objekt?

Prednost ima večnamenski objekt (npr. Z drugimi borilnimi športi), saj je finančno in programsko učinkovitejši. Vendar je treba paziti na tehnične posebnosti posamezne panoge.

3.6 Kaj še vključiti poleg športnih površin?

Fizioterapija, fitnes, predavalnice, restavracija, nastanitvene zmogljivosti – za celosten pristop in podporo športnikom, še posebej med pripravami ali tekmovanji.

4. Strateški razvoj juda skozi infrastrukturo

4.1 Kako pospešiti razvoj juda?

Z namensko investicijo v sodoben center, kjer se izvajajo treningi, šolanja, priprave in tekmovanja. Potrebno je povezovanje z lokalno skupnostjo in šolami.

4.2 Kakšen model bi bil primeren?

Javno-zasebno partnerstvo ali javni center z možnostjo trženja svojih kapacitet. Vsebina mora temeljiti na strokovnosti in dolgoročnem načrtovanju.

4.3 Možnost povezovanja z drugimi sektorji?

Da. Povezava z izobraževanjem (športne šole), turizmom (športni turizem), znanostjo (raziskave, rehabilitacija) – celosten pristop k športu in zdravju.

4.4 Dobre prakse iz tujine?

Francoski INSEP, nemški olimpijski centri in manjši primeri iz Madžarske – vsi imajo jasno podporo države, povezavo z izobraževalnim sistemom in vrhunsko infrastrukturo.

5. Sodelovanje med ključnimi dejavniki

5.1 Kako pomembno je sodelovanje?

Ključno. Brez usklajenega delovanja zveze, občin, države in klubov ni mogoče postaviti kakovostne infrastrukture.

5.2 Kdo je glavni pobudnik?

Strokovna zveza mora oblikovati vsebinski okvir, občina ali država pa zagotovita infrastrukturne pogoje. Vloga zavoda je podpora pri izvedbi in upravljanju.

5.3 Od zgoraj navzdol ali obratno?

Kombinacija – pobude naj izhajajo iz prakse, a potrebna je tudi sistemska podpora države.

5.4 Največji izzivi?

Usklajevanje interesov, dolgotrajni postopki (zemljišča, gradbena dovoljenja), ter pomanjkanje stabilnega financiranja za vzdrževanje.

6. Finančni in upravljavski vidik

6.1 Najboljši model financiranja?

Kombinacija javnih sredstev in tržnih prihodkov. Javno-javni ali javno-zasebni model.

6.2 Ali je realno pričakovati javno financiranje?

Za začetno investicijo – da. Vzdrževanje pa mora imeti tudi tržne vire.

6.3 Vključitev zasebnega sektorja?

Da, skozi sponzorstva, upravljanje določenih dejavnosti in partnerstva.

6.4 Lastni prihodki centra?

Zelo pomembno – oddaja prostora za priprave, komercialne programe, dogodke, seminarje.

6.5 Profesionalizacija upravljanja?

Nujna. Brez lastne ekipe (marketing, organizacija, komunikacija) center ne more dolgoročno uspešno delovati.

7. Mednarodni vidik

7.1 Lahko postane center mednarodno središče?

Da – če ima ustrezne pogoje, geografsko prednost, strokovno podporo in je dobro organiziran.

7.2 Kaj privablja tuje reprezentance?

Kakovostna dvorana, ugodna logistika, ugodje (nastanitve, prehrana), strokovna ekipa.

7.3 Pomen velikih tekmovanj?

So ključna za prepoznavnost in promocijo panoge – zlasti za mlade.

7.4 Medijski in tehnični standardi?

Da – internet, kamere, prostori za novinarje, tehnična oprema so osnova za izvedbo več

7. Vloga centrov v mednarodnem pogledu – podvprašanja

- Kaj bi bilo ključno za privabljanje tujih reprezentanc na priprave v Slovenijo?

