

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ROK BRAJNIK



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBVLADOVANJE TVEGANJ NOGOMETNE ZVEZE SLOVENIJE**

Ljubljana, oktober 2017

ROK BRAJNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Rok Brajnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Obvladovanje tveganj Nogometne zveze Slovenije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 18.10.2017

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 TVEGANJE</b> .....	<b>3</b>
1.1 Opredelitev tveganja .....	3
1.2 Klasifikacija tveganj .....	4
1.3 Tveganja v finančnih institucijah .....	6
1.4 Tveganja športnih organizacij .....	6
<b>2 OPREDELITEV OBVLADOVANJA TVEGANJ</b> .....	<b>8</b>
2.1 Proces obvladovanja tveganja .....	9
2.1.1 Ocenjevanje tveganj .....	10
2.1.2 Register tveganj .....	11
2.1.3 Matrika ocenjevanja tveganj .....	12
2.2 Obvladovanje tveganj v športnih organizacijah .....	13
<b>3 ORGANIZIRANOST SVETOVNEGA NOGOMETA</b> .....	<b>15</b>
3.1 FIFA .....	16
3.2 UEFA .....	18
<b>4 PREDSTAVITEV NZS</b> .....	<b>22</b>
4.1 Organizacijska struktura NZS .....	23
4.2 Strategija NZS 2015–2020 .....	24
4.2.1 Strateške usmeritve .....	24
4.2.2 Strateški cilji .....	26
4.3 NNC Brdo .....	27
4.4 Pregled finančnega poslovanja NZS .....	27
4.4.1 Bilanca stanja .....	27
4.4.1.1 Sredstva .....	27
4.4.1.2 Obveznosti do virov sredstev .....	28
4.4.2 Izkaz poslovnega izida .....	29
<b>5 TVEGANJA NZS</b> .....	<b>31</b>
5.1 Klasifikacija tveganj NZS .....	32
5.2 Opis tveganj NZS .....	32

5.2.1 Poslovna tveganja.....	33
5.2.2 Operativna tveganja.....	35
5.2.3 Finančna tveganja.....	37
5.3 Register tveganj in ocenjevanje tveganj .....	38
<b>6 OBVLADOVANJE TVEGANJ NZS .....</b>	<b>40</b>
6.1 Obvladovanje poslovnih tveganj NZS .....	40
6.1.1 Tveganja neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti poslovnih partnerjev in zmanjšanja sredstev iz javnih in zasebnih virov sredstev .....	40
6.1.2 Tveganja v povezavi s tekmovalnimi rezultati.....	41
6.1.3 Prodajno tveganje .....	42
6.2 Obvladovanje operativnih tveganj NZS .....	42
6.2.1 Organizacijska tveganja .....	42
6.2.2 Kadrovska tveganja .....	43
6.2.3 Tveganja v povezavi z organizacijo dogodkov .....	43
6.2.4 Tveganje poškodb v nogometu .....	44
6.2.5 Tveganja v povezavi s pomanjkanjem in neustreznim vzdrževanjem nogometne infrastrukture.....	44
6.2.6 Tveganja informacijskega sistema .....	45
6.2.7 Tveganja izgube ugleda.....	45
6.2.8 Pravna/zakonodajna tveganja .....	47
6.3 Obvladovanje finančnih tveganj NZS .....	48
6.3.1 Likvidnostno tveganje .....	48
6.3.2 Obrestno tveganje.....	48
6.3.3 Valutno tveganje .....	48
6.4 Register tveganj in ocene obvladovanega tveganja.....	48
<b>SKLEP.....</b>	<b>50</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>52</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Notranji dejavniki tveganja .....	4
Tabela 2: Zunanji dejavniki tveganja .....	5
Tabela 3: Zgodovinski razvoj procesa obvladovanja tveganja .....	8
Tabela 4: Matrika tveganj – ocenjevanje izpostavljenosti tveganju .....	12
Tabela 5: Razlaga ocene tveganja .....	13
Tabela 6: Poslovni izid FIFE v obdobju 2011–2018 (v mio USD).....	18
Tabela 7: Prihodki UEFE v obdobju 2010–2016 (v mio EUR) .....	20
Tabela 8: Dolgoročne finančne obveznosti NZS v obdobju 2014–2016 (v EUR).....	29
Tabela 9: Register tveganj NZS (ocena tveganj brez obvladovanja) .....	39
Tabela 10: Legenda tveganja glede na zmnožek verjetnosti in posledic .....	40
Tabela 11: Register tveganj z ocenami obvladovanega tveganja.....	49

