

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SISTEM LICENCIRANJA NOGOMETNIH KLUBOV
V SLOVENIJI

Ljubljana, april 2009

DENIS SELIMOVIĆ

IZJAVA

Študent Denis Selimović izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 3. april 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. POMEN IN VLOGA NOGOMETA ZNOTRAJ DRUŽBE	2
2. SISTEM LICENCIRANJA	3
2.1 Osnovne značilnosti licenciranja	3
2.1.1 Športni kriteriji	4
2.1.2 Infrastrukturno- varnostni kriteriji	5
2.1.3 Kadrovske- administrativni kriteriji	6
2.1.4 Pravni kriteriji	7
2.1.5 Finančni kriteriji	8
2.2 Podeljevalec licence	11
2.3 Prosilec za licenco	11
2.4 Licenčni organi	11
2.4.1 Licenčni oddelek	12
2.4.2 Komisija za licenciranje	12
2.4.3 Licenčna komisija za pritožbe	12
2.5 Licenčni postopek	12
2.6 Licenca	15
3. LICENČNI REZULTATI, ANALIZE IN PRIMERJAVE	15
3.1 Licenciranje 2001- 2007	15
3.1.2 Športni kriteriji in delo z mladimi	16
3.1.3 Nogometni stadioni in spremljajoča infrastruktura	17
3.1.4 Administrativno- kadrovske kriteriji	19
3.1.5 Pravne podlage in oblike nogometnih klubov	21
3.1.6 Finančni kriteriji	22
3.1.7 Licenciranje za tekmovalno sezono 2008/09	22

4. MEDNARODNE LICENČNE ANALIZE IN PRIMERJAVE	23
4.1 UEFA analiza	23
4.1.2 Analiza evropskega klubskega nogometa	23
4.1.3 Finančna slika in trendi evropskega klubskega nogometa	24
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGA	1

UVOD

Vrhunski nogomet postaja vse bolj pomemben del poslovnega sveta in dejavnosti nogometnih klubov so vse bolj podobne storitvenim podjetjem. Tudi pričakovanja s strani gledalcev, navijačev, trenerjev, igralcev in predvsem sponzorjev, medijev in ostale javnosti niso več samo športne narave. Nogometno okolje se mora, da bi bilo uspešno, kar se da hitro in fleksibilno prilagajati zahtevam moderne družbe.

Nogometna infrastruktura, organizacija in kvaliteta vodenja klubov ter strokovno delo pogosto niso sledili hitremu razvoju in so posledično povečali finančna tveganja za vse osebe in družbe, ki so v kakršnikoli povezavi z nogometnimi klubi, še posebej če upoštevamo dejstvo, da so klubi udeleženci v športni in ne finančni konkurenci. Odgovor na negativnosti je uvajanje licenciranja nogometnih klubov z osnovno nalogo preprečiti negativne situacije v prihodnosti in ob tem zagotoviti trdne temelje slovenskega nogometa.

Licenciranje nogometnih klubov je eden najzahtevnejših in najpomembnejših projektov na področju nogometa in slovenskega športa nasploh. Mednarodni projekt na ravni Evropske nogometne zveze (v nadaljevanju UEFA) je za Slovenijo še posebej pomemben v luči polnopravnega članstva v EU in približevanja evropskim kvalitativnim standardom tudi na športnem področju. Nogometna zveza Slovenije (v nadaljevanju NZS) je resno pristopila k izvajanju zahtevnega projekta in vse od leta 2001 v okviru UEFA pilotske skupine nogometnih zvez tvorno sodelovala. V Sloveniji imamo 4- stopenjski licenčni sistem oziroma licenciranje za UEFA tekmovanja, prvo slovensko nogometno ligo (v nadaljevanju 1. SNL), 2. SNL in 3. SNL, obvezni kriteriji za pridobitev posamezne licence pa so prilagojeni posameznim rangom tekmovanj. Nogometni klubi morajo za pridobitev posamezne ustrezne licence izpolnjevati obvezne licenčne kriterije na podlagi licenčnega pravilnika UEFA in NZS, v katerem so vsebinsko in terminsko točno določeni vsi licenčni kriteriji in postopki za pridobitev ustrezne licence. NZS v izvajanju svojih programov zasleduje osnovne cilje, ki na področju licenciranja predvidevajo dvig kvalitete nogometa kot panoge na vseh t.i. licenčnih področjih. Kvaliteta nogometa se tako danes ne meri zgolj in edino na igrišču, kar pa seveda vendarle mora biti v ospredju.

Osnovni namen diplomskega dela je celovito prikazati sistem licenciranja nogometnih klubov v Sloveniji. Poudarek je predvsem na predstavitvi posameznih licenčnih kriterijev. Cilj diplomskega dela pa je na podlagi analize rezultatov licenciranja poiskati in opozoriti na pomanjkljivosti sistema licenciranja nogometnih klubov v Sloveniji.

Pri izdelavi dela sem se opiral predvsem na podatke, pridobljene na Nogometni zvezi Slovenije. Predvsem sem se opiral na pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov V3.0, ki je v celoti skladen s predpisi UEFA in je bil v uradnem postopku potrjen oziroma akreditiran s strani UEFA.

Podatke sem zbiral tudi z intervjuji in terenskim opazovanjem. Intervjuje sem opravil z vodjo licenčnega oddelka na NZS Alešem Zavrlom. Kot terensko opazovanje lahko opredelim svoje

udejstvovanje v različnih nogometnih klubih v Sloveniji in tujini, kjer sem bil zaposlen kot poklicni igralec. V desetih letih profesionalnega igranja nogometa sem bil član NK Ljubljane, NK Triglava Kranj, NK Drave Ptuj in Alesunds Fotballklubba iz norveške prve lige. V vseh teh klubih sem dokaj dobro spoznal njihovo delovanje, saj gre v večini primerov za manjše športne organizacije, kjer se med sabo vsi poznamo in ni težko priti do informacij. Te podatke sem lahko uporabil pri analizi rezultatov in učinkov licenciranja.

Diplomsko delo je poleg uvodnega in sklepnega dela razdeljeno na štiri večja poglavja.

V prvem poglavju skušam prikazati, kakšno vlogo ima nogomet v družbi. V drugem poglavju so na začetku predstavljene osnovne značilnosti licenciranja, sledi natančna opredelitev vseh licenčnih kriterijev ter opredelitev podeljevalca licence, prosilca za licenco in licenčnih organov. V zadnjem delu tega poglavja natančno opišem sam postopek licenciranja. V tretjem poglavju je predstavljena analiza rezultatov licenciranja slovenskih klubov, predstavim pa tudi svoje videnje obravnavane tematike. V zadnjem poglavju pa sledi analiza evropskega klubskega nogometa.

Na koncu sledi sklep, kjer strnem spoznanja, do katerih sem prišel med izdelavo diplomskega dela.

1. POMEN IN VLOGA NOGOMETA ZNOTRAJ DRUŽBE

Osrednje nogometno svetovno združenje FIFA je z 207 članicami (nacionalnimi zvezami) največje svetovno športno telo in ima celo več članic kot Združeni narodi. Nogomet kot takšen je dejavnost, s katero se ne more kosati nobena druga športna panoga. O globalnem pomenu nogometa govori tudi gledanost najpomembnejših dogodkov. Tekme svetovnega prvenstva v nogometu leta 2006 v Nemčiji si je (Renko, 2006, str. 14) skupaj ogledalo 32 milijard televizijskih gledalcev, televizijske prenose pa si je bilo mogoče ogledati v več kot 200 državah.

Vse do osemdesetih let prejšnjega stoletja je bil tudi nogomet obravnavan izključno kot športna panoga, čeprav je že takrat veljal za vodilnega med športi, saj se je odvijal zgolj na omejenem prostoru – nogometnem igrišču – in v dometu lokalnega ali nacionalnega trga. V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so bili anglosaksonski nogometni klubi prvi, ki so spoznali, da nogomet ni le igra, temveč tudi posel, da ima nogometno igrišče globalne dimenzije ter edinstvene tržne zakonitosti, ki vpletajo (čustveno in družbeno) pripadnost posameznikov ali širše skupine, njihovo zvestobo, strast, iluzijo, poistovetenje z moštvi in posamezniki na igrišču. Nogomet kot tak ima lastnosti, ki jih ni mogoče primerjati ali najti na drugih trgih (Agudo San Emeterio & Toyos Rugarcia, 2003, str. 42).

Med vsemi ekipnimi športi, ki jih Evropejci gojimo, le nogomet v največjih zahodnoevropskih državah predstavlja potencialno resno industrijo, saj je le nogomet ekonomija dovolj velikega obsega za resen posel. Lucu (2007a, str. 6) vidi nogomet kot edini ekipni šport, ki v zahodnoevropskih državah predstavlja potencialno resno gospodarsko dejavnost.

Nogomet si je prednost v primerjavi z ostalimi športnimi panogami in splošno prepoznavnost ter priljubljenost ustvaril že v jedru produkta, saj je enostavna igra, ki jo je mogoče izvajati povsod, namenjena je vsakomur in vsem družbenim slojem, ker ne zahteva visokih vložkov kot nekatere druge panoge (čeprav se to tudi v nogometu spreminja in so vložki vsako leto večji). O družbenem pomenu nogometa priča tudi dodobra izrabljena fraza, ki pravi, da » je nogomet najpomembnejša postranska stvar na svetu« ali da »obstajata šport in nogomet.« Frazi potrjujejo tudi objektivna dejstva: na primer televizijske gledanosti, saj je nogometno svetovno prvenstvo, ki poteka na vsaka štiri leta, najbolj odmeven in gledan dogodek po vsem svetu. Manjši odmev imajo celo letne olimpijske igre (Doler, 2008, str. 65).

Šport se mora kot ekonomska kategorija prilagoditi novim pravilom tržne ekonomije in pravne države. Pregledno, transparentno in pravilno poslovanje se mora prenesti na vse športne organizacije.

2. SISTEM LICENCIRANJA

2.1 Osnovne značilnosti licenciranja

Licenciranje je postopek preverjanja vnaprej določenih kriterijev za izdajo dovoljenja (licence) članskemu moštvu za nastopanje v mednarodnih UEFA tekmovanjih, prvi, drugi ali tretji slovenski nogometni ligi. Glavne značilnosti so predvsem nepristranskost, enakost, fleksibilnost in doslednost.

Neodvisni organi za licenciranje odločajo o vlogah klubov za pridobitev licenc na podlagi transparentnih kriterijev. Nastopanje na mednarodni (UEFA) in državni (SNL) ravni je možno le ob pridobitvi ustrezne licence za tekmovanje.

Projekt licenciranja nogometnih klubov je bil eden najpomembnejših korakov pri stabilizaciji slovenskega nogometa. Tukaj sem namerno uporabil izraz »stabilizacija« in ne izraza »napredek«, kot ga radi uporabljajo na NZS. Moje osebno mnenje je, da na NZS poleg sistema licenciranja niso naredili veliko oziroma celo ničesar drugega, da bi dvignili slovenski nogomet na višji nivo.

Pri NZS so se licenciranja lotili resno in profesionalno. Mislim, da so z licenciranjem rešili slovenski nogomet pred propadom oziroma pred amaterizacijo slovenskega klubskega nogometa, pa čeprav samo začasno. Pogled nazaj pove, da so bili storjeni veliki premiki, saj so klubi pristopili k sistemskim in vsebinskim spremembam, ki prinašajo dvig kvalitete. Napredek je zaznati na vseh licenčnih področjih, večina slovenskih nogometnih klubov je normalizirala finančno poslovanje in deluje v skladu s svojimi zmožnostmi. Vendar pa obstaja še veliko področij, kjer je še veliko prostora za napredek in bi NZS lahko naredila marsikaj, da bi do teh izboljšav tudi prišlo.

Cilji uvajanja licenčnega sistema so predvsem naslednji: nadaljnji napredek in dvig ravni slovenskega nogometa, skrb za mladinski nogomet, pridobitev kvalitetne nogometne infrastrukture, vzpodbujanje medsebojnega spoštovanja in sodelovanja med vsemi akterji

nogometne igre – trenerji, igralci, funkcionarji in sodniki, vzpostavitev temeljev za trdno finančno poslovanje klubov, zagotavljanje kontinuitete tekmovanj na nacionalni ravni, kvalitetna organiziranost nogometnih klubov itd. (Zavrl, 2004, str. 2).

