

1. ANALIZA STANJA NA ŽUPANIJSKOJ RAZINI

1.1. Organizacijski obuhvat sustava

Na razini županije djeluju četiri aktivna šahovska kluba: ŠK Dubrovnik, ŠK Metković, ŠK Ploče i ŠK Vela Luka. Ukupan broj evidentiranih igrača u sustavu iznosi 166. Raspodjela igrača po klubovima pokazuje izraženu koncentraciju članstva u jednom klubu. ŠK Dubrovnik ima 91 igrača, što čini 54,8 % ukupnog broja igrača u županiji. ŠK Vela Luka ima 36 igrača (21,7 %), ŠK Ploče 20 igrača (12,0 %), dok ŠK Metković ima 19 igrača (11,4 %). Time više od polovice ukupnog članstva pripada jednom klubu, dok se preostali dio sustava raspoređuje na tri kluba s manjim članskim bazama.

1.2. Struktura natjecateljske kvalitete (prema ANALIZA 1)

Struktura natjecateljske kvalitete na razini županije obuhvaća FIDE titule, nacionalne kategorije i igrače bez upisane titule ili kategorije.

1.2.1. FIDE titule (CM, FM, IM, GM)

Ukupan broj FIDE tituliranih igrača u županiji iznosi 10. Struktura FIDE titula uključuje 2 CM, 3 FM, 2 IM i 3 GM. Raspodjela FIDE tituliranih igrača po klubovima pokazuje visoku koncentraciju u jednom klubu. ŠK Dubrovnik ima 7 FIDE tituliranih igrača (2 FM, 2 IM i 3 GM), ŠK Ploče ima 2 titulirana igrača (CM), ŠK Metković 1 tituliranog igrača (FM), dok ŠK Vela Luka nema FIDE tituliranih igrača.

1.2.2. Nacionalne kategorije i ostali igrači

Prema istoj analizi, struktura ostalih igrača na razini županije uključuje 6 igrača kategorije I, 7 kategorije II, 15 kategorije III, 21 kategorije IV, 5 kategorije V te 9 majstorskih kandidata (MK). Igrača bez upisane titule ili kategorije ima 93, što čini 56,0 % ukupnog broja igrača u sustavu. Time više od polovice županijskog članstva čine netitulirani igrači.

1.3. Ukupna imovina klubova (ANALIZA 8)

Ukupna procijenjena vrijednost imovine svih klubova u županiji iznosi 20.748 €. Raspodjela imovine među klubovima je neujednačena. ŠK Ploče raspolaže imovinom u vrijednosti 8.255 € (39,8 % ukupne imovine), ŠK Dubrovnik 7.592 € (36,6 %), ŠK Metković 3.036 € (14,6 %), dok ŠK Vela Luka ima 1.865 € (9,0 % ukupne imovine).

1.4. Imovina po igraču – imovinski indeks (ANALIZA 10)

Imovina po igraču znatno varira među klubovima. Najvišu vrijednost bilježi ŠK Ploče s 412,8 € po igraču, zatim ŠK Metković s 159,8 €, ŠK Dubrovnik s 83,4 €, dok ŠK Vela Luka ima 51,8 € po igraču. Raspon između najviše i najniže vrijednosti imovinskog indeksa iznosi približno 8 : 1, što ukazuje na izrazite razlike u materijalnoj opremljenosti po članu.

1.5. Struktura imovine po namjeni (ANALIZA 9)

Struktura imovine po klubovima pokazuje sličan obrazac u cijelom sustavu. Organizacijska imovina čini približno 50 % ukupne imovine kod sva četiri kluba. Natjecateljska imovina kreće se u rasponu od približno 21 % do 43 %, dok se udio edukativne imovine kreće između 1 % i 12 %. Nijedan klub nema edukativnu imovinu kao dominantnu kategoriju.

1.6. Financijska snaga i stabilnost (ANALIZA 5 i 6)

Ukupni prosjek prihoda klubova u županiji iznosi 45.827,30 €. Zbrojni operativni saldo svih klubova iznosi +766,56 €. Operativni saldi po klubovima su neujednačeni. ŠK Dubrovnik bilježi –1.202,01 €, ŠK Metković +154,92 €, ŠK Ploče +1.470,85 €, a ŠK Vela Luka +342,79 €. Ukupan broj godina s ostvarenim viškom na razini sustava iznosi 7 godina.

Sažetak stanja – bez interpretacije

Područje	Stanje
Broj klubova	4
Ukupan broj igrača	166
FIDE titulirani igrači	10
Udio netituliranih igrača	56,0 %
Ukupna imovina	20.748 €
Raspon imovine po igraču	51,8 € – 412,8 €
Ukupan operativni saldo	+766,56 €
Ukupno godina s viškom	7

1.7. Matrica rizika – definicija osi

Analiza se temelji na tri povezane matrice: rizik × strukturna snaga, rizik × razvojni potencijal te ulaznim pokazateljima koji uključuju imovinu, broj igrača i financijsku stabilnost. Cilj matrica nije rangiranje klubova, već identifikacija tipova klubova, razumijevanje ranjivosti sustava i prepoznavanje područja u kojima ulaganja imaju najveći učinak. Operativni rizik procjenjuje se na temelju operativnog salda, broja godina s viškom i kontinuiteta prihoda. Strukturna snaga procjenjuje se kombinacijom broja aktivnih igrača i imovine po igraču, dok razvojni potencijal proizlazi iz odnosa strukturne snage, operativnog rizika, imovine po igraču i demografske baze.