## KAZALO SLIK

Slika 1: Proces obvladovanja tveganj po ISO 31000 .....	9
Slika 2: Proces obvladovanja tveganj v zavarovalnicah .....	10
Slika 3: Ocenjevanje tveganj.....	11
Slika 4: Primer registra tveganj Urada RS za nadzor proračuna.....	12
Slika 5: FIFA konfederacije .....	15
Slika 6: Prihodki FIFE v obdobju 2011–2018 (v mio USD).....	17
Slika 7: Odhodki FIFE v obdobju 2011–2018 (v mio USD) .....	17
Slika 8: Dvojna nogometna piramida NZS .....	25
Slika 9: Prihodki in odhodki NZS v obdobju 2009–2016 (v mio EUR).....	30
Slika 10: Struktura odhodkov NZS v poslovnem letu 2016 (v %).....	30





## UVOD

Posel ni lahka stvar, saj je jasno, da se je potrebno na poti do uresničevanja ciljev žrtvovati, premagovati številne izzive in se zoperstaviti tveganjem na trgu. Tveganja, ki se pojavijo pri delovanju organizacije, so po naravi zelo dinamična, spremenljiva in med seboj odvisna. Vsako tveganje je popolnoma specifično, zato se mu je potrebno posvetiti in ga redno nadzorovati. Skrbni management lahko z zavedanjem in analizo tveganj, ki dnevno grozijo organizacijam, bistveno zmanjša škodo, kljub dejstvu, da se je tveganjem skoraj nemogoče izogniti in jih dokončno izničiti. Dandanes je obvladovanje tveganj realnost, s katero se mora soočiti management vsakega podjetja ali organizacije, če želi uspešno eliminirati nevarnosti v poslovnem okolju. S tveganji, ki so v športu specifična, se soočajo športne organizacije, kamor prištevamo zveze, federacije, klube, društva in druge organizacijske tvorbe. Z obvladovanjem tveganj se management lažje sooča z izzivi v poslovnem okolju in na ta način zavaruje vse deležnike organizacije pred potencialno škodo (Podlipnik & Gomišček, 2006).

Prvi zapisi o začetkih sodobne različice nogometne igre datirajo v leto 1846, ko je v Angliji nogometno zgodbo zagnala skupina študentov univerze v Cambridgeu. Angleški študentje so prvi zapisali pravila igre, ki se je v podobnih različicah igrala že veliko prej skoraj na vseh celinah. Korak naprej v razvoju nogometne igre je bil narejen z ustanovitvijo prvega nogometnega kluba Sheffield leta 1857 in angleške nogometne zveze leta 1863. Poleg klubskega nogometa se je pričel razvijati tudi reprezentančni nogomet, ki sta ga s premierno tekmo v Glasgowu leta 1872 obeležili reprezentanci Škotske in Anglije. Prvo svetovno prvenstvo je gostil Urugvaj leta 1930, ki je na domačih tleh z zmago nad Argentino v finalu slavil prvi naslov svetovnega prvaka. Nadaljnji potek dogodkov in razvoj te igre je poznan. Nogometna igra je z razvojem edinstvenega produkta v obliki klubskih in reprezentančnih tekmovanj postala pravi magnet za nogometne navdušence. Globalizacija nogometa se odraža v naraščanju števila nogometnih navijačev in spremljevalcev nogometa, zaradi česar je iz dneva v dan bolj priljubljen. Na ta način postaja zanimivejši sponzorjem, medijem in drugim, ki imajo interes vlagati v nogomet. Prihodki, ki se generirajo skozi različne nogometne deležnike, naraščajo, ta trend pa je opazen tudi v primeru Nogometne zveze Slovenije (v nadaljevanju NZS). Prihodki NZS so v letu 2016 znašali 12,2 milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) in so od leta 2011 narasli za skoraj 4 milijone EUR. Vlaganja v ta šport se z leti povečujejo, kar je odraz velikega zanimanja in prepoznanega potenciala s strani investitorjev, zaradi česar nogomet postaja vse večji posel. Velika rast prihodkov povečuje resnost nogometnega posla, zaradi česar je še toliko bolj pomembno, da nogometni deležniki v sklopu svojega delovanja prepoznavajo tveganja in jih obvladujejo. Sistematični pristop obvladovanja tveganj pripomore k zmanjšanju verjetnosti nastanka negativnih posledic poslovnih subjektov (Delo d.d., 2006).