Ključni dejavniki so:

- Kakovost infrastrukture (prostorne in tehnične zahteve, profesionalna oprema, specializirani borilni prostori),
- Lokacija in logistika (bližina letališč, varnost, dostopnost),
- Namestitvene zmogljivosti v neposredni bližini,
- Strokovna podpora (možnost sodelovanja z domačimi trenerji, fizioterapevti, diagnostičnimi centri),
- Cenovna dostopnost in konkurenčnost glede na primerljive centre v tujini,
- Ter celostna organizacijska izkušnja – prijaznost do reprezentanc, fleksibilnost, večjezična komunikacija, jasna struktura najema in storitev.

- Kako pomembna so za takšen center velika mednarodna tekmovanja (npr. Evropski in svetovni pokali, evropska in svetovna prvenstva)?

Zelo pomembna. Takšna tekmovanja:

- Zvišajo prepoznavnost centra na mednarodnem zemljevidu,
- Omogočajo izmenjavo znanja in prakse z najboljšimi svetovnimi športniki,
- Dajejo možnost domačim športnikom tekmovati na visoki ravni brez potovanj,
 - Spodbujajo turizem in gospodarstvo ter utemeljijo javne investicije v infrastrukturo.

Organizacija takšnih dogodkov je dolgoročna naložba v ugled in trajnost delovanja centra.

- Ali bi morala biti infrastruktura prilagojena tudi medijskim in organizacijskim zahtevam (tehnična oprema, prenočitvene zmogljivosti)?

Da, nujno. Za izvedbo večjih mednarodnih tekmovanj ali pripravljanih kampov mora center zagotavljati:

- Tehnično opremo (avdio-vizualna infrastruktura, streaming, internetna povezava, kamere, svetloba),
- Medijske prostore (tiskovni center, ločeni vhodi za medije),
- Funkcionalne pomožne prostore (garderobe, ogrevalni prostori, prostor za fizioterapijo),
- Dovolj zmogljive in kakovostne namestitve v neposredni bližini,
- Ter ustrezne logistične poti in parkirišča za ekipe in organizatorje.

8. Povezava športa in izobraževanja

- Kako pomembno je povezovanje športnega razvoja z izobraževalnimi programi (npr. Športni oddelki, športne šole)?

To povezovanje je ključno za celostni razvoj mladih športnikov. Omogoča:

- Stabilno življenjsko pot športnikov tudi po zaključku kariere,
- Lažjo uskladitev šolskih in športnih obveznosti,
- Manjšo stopnjo opuščanja športa v srednješolskem obdobju,
- Ter dolgoročno profesionalizacijo strokovnih kadrov.

Z vidika infrastrukture mora center omogočati redno usklajevanje šolskega urnika in športne vadbe.

- Bi bilo po vašem smiselno, da imajo vrhunski mladi judoisti možnost šolanja v povezavi z nacionalnim centrom (npr. Športni razredi)?

Da, to je smiselno in nujno. Možnost šolanja v športnih razredih, povezanih z nacionalnim centrom:

- Omogoča več treninga pod strokovnim vodstvom,
- Zagotavlja povezavo med učitelji in trenerji,
- Nudi psihološko podporo in razumevanje šolskega okolja,
- In omogoča razvoj systemskega pristopa k vzgoji vrhunskih športnikov v mladosti.

- Kako lahko kombinacija športa in šolanja pripomore k dolgoročnemu razvoju kariere mladih športnikov?

S tem športnik:

- Razvija uravnotežen življenjski slog,
- Ohranja možnost izbire po koncu kariere,
- Gradi discipliniranost, odgovornost in samostojnost,
- Ter povečuje motivacijo in psihološko stabilnost skozi celoten razvoj.

Poleg tega to zmanjšuje tvegano osredotočenost zgolj na rezultat in daje večjo življenjsko varnost.

- Ali bi bilo smiselno razvijati povezave z univerzami (npr. Programe za trenerje, športno znanost, fizioterapijo,..)?

Zelo smiselno. Takšno sodelovanje omogoča:

- Razvoj novih kadrov (trenerji, strokovnjaki),
- Dostop do znanstvenih raziskav, meritev in diagnostike,
- Sodelovanje pri razvoju rehabilitacije in preventive,

– Ter vključevanje študentov v praktično delo (vadbe, priprave, analize).

S tem se krepi strokovna podlaga športa in kakovost oskrbe športnikov.