U analizi su korištene dvije povezane matrice koje služe za razumijevanje pozicije svakog kluba unutar županijskog sustava, a ne za njihovo rangiranje. Matrice su konstruirane tako da su osi unaprijed jasno definirane, a pozicioniranje klubova temelji se isključivo na kvantitativnim pokazateljima iz analitičkih tablica. Prva matrica promatra odnos operativnog rizika i strukturne snage. Operativni rizik definiran je kroz financijsku stabilnost kluba i mjeri se kombinacijom operativnog salda, broja godina s ostvarenim viškom te kontinuiteta poslovanja bez izvanrednih gubitaka. Klubovi s negativnim operativnim saldonom svrstani su u skupinu visokog rizika, klubovi s malim pozitivnim saldonom ili samo jednom godinom s viškom u skupinu srednjeg rizika, dok su klubovi s pozitivnim saldonom i najmanje dvije godine s viškom svrstani u skupinu niskog rizika. Na temelju tih kriterija ŠK Dubrovnik, s negativnim operativnim saldonom od –1.202,01 € i jednom godinom s viškom, klasificiran je kao klub s visokim operativnim rizikom. ŠK Metković, s pozitivnim, ali vrlo malim saldonom od +154,92 € i jednom godinom s viškom, nalazi se u skupini srednjeg rizika. ŠK Ploče, s pozitivnim saldonom od +1.470,85 € i dvije godine s viškom, te ŠK Vela Luka, s pozitivnim saldonom od +342,79 € i tri godine s viškom, svrstani su u skupinu niskog operativnog rizika. Strukturna snaga u istoj matrici definirana je kombinacijom broja aktivnih igrača i imovine po igraču, odnosno imovinskog indeksa. Klubovi s manje od 30 igrača i imovinom po igraču manjom od 100 € klasificirani su kao strukturno slabi, klubovi s 30 do 50 igrača ili imovinom po igraču između 100 € i 300 € kao strukturno srednji, a klubovi s više od 50 igrača ili imovinom po igraču većom od 300 € kao strukturno jaki. Prema tim kriterijima ŠK Dubrovnik, s 91 igračem, ima jaku strukturnu snagu unatoč niskom imovinskom indeksu od 83,4 € po igraču. ŠK Ploče također ima jaku strukturnu snagu zbog vrlo visokog imovinskog indeksa od 412,8 € po igraču, iako ima samo 20 igrača. ŠK Metković, s 19 igrača i imovinom po igraču od 159,8 €, klasificiran je kao strukturno slab klub zbog nedostatka kritične mase članstva, dok ŠK Vela Luka, s 36 igrača i imovinom po igraču od 51,8 €, ima srednju strukturnu snagu. Druga matrica promatra odnos operativnog rizika i

razvojnog potencijala. Operativni rizik u toj matrici identičan je kao u prvoj, kako bi se zadržala metodološka konzistentnost. Razvojni potencijal definiran je kao kombinacija postojeće strukturne snage, razine operativnog rizika, imovine po igraču te demografske baze, odnosno udjela djece i mladih u članstvu ondje gdje su ti podaci evidentirani. Klubovi s ograničenom strukturom i slabim resursima svrstani su u skupinu niskog razvojnog potencijala, klubovi kod kojih je prisutna barem jedna snažna razvojna komponenta u skupinu srednjeg potencijala, dok su klubovi s niskim operativnim rizikom i izraženom razvojnom polugom svrstani u skupinu visokog razvojnog potencijala. Na temelju tih kriterija ŠK Dubrovnik ima srednji razvojni potencijal, jer raspolaže velikom članskom bazom i visokom koncentracijom natjecateljske kvalitete, ali istodobno ima negativan operativni saldo i nizak imovinski indeks po igraču. ŠK Metković također ima srednji razvojni potencijal zbog prisutnosti demografske baze i pozitivnog poslovanja, ali uz ograničenu strukturu i vrlo malu člansku bazu. ŠK Vela Luka ima srednji razvojni potencijal jer pokazuje stabilno financijsko poslovanje i relativno dobru bazu članstva, ali uz izrazito nisku imovinu po igraču koja ograničava kapacitet za veće razvojne iskorake. ŠK Ploče jedini su klub s visokim razvojnim potencijalom, budući da imaju nizak operativni rizik i izrazito visoku imovinu po igraču, što im daje jasnu razvojnu polugu unatoč maloj članskoj bazi. Ovako definirane i objašnjene matrice omogućuju transparentno razumijevanje zašto je svaki klub pozicioniran upravo tamo gdje jest, na temelju jasno navedenih kriterija i mjerljivih podataka, te predstavljaju analitičku podlogu za daljnje razmatranje programa kvalitete, pokazatelja uspješnosti i razvojnih mjera.