Izhajajoč iz dejstva, da je pogoj za nastopanje nogometnih klubov v tekmovanjih NZS in v tekmovanjih evropske nogometne zveze licenca, ki jo izda NZS, je izvršni odbor NZS sprejel pravilnik za licenciranje nogometnih klubov. Ta t. i. Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov V3.0 je v celoti skladen s predpisi UEFA.

Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov V3.0 opredeljuje pogoje (kriterije) in postopke za izvedbo licenciranja, v skladu s katerimi bo nogometnemu klubu podeljena licenca za nastopanje članskega moštva v evropskih klubskih tekmovanjih pod odkriljem UEFA in v klubskih tekmovanjih NZS.

Kriteriji za pridobitev licence so:

- **športni** (4. poglavje),
- **infrastrukturno- varnostni** (5.poglavje),
- **administrativno- kadrovski** (6. poglavje),
- **pravni** (7. poglavje),
- **finančni** (8. poglavje).

Stopnje kriterijev so:

- kriteriji z oznako **A**: če prosilec za licenco ne izpolni obveznih A kriterijev, ne more dobiti licence za sodelovanje v ustreznem tekmovanju;
- kriteriji z oznako **B**: če prosilec za licenco ne izpolni B kriterijev, lahko prejme licenco za sodelovanje v ustreznem tekmovanju, vendar je kaznovan v skladu z disciplinskim pravilnikom NZS;
- kriterij z oznako **C**: kriteriji z oznako C so priporočila. Neizpolnjevanje kriterijev z oznako C se ne kaznuje. (Pravilnik V3.0)

V nadaljevanju diplomskega dela sledi natančnejša opredelitev kriterijev za pridobitev licence, ki jih določa Pravilnik V3.0. Osredotočil se bom predvsem na kriterije, ki jih je treba izpolnjevati za pridobitev licence za nastopanje v 1. SNL.

2.1.1 Športni kriteriji

Glavni cilji kriterijev s t. i. Športnega (nogometnega) področja so: dvig kvalitete slovenskega nogometa, izoblikovanje mladinskih razvojnih programov na klubskih ravneh, vzpodbujanje vlaganj v klubske mladinske pogone ter dvig ravni fair playa in splošne nogometne kulture. Poseben poudarek se v okviru športnih kriterijev daje mladinskim razvojnim programom in strokovnim programom za izboljšanje medsebojnega razumevanja, sodelovanja ter spoštovanja med vsemi akterji nogometne igre.

Prosilec za licenco mora imeti:

• **mladinski razvojni program** v pisni obliki, ki mora opredeljevati najmanj sledeče:

- cilje in mladinsko razvojno filozofijo,
- organizacijo mladinskega sektorja,
- strokovno, zdravstveno in administrativno osebje,
- razpoložljivo infrastrukturo za potrebe treningov in tekmovanj mladinskega sektorja,
- finančna sredstva,
- izobraževalne programe,
- prosilec za licenco mora vsem igralcem mlajših kategorij omogočati izobraževanje v okviru šolskega sistema v skladu z veljavno zakonodajo,
- prosilec za licenco ne sme nobenemu igralcu preprečevati nadaljevanje nenogometnega izobraževanja.

• vsaj sledeča **mladinska moštva**:

- mladinci do 18. leta starosti (v nadaljevanju U-18),
- kadeti U-16,
- starejši dečki U- 14,
- mlajši dečki U- 12,
- cicibani U- 10 in U- 8.

• **zdravstveno varstvo igralcev**:

- prosilec za licenco mora skrbeti za zdravstveno varstvo vseh registriranih igralcev z rednimi zdravniškimi pregledi, voditi športne zdravstvene kartone za vse registrirane igralce;
- vsi igralci članskega moštva morajo opraviti tudi letni zdravniški pregled pod obremenitvijo, vključno s kardiovaskularnim pregledom.

2.1.2 Infrastrukturno- varnostni kriteriji

Kriteriji infrastrukturnega področja so glede na trenutno stanje izrednega pomena za nadaljnji napredek slovenskega nogometa. Kvalitetni, predvsem varni, udobni in okolju prijazni štadioni so postali nujnost sodobnega nogometa, izboljšanje pogojev za trening pa je osnovni pogoj za kvalitetno strokovno delo.

Tukaj gre predvsem za dolgoročni proces izboljšave nogometnih objektov v skladu s potrebami modernega nogometa, prav tako pa tudi zagotavljanje primerne delovnega okolja za medije. Obvezni kriteriji infrastrukturnega področja so tudi argument nogometne (športne) sfere do države in lokalnih skupnosti glede financiranja izgradnje oziroma posodobitve nogometnih objektov.

Prosilec za licenco mora za nastopanje v 1. SNL imeti:

• **ustrezen štadion za tekmovanja**, ki mora imeti:

- minimalno 1.500 individualnih sedišč za tekme v 1. SNL in 3.000 za UEFA tekmovanja, od tega 1.000 pokritih;
- varovan dostop do uradnih prostorov za ekipe;
- prostor za prvo pomoč;
- nadzorno (kontrolno) sobo;
- sektor za gostujoče navijače;
- VIP prostore;
- prostore za invalide;
- sanitarije;
- razsvetljavo (trenutno za nastopnaje v 1. SNL ni potrebna razsvetljava, od sezone 2010/2011 pa bo tudi to pogoj za pridobitev licence);
- igralna površina mora biti ravna, v dobrem stanju in mora imeti mere 105 m x 68 m;
- garderobne prostore za vsa moštva prosilca za licenco, in sicer vsaj 2 garderobi v velikosti najmanj 30 m² in vsaj 2 garderobi v velikosti najmanj 20 m²; garderobe morajo biti opremljene s kopalnicami in sanitarijami;
- garderoba za sodnike;
- delegatska pisarna;
- prostor za medije in soba za medijske konference;
- mesta za snemanje tekem;
- soba za kontrolo dopinga;
- klopi za rezervne igralce;
- parkirišča za službena vozila (policija, gasilci...), za vozila uradnega osebja in vozila obeh moštev, za tehnična vozila (TV produkcija...);
- ozvočenje in semafor.

2.1.3 Kadrovsko- administrativni kriteriji

Organizirano klubsko vodstvo, dobro izobraženi, usposobljeni in strokovno podkovani nogometni delavci z znanjem specifičnega know-howa in izkušnjami so eden od temeljev za uspešno delovanje v športu. Kriteriji s tega področja načelno določajo organizacijsko strukturo kluba, vključujoč strokovnjake z različnih - ne samo nogometnih - področij (vodenje, finance, trženje, stiki z javnostmi, medicina, nogometno treniranje, vzgoja mladih, itd.)

Administrativni kriteriji:

Prosilec za licenco mora imenovati:

- **direktorja kluba**, ki je odgovoren za vodenje in operativno poslovanje kluba;
- **tajnika** oziroma **sekretarja kluba**, ki je odgovoren za administrativno in organizacijsko delovanje kluba in ima na voljo pisarno za vodenje administracije in komuniciranje s podeljevalcem licence in javnostjo;

- **finančnega direktorja**, ki je odgovoren za finančno poslovanje kluba. Je oseba, ki dela v administraciji kluba, ali pa je zunanji sodelavec, ki ga klub poblasti na osnovi pisne pogodbe. Imeti mora diplomu ekonomske smeri in vsaj 3 leta delovnih izkušenj;
- **vodjo varnosti**, ki je odgovoren za področje varnosti in mora biti usposobljen na področju varovanja v skladu z veljavno zakonodajo;
- **osebo za stike z javnostjo**, ki je odgovorna za klubske komuniciranje z javnostmi in medijske zadeve. Imeti mora diplomu novinarske smeri ali PR izobrazbo;
- **vsaj enega zdravnika**, ki mora imeti veljavno zdravniško licenco Slovenske zdravniške zbornice. Zdravnik je nosilec preventivne in kurativne zdravstvene oskrbe, svetovanja in politike preprečevanja jemanja nedovoljenih poživil;
- **vsaj enega fizioterapevta**, ki je odgovoren za preventivno in kurativno zdravstveno oskrbo vseh ekip prosilca za licenco med treningi in tekmami. Imeti mora veljavno potrdilo za opravljanje dejavnosti na podlagi veljavne zakonodaje in drugih predpisov.

Športni kriteriji:

Prosilec za licenco mora imenovati:

- **glavnega trenerja** članskega moštva, ki mora imeti ustrezno trenersko diplomu oziroma PRO trenersko licenco NZS;
- **pomočnika glavnega trenerja** članskega moštva, ki mora imeti A trenersko licenco Nogometne zveze Slovenije;
- **vodjo mladinskega programa**, ki je odgovoren za organizacijsko in strokovno izvedbo mladinskega programa oziroma delo klubskih mladinskih selekcij. Imeti mora PRO trenersko licenco NZS;
- za vsako obvezno ekipo mlajših kategorij vsaj enega **trenerja**, ki mora imeti ustrezno trenersko diplomu oziroma licenco v skladu s predpisi NZS.

2.1.4 Pravni kriteriji

Pravna podlaga za delovanje klubov v okviru NZS in sodelovanje v nacionalnih tekmovanjih predstavljata že do sedaj uveljavljene kriterije za sodelovanje klubov v mednarodnih okvirih, v sklopu licenčnega sistema pa se ureja še zagotavljanje in posredovanje korektnih oziroma točnih informacij in dokumentov s strani klubov.

Prosilec za licenco mora predložiti:

- **izjavo**, v kateri se obveže:
 - da bo spoštoval statute, pravilnike in odločitve FIFA, UEFA in NZS,

- da priznava pristojnost Arbitražnega razsodišča za šport v Lausanni (CAS),
- sodelovati izključno v uradnih tekmovanjih NZS in mednarodnih tekmovanjih pod okriljem UEFA in FIFA.

Izjavo mora podpisati zakoniti zastopnik prosilca za licenco in ne sme biti starejša od treh mesecev.

• naslednje **dokumente** in **izjave**:

- kopijo veljavnega statuta prosilca za licenco in/ali akt o ustanovitvi,
- pisno izjavo, v kateri potrjuje, da so vsi predloženi dokumenti popolni in točni,
- izjavo, da bo upošteval in spoštoval določila in pogoje iz Pravilnika NZS za licenciranje,
- izjavo, da pooblašča pristojne licenčne organe za vpogled oziroma pridobitev dokumentov pri pristojnih zasebnih in javnih organih,
- izjavo, da licenčni organi lahko opravijo naključni kontrolni licenčni pregled prosilca za licenco.

Vse dokumente in izjave mora podpisati zakoniti zastopnik prosilca za licenco in ne smejo biti starejši od treh mesecev.

2.1.5 Finančni kriteriji

Kriteriji s področja finančnega poslovanja so za doseganje splošnih ciljev licenčnega sistema izrednega pomena. Zahtevnost samih kriterijev se kaže že v ciljnih, ki predvidevajo izboljšavo ekonomske in finančne sposobnosti ter učinkovitost klubov, povečanje popolnosti tekmovanj, preventivne ukrepe za preprečevanje morebitnih neprevidenih bankrotov, povečanje zmogljivosti, transparentnosti in verodostojnosti klubov ter izboljšanje finančne slike nogometnih klubov.

Finančni kriteriji so:

1. Revidirani letni računovodski izkazi (A)

Prosilec za licenco mora predložiti revidirane letne računovodske izkaze (za poslovno leto, ki se zaključí z 31. decembrom) pred rokom za oddajo vloge podeljevalcu licence. Prosilci za licenco morajo pripraviti letne računovodske izkaze, ki temeljijo na računovodskih standardih na podlagi veljavne zakonodaje za gospodarske družbe (Zakon o gospodarskih družbah).