NZS je športna organizacija, ki je že skoraj sto let krovna nogometna organizacija v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS). V sklopu svojega delovanja se, tako kot številne druge športne organizacije in poslovni subjekti širom sveta, sooča s tveganji. Veliko zanimanje in navdušenje za šport ter predvsem nogomet je botrovalo k želji, da v magistrski nalogi združim ekonomsko znanje, ki sem ga pridobil z izobraževanjem na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, z nogometnim znanjem, ki sem ga podrobneje spoznal z delom na NZS.

Namen magistrskega dela je povečanje zanimanja med zaposlenimi na NZS in drugimi nogometnimi deležniki o tveganjih in njihovem obvladovanju v nogometu in športu nasploh. NZS bo dobila dokument z registrom tveganj, v katerem so zbrana vsa tveganja, s katerimi se sooča v sklopu svojega delovanja. Vsebina magistrskega dela bo izhodišče za podrobnejšo obravnavo in razpravo o tveganjih in njihovem obvladovanju na zvezi.

Cilj magistrske naloge je preučiti delovanje NZS in identificirati, analizirati ter preučiti tveganja, katerim je izpostavljena, in si na ta način odgovoriti na raziskovalni vprašanji. Poleg tega želim opraviti podrobno analizo obstoječih načinov obvladovanja tveganj ter o vsem seznaniti NZS, njene deležnike, partnerje in zainteresirano javnost.

Magistrska naloga zajema teoretični del, v katerem sem na splošno predstavil tveganja, s katerimi se soočajo odgovorni za tveganja v finančnih institucijah in športnih organizacijah ter njihovo obvladovanje. V tretjem poglavju sledi predstavitev hierarhije nogometnih organizacij z namenom umestitve NZS v mednarodni nogometni prostor. V tem delu sta predstavljena Mednarodna nogometna zveza (frc. *Fédération Internationale de Football Association*, v nadaljevanju FIFA) in Združenje evropskih nogometnih zvez (angl. *Union of European Football Associations*, v nadaljevanju UEFA) ter njuni delovanji, ki sta ključni za delovanje nacionalnih nogometnih zvez. V četrtem poglavju je podrobno predstavljena NZS in njeno delovanje. Opravljena je bila tudi analiza finančnega stanja in predstavitev strategije NZS 2015–2020, ki je v fazi uresničevanja. V naslednjem poglavju so predstavljena tveganja NZS, ki so umeščena v register tveganj. Tveganja so bila ocenjena v sodelovanju z odgovornimi osebami na zvezi in predstavljajo njihovo percepcijo vpliva posameznega tveganja na delovanje NZS. V zadnjem delu zaključne naloge so predstavljeni načini obvladovanja tveganj, katerim se zveza poslužuje v želji po zmanjšanju izpostavljenosti tveganjem in posledično nastanku negativnih posledic.