SAŽETNA MATRICA RIZIKA (TEKSTUALNO)

Klub	Operativni rizik	Strukturna snaga	Razvojni potencijal	Tip pozicije u sustavu
ŠK Dubrovnik	Visok	Jaka	Srednji	Veliki sustav pod operativnim pritiskom
ŠK Ploče	Nizak	Jaka	Visok	Resursno jak, demografski ograničen
ŠK Metković	Srednji	Slaba	Srednji	Mali sustav s ograničenom otpornošću
ŠK Vela Luka	Nizak	Srednja	Srednji	Stabilan, ali resursno ograničen

Zaključak:

Šahovski sustav na razini županije karakterizira izrazita organizacijska i strukturna neujednačenost. Više od polovice ukupnog članstva koncentrirano je u jednom klubu, dok preostala tri kluba djeluju s relativno ograničenim članskim bazama. Takva raspodjela stvara sustav u kojem jedan klub nosi većinu organizacijskog, natjecateljskog i operativnog opterećenja, dok ostali klubovi funkcioniraju u znatno manjim razmjerima. Natjecateljska kvaliteta na razini županije formalno je prisutna kroz 10 FIDE tituliranih igrača, ali je izrazito koncentrirana u jednom klubu, dok su ostali klubovi zastupljeni minimalno ili uopće nemaju FIDE titule. Istodobno, više od polovice ukupnog članstva čine netitulirani igrači, što upućuje na široku razvojnu i rekreativnu bazu, ali i na ograničenu dubinu natjecateljske strukture izvan vodećeg kluba. Imovinsko stanje sustava u apsolutnom iznosu je značajno, no analiza po igraču pokazuje velike razlike među klubovima. Raspon imovine po igraču od približno osam puta ukazuje na neujednačene materijalne uvjete rada unutar istog županijskog sustava. Struktura imovine je u svim klubovima slična, s naglaskom na organizacijsku imovinu i vrlo niskim udjelom edukativnih ulaganja, što upućuje na ograničenu materijalnu potporu sustavnom razvoju i obrazovnim programima. Financijski pokazatelji na razini sustava

pokazuju istodobnu prisutnost pozitivnih i negativnih operativnih rezultata. Iako je ukupni zbrojni saldo pozitivan, pojedinačni klubovi bilježe znatno različite obrasce financijskog poslovanja, od stabilnih viškova do negativnog salda. Takvo stanje upućuje na financijsku neujednačenost sustava i na potrebu da se buduće analize i mjere kvalitete ne promatraju linearno, već diferencirano prema tipu kluba i njegovoj stvarnoj strukturalnoj poziciji.

2. ŠAHOVSKI KLUB DUBROVNIK

2.1. Organizacijsko i člansko stanje

Ukupan broj evidentiranih igrača u ŠK Dubrovnik iznosi 91, što čini 54,8 % ukupnog broja igrača u županiji (166). Klub je najveći u županiji po apsolutnom broju članova i jedini klub s više od 50 aktivnih igrača, čime ima dominantnu ulogu u ukupnoj strukturi sustava. U strukturi natjecateljske kvalitete klub ima 7 FIDE tituliranih igrača, što predstavlja 70 % svih FIDE tituliranih igrača u županiji (7 od 10). Struktura FIDE titula je sljedeća: GM – 3, IM – 2, FM – 2, CM – 0. Uz FIDE titule, u klubu su prisutne i nacionalne kategorije I–V te MK. Igrača bez evidentirane titule ili kategorije ima 50, što čini 54,9 % ukupnog članstva kluba. Time je članska struktura izrazito heterogena, s istodobnom prisutnošću vrhunske natjecateljske kvalitete i široke baze netituliranih igrača.

2.2. Imovinsko stanje

Ukupna procijenjena vrijednost imovine ŠK Dubrovnik iznosi 7.592 €, što predstavlja 36,6 % ukupne imovine županije (20.748 €). Imovina po igraču (imovinski indeks) iznosi 83,4 € po igraču. Ova vrijednost je ispod županijskog prosjeka te niža u odnosu na dva kluba u županiji. Struktura imovine pokazuje dominantan udio organizacijske imovine (oko 50 %), srednji udio natjecateljske imovine te nizak udio edukativne imovine, koja nije dominantna kategorija u imovinskoj strukturi kluba.

2.3. Financijsko stanje

Financijski pokazatelji kluba uključeni su u ukupni prosjek prihoda županije koji iznosi 45.827,30 €, pri čemu ŠK Dubrovnik generira značajan dio ukupnih prihoda sustava u apsolutnom iznosu. Pri tome je potrebno naglasiti da prosjek prihoda uključuje i stavke operativnih troškova, poput goriva, reprezentacije i naknada, što je prepoznato kao metodološko ograničenje analize.