Za namene licenciranja morajo biti revidirani letni računovodski izkazi sestavljeni iz:

• **bilance stanja** - minimalne zahteve glede vsebine postavk v bilanci stanja so:

- kratkoročna sredstva (denarna sredstva, terjatve iz prestopov igralcev, terjatve do povezanih oseb, druge terjatve, zaloge),
- dolgoročna sredstva (opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena sredstva, dolgoročne finančne naložbe),

- kratkoročne obveznosti (bančne prekoračitve in posojila, obveznosti, povezane s prestopi igralcev, obveznosti do povezanih oseb, druge kratkoročne obveznosti, davčne obveznosti),
- dolgoročne obveznosti (bančna in druga posojila, druge dolgoročne obveznosti, davčne obveznosti, rezervacije),
- kapital (vpoklicani kapital, kapitalske rezerve, rezerve iz dobička);

• **izkaza poslovnega izida** - minimalne zahteve glede vsebine postavk v izkazu poslovnega izida so:

- prihodki (vstopnina, sponzorstvo in oglaševanje, medijske pravice, prihodki iz prodaje blaga in storitev, drugi prihodki),
- odhodki (stroški materiala in storitev, stroški dela, amortizacija, oslabitev dolgoročnih sredstev, stroški nakupa igralcev, drugi poslovni prihodki),
- drugo (dobiček/izguba pri odtujitvi sredstev, stroški financiranja, davki, čisti dobiček ali čista izguba);

• **izkaza denarnih tokov**, ki mora poročati o denarnih tokovih v poslovnem letu (in o primerjavah s prejšnjim poslovnim letom), posebej pa morajo biti v izkazu razvrščene poslovne aktivnosti, naložbene aktivnosti in aktivnosti financiranja, in sicer na način, ki je po mnenju posloводства najbolj primeren;

• **pojasnil**, ki vključujejo povzetek pomembnih računovodskih usmeritev in druga pojasnila;

• **poročila posloводства o poslovanju** - letni računovodski izkazi morajo vključevati poročilo posloводства o poslovanju, ki opisuje in pojasnjuje glavne značilnosti finančne uspešnosti poročevalskega subjekta in finančnega položaja, glavna tveganja in negotovosti, s katerimi se sooča.

Letni računovodski izkazi morajo vključevati tudi imena oseb, ki so bili člani posloводства, upravnega odbora in nadzornih organov poročevalskega subjekta ob kateremkoli času tekom leta.

2. Obveznosti nogometnih klubov iz prestopnih dejavnosti (A)

Prosilec za licenco mora dokazati, da nima zapadlih obveznosti do nogometnih klubov, ki izhajajo iz prestopnih dejavnosti na dan 31. december v letu pred sezono, ki jo je potrebno licencirati.

3. Obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb in obveznosti za socialne prispevke, davke in druge terjatve (A)

Prosilec za licenco mora dokazati, da nima nobenih zapadlih pogodbenih in drugih pravnih obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb, vključno z obveznostmi za socialne prispevke, davke in druge dajatve, na dan 31. decembra leta pred sezono, ki se licencira.

4. Pisna predstavitev pred odločitvijo licenčnih organov (A)

Prosilec za licenco pripravi pisno predstavitev in jo predloži podeljevalcu licence. Pisna predstavitev posloводства mora navesti, ali so se pojavili dogodki ali pogoji večje gospodarske pomembnosti, in sicer od datuma bilance stanja revidiranih letnih računovodskih izkazov. Če so se taki dogodki ali pogoji pojavili, mora pisna predstavitev posloводства vključevati tudi opis narave dogodka ali pogoja ter oceno njegovega finančnega vpliva, ali pa mora biti vključena izjava, da take ocene ni mogoče pripraviti.

5. Načrtovane računovodske informacije (A/B)

Prosilec za licenco mora pripraviti načrtovane računovodske informacije, ki se nanašajo na obdobje, ki se prične takoj po zadnjem zakonskem datumu letnih računovodskih izkazov (predloženih v skladu s 1. finančnim kriterijem), in se nanašajo na obdobje 18 mesecev, od 1. januarja do 30. junija naslednjega leta.

Prosilec za licenco mora pripraviti in predložiti načrtovane finančne informacije, sestavljene iz:

- predvidenega / načrtovanega izkaza poslovnega izida,
- predvidenega / načrtovanega izkaza denarnih tokov in
- pojasnil, vključno s predpostavkami in tveganji, ter primerjavo finančnega načrta z dejanskimi zneski.

6. Dolžnost obveščanja o poznejših dogodkih (B)

Imetnik licence mora takoj pisno obvestiti podeljevalca licence o vseh poznejših dogodkih, ki lahko vplivajo na sposobnost imetnika licence, da bo časovno neomejeno lahko deloval do konca sezone, za katero je bila licenca podeljena.

7. Dolžnost posodabljanja načrtovanih računovodskih informacij (B)

Imetnik licence mora pripraviti posodobljene načrtovane računovodske informacije najmanj na šestmesečni osnovi.

Posodobljene načrtovane računovodske informacije morajo biti predložene podeljevalcu licence najkasneje do 30. septembra in do 31. marca v sezoni, ki je licencirana.

8. Vloga pooblaščenih revizorjev

Prosilec za licenco izbere pooblaščenega revizorja (v nadaljevanju: revizor) na način in pod pogoji, določenimi z zakonom, ki ureja revidiranje. Prosilec za licenco in revizor se dogovorita za izvajanje postopkov ocenjevanja letnih računovodskih informacij, ki jih je pripravilo posloводство. Letne računovodske izkaze mora revidirati revizor v skladu z mednarodnimi revizijskimi standardi.

Poročilo revizorja mora vključevati odstavek o obsegu, ki opisuje naravo revizije, vključno z

izjavo, da je bila revizija opravljena v skladu z mednarodnimi revizijskimi standardi.

Mnenje revizorja mora obsegati oceno o stopnji resničnosti in poštenosti revidiranih računovodskih izkazov prosilca za licenco

2.2 Podeljevalec licence

Podeljevalec licence je NZS, ki upravlja s celotnim licenčnim sistemom, imenuje ustrezne licenčne organe in predpiše potrebne postopke. Osnovne naloge podeljevalca licence so predvsem priprava, izvedba in nadaljnji razvoj licenčnega sistema, poleg tega pa je ključna tudi svetovalna vloga pri komunikaciji z nogometnimi klubi in pri njihovem preoblikovanju.

Podeljevalec licence zagotavlja prosilcu za licenco in imetniku licence popolno zaupnost glede informacij, ki jih poda prosilec za licenco oziroma imetnik licence v času postopka licenciranja.

2.3 Prosilec za licenco

Prosilec za licenco je nogometni klub, ki je pravna oseba v skladu z veljavno zakonodajo, s sedežem na ozemlju Republike Slovenije, in je registriran član v skladu s statutom NZS. Prosilec za licenco ne more biti fizična oseba.

Prosilec za licenco nosi polno odgovornost za delovanje kluba v nogometnem in finančnem smislu oziroma za vse aktivnosti, ki so potrebne za sodelovanje v državnih in mednarodnih tekmovanjih ter procesu pridobivanja licence.

Prosilec za licenco je odgovoren za izpolnjevanje kriterijev po pravilniku NZS za licenciranje nogometnih klubov, še posebej pa je odgovoren za zagotavljanje sledečih pogojev:

- da so vsi igralci registrirani pri prosilcu za licenco v skladu s Pravilnikom NZS o registraciji in statusu igralcev in, če gre za profesionalne igralce, da imajo s prosilcem za licenco sklenjeno pisno pogodbo;
- da so pogodbene in pravne obveznosti do zaposlenih in vsi dohodki prikazani v poslovnih knjigah;
- da so podeljevalcu licence zagotovljene vse potrebne informacije in dokumenti, ki so pomembni za zagotavljanje licenčnih kriterijev.

Prosilec za licenco mora podeljevalcu licence predložiti svoje računovodske izkaze.

2.4 Licenčni organi

Licenčni organi so v skladu z licenčnim pravilnikom:

- licenčni oddelek,
- komisija za licenciranje (1. stopnja),
- licenčna komisija za pritožbe (2. stopnja).

2.4.1 Licenčni oddelek

Licenčni oddelek administrativno, organizacijsko in strokovno vodi licenčni sistem NZS, aktivno komunicira z zainteresiranimi javnostmi ter svetuje nogometnim klubom v zvezi z nujnimi preoblikovanji za pridobitev zelenih licenc. Podeljevalec licence mora v licenčni oddelek imenovati usposobljeno osebje in zagotoviti ustrezne pogoje dela.

Najmanj en član licenčnega oddelka mora imeti ustrezno izobrazbo finančne ali računovodske smeri ali priznano usposobljenost z večletnimi izkušnjami.

Licenčna administracija vse od leta 2003 deluje v enaki sestavi, kar omogoča tako administrativno stabilnost licenčnega sistema kot tudi kvaliteten servis za licenčne organe NZS in nogometne klube na drugi strani.

2.4.2 Komisija za licenciranje

Komisija za licenciranje odloča o podelitvi licence prosilcu za licenco. Komisijo za licenciranje sestavljajo predsednik, podpredsednik in najmanj trije člani. Komisija odloča v senatu treh članov. Člani senata v vsakem posamičnem primeru imenujejo predsednika senata. Odločitev komisije mora biti podana v pisni obliki z obrazložitvijo in s pravnim poukom.

2.4.3 Licenčna komisija za pritožbe

Licenčna komisija za pritožbe odloča o pritožbah prosilca za licenco na odločitev komisije za licenciranje. Odločitev licenčne komisije za pritožbe je dokončna.

Licenčno komisijo sestavljajo predsednik, podpredsednik in najmanj pet članov. Odloča v senatu petih članov. Člani senata v vsakem posamičnem primeru imenujejo predsednika senata.

Odločitev licenčne komisije za pritožbe mora biti podana v pisni obliki z obrazložitvijo in s pravnim poukom.

Oba licenčna organa odločanja (komisija za licenciranje in licenčna komisija za pritožbe) morata imeti med člani najmanj enega usposobljenega pravnega strokovnjaka in revizorja z ustreznimi kvalifikacijami. Člani licenčnih organov odločanja ne smejo biti istočasno člani drugih tekmovalnih organov podeljevalca licence in morajo pri izpolnjevanju svojih dolžnosti delovati neodvisno.

2.5 Licenčni postopek

1. Licenčni oddelek pripravi uradno licenčno dokumentacijo, ki vključuje pravilnik in licenčne obrazce.
2. Licenčni oddelek posreduje prosilcu za licenco uradno licenčno dokumentacijo. Dokumente lahko pošlje po pošti, faksu, e-pošti ipd. ter zahteva potrditev prejema.

3. Prosilec za licenco izpolni uradno licenčno dokumentacijo in jo z ustreznimi prilogami v pisni in elektronski obliki v dogovorjenih rokih vrne podeljevalcu licence.
4. Licenčni oddelek ob prejemu preveri, če so dokumenti, ki jih je predložil prosilec za licenco, popolni in če so predloženi v predpisanih rokih.
5. Odločitev - dve možnosti: 6. korak ali korak (A).
6. Če so dokumenti popolni in poslani v predpisanih rokih, licenčni oddelek razvrsti prejete dokumente, jih evidentira in posreduje v pregled vodjem posameznih licenčnih področij.
7. Vodje posameznih licenčnih področij prejmejo dokumente prosilca za licenco, jih pregledajo, preverijo izpolnjevanje kriterijev in nato v dogovorjenem roku in v skladu s pripravljenimi obrazci poročajo vodji licenčnega oddelka.
8. Odločitev: Dve možnosti: 9. korak ali korak (A).
9. Vodja licenčnega oddelka pregleda poročila in mnenja vodij posameznih licenčnih področij in preveri, če so popolna in vrnjena v dogovorjenem roku.
10. Licenčni oddelek oceni izpolnjevanje kriterijev s strani prosilca za licenco. Na osnovi poročil vodij posameznih licenčnih področij lahko določi področja, ki zahtevajo nadaljnje postopke.
11. Odločitev - dve možnosti: 12. korak ali korak (B).
12. Če licenčni oddelek ne določi nobenega področja, kjer bi bil potreben nadaljnji pregled, pripravi v predpisanem roku poročilo za komisijo za licenciranje (1. stopnja), ki obsega poročilo o pregledu izpolnjevanja obveznih kriterijev, analizo prejetih dokumentov in informacij itd.
13. Licenčni oddelek prejme predstavitveno pismo posloводства, v katerem prosilec za licenco navede, če so nastali kakšni dogodki ali pogoji velike gospodarske pomembnosti ali ne. V skladu z rezultati pregleda bo poročilo licenčnega oddelka vključevalo priporočilo za podelitev licence ali za zavrnitev vloge za licenco.
14. Komisija za licenciranje (1. stopnja) dobi poročilo licenčnega oddelka v dogovorjenem roku, ga pregleda, zaprosi licenčni oddelek za nadaljnja pojasnila in, če je potrebno, tudi dodatne dokumente ter odloči o podelitvi licence ali zavrnitvi vloge za licenco.
15. Odločitev - dve možnosti: 16. korak ali korak (D).
16. Po skrbnem pregledu dokumentov prosilca za licenco in poročila licenčnega oddelka licenčni organ odločanja izda licenco. Prosilec za licenco mora izpolniti vse obvezne kriterije, ki jih zahteva Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov. Izdana odločba lahko podrobno navede področja, katerim bo v bodoče namenjena posebna pozornost.