V fazi oblikovanja raziskovalnega načrta sem postavil naslednji raziskovalni vprašanji, na kateri bom z magistrskim delom poskušal odgovoriti:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali so tveganja NZS enaka tveganjem podjetij in drugih finančnih institucij?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali je izvajanje celovitega procesa obvladovanja tveganj na NZS potrebno?

Metodološki okvir magistrskega dela predstavlja znanje o obravnavani tematiki, ki sem ga pridobil skozi študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V prvem in drugem poglavju, pri opredelitvi tveganj in obvladovanja tveganj, sem uporabil način zbiranja sekundarnih kvalitativnih podatkov. Za te velja, da so objektivni in predstavljajo dobro osnovo ter širši vsebinski okvir za bolj poglobljeno obravnavo tematike. Podatke sem črpal iz strokovnih in znanstvenih člankov ter relevantne domače in tuje bibliografije. V tretjem in četrtem poglavju, v katerih sem preučil organiziranost svetovnega nogometa in delovanje NZS, sem uporabil institucionalni pristop zbiranja sekundarnih podatkov, saj sem podatke o finančnem poslovanju svetovnih nogometnih organizacij in zveze zbiral pri institucionalnih ponudnikih.

Relevantne podatke o NZS sem izbrskal v njenih publikacijah, letnih poročilih, spletni strani in strategiji 2015–2020. V petem poglavju sem uporabil deduktivni raziskovalni pristop, saj osnovo za identifikacijo in predstavitev tveganj zveze predstavlja obstoječa teorija, ki je del zaključne naloge. Uporabil sem primarne podatke, pridobljene na podlagi intervjujev z vodjami oddelkov na NZS. V zadnjem poglavju sem predstavil vse obstoječe načine obvladovanja tveganj, pri čemer sem uporabil deduktivni raziskovalni pristop. Uporabil sem raziskovalno metodo analize in sinteze, saj sem sprva opravil podroben pregled vseh obstoječih načinov obvladovanja tveganj s ciljem potegniti vzporednice med njimi in jih povezati v smiselno celoto. V tem poglavju sem uporabil primarni in sekundarni način pridobivanja kvalitativnih podatkov. Opravil sem intervjuje z vodjami oddelkov in na ta način pridobil relevantne informacije o trenutnem stanju in percepciji tveganj vodilnih na NZS. Pri odločitvi o izboru polstrukturiranega intervjuja sem upošteval dejstvo, da sem skozi delo dobro spoznal delovanje zveze, zato sem s pretežno odprtim tipom vprašanj pridobil druge pomembne informacije o obravnavani tematiki. Sekundarne podatke sem zbiral v člankih in na spletnih straneh ter v publikacijah FIFE, UEFE, NZS in drugih športnih organizacij.

## **1 TVEGANJE**

### **1.1 Opredelitev tveganja**

Tveganje (angl. *risk*) lahko opredelimo kot kombinacijo verjetnosti nastanka dogodka in posledic, ki z dogodkom nastanejo. S tveganji, ki lahko privedejo do negativnega ali pozitivnega vpliva na poslovanje, se soočajo praktično vse pravne osebe javnega in zasebnega prava. Organizacije se pri svojem delovanju in obvladovanju s tveganji ukvarjajo predvsem s tistimi tveganji, pri katerih ocenijo, da lahko potencialni nastanek dogodka privede do negativnih posledic. Gre torej za negotovost v zvezi z dogodki, ki zmanjšujejo verjetnost doseganja zastavljenih poslovnih in strateških ciljev organizacije, s čimer negativno vplivajo na uspešnost njenega poslovanja (Zorec, 2011).