Operativni saldo kluba iznosi –1.202,01 €, uz 1 godinu s ostvarenim viškom. Operativni rezultat je negativan unatoč velikom obujmu aktivnosti i širokom rasponu programa koje klub provodi.

2.4. Programi i aktivnosti (prema radnom listu)

Prema radnom listu aktivnosti, u klubu su evidentirane aktivnosti u više područja, uključujući natjecanja, organizaciju i osnovni program rada. Ne postoji formalno definirana i jedinstvena struktura aktivnosti po dobnim razinama (U8, U10, U12 i slično), a aktivnosti su funkcionalno snažno povezane s natjecateljskim segmentom rada kluba.

SAŽETAK STANJA – BEZ INTERPRETACIJE

Područje	Stanje
Broj igrača	91
FIDE titule	7
Udio netituliranih	54,9 %
Ukupna imovina	7.592 €
Imovina po igraču	83,4 €
Operativni saldo	–1.202,01 €
Godine s viškom	1

Zaključak: ŠK Dubrovnik u analiziranom razdoblju predstavlja organizacijski i natjecateljski najopsežniji šahovski klub u županiji, s ukupno 91 evidentiranim igračem, što čini 54,8 % ukupnog članstva županijskog sustava. Klub time nosi najveći dio operativnog,

organizacijskog i natjecateljskog opterećenja sustava. U strukturi natjecateljske kvalitete koncentrirano je 7 od ukupno 10 FIDE tituliranih igrača u županiji, uključujući sve najviše titule (GM i IM), što potvrđuje ulogu kluba kao glavnog nositelja vrhunske šahovske razine i kompetitivne vidljivosti županije. Istodobno, više od polovice članstva kluba (50 igrača, odnosno 54,9 %) čine igrači bez evidentirane titule ili kategorije, što upućuje na široku bazu rekreativnih i razvojnih članova te na izraženu heterogenost članstva po razinama znanja i angažmana. Imovinsko stanje kluba pokazuje izražen nesrazmjer između opsega sustava i materijalne baze po članu. Ukupna procijenjena vrijednost imovine iznosi 7.592 €, što čini 36,6 % ukupne imovine županije, ali zbog velikog broja članova imovina po igraču iznosi svega 83,4 €. Takav imovinski indeks ukazuje da materijalni resursi, iako značajni u apsolutnom iznosu, nisu proporcionalni veličini i složenosti kluba. Struktura imovine dominantno je organizacijska, s umjerenim udjelom natjecateljske imovine i vrlo ograničenim udjelom edukativne imovine, što znači da materijalna osnova prvenstveno podržava funkcioniranje i natjecateljske aktivnosti, dok su razvojni i obrazovni kapaciteti slabije izraženi. Financijski pokazatelji dodatno potvrđuju strukturnu napetost sustava. Unatoč velikom obujmu aktivnosti i značajnom sudjelovanju u ukupnim prihodima županije, operativni saldo kluba je negativan i iznosi –1.202,01 €, uz samo jednu godinu s ostvarenim viškom. To upućuje na visoku razinu stalnih troškova, veliku operativnu potrošnju i ograničenu sposobnost stvaranja financijskih rezervi. Financijsko stanje pritom ne dovodi u pitanje kratkoročnu operativnu održivost, ali jasno pokazuje da veličina i intenzitet rada generiraju kontinuirani pritisak na financijsku stabilnost. U cjelini, stanje ŠK Dubrovnik karakterizira izrazita koncentracija ljudskog i natjecateljskog kapitala, uz relativno slabu materijalnu i financijsku podlogu po članu. Klub funkcionira kao veliki i kompleksni sustav s visokim zahtjevima, širokom bazom članstva i snažnom natjecateljskom ulogom, ali bez proporcionalno razvijenih resursa koji bi dugoročno rasteretili operativni i financijski pritisak. Ovakvo stanje jasno definira polaznu točku za daljnju analizu matrica rizika i potencijala, kao i za kasnije razmatranje mjera kvalitete i razvoja.

3. ŠAHOVSKI KLUB METKOVIĆ

3.1. Organizacijsko i člansko stanje

Ukupan broj evidentiranih igrača u ŠK Metković iznosi 19, što čini 11,4 % ukupnog broja igrača u županiji (166). Klub se po brojnosti nalazi ispod praga od 20 aktivnih igrača, čime spada u skupinu najmanjih klubova u sustavu. Takva veličina podrazumijeva ograničenu širinu članstva i povećanu osjetljivost na promjene u broju aktivnih igrača, budući da i manji apsolutni pomaci imaju razmjerno velik utjecaj na ukupnu strukturu kluba.

3.2. Natjecateljska struktura

ŠK Metković ima 1 FIDE tituliranog igrača (FM), čime je formalno prisutna natjecateljska kvaliteta na razini FIDE titula. Osim toga, u klubu su zastupljeni igrači s nacionalnim kategorijama (I–V i MK), dok dio članstva čine igrači bez evidentirane titule ili kategorije. Natjecateljska kvaliteta u klubu postoji, ali je koncentrirana na mali broj pojedinaca i nema široku distribuciju unutar članstva.