17. Vodja licenčnega oddelka prejme poročilo licenčnega organa odločanja. Na osnovi odločitve, katero sprejme organ odločanja, pripravi seznam prosilcev za licenco, ki so pridobili UEFA licenco in v določenih rokih obvesti UEFA o licenciranih klubih.

18. Imetnik licence je dolžan o vsakem naknadnem dogodku, ki lahko vpliva na neomejeno časovno delovanje imetnika licence vsaj do konca licencirane sezone, nemudoma pisno obvestiti podeljevalca licence.

19. Če imetnik licence ne izpolnjuje kazalcev, mora pripraviti in predložiti posodobljene načrtovane računovodske informacije, ki morajo biti pripravljene na najmanj šestmesečni osnovi.

(A) Od 5. koraka: če dokumenti niso popolni ali če niso poslani v določenih rokih, licenčni oddelek pozove prosilca za licenco k dopolnitvi vloge za licenciranje.

(B) Od 8. koraka: Vodja posameznega licenčnega področja lahko zahteva nadaljnje informacije in pojasnila v zvezi z izpolnjevanjem kriterijev. Vodja licenčnega oddelka določi področja, kjer je potrebno nadaljnje pregledovanje (neizpolnjevanje določenih kriterijev, napake, pomanjkljive informacije itd.), in zahteva nadaljnja pojasnila ali dodatne dokumente, lahko pa se zaradi ugotovitve dejanskega stanja odloči tudi za obisk na kraju samem.

(C) Odločitev - dve možnosti: Če se prosilec za licenco strinja s pripombami licenčnega oddelka o postopkih, ki jih je potrebno izvesti, se vrnemo na 10. korak. Če se prosilec ne strinja s poročilom licenčnega oddelka in zavrne posredovanje novih informacij ali izvajanje potrebnih postopkov, se vrnemo na 12. korak.

(D) Po skrbnem pregledu dokumentov prosilca za licenco in poročila licenčnega oddelka komisija za licenciranje (1. stopnja) zavrne vlogo za pridobitev licence. V zavrnitvi je potrebno podrobno navesti področja, kjer obvezni kriteriji niso izpolnjeni. Prosilec za licenco lahko vloži pritožbo na licenčno komisijo za pritožbe (2. stopnja).

(E) Prosilec za licenco vloži pritožbo. Licenčna komisija za pritožbe določi datum zasedanja.

Prosilec za licenco se mora pritožiti v pisni obliki. V pritožbi mora biti navedena odločitev, na katero se prosilec pritožuje. Pritožnik mora navesti razloge za pritožbo, pripravljalne spise, nova dejstva ali dokaze, s katerimi razpolaga, in podati mora predlog za predložitev dokazov. Licenčna komisija za pritožbe dokazov in dokumentov, predloženih po izteku pritožbenega roka, ne sme upoštevati.

(F) Licenčni oddelek pripravi poročilo in ga predloži licenčni komisiji za pritožbe. Poročilo podrobno obravnava licenčna področja in vzroke za zavrnitev vloge za pridobitev licence na 1. stopnji.

(G) Licenčna komisija za pritožbe se sestane in pretehta pritožbo prosilca za licenco. Licenčna komisija za pritožbe lahko od licenčnega oddelka in/ali prosilca za licenco zahteva nadaljnje informacije in/ali dodatno dokumentacijo.

(H) Odločitev - dve možnosti: 15. korak ali korak (I).

(I) Po skrbnem pregledu dokumentov prosilca za licenco in poročila licenčnega oddelka licenčna komisija za pritožbe zavrne pritožbo prosilca za licenco. V odločitvi licenčne komisije za pritožbe so podrobno navedeni razlogi za zavrnitev. Odločitev je dokončna.

2.6 Licenca

Podeljevalec licence podeli ustrezno licenco prosilcem za licenco za tekmovanja UEFA in NZS v tekmovalnem letu, ki se licencira, na podlagi izpolnjevanja obveznih kriterijev v skladu s tem pravilnikom in doseženih športnih rezultatov v tekmovanjih UEFA/NZS.

Licenca poteče brez predhodnega obvestila:

- s koncem sezone, za katero je bila izdana,
- ob ukinitvi ustreznega tekmovanja.

Licenca za določeno tekmovalno sezono se lahko na podlagi kršitev licenčnega pravilnika tudi odvzame. Prav tako se licenca lahko odvzame, če klub ne izpolnjuje obveznosti, določenih v dogovoru med prosilcem za licenco in podeljevalcem le-te.

Licenca ni prenosljiva. Izjemoma je prenos licence dopusten v primeru spremembe pravne oblike imetnika licence, ampak le s posebnim dovoljenjem pristojnih UEFA ali NZS organov.

3. LICENČNI REZULTATI, ANALIZE IN PRIMERJAVE

3.1 Licenciranje 2001- 2007

Leta 2001 je NZS na seminarju klube prvič seznanila s sistemom licenciranja. Istega leta je bila ustanovljena tudi projektna skupina, ki je bila zadolžena predvsem za redno komunikacijo s klubi. Njena naloga je bila pripraviti klube na licenciranje, jim svetovati in posredovati vse informacije in podatke v zvezi z licenciranjem.

Prvi pravilnik o licenciranju nogometnih klubov je NZS sprejela leta 2002.

Leta 2003 je bil imenovan licenčni oddelek, ki vse od takrat deluje v enaki sestavi.

Prva licencirana sezona je bila tekmovalna sezona 2004/2005.

Do sedaj je bilo licenciranih več kot 80 slovenskih nogometnih klubov.

Na podlagi pooblastila UEFA je bil septembra 2007 opravljen četrti zaporedni letni pregled oziroma presoja licenčnega sistema NZS s strani predstavnikov neodvisne mednarodne revizijske hiše SGS. Revizija, ki je bila namenjena ugotavljanju učinkovitosti, transparentnosti in legalnosti vseh izvedenih postopkov in opravil s strani licenčnih organov NZS in je bila opravljena na podlagi določil UEFA licenčnega standarda, je pokazala, da je licenčni sistem NZS pregleden in korekten, odločitve licenčnih organov pa v celoti v skladu z

veljavnimi pravilniki in prepisi. Licenčni organi NZS torej izpolnjujejo kriterije UEFA licenčnega standarda (National Football Body Licensing Standard) in imajo certifikat kakovosti SGS (Societe Generale de Surveillance, Ženeva) št. CH05/0210 (Zavrl, 2008, str. 3).

V prvem licenčnem postopku 2004/2005 so bile podeljen 4 mednarodne UEFA licence, za naslednjo licenčno sezono 2005/06 7 licenc, za sezono 2006/07 8 licenc in v licenčnem postopku za tekmovalno sezono 2007/08 9 UEFA licenc (glej prilogo 1).

V prvi licencirani sezoni 2004/05 je bilo skupaj za vse nivoje podeljenih 43 licenc, za tekmovalno sezono 2005/06 in 2006/07 55 oziroma 50 licenc, za sezono 2007/08 (ob uvedbi finančnih kriterijev tudi 2. SNL in 3. SNL) 49 licenc in za tekmovalno sezono 2008/09 45 licenc (glej prilogo 2).

Število sporov, ki so jih sprožili nogometaši 1. SNL iz naslova pogodbenih razmerij pri organih NZS, je bilo v letu 2001 38, v prvem licenčnem letu 2004 je število padlo na 21, v letih 2006 in 2007 pa so bili obravnavani le po 3 primeri (glej prilogo 8).

3.1.2 Športni kriteriji in delo z mladimi

Mladinski nogomet je za prihodnost nogometa vse bolj strateško pomemben, še posebej v državah, ki ne spadajo med finančno in/ali nogometno bogate. Delo z mladimi je nedvomno temelj za nadaljnji razvoj in pregledna evalvacija mladinskih programov, ki temelji na objektivnih in merljivih kriterijih, lahko vzpodbudi ustrezne strategije razvoja.

Licenčni oddelek NZS je pripravil evalvacijo mladinskih programov 18 mladinskih nogometnih centrov (14 klubov 1. slovenske mladinske in kadetske lige in še 4 klubi 1. SNL). Evalvacija je pokazala:

- da imajo klubi povprečno registriranih 166 igralcev do 18. leta,
- da imajo povprečno 8 ekip mlajših kategorij,
- da za delo z mladimi skrbi skupaj 150 usposobljenih trenerjev (povprečno 8 na klub, v enem celo 13),
- da je povprečna stabilnost trenerskega kadra pri delu z mladimi 64 %.

V letu 2006 se je v 18 mladinskih nogometnih centrih proračun za mladinski program zagotavljal iz naslednjih virov: sponzorstvo in donatorstvo (34 %), javni viri (23 %), sofinanciranje UEFA/NZS (17 %), vavnina (14 %), drugi viri (12 %) (glej prilogo 3).

Od odhodkov se povprečno 44 % namenja za stroške zaposlenih (strokovni kadri), 16 % za uporabo infrastrukture, 14 % za tekmovalne stroške (predvsem organizacija tekem), 10 % za prevozne stroške itd. - (glej prilogo 4).

Na tem področju lahko zaznamo ogromen napredek, vendar sem mnenja, da slovenski klubi v

zadnjih letih ne namenjajo velike pozornosti proizvodnji lastnih igralcev zato, ker bi se zavedali, da le na ta način lahko konkurirajo klubom iz nogometno bolj razvitih držav, ampak se večinoma odločajo za mlajše igralce (po možnosti iz lokalnega okolja kluba) zato, ker so le-ti za klub cenejši in je pri njih večja možnost močnega poistovetenja igralca s klubom. Mlajše igralce se lahko dvigne na višjo kakovostno raven in se jih nato proda v bogatejše klube ter s tem virom dohodka zagotovi finančna sredstva za nemoteno delovanje športnega kluba (Mičić & Petrovčič, 2005, str. 59).

3.1.3 Nogometni štadioni in spremljajoča infrastruktura

Kvalitetni, predvsem varni, udobni in okolju prijazni štadioni so postali nujnost sodobnega nogometa. Slovenski prostor na področju nogometne infrastrukture v povprečju močno zaostaja za minimalnimi evropskimi standardi, saj so v Sloveniji vlaganja v športno, predvsem pa v nogometno infrastrukturo, bila in so še vedno nezadostna.

S tekmovalnim letom 2008/09 je pričel veljati nov UEFA infrastrukturno- varnostni pravilnik, ki na evropski ravni uveljavlja poenoten pristop k obravnavanju infrastrukturno-varnostnih vprašanj ter k usklajeni koordinaciji in delovanju pristojnih organov na nacionalni in UEFA ravni. Po tem pravilniku so UEFA štadioni razdeljeni v 4 kategorije, in sicer:

- **elitni razred**

- **3***

- **2***

- **1***

Kot sem že navedel, so vlaganja v nogometno infrastrukturo v Sloveniji nezadostna, kar se je še posebej pokazalo, ko so licenčni organi NZS v skladu z UEFA predpisi opravili pregled nogometnih objektov, in sicer z vidika ustreznosti po evropskih standardih. Niti eden od nogometnih objektov v Sloveniji se ni uvrstil v t. i. elitni razred. Štadioni Arena Petrol Celje (3*), Ljudski vrt Maribor (3*), Športni park Domžale (2*), Športni park Nova Gorica (2*) in Mestni štadion Lendava (1*) trenutno še izpolnjujejo minimalne UEFA kriterije za tekmovanje v evropskih klubskih pokalih, ostali nogometni objekti pa v večji ali manjši meri odstopajo od evropskih kriterijev, vendar pa izpolnjujejo kriterije za nastopanje v 1. SNL (Zavrl, 2008a, str. 6). Torej kar 5 od 10 klubov v 1. SNL ne izpolnjuje minimalnih UEFA kriterijev.