Po standardu Mednarodne organizacije za standardizacijo (angl. *International Organization for Standardization*, v nadaljevanju ISO) 31000 iz leta 2009, ki ureja področje obvladovanja tveganj (angl. *risk management*), je tveganje opredeljeno kot vpliv negotovosti na doseganje ciljev. K tej definiciji je dodanih pet opomb (ISO, 2009):

1. Vpliv je lahko pozitiven ali negativen – v osnovi pa različen od pričakovanega.
2. Cilji imajo različne vidike (finančne, zdravstvene, varnostne in okoljske) in se lahko uresničijo na različnih nivojih (strateški, organizacijski, projektni in procesni).
3. Tveganje je pogosto označeno na podlagi možnosti nastanka dogodka in njegovih posledicah.
4. Tveganje je pogosto izraženo z verjetnostjo nastanka dogodka in njegovimi posledicami (vključno z okoliščinami in spremembami).
5. Negotovost je stanje, ki obstaja zaradi pomanjkanja informacij in je povezano z razumevanjem in poznavanjem posledic in verjetnostjo nastanka dogodka.

Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije (angl. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*) tveganje opredeljuje kot možnost nastanka dogodka, ki neugodno vpliva na doseganje ciljev podjetja. Možnost nastanka dogodka s pozitivnim vplivom na doseganje ciljev organizacije je opredeljeno kot priložnost za organizacijo (Van Seaton, 2012).

Inštitut za upravljanje s tveganji tveganje definira kot kombinacijo verjetnosti nastanka dogodka in posledic, ki jih dogodek povzroči. Posledice, ki jih povzroči dogodek, so lahko pozitivne ali negativne. Inštitut notranjih revizorjev (angl. *Institut of Internal Auditors*) pa tveganje opredeljuje kot uresničitev dogodka, ki ima vpliv na doseganje ciljev organizacije. Tveganje je merjeno s posledicami dogodka in njegovo verjetnostjo pojavljanja (Hopkin, 2017).

Po Kungwani (2014) je tveganje potencialna izguba vrednosti, medtem ko želimo z izvajanjem ukrepov ustvariti dodano vrednost. Vrednost se povečuje in zmanjšuje skozi predvidene ali nepredvidene ukrepe, aktivnosti ali neaktivnosti, s katerimi v poslovnem procesu prevzemamo določeno tveganje. Avtorica Pooja Kungwani tveganje opredeljuje kot namerno interakcijo z negotovostjo, tveganje v financah pa kot možnost, da dejanski donos investicije ni skladen s pričakovanim donosom ob sprejetju poslovne odločitve. Glavni dejavnik, ki vpliva na donosnost investicije na finančnih trgih, je stopnja tveganja, zaradi česar prevladuje logika prevzemanja večjega tveganja v zameno za večji donos.

## 1.2 Klasifikacija tveganj

Tveganja se v splošnem delijo na dve večji skupini, in sicer notranja (angl. *internal risks*) in zunanja tveganja (angl. *external risks*). Ta klasifikacija temelji na dejavnikih, ki so potencialni sprožitelj tveganja. V prvem primeru so povzročitelji tveganja notranji dejavniki tveganja (angl. *internal risk factors*), v drugem pa zunanji dejavniki tveganja (angl. *external risk factors*). Ključna razlika med tema dvema skupinama dejavnikov je ta, da ima v primeru notranjih tveganj organizacija kontrolo in možnost vplivanja na dejavnike tveganja (Klynveld Peat Marwick Goerdeler [KPMG], 2013; Vežjak, 2011).

*Tabela 1: Notranji dejavniki tveganja*

Notranji dejavniki tveganja	
1. infrastruktura/fizični	razpoložljivost sredstev (uničenje, okvara), sposobnost sredstev, dostop do kapitala, zapletenost
2. osebje	sposobnost zaposlenih, prevare, zdravje in varnost, sindikat delavcev, lojalnost
3. proces	zmožnost, oblikovanje, izvajanje, dobavitelji/odvisnost
4. tehnologija	spremembe v delovnem procesu/dobavi, neoporečnost podatkov, razpoložljivost podatkov, razvoj, vzdrževanje

Vir: B. Vežjak, *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov, 2011, str. 3.*

Notranja tveganja izhajajo iz organizacije in so posledica delovanja in dogajanja znotraj nje. Zaradi večje predvidljivosti, ki velja za notranja tveganja, te lažje identificiramo in jih učinkoviteje obvladujemo. Notranji dejavniki tveganja so predstavljeni v Tabeli 1 (KPMG, 2013).