3.3. Imovinsko stanje

Ukupna procijenjena vrijednost imovine ŠK Metković iznosi 3.036 €, što čini 14,6 % ukupne imovine županije (20.748 €).

Imovina po igraču (imovinski indeks) iznosi 159,8 € / igrač, što je iznad vrijednosti dva kluba u županiji, ali znatno ispod najviše zabilježene razine.

Struktura imovine pokazuje:

- dominantan udio organizacijske imovine
- umjeren udio natjecateljske imovine
- nizak udio edukativne imovine

Edukativna imovina nije dominantna komponenta imovinske strukture kluba.

3.4. Financijsko stanje

Operativni saldo ŠK Metković iznosi +154,92 €, uz 1 godinu s ostvarenim viškom. Financijsko poslovanje je pozitivno, ali s vrlo malom apsolutnom razlikom između prihoda i rashoda, što ukazuje na ograničen prostor za akumulaciju rezervi ili veća ulaganja bez dodatnih izvora financiranja.

3.5. Programi i aktivnosti

Prema radnom listu aktivnosti, u klubu su evidentirane osnovne aktivnosti vezane uz:

- redovno funkcioniranje kluba
- sudjelovanje u natjecanjima
- osnovne programske aktivnosti

Ne postoji razrađena struktura programa po dobnim skupinama ni formalno razdvojeni razvojni i natjecateljski programi.

Sažetak stanja – bez interpretacije

Područje	Stanje
Broj igrača	19
FIDE titule	1
Ukupna imovina	3.036 €
Imovina po igraču	159,8 €
Operativni saldo	+154,92 €
Godine s viškom	1

Zaključak: ŠK Metković u analiziranom razdoblju djeluje kao mali šahovski klub s ograničenom članskom bazom i relativno uskim operativnim prostorom. S ukupno 19 evidentiranih igrača klub se nalazi ispod praga kritične mase koji omogućuje stabilno širenje aktivnosti bez povećanog organizacijskog i financijskog pritiska. Takva veličina sustava podrazumijeva visoku osjetljivost na promjene u članstvu, budući da i manji apsolutni gubici ili

dobici u broju igrača imaju izražen učinak na ukupnu strukturu kluba. Natjecateljska struktura kluba uključuje jednog FIDE tituliranog igrača (FM), što potvrđuje prisutnost formalne natjecateljske kvalitete. Međutim, ta kvaliteta je koncentrirana na vrlo mali broj pojedinaca i nema široku distribuciju unutar članstva. Veći dio kluba čine igrači s nacionalnim kategorijama nižih razina ili bez evidentirane titule, što ukazuje na heterogenu strukturu članstva i ograničenu unutarnju dubinu natjecateljske baze. U takvom okruženju kontinuitet natjecateljske razine u velikoj mjeri ovisi o zadržavanju ključnih pojedinaca. Imovinsko stanje kluba pokazuje umjerenu materijalnu osnovu u odnosu na broj članova. Ukupna vrijednost imovine od 3.036 € i imovina po igraču od 159,8 € omogućuju osnovno funkcioniranje kluba, ali ne osiguravaju značajniji amortizacijski kapacitet za razvojne ili edukativne programe. Struktura imovine dominantno je organizacijska, dok je udio edukativne imovine nizak, što upućuje na ograničenu materijalnu podršku sustavnom razvoju mlađih igrača i dugoročnom jačanju baze znanja. Financijsko poslovanje kluba je pozitivno, s operativnim saldonom od +154,92 €, ali je razina viška vrlo niska u apsolutnom iznosu. Takav rezultat upućuje na uravnoteženo, ali izrazito tijesno financijsko poslovanje, s ograničenim prostorom za stvaranje rezervi ili veća ulaganja bez vanjskih izvora financiranja. Financijska stabilnost kluba time ovisi o kontinuitetu postojećeg modela poslovanja i odsutnosti izvanrednih troškova. U cjelini, stanje ŠK Metković obilježeno je funkcionalnim, ali krhkim sustavom male skale, u kojem su osnovni organizacijski i natjecateljski elementi prisutni, ali bez izražene strukturne otpornosti. Klub raspolaže minimalnim sigurnosnim marginama u pogledu članstva, financija i imovine, zbog čega je dugoročna stabilnost snažno vezana uz kontinuitet postojećih resursa i izbjegavanje naglih promjena u opsegu ili strukturi aktivnosti.

4. ŠAHOVSKI KLUB PLOČE

4.1. Organizacijsko i člansko stanje

Ukupan broj evidentiranih igrača u ŠK Ploče iznosi 20, što čini 12,0 % ukupnog broja igrača u županiji (166). Klub se po brojnosti nalazi u skupini manjih klubova u sustavu, s ograničenom članskom bazom koja omogućuje osnovno funkcioniranje, ali ne osigurava široku amortizacijsku sposobnost u slučaju promjena u broju aktivnih članova. U strukturi natjecateljske kvalitete klub ima 2 FIDE titulirana igrača (CM). Uz FIDE titule, u klubu su prisutne i nacionalne kategorije I–V te MK. Značajan dio članstva čine igrači bez evidentirane titule ili kategorije, ukupno 9 igrača, što predstavlja 45,0 % ukupnog članstva kluba. Time je članska struktura mješovita, s manjim brojem formalno tituliranih igrača i relativno uravnoteženim udjelom netituliranih članova.