Za lažjo ponazoritev resnosti problema naj povem, da se tekme UEFA Lige prvakov (UEFA Champions League) lahko igrajo samo na štadionih z vsaj 3*. Štadioni z 1* ali 2* zadostujejo za nastopanje v predtekmovanjih evropskih pokalov, nikakor pa ne zadostujejo za nastopnje v glavnem oziroma skupinskem delu evropskih pokalov.

Menim, da bi morali biti infrastrukturni kriteriji precej višji. Vsak klub, ki želi nastopati v 1. SNL, bi moral imeti štadion z vsaj 1* kot tudi razsvetljava. Kljub temu, da Slovenija ni med

najbogatejšimi državami, da se slovenski nogometni klubi po finančni plati ne morejo primerjati s klubi v večini evropskih držav in da povečini slovenski klubi niso lastniki športnih objektov, ki so v lasti lokalnih skupnosti, je ta kriterij uresničljiv za vse slovenske klube, kar nam kaže primer nogometnega kluba Nafta iz Lendave. Le-ta je lahko vzor mnogim klubom v Sloveniji ne samo z infrastrukturnega vidika, ampak tudi z vidika ostalih licenčnih kriterijev.

Poleg nogometnih objektov za igranje uradnih tekem pa v slovenskem nogometu predstavljajo še večji problem površine in objekti za treniranje, ki milo rečeno niso primerljivi z evropskimi standardi.

Večina slovenskih prvoligaških klubov ima slabe, če ne celo katastrofalne površine in objekte za treniranje. Pogoji za delo nogometašev so med najslabšimi v Evropi. Bolj kot samim štadionom bi morala NZS večjo pozornost nameniti predvsem temu problemu. Brez kvalitetnih pogojev za delo oziroma treniranje igralci ne morejo napredovati, posledično ne morejo dobro igrati, kar privede do slabih in nezanimivih tekem, ki ne privabljajo gledalcev na štadione, a zaradi njih se konec koncev nogomet sploh igra. Manjše število gledalcev pomeni manj sponzorjev, manj oglaševanja, manj prihodkov od medijskih pravic, skratka manj denarja za klube in posledično za NZS. Ampak kot da se vodilni ljudje v slovenskih klubih in na NZS tega ne zavedajo, ali pa jim takšno stanje, kot je sedaj v slovenskem nogometu, ustreza.

Na NZS trdijo, da je od leta 2001 prišlo do bistvenih premikov na področju infrastrukture, prav tako tudi v razmišljanju, da je urejena infrastruktura osnovni pogoj za nadaljnji napredek in za dvig kvalitete nogometa. Napredek je sicer opazen, vendar po mojem mnenju minimalen.

V prvi licencirani sezoni 2004/05 so samo 4 štadioni izpolnjevali minimalne UEFA kriterije za tekmovanje v evropskih klubskih pokalih. To so: štadion Arena Petrol Celje (3*), Ljudski vrt Maribor (1*), Športni park Nova Gorica (1*) in Športni park Domžale(1*).

V 5 letih smo v Sloveniji dobili en sam nov štadion (Mestni štadion Lendava), ki ustreza minimalnim UEFA kriterijem, 3 štadioni pa so zaradi obnovitve oziroma dograditve napredovali v višjo kategorijo. Od osamosvojitve Slovenije do danes sta bila v Sloveniji zgrajena samo dva nova nogometna objekta (Arena Petrol Celje in Ljudski vrt Maribor), ki imata 3* in lahko gostita tekme UEFA Lige prvakov.

Za primerjavo naj povem, da ima na Norveškem, kjer sem zadnji dve leti poklicno igral nogomet, 14 od 16 klubov 1. norveške poklicne nogometne lige (Norsk Tippeligaen) povsem nove štadione. Od leta 2001 do leta 2009 so zgradili 13 novih štadionov, katerih kapaciteta se giblje med 9.000 in 22.000 sedežev. Preostali klubi, ki niso zgradili novih štadionov, pa so svoje stare, dotrajane štadione prenovili. Do leta 2005, ko večina novih štadionov še ni bila dokončana in je večina klubov še igrala na starih, nepokritih in neudobnih štadionih, je bila povprečna obiskanost nogometnih tekem v 1. norveški nogometni ligi približno med 3.000 in

5.000 gledalcev na tekmo, v sezoni 2007/08, ko pa je večina klubov dobila nove stadione, se je povprečna gledanost več kot podvojila. Na spletni strani The Political Economy of Football (www.footballconomy.com) najdemo podatek da si je v sezoni 2007/08 tekme 1. norveške nogometne lige v povprečju ogledalo kar 9.810 gledalcev na tekmo. Za državo z nekaj manj kot 5 milijonov prebivalcev, kjer so na prvem mestu zimski športi, je takšna obiskanost nogometnih tekem naravnost fantastična.

Tekme 1. SNL si je v jesenskem delu sezone 2008/09 v povprečju ogledalo le 1.185 gledalcev na tekmo, kar je izredno slabo. Podatek je bil objavljen na uradni spletni strani 1. SNL/Prve Lige Telekom Slovenije (www.siol.net).

NZS se je preko FIFA in UEFA projektov vključila v izboljšavo pogojev za nogometno delo. V letu 2007 sta bila v celoti zaključena in realizirana programa sofinanciranja in izgradnje nogometnih igrišč z umetno travo v vseh 9 slovenskih nogometnih regijah. V okviru UEFA Hat-trick programa je NZS prispevala 2,23 mio evrov za izgradnjo nogometnih igrišč z umetno travo.

NZS je naredila nekaj potez v smeri izboljšanja infrastrukture, vendar še vedno premalo. Morala bi zaostri infrastrukturne kriterije za pridobitev licence, saj je to edini način, da se klube prisili k vlaganju sredstev v infrastrukturo oziroma v iskanje načinov za izboljšanje le-te.

3.1.4 Administrativno- kadrovske kriteriji

Analiza na področju administrativno- kadrovske kriterijev je pokazala sledeče: nestabilno in neustrezno kadrovske zasedbo na področju klubskih poslovodstev, veliko menjav na funkciji glavnega trenerja in na splošno premajhno število zaposlenih.

Iz lastnih izkušenj in iz intervjuja, ki sem ga opravil z vodjo licenčnega oddelka pri NZS, Alešom Zavrlom, sem prišel do zaključka, da večina klubov v 1. SNL nima ustrezne kadrovske sheme in da podobno stanje pri organizacijskih strukturah in številu zaposlenih vlada v večini slovenskih nogometnih klubov.

Slovenski klubi imajo bolj ali manj podobno kadrovske shemo in skušajo imeti čim manjše število zaposlenih oziroma ravno toliko, da zadostijo minimalnim licenčnim kriterijem. Na čelu kluba je predsednik, ki v klub ponavadi prihaja zelo redko. Pod njim je po hierarhični lestvici direktor kluba, ki ponavadi hkrati opravlja tudi naloge športnega direktorja. Sledi sekretar oziroma tajnica. Finančni direktor, oseba za stike z javnostmi in zdravnik so zunanji sodelavci in so s pisno pogodbo pooblaščen s strani kluba, v resnici pa ne opravljajo nikakršnega dela ali funkcije, ampak gre samo za to, da klub zadosti minimalnim licenčnim kriterijem.

V članskem moštvu so zaposleni: glavni trener, pomočnik trenerja, trener vratarjev, maser, ki opravlja tudi delo fizioterapevta, in ekonom. V mladinskem pogonu so zaposleni le trenerji vseh mlajših kategorij, od najmlajših U-8 (fantje, ki so mlajši od 8 let) do U-18. Nimajo vodje

mladinskega pogona niti koordinatorja mladinskih selekcij niti zdravstvene službe za mlajše selekcije.

V večini primerov sta v klubu stalno zaposlena le sekretar in včasih direktor, vsi ostali pa so pogodbeno zaposleni za določen čas, kar z vidka motivacije in odgovornosti vsekakor ni ustrezno.

Za primerjavo bom opisal kadrovske sheme Alesunds Fotballklubb v 1. norveški ligi. Klub je organiziran kot športno društvo (Afka oziroma Alesunds Fotball klubb), poleg pa je na podlagi mednarodno usklajenih licenčnih pravil ustanovil tudi priznано povezano gospodarsko družbo (AFAS), v kateri ima 51 % delež.

Na čelu športnega društva (Afka) je predsednica kluba, sledi ji direktor kluba, njemu pa so podrejeni finančni direktor, športni direktor, direktor za marketing, generalni sekretar, tehnični vodja, organizator - vodja varnosti, računovodja, 2 tajnici, nekaj uradnikov, ki opravljajo različna dela (ažuriranje spletne strani, videoprodukcija lastnega TV kanala itd.) in ekonom (oseba, ki skrbi za športno opremo članskega moštva). Vsi razen predsednice kluba so v klubu v rednem delovnem razmerju.

V članskem moštvu so zaposleni: glavni trener, 2 pomočnika trenerja, trener vratarjev, kondicijski trener, fizioterapevt, maser, vodja članske ekipe, "skavt" in igralci. Pogodbeno sodelujejo tudi z lokalno bolnišnico. Tako imajo igralci vse zdravstvene storitve takoj na voljo (od diagnostičnih pregledov do operacij). V mladinskem pogonu so zaposleni vodja mladinskega pogona, koordinator mladinskih selekcij, fizioterapevt, ekonom in trenerji vseh mlajših kategorij, od najmlajših (U-8) do najstarejših (U-18). Večina jih je v klubu redno zaposlena.

Bistvo, ki ga želim tukaj poudariti, pa je, da večini slovenskih nogometnih klubov primanjkuje kvalitetnega kadra, predvsem kvalitetnega upravno-organizacijskega, saj v kar precej klubih vlogo direktorjev (managerjev) opravljajo posamezniki, ki za to delo nimajo niti ustrezne izobrazbe niti izkušenj. Kadrovska politika je v športnih ustanovah izjemno pomembna za nadaljnje poslovne kot tudi športne uspehe kluba. Kot pravi Vodovnik (1998, str. 521), je kadrovski management eno osrednjih področij vodenja in upravljanja organizacij, s tem pa tudi eden osrednjih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo uspešnost.

V administrativno-kadrovskih kriterijih je navedeno le, da mora klub imeti zaposlenega direktorja, ki vodi poslovanje kluba, ni pa navedeno, kakšno izobrazbo oziroma kvalifikacije mora ta oseba za opravljanje tega dela imeti. Primanjkuje jim tudi kvalitetnega in izobraženega kadra v zdravstvenih službah, saj je neverjetno, da delo fizioterapevta opravlja nekdo, ki ima opravljen tečaj za maserja, ne pa diplome iz smeri fizioterapija. Tudi večina športnih direktorjev v klubih nima ustrezne strokovne izobrazbe, zato se glavni trenerji velikokrat menjajo. V najmočnejših evropskih ligah mora imeti športni direktor ustrezno trenersko diplomu oziroma PRO trenersko licenco nacionalne nogometne zveze, pri nas pa žal temu ni tako.

V najmočnejših evropskih ligah klubi namenjajo kadrovanju kar velik del sredstev, saj vedo, da le temeljito in kvalitetno kadrovske poslovanje prinaša uspeh. Zupanova (2000, str. 46) meni, da je v slovenskem prostoru povečanje inovativnosti in znanja na kadrovskem področju ključno za nadaljnji razvoj podjetij (klubov).