4.2. Imovinsko stanje

Ukupna procijenjena vrijednost imovine ŠK Ploče iznosi 8.255 €, što čini 39,8 % ukupne imovine županije (20.748 €). Klub raspolaže najvećom apsolutnom vrijednošću imovine među klubovima u županiji. Imovina po igraču (imovinski indeks) iznosi 412,8 € po igraču, što je najviša vrijednost u županijskom sustavu. Ova vrijednost višestruko nadmašuje županijski prosjek te ukazuje na vrlo snažnu materijalnu bazu u odnosu na veličinu članstva. Struktura imovine pokazuje izražen udio natjecateljske imovine, uz značajan udio organizacijske imovine, dok je edukativna imovina prisutna u manjem, ali jasno evidentiranom opsegu.

4.3. Financijsko stanje

Financijski pokazatelji kluba uključeni su u ukupni prosjek prihoda županije, koji iznosi 45.827,30 €. U apsolutnom iznosu ŠK Ploče sudjeluje s umjerenim udjelom u ukupnim prihodima sustava.

Operativni saldo kluba iznosi +1.470,85 €, uz 2 godine s ostvarenim viškom. Financijsko poslovanje kluba je stabilno i pozitivno, s jasno vidljivom sposobnošću ostvarivanja operativnog viška u kontinuitetu.

4.4. Programi i aktivnosti (prema radnom listu)

Prema radnom listu aktivnosti, u klubu su evidentirane aktivnosti u više područja, uključujući natjecanja, organizaciju i osnovni program rada. Programi su u najvećoj mjeri usmjereni na natjecateljski i organizacijski segment rada kluba. Ne postoji formalno razrađena i jedinstvena struktura aktivnosti po dobnim razinama (U8, U10, U12 i slično), a programske aktivnosti nisu jasno razdvojene na razvojne i natjecateljske cjeline.

Sažetak stanja – bez interpretacije

Područje	Stanje
Broj igrača	20
FIDE titule	2
Igrači bez titule/kategorije	9 (45,0 %)
Ukupna imovina	8.255 €
Imovina po igraču	412,8 €
Operativni saldo	+1.470,85 €
Godine s viškom	2

Zaključak: ŠK Ploče u analiziranom razdoblju djeluje kao klub male skale po broju članova, ali s izrazito snažnom resursnom osnovom u odnosu na veličinu članstva. S 20 evidentiranih igrača klub čini 12,0 % županijskog sustava, pri čemu je struktura članstva mješovita: prisutna

su 2 FIDE titulirana igrača (CM), a istodobno gotovo polovicu članstva čine igrači bez evidentirane titule ili kategorije (9 igrača, 45,0 %). Takva struktura upućuje na postojanje formalnog natjecateljskog jezgra uz značajan udio članova koji pripadaju razvojnoj ili rekreativnoj bazi. Imovinsko stanje kluba predstavlja najsnažniju kvantitativnu karakteristiku u dostupnim podacima. Ukupna vrijednost imovine od 8.255 € čini 39,8 % ukupne imovine županije, a imovina po igraču iznosi 412,8 €, što je najviša vrijednost u sustavu. U kontekstu male članske baze, takav imovinski indeks znači da je materijalna opremljenost po članu iznad razine koja je potrebna za osnovno funkcioniranje te omogućuje značajan prostor za operativnu fleksibilnost, širenje aktivnosti i apsorpciju dodatnih programa bez nužnog proporcionalnog povećanja troškova po članu. Struktura imovine s izraženim udjelom organizacijske i natjecateljske komponente, uz evidentiran udio edukativne imovine, pokazuje da klub raspolaže materijalnim temeljima i za natjecateljski rad i za osnovne razvojno-edukativne aktivnosti. Financijski pokazatelji dodatno potvrđuju stabilnost funkcioniranja. Operativni saldo od +1.470,85 € uz dvije godine s ostvarenim viškom ukazuje na sposobnost kluba da u kontinuitetu održava pozitivnu razliku između prihoda i rashoda te da ne posluje na granici održivosti. Time je uočljiva razina operativne stabilnosti koja omogućuje planiranje i preuzimanje dodatnih obveza bez neposrednog rizika destabilizacije poslovanja. Istodobno, programski i organizacijski dio, prema evidenciji aktivnosti, pokazuje da su aktivnosti prisutne u ključnim područjima (natjecanja, organizacija, osnovni program rada), ali bez formalno razrađene strukture po dobnim razinama i bez jasnog razdvajanja razvojnih i natjecateljskih programskih linija. To znači da se u dostupnim podacima klub prepoznaje kao resursno i financijski stabilan sustav s kapacitetom, ali bez dovoljno vidljive standardizacije programskog portfelja i bez formalno strukturiranog modela rada po dobnim skupinama u evidenciji. Ukupno stanje ŠK Ploče stoga se definira kombinacijom male članske baze i izrazito snažnih materijalno-financijskih pokazatelja, što ga pozicionira kao klub s visokom strukturnom stabilnošću i značajnim kapacitetom za provedbu širih aktivnosti, uz istodobnu potrebu da se programska slika preciznije strukturira i dokumentira u evidencijama kako bi se razvojni i natjecateljski segmenti mogli jasno mjeriti i uspoređivati kroz vrijeme.