NZS bi morala biti pri preverjanju licenčnih kriterijev doslednejša in strožja. Predvsem bi NZS morala korigirati administrativno-kadrovske kriterije. Ko sem intervjuval Aleša Zavrla, vodjo licenčnega oddelka pri NZS, sem ga vprašal, zakaj med kriteriji ni zahtevana tudi ustrezna (oziroma kakršnakoli stopnja) izobrazbe za tako pomembno funkcijo, kot je direktor (manager). Strinjal se je, da bi tako res moralo biti, vendar te odločitve prepuščajo vodstvom klubov, češ če hočejo biti uspešni, bodo zaposlili ustrezne ljudi. Menim, da si ta način razmišljanja lahko privoščijo na primer v angleški nogometni zvezi, kjer imajo klubi 50.000 gledalcev na vsaki tekmi in so klubi organizirani kot delniške družbe - takrat tako lastniki kot tudi navijači od direktorjev zahtevajo dobre rezultate. Slovenski prostor je povsem drugačen, klubi so organizirani kot športna društva, na tekmah ni veliko gledalcev, tako da je vodilnim v klubih vseeno, koga zaposlijo, samo da jih stane čim manj. Vodovnik (1998, str. 513) trdi, da kakovost kadrovskega vodenja in upravljanja pomembno vpliva na uspešnost organizacije.

3.1.5 Pravne podlage in oblike nogometnih klubov

Vsi nogometni klubi so na podlagi veljavne zakonodaje organizirani kot športna društva, le eden od klubov (NK Interblock) ima na podlagi mednarodno usklajenih licenčnih pravil za izvajanje nekaterih tipičnih nogometnih aktivnosti nogometnega kluba ustanovljeno in priznано tudi povezano gospodarsko družbo (d.o.o.). NK Interblock deluje kot športno društvo NK Interblock, ki ima povezano družbo z omejeno odgovornostjo, imenovano Olimpija 2006, d.o.o. Vse, kar je povezano s članskim moštvom, teče preko podjetja Olimpija 2006, mladinski pogon pa deluje preko športnega društva. Poleg navedenih oblik organizacije se z NK Interblock tesno povezujejo še nekatera podjetja, ki so vsa več ali manj v lasti predsednika kluba Joca Pečičnika. To je na primer računalniško podjetje Brjago, d.o.o., ki je z NK Interblock povezano tako, da skrbi za spletno stran kluba (Grabić, 2009, str. 8).

Tudi to je torej eden od problemov slovenskega klubskega nogometa. Poleg neustrezne infrastrukture in nekvalitetnih kadrov bi tudi pravne oblike nogometnih klubov lahko bile ustrežnejše. Klubi bi se morali preoblikovati po vzoru nogometnih klubov v Nemčiji, Avstriji in na Nizozemskem, kjer so le-ti organizirani kot športna društva, poleg tega pa imajo ustanovljene tudi povezane gospodarske družbe (d.o.o, d.d.), v katerih imajo večinski delež (vsaj 51 %).

FC Bayern München e.v. je športno društvo, ki je član nemške nogometne zveze in s tem tudi uradno prosilec za licenco. Je tudi ustanovitelj povezane gospodarske družbe FC Bayern München AG (d.d.) in ima v njej 90 % lastniški delež, lastnik preostalega 10 % deleža je multinacionalna Adidas - Salomon AG. FC Bayern München AG je član nemške profesionalne nogometne lige.

Športno društvo FC Bayern München e.v. je zadolženo za delovanje mlajših selekcij (od U8 do U18) in amaterskega moštva. Zagotavlja tradicijo in ime kot blagovno znamko, medtem ko je povezana gospodarska družba zadolžena za delovanje profesionalnega članskega moštva, organizacijo vseh tekem, marketing, merchandising, medijske pravice itd.

Angleški nogometni klubi so bili že v devetnajstem stoletju organizirani kot delniške družbe, zato jih je danes tudi lahko kupiti (Lucu, 2007b, str. 22). Zato so se predvsem Američani, ki so bili že prej navajeni operirati s klubi in jih preprodajati, začeli zanimati zanje (Kline, 2007, str. 9).

3.1.6 Finančni kriteriji

Primerjava od leta 2003 do 2007 pokaže trend povečevanja proračunov nogometnih klubov v 1. SNL. Povprečni proračun klubov 1. SNL za leto 2006 je znašal 1,38 milijona evrov in se je v primerjavi z letom 2003 povečal za 43 %. V letu 2007 je povprečni proračun klubov znašal 1,97 milijona evrov in se je v primerjavi z letom 2006 povečal za 30 % (glej prilogo 5).

Na podlagi povprečne strukture proračunov nogometnih klubov 1. SNL za leto 2006 sta najpomembnejša vira financiranja sponzorstvo in oglaševanje (43 %) ter prihodki od prestopnih dejavnosti (29 %) (glej prilogo 6). Sponzorstvo je tisti element, ki najmočneje povezuje nogomet oziroma šport na splošno z gospodarskim sektorjem. Rosa Medina (2007, str. 47) je mnenja, da sponzorstvo lahko vpliva na dodano vrednost blagovne znamke v potrošnikovih mislih, in sicer z vzpostavljanjem povezave med dogodkom/programom in lastnostmi znamke.

Povprečno so klubi 1. SNL v letu 2006 največ (48 %) namenjali za kadrovske stroške (glej prilogo 7).

3.1.7 Licenciranje za tekmovalno sezono 2008/09

Licenčni postopek za tekmovalno sezono 2008/09 je bil peti zaporedni postopek licenciranja slovenskih nogometnih klubov na mednarodni UEFA ravni in ravni tekmovanj v slovenskih nogometnih ligah.

Vlogo za pridobitev ustrezne licence za tekmovalno sezono 2008/09 je vložilo vseh 10 klubov 1. SNL 2007/08, 9 klubov pa je hkrati vložilo tudi vlogo za pridobitev mednarodne UEFA licence. Vsi klubi so bili uspešni na 1. stopnji, nobena od vlog ni bila zavrnjena (Zavrl, 2009, str.1).

Kot vidimo, je določen napredek le bil dosežen, saj so v prvi licencirani sezoni 2004/05 le 4 klubi dobili mednarodno UEFA licenco, medtem ko jo je za sezono 2008/09 pridobilo kar 9 klubov.

Prvoligaši imajo registriranih 1.875 mladih nogometašev do 18. leta starosti (v povprečju imajo klubi 187,5 registriranih igralcev do 18. leta). Tudi na tem področju je v primerjavi s

preteklimi leti opaziti napredek, saj so imeli klubi v letu 2006 povprečno registriranih 166 igralcev do 18. leta starosti (Zavrl, 2008c, str. 4).

Klubi 1. SNL/Prve lige Telekom Slovenije za izvajanje mladinskih programov in delo z mladimi namenjajo v povprečju 18 % celotnih klubskih proračunov, kar je pa v primerjavi z letom 2006 za 4 % manj (Zavrl, 2008c, str. 4).

Skupaj so prihodki klubov 1. SNL v letu 2007 znašali 19,7 milijonov evrov in odhodki 19,5 milijonov evrov (Zavrl, 2008c, str. 5).

Zaskrbljujoč pa je podatek, da so prihodki iz naslova vstopnine (4 %) in medijskih pravic (2 %) še vedno na nizki ravni in v primerjavi s preteklimi leti skoraj nespremenjeni (leta 2006 4 % vstopnina in 1 % medijske pravice). Ti prihodki so v primerjavi z evropskim poklicnim nogometom podpovprečni, kajti evropsko povprečje znaša za vstopnino 24 % in medijske pravice 34 % (glej prilogo 10). Predvsem na področju medijskih pravic je veliko prostora za napredek. Če slovenski klubi želijo obstati, sploh pa v teh kriznih časih, je potrebno delež prihodkov iz medijskih pravic povečati. V sodobnem svetu velja nepisano pravilo, da ni prireditve brez televizije. Prireditve preprosto ni brez sponzorjev, ki se želijo izpostaviti javnosti. To lahko opravi TV in zato nastane sklenjen krog: prireditve (določena vsebina) – sponzorji – TV. Medsebojna odvisnost je tako močna, da bi umik TV iz sveta športa hipotetično pomenil popolno sesutje ekonomskih struktur športa (Wenner, 1989, str. 14).

Slovenski nogometni klubi s 75 % deležem stroškov zaposlenih v celotnih prihodkih za leto 2007 spadajo v skupino evropskih držav oziroma lig, ki za te namene namenjajo nadpovprečno veliko sredstev (v preteklem obdobju je bil ta delež v Evropi 71 %).

4. MEDNARODNE LICENČNE ANALIZE IN PRIMERJAVE

4.1 UEFA analiza

Licenciranje je vzpodbudilo implementacijo UEFA trenerske konvencije v številnih UEFA članicah (v obdobju 2004-2007 se beleži 12 % povečanje števila trenerjev z usposobljenostjo UEFA PRO), izboljšave nogometne infrastrukture (število UEFA štadionov se je v obdobju 2004-2007 povečalo za 36 %) in zmanjšanje števila sporov med klubi in igralci/trenerji za 50 % - 75 % (Zavrl, 2008a, str. 12).

4.1.2 Analiza evropskega klubskega nogometa

Na vzorcu 711 klubov iz 53 držav je bilo ugotovljeno, da je 42 % nogometnih klubov organiziranih v pravni obliki društva, pri 38 % gre za povezavo društvene in gospodarske sfere, 13 % je t.i. športnih gospodarskih družb. V manjšem delu (3 %) so klubi v državni lasti, prav tako manjši delež (4 %) predstavljajo klubi kot gospodarske družbe (le v anglosaksonskem delu Evrope) (glej prilogo 9).

4.1.3 Finančna slika in trendi evropskega klubskega nogometa

Prihodki evropskega profesionalnega nogometa so v letu 2006 skupaj znašali 9,8 milijarde evrov. Največji delež so na evropski ravni predstavljali prihodki iz medijskih pravic (34 %), sledita sponzorstvo in oglaševanje (26 %) in nato še vstopnina (24 %) (glej prilogo 10).

Večina velikih evropskih profesionalnih nogometnih klubov dobi večino sredstev na podlagi kapitala vrednosti svoje blagovne znamke, najsi bo to preko prodaje izdelkov s klubskim obeležjem oziroma merchandising (npr. prodaja dresov), televizijskih pravic ali preko sredstev, pridobljenih iz naslova pogodb o sponzoriranju (Jančič, 2007, str. 9). Na spletni strani The Political Economy of Football (www.footballeconomy.com) najdemo podatek, da prihodki od odkupljenih televizijskih pravic in prihodki iz naslova sponzorskih pogodb nogometnim klubom prispevajo največji delež prihodkov, med katerimi ni malo takih, ki imajo letne prihodke blizu 300 milijonov evrov.

Povprečni proračun slovenskega nogometnega prvoligaša je brez upoštevanja prestopnih dejavnosti za leto 2006 znašal 1 milijon evrov (1,38 milijona evrov skupaj s prestopnimi dejavnostmi) (Zavrl, 2008a, str. 14).

Najbogatejše lige so angleška, italijanska, nemška, španska in francoska, povprečni klubski proračun pa je na evropski ravni v letu 2006 znašal 13,1 milijona evrov (Zavrl, 2008a, str. 14).

V skupini srednje velikih nogometnih zvez oziroma lig po višini povprečnega klubskega proračuna izstopata Škotska (20,6 milijona evrov) in Avstrija (12,3 milijona evrov). Sledijo Danska, Švica in Norveška s po 8 milijoni evrov (Zavrl, 2008a, str. 15).

Pri strukturi prihodkov sta pri vstopnini v ospredju Švica (40 %) in Škotska (39 %), pri medijskih pravicah Norveška (18 %) in pri sponzoriranju Finska (67 %) (Zavrl, 2008a, str. 15).

Regionalna skupina je glede povprečne višine proračuna bolj izenačena, pri primerjavah pa izstopa Hrvaška s 4,4 milijona evrov, sledita Romunija in Ciper s po 2 milijonoma evrov itd. Upoštevajoč ekonomske (BDP) in demografske (število prebivalstva) kazalce je v tej skupini posebej uspešen Ciper (Zavrl, 2008a, str. 15).

SKLEP

V Sloveniji nogomet ni družbeni fenomen tako kot v ostalih državah. To dejstvo je razlog, da so razmere za razvoj nogometnih klubov slabe in neperspektivne. Ker nogomet nima statusa najpomembnejšega športa v družbi, je tudi odnos medijev, širše javnosti in politike do nogometa slab. Brez podpore vladnih struktur in politike je zelo težko pridobivati finančna sredstva. Ker ni primerne medijske podpore, so klubi v slabem pogajalskem položaju v pogovorih s potencialnimi sponzorji. Prav zaradi tega je pomembno, da so se na NZS in UEFA odločili, da uvedejo sistem licenciranja nogometnih klubov. Iz prej navedenih razlogov

je licenciranje še posebej pomembno za razvoj nogometa v državah, kot je Slovenija, oziroma za države, kjer nogomet nima statusa pomembne gospodarske dejavnosti.

Licenciranje je uvedlo red predvsem v finančno poslovanje klubov, ki je sedaj transparentno. Klube je prisililo, da poslujejo v skladu s svojimi zmožnostmi. Ne prihaja več do finančnih zlomov oziroma bankrotov klubov kot v preteklosti, ko je bilo kar nekaj klubov prisiljenih izstopiti iz tekmovanja. Prav tako je licenciranje prineslo velik napredek na področju dela z mladimi in prispevalo k strokovni usposobljenosti trenerjev. Občutno se je izboljšala predvsem strokovna usposobljenost trenerjev mlajših selekcij, pa tudi članskih moštev.

Tudi na ostalih področjih je opaziti pozitivne premike, vendar menim, da so le-ti še premajhni oziroma nezadostni, če hočemo držati korak z nogometno razvito Evropo oziroma če hočemo biti konkurenčni. Veliko bo potrebno storiti na področju infrastrukture, tako tekmovalne kot tudi tiste, ki je potrebna za treniranje. Najbolj zaskrbljujoč je upravno-organizacijski kader v klubih, ki je večinoma neizkušen in strokovno nepodkovan. Kader je potrebno strokovno izobraževati, saj le na ta način lahko sledimo najsodobnejšim trendom v evropskem in svetovnem nogometu. Predvsem pa se je potrebno zgledovati po uspešnih nogometno razvith državah, kjer so te stvari z infrastrukturnega, športnega, administrativno-kadrovskega, pravnega in finančnega vidika na najvišji možni ravni, jih poskušati posnemati vsaj pri osnovnih stvareh, ki jih ta področja zajemajo. Neprimerna je tudi zdravstvena služba v klubih. Na teh treh področjih bi NZS morala kriterije nekoliko korigirati oziroma jih zaostriti.

Za izboljšanje delovanja klubov bi morali odgovorni ljudje predvsem spremeniti način razmišljanja in v ospredje postaviti klub in njegovo organizacijo, ne pa zgolj lastnih interesov.

Če bodo klubi na vseh področjih dosegali vsaj minimalne licenčne kriterije, ki so potrebni za pridobitev UEFA licence in ne le licence za 1. SNL, bodo lahko uspešni tako na športnem kot na poslovnem področju in primerljivi z razvito Evropo. V državah, kjer domujejo največji, najbogatejši in najboljši nogometni klubi, so to že dojeli, saj se jim je takšen način dela večkratno obrestuje.

V zadnjem delu diplomskega dela sem navedel nekatere analize in trende evropskega nogometa, predvsem zato, da dobim vpogled, kje približno se nahaja slovenski klubski nogomet v primerjavi z ostalo Evropo. Žal sem prišel do spoznanja, da slovenski nogomet s stališča vseh licenčnih kriterijev krepko zaostaja za ostalo Evropo. Najbolj zaskrbljujoče pa je dejstvo, da zaostajamo tudi za nekaterimi državami, ki so ekonomsko šibkejše in manj razvite kot Slovenija.

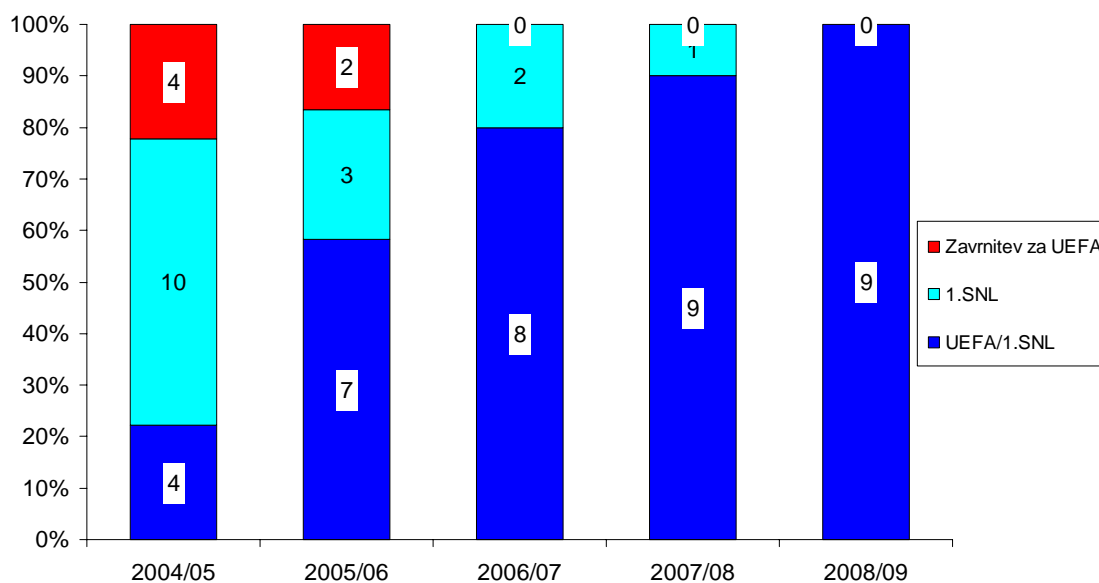
LITERATURA IN VIRI

1. Agudo San Emeterio, A & Toyos Rugarcia, F. (2003). *Marketing del futbol*. Madrid : Piramide, 2003.
2. *Administracija [nogometnega kluba Alesund]*, Najdeno 15. marca. 2009 na spletnem naslovu <http://www.aafk.no/default.aspx?menu=670>
3. Doler, J. (2008). *Pomen blagovnih znamk v športu: Primer nogometa*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Grabić, D. (2009). *Razvoj strategije managementa človeških virov v NK Interblock*. Projektna naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Jančič, M. (2007): Holivudski model zvezdnitva v športu. *Marketing magazin*, (312), 8-9.
6. Kline, M. (2007): Holivudski model zvezdnitva v športu. *Marketing magazin*, (312), 8-9.
7. Licenčni oddelek NZS (2008). *Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov (V3.0)*. Ljubljana: NZS.
8. *Licenciranje klubov [Nogometne zveze Slovenije]*. Najdeno 20. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/nzs/licenciranje-klubov>
9. Lucu, J. (2007a): Šport kot hobi za superbogataše. *Marketing magazin*, Ljubljana, 312, str. 6-8.
10. Lucu, J. (2007b): Anglija ima konkurenčno prednost za vse čase. *Sporto Magazin*, (3), 22-23.
11. Mičić, A. & Petrovčič, P. (2005). Iz druge lige v Evropo. *Mladina*, (34), 58-59.
12. Renko, E.(2006). Nogomet vrti svet. *Sporto Magazin*, (1), 14.
13. Rosa Medina Jose Luis (2007). Iskanje učinkovitega sponzorskega programa. *Sporto Magazin*, (2), 47.
14. *Statistika [The Political Economy of Football]*, Najdeno 19. marca. 2009 na spletnem naslovu <http://www.footballeconomy.com/statistics.htm>
15. *Statistika [PrveLige Telekom]*, najdeno 15. marca. 2009 na spletnem naslovu http://www.siol.net/Sportal/Nogomet/Prva_liga/Novice/2008/12/Statistika_po_jesenskem_del_u.aspx
16. Vodovnik, Z. (1998). Pravni vidiki kadrovskega managementa in uspešnost organizacij. *Podjetje in delo*, (5), 512- 522.
17. Zavrl, A. Intervju z vodjo licenčnega oddelka pri NZS. Ljubljana, 16. marec. 2009.

18. Zavrl, A. (2004). Licenciranje nogometnih klubov, Temelj za prihodnost slovenskega nogometa. *Brošura Nogometne zveze Slovenije*. Ljubljana.
19. Zavrl, A. (2008a.). Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009. *Interno gradivo Nogometne zveze Slovenije*. Ljubljana.
20. Zavrl, A. (2008b). Poročilo o licenciranju nogometnih klubov v letu 2007. *Interno gradivo Nogometne zveze Slovenije*. Ljubljana.
21. Zavrl, A. (2008c). Uradni rezultati licenciranja nogometnih klubov 1.Slovenske nogometne lige / PrveLige Telekom Slovenije za tekmovalno sezono 2008/2009. Ljubljana.
22. Zavrl, A. (2009). Poročilo o licenciranju nogometnih klubov v letu 2008. *Interno gradivo Nogometne zveze Slovenije*. Ljubljana.
23. Zupan, N. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Wenner, L. (1989): *Media, sports, and society*. Newbery Park, London, New Delhi: Sage Publications.

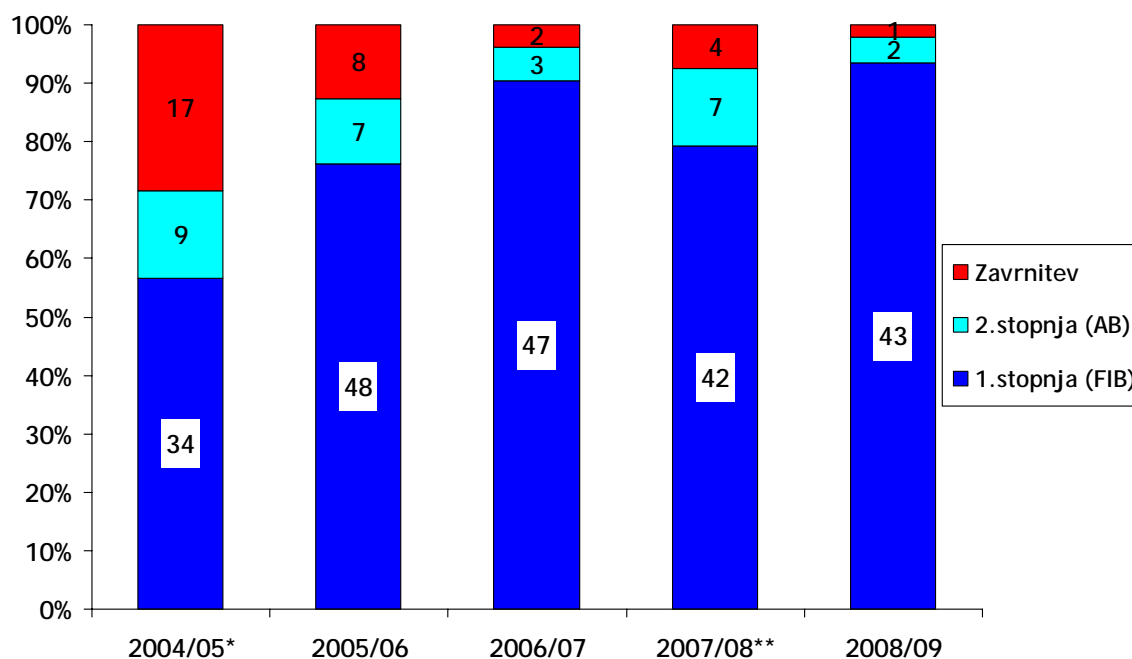
PRILOGE

Priloga 1: Licenciranje UEFA/1.SNL 2004-2009



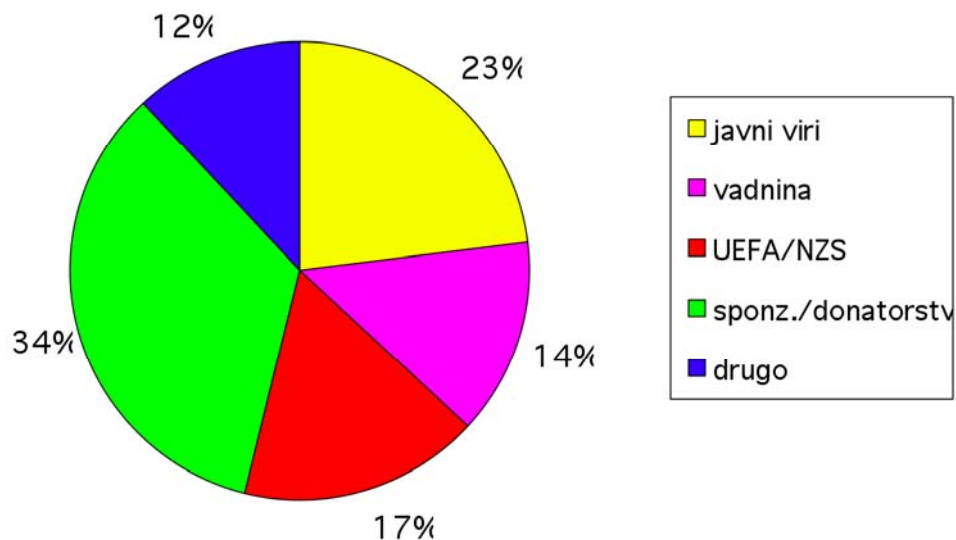
Vir: NZS, Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009, str. 3, prikaz 1.