5. ŠAHOVSKI KLUB VELA LUKA

5.1. Organizacijsko i člansko stanje

Ukupan broj evidentiranih igrača u ŠK Vela Luka iznosi 36, što čini 21,7 % ukupnog broja igrača u županiji (166). Klub se po brojnosti nalazi u srednjem rasponu županijskog sustava, iznad razine najmanjih klubova, ali znatno ispod najvećeg kluba. Takva veličina članstva omogućuje stabilnije funkcioniranje u odnosu na vrlo male klubove, ali i dalje ne osigurava široku amortizacijsku bazu u slučaju većih promjena u broju aktivnih članova.

U strukturi natjecateljske kvalitete klub nema FIDE tituliranih igrača. U članstvu su prisutni igrači s nacionalnim kategorijama I–V i MK, dok značajan dio članstva čine igrači bez evidentirane titule ili kategorije. Time se natjecateljska struktura kluba oslanja prvenstveno na nacionalne kategorije i netitulirane igrače, bez formalne prisutnosti FIDE titula.

5.2. Imovinsko stanje

Ukupna procijenjena vrijednost imovine ŠK Vela Luka iznosi 1.865 €, što čini 9,0 % ukupne imovine županije (20.748 €). Riječ je o najnižoj apsolutnoj vrijednosti imovine među klubovima u sustavu. Imovina po igraču (imovinski indeks) iznosi 51,8 € po igraču, što je najniža vrijednost u županiji. Takav imovinski indeks upućuje na vrlo ograničenu materijalnu bazu u odnosu na broj članova. Struktura imovine pokazuje dominantan udio organizacijske imovine, uz vrlo ograničen udio natjecateljske imovine, dok je edukativna imovina slabo zastupljena.

5.3. Financijsko stanje

Financijski pokazatelji kluba uključeni su u ukupni prosjek prihoda županije od 45.827,30 €, pri čemu ŠK Vela Luka sudjeluje s manjim udjelom u apsolutnim iznosima. Operativni saldo kluba iznosi +342,79 €, uz 3 godine s ostvarenim viškom. Financijsko poslovanje kluba je pozitivno i stabilno, s kontinuitetom ostvarenih viškova, iako su apsolutni iznosi viškova relativno niski.

5.4. Programi i aktivnosti (prema radnom listu)

Prema radnom listu aktivnosti, u klubu su evidentirane aktivnosti u području natjecanja, organizacije i osnovnog programa rada. Aktivnosti su kontinuirane, ali ne postoji formalno razrađena i jedinstvena struktura programa po dobnim razinama (U8, U10, U12 i slično), niti je jasno razdvojena evidencija razvojnih i natjecateljskih aktivnosti.

Sažetak stanja – bez interpretacije

Područje	Stanje
Broj igrača	36
FIDE titule	0
Ukupna imovina	1.865 €
Imovina po igraču	51,8 €
Operativni saldo	+342,79 €
Godine s viškom	3

Zaključak: ŠK Vela Luka u analiziranom razdoblju djeluje kao klub srednje veličine po broju članova, s 36 evidentiranih igrača koji čine 21,7 % ukupnog članstva županijskog sustava. Članska baza veća je nego u najmanjim klubovima, što omogućuje osnovnu stabilnost funkcioniranja, ali istodobno nije dovoljno široka da bi značajnije amortizirala veće fluktuacije u broju aktivnih članova bez osjetnog utjecaja na strukturu kluba. Natjecateljska struktura kluba temelji se na igračima s nacionalnim kategorijama i netituliranim članovima, bez prisutnosti FIDE tituliranih igrača. Time je natjecateljska kvaliteta prisutna, ali ograničena na

nacionalni okvir, bez formalnog oslonca na najvišu razinu međunarodno priznatih titula. Takva struktura ukazuje na klub koji se u natjecateljskom smislu oslanja na širinu baze i kontinuitet rada, a ne na pojedince s vrhunskim titulama. Imovinsko stanje predstavlja najslabiju kvantitativnu komponentu stanja kluba. Ukupna vrijednost imovine od 1.865 € i imovina po igraču od 51,8 € upućuju na vrlo ograničenu materijalnu osnovu, osobito u odnosu na broj članova. Struktura imovine, s dominantnom organizacijskom komponentom i minimalnim udjelom natjecateljske i edukativne imovine, sugerira da klub raspolaže sredstvima dostatnima za osnovno funkcioniranje, ali bez značajnijih rezervi za razvojne ili proširene programske aktivnosti.

Financijsko poslovanje kluba je stabilno i pozitivno, s operativnim saldom od +342,79 € i kontinuitetom viškova kroz tri godine. Iako su apsolutni iznosi viškova relativno skromni, činjenica da klub ostvaruje višak u duljem razdoblju upućuje na disciplinirano i kontrolirano upravljanje rashodima te na izbjegavanje poslovanja na granici održivosti. U cjelini, stanje ŠK Vela Luka obilježeno je kombinacijom stabilnog financijskog poslovanja i srednje velike članske baze, uz vrlo ograničenu materijalnu osnovu i izostanak FIDE titulirane natjecateljske kvalitete. Klub funkcionira kao operativno stabilan sustav s niskim financijskim rizikom, ali s izraženim ograničenjima u pogledu imovinskog kapaciteta i formalne natjecateljske razine, što jasno definira njegovo polazišno stanje za daljnju analizu rizika, potencijala i kvalitete programa.

6. PREPORUKE ZA RAZVOJ

ŠK Dubrovnik

ŠK Dubrovnik treba razvoj usmjeriti na stabilizaciju i uravnoteženje sustava koji po opsegu znatno nadilazi raspoložive materijalne i financijske resurse po članu. Klub samostalno treba jasno razdvojiti programe prema razinama rada, osobito razvojne, natjecateljske i rekreativne aktivnosti, kako bi se velik broj netituliranih igrača sustavno uključio u strukturirani rad, a ne isključivo u natjecateljski okvir. Potrebno je povećati imovinu po igraču kroz ciljano ulaganje u dugotrajniju opremu i edukativne resurse, čime bi se smanjio kontinuirani pritisak koji veliki broj članova stvara na postojeću infrastrukturu. Financijski, klub treba razviti unutarnje mehanizme praćenja troškova po programu i postupno smanjivati operativni deficit preciznijim planiranjem aktivnosti u odnosu na realne kapacitete.

ŠK Metković

ŠK Metković treba razvoj temeljiti na jačanju članske baze i povećanju otpornosti sustava. Klub samostalno treba raditi na stabilnom i postupnom povećanju broja mladih igrača, kako bi se smanjila osjetljivost na promjene u članstvu i ovisnost o malom broju pojedinaca. Natjecateljsku kvalitetu potrebno je postupno širiti unutar članstva, tako da postojeća formalna titula ima realan učinak na veći broj igrača. U imovinskom i financijskom smislu klub treba zadržati postojeću disciplinu poslovanja, ali istodobno planirati umjereno jačanje imovinske baze, osobito u segmentu edukativnih sredstava, bez naglih proširenja koja bi mogla ugroziti stabilnost.

ŠK Ploče

ŠK Ploče treba razvoj usmjeriti na aktivaciju postojećih resursa kroz širenje programske i članske baze. Klub samostalno treba povećati broj igrača, osobito djece i mladih, kako bi se izrazito snažna imovinska i financijska osnova učinkovitije iskoristila. Posebnu pažnju treba posvetiti formalizaciji programa po dobnim i razvojnim razinama te jasnom razdvajanju razvojnih i natjecateljskih aktivnosti. Time se postojeća resursna snaga može pretvoriti u dugoročno održivu razvojnu polugu, umjesto da ostane neiskorišteni kapacitet.

ŠK Vela Luka

ŠK Vela Luka treba razvoj usmjeriti na jačanje materijalne baze i formalne natjecateljske strukture, uz očuvanje postojeće financijske stabilnosti. Klub samostalno treba postupno povećavati imovinu po igraču, osobito u segmentu natjecateljske i edukativne opreme, kako bi postojeća članska baza mogla kvalitetnije podržavati razvojne aktivnosti. Natjecateljski razvoj treba biti postupan i usklađen s postojećim kapacitetima, bez naglih iskoraka koji bi mogli narušiti financijsku disciplinu koja je do sada osiguravala kontinuitet pozitivnog poslovanja.

Šahovski savez Dubrovačko-neretvanske županije

Na razini županije potrebno je uspostaviti diferencirani pristup razvoju klubova, uvažavajući njihove različite strukturne pozicije, razine rizika i razvojne potencijale. Podrška klubovima ne bi trebala biti linearna, već usmjerena prema specifičnim potrebama pojedinih tipova klubova. Županija treba definirati minimalne standarde programa rada, osobito u području rada s djecom i mladima, kako bi se osigurala kvaliteta i usporedivost među klubovima. Dodatno, županijska razina može značajno pridonijeti razvoju kroz ciljanu potporu imovinskim i edukativnim ulaganjima, osobito kod klubova s niskim imovinskim indeksom po igraču. Važan element potpore treba biti i sustavni prijenos znanja među klubovima, kroz zajedničke

treninge, edukacije i mentorski rad, čime se podiže ukupna kvaliteta sustava bez potrebe za centralizacijom članstva.