Priloga 2: Licenciranje NZS 2004-2008



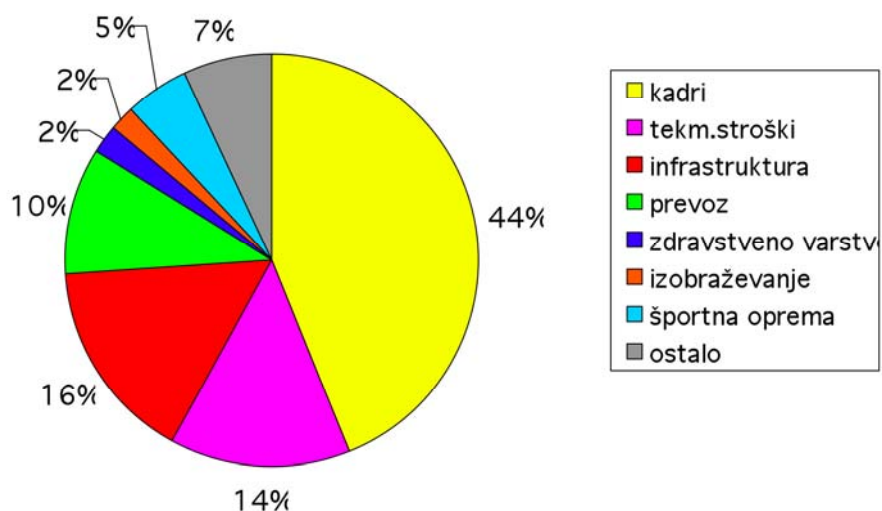
Vir: NZS, Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009, str. 3, prikaz 2.

Priloga 3: Povprečna struktura proračuna za mladinski program (prihodki 2006)



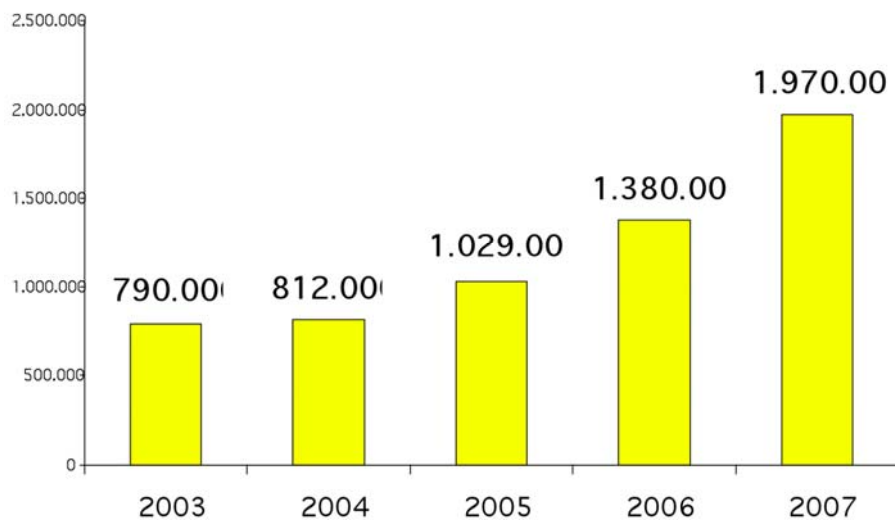
Vir: NZS, Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009, str. 5, prikaz 3.

Priloga 4: Povprečna struktura proračuna za mladinski program (odhodki 2006)



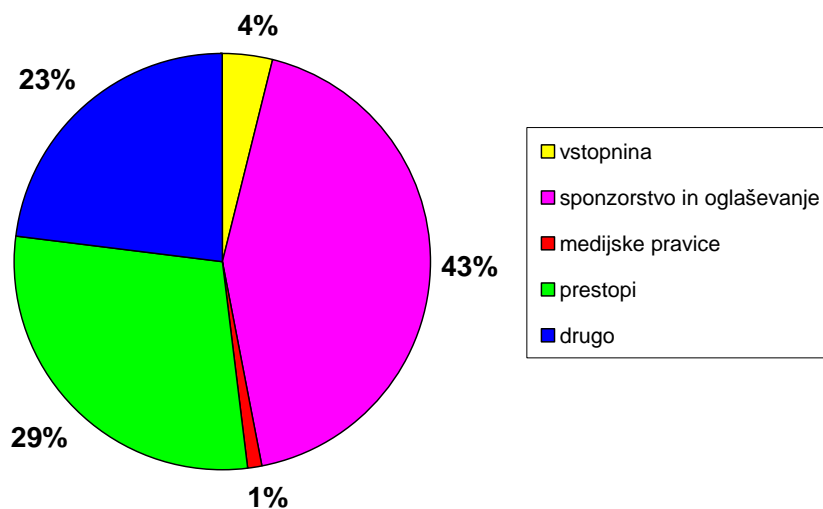
Vir: NZS, Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009, str. 6, prikaz 4.

Priloga 5: Proračuni klubov 1. SNL 2003- 2007



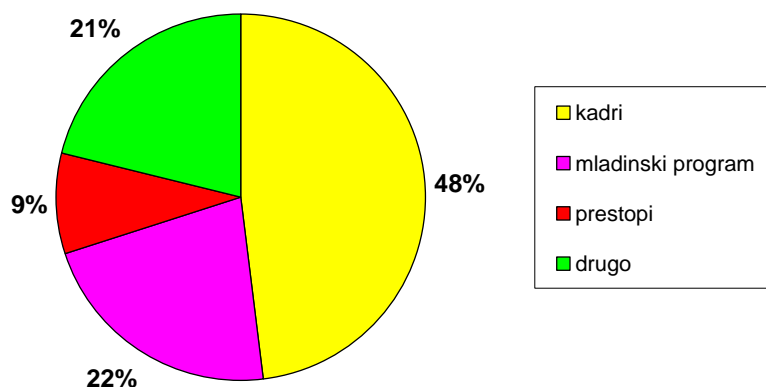
Vir: NZS, Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009, str. 11, prikaz 13.

Priloga 6: Povprečna struktura proračunov klubov 1. SNL (prihodki 2006)



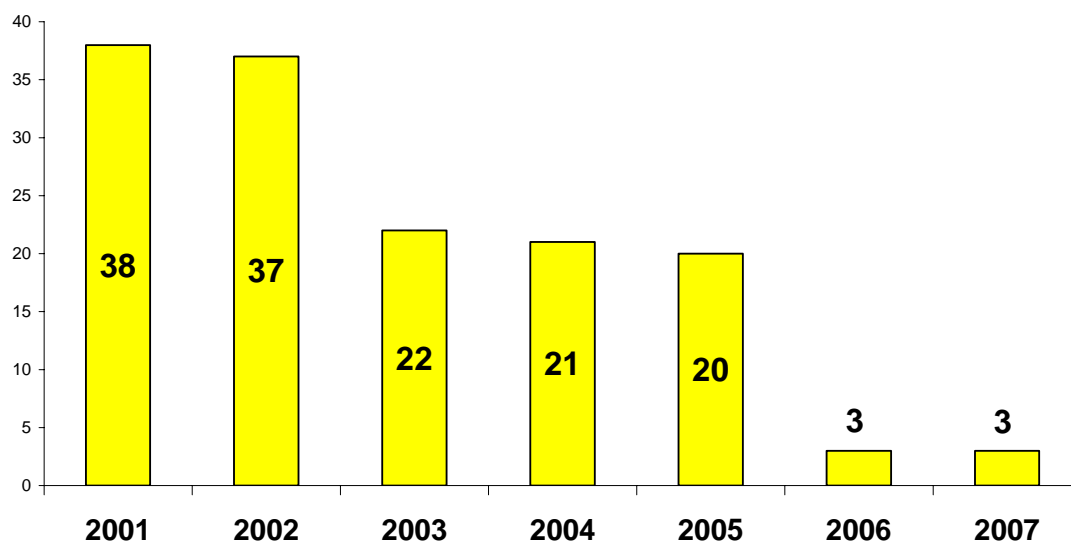
Vir: NZS, Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009, str. 11, prikaz 15.

Priloga 7: Povprečna struktura proračunov klubov 1. SNL (odhodki 2006)



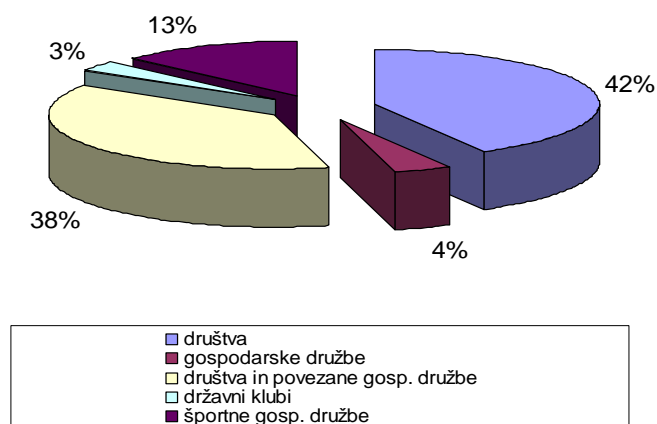
Vir: NZS, Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009, str. 11, prikaz 16.

Priloga 8: Število sporov iz pogodbenih razmerij



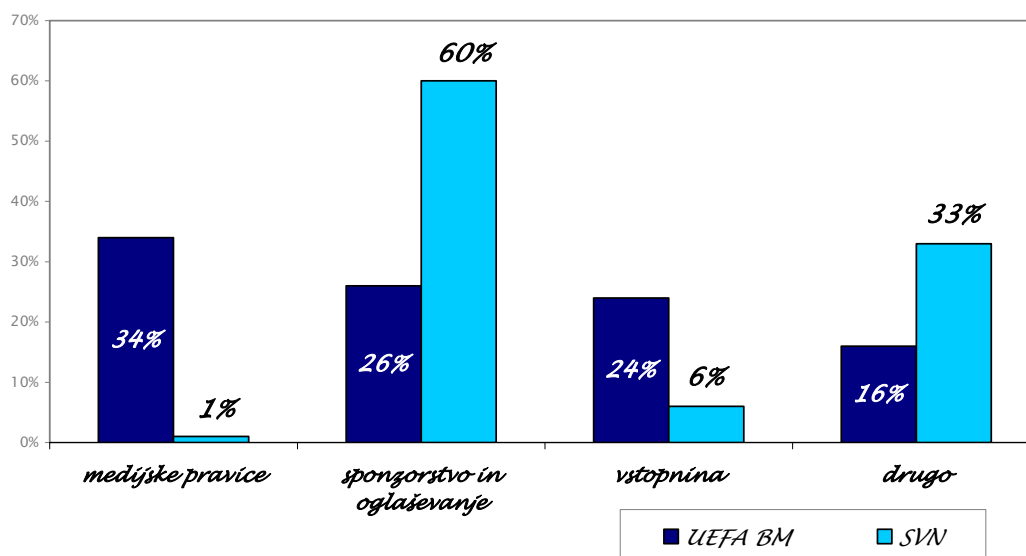
Vir: NZS, Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009, str. 12, prikaz 17.

Priloga 9: Pravne oblike nogometnih klubov



Vir: NZS, Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009, str. 12, prikaz 18.

Priloga 10: Struktura klubskih bruto prihodkov 2006 (brez prestopnih dejavnosti), primerjava evropskih in slovenskih klubov



Vir: : NZS, Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009, str. 13, prikaz 21.