Za zunanja tveganja velja, da izhajajo izven organizacije in na njih vodstvo podjetja ne more vplivati. Ta tveganja je težko kontrolirati in predvideti možnost njihovega nastanka. Posledično je za organizacijo zahtevnejša v luči preprečevanja nastanka negativnih posledic. Odgovorni, ki se ukvarjajo s tveganji v organizacijah, se morajo osredotočiti na čim hitrejšo identifikacijo zunanjih tveganj in na ublažitev njihovega vpliva na delovanje. V Tabeli 2 je predstavljena klasifikacija zunanjih dejavnikov tveganja (KPMG, 2013; Tyson & Scheid, 2010).

*Tabela 2: Zunanji dejavniki tveganja*

<b>Zunanji dejavniki</b>	
1. ekonomski	razpoložljivost kapitala, pridobivanje posojil, likvidnost, konkurenca, združitve/pripojitve
2. naravno okolje	izpusti in odpadki, energija, naravne katastrofe, trajnostni razvoj
3. politični in zakonski	spremembe v vladi, zakonodaja, javna politika, predpisi
4. tehnološki	prekinitve, elektronska trgovina, zunanji podatki, nove tehnologije
5. socialni	demografske spremembe, obnašanje potrošnikov, družbena odgovornost, zasebnost, terorizem

*Vir: B. Vezjak, Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov, 2011, str. 3.*

Tveganje povzroča pozitivne in negativne rezultate ali pa se odraža samo kot negotovost. Vsako tveganje v organizaciji ima svoje lastnosti, ki od managementa podjetja zahtevajo posebno pozornost in analizo. Hopkin (2017) tveganja deli na naslednje štiri kategorije:

1. tveganja skladnosti,
2. čista tveganja (angl. *hazard or pure risks*),
3. kontrolna tveganja,
4. priložnostna ali špekulativna tveganja.

Organizacije poskušajo skozi poslovanje minimizirati tveganja skladnosti, ublažiti nevarnostna tveganja, obvladovati kontrolna tveganja in sprejeti priložnostna tveganja. Hopkin (2017) poudarja, da mora vsaka organizacija opredeliti lastna tveganja in jih klasificirati tako, da bodo najbolj prilagojena okoliščinam, v katerih organizacija deluje.

Ena izmed klasifikacij tveganja razvršča na zunanja, operativna in finančna tveganja. Zunanja tveganja so vezana na neugodne pravne spremembe oz. na spremembe zakonodaje, tržne spremembe in novosti, ki v boljši položaj postavljajo konkurenco. Operativna tveganja so

tveganja, ki so vezana na izgube zaradi neustreznih in slabih odločitev, fizičnih poškodb oseb ali nevarnosti okolja. Med finančna tveganja uvrščamo težave, ki so povezane z obveznostmi in terjatvami, deviznimi tečaji in likvidnostjo organizacije (Osnove obvladovanja tveganj, 2017).

### 1.3 Tveganja v finančnih institucijah

Banka Slovenije je slovenska centralna in emisijska banka. Pred natanko desetimi leti je bil izdan Priročnik procesa ocenjevanja tveganj na Banki Slovenije, v katerem so opredeljena vsa relevantna tveganja, s katerimi se sooča takšna finančna institucija (Banka Slovenije, 2017).

V letu 2007 je Banka Slovenije (2007) identificirala in klasificirala naslednja tveganja:

1. **Kreditno tveganje** je tveganje finančne izgube zaradi nezmožnosti poravnave obveznosti s strani komitenta banke.
2. **Tržno tveganje** je tveganje nastanka izgube zaradi neugodne spremembe cen dolžniških in lastniških finančnih instrumentov, spremembe deviznih tečajev v trgovalni knjigi banke in blaga. Med tržna tveganja uvrščamo tudi valutno tveganje, ki je tveganje spremembe vrednosti sredstev, obveznosti, prihodkov in odhodkov iz poslovanja zaradi sprememb vrednosti ene valute v primerjavi z drugo.
3. **Obrestno tveganje** je tveganje, ki je vezano na spremembe in gibanje obrestnih mer.
4. **Operativno tveganje** je tveganje, ki lahko nastane zaradi neustreznega izvajanja notranjih procesov in drugih nepravilnih ravnanj ljudi, nepravilnega delovanja sistemov in zunanjih dogodkov. Med operativno tveganje prištevamo tudi tveganje informacijske tehnologije in pravno tveganje. **Pravno tveganje** je tveganje nastanka izgube zaradi neupoštevanja zakonodaje, navodil pogodb, etičnih norm itd.
5. **Likvidnostno tveganje** je tveganje, da bo finančna izguba nastala zaradi plačilne nesposobnosti banke, kar pomeni da banka ni sposobna poravnati vseh svojih obveznosti in se mora posledično za pridobitev dodatnih sredstev zadolževati z bistveno višjimi stroški.
6. **Strateško tveganje** je tveganje, da bo banka slabo poslovala zaradi slabih poslovnih odločitev, premajhne odzivnosti na dinamično okolje in neustreznega izvajanja sprejetih odločitev.
7. **Tveganje dobičkonosnosti** je tveganje, ki je povezano s slabo razpršenostjo prihodkov in nesposobnostjo banke, da zagotavlja zadostno in stalno raven dobičkonosnosti.
8. **Kapitalsko tveganje** je tveganje, da bi banka zaradi neustrezne kapitalske sestave imela težave pri pridobivanju svežega kapitala.
9. **Tveganje ugleda** je tveganje slabega poslovanja zaradi negativne podobe banke v očeh komitentov, poslovnih partnerjev, vlagateljev, nadzornikov in lastnikov.

### 1.4 Tveganja športnih organizacij

S tveganji se soočajo tudi v vseh športnih organizacijah širom sveta. Smučarska zveza Slovenije (v nadaljevanju SZS) je krovna slovenska smučarska zveza in športna organizacija, ki je po višini letnih prihodkov in poslovanju primerljiva z NZS. V letnem poročilu za poslovno leto 2015, ki je

dostopno na spletni strani Ajpes, so identificirali tveganja, katerim so izpostavljeni, in na kratko opredelili načine obvladovanja le-teh (SZS, 2016).

Na SZS v kategorijo **poslovnih tveganj** uvrščajo vsa tveganja, ki so povezana z dolgoročnim delovanjem zveze. Tveganja neizpolnitve pogodb s poslovnimi partnerji so po oceni odgovornih na SZS za obvladovanje tveganja zelo velika, zelo majhno je pa tveganje v primeru izplačevanja dogovorjenih zneskov iz javnih virov financiranja (SZS, 2016).

**Tveganje delovanja** na SZS delijo na tveganja v povezavi s kadri in tveganja v povezavi s poškodbami in tekmovalnimi rezultati. O tveganju v povezavi s kadri so na zvezi zapisali, da je obseg zadolžitvev tolikšen, da ga je iz stroškovnega vidika zelo težko znižati. Ugotavljajo, da v tem primeru notranjih rezerv ni veliko (SZS, 2016).

Po Hareju (2009) so primeri kadrovskega tveganja še varnost zaposlenih, slaba delovna učinkovitost, težave pri iskanju novih kadrov, nezadostne izkušnje in izobrazba ter težave s fluktuacijo oz. odhodi iz organizacije.

V primeru tveganja v povezavi s poškodbami govorimo o poškodbah tekmovalcev oz. oseb, ki predstavljajo Slovenijo na različnih mednarodnih tekmovanjih. Poslovanje športnih organizacij je tesno povezano z uspešnostjo tekmovalcev in doseženimi rezultati. Vrhunski tekmovalni rezultati se odražajo na večji prepoznavnosti in zanimivosti določenega športa, kar privabi sponzorje in opremljevalce. Prav tako uspeh na tekmovanjih vpliva na višino financiranja iz javnih virov s strani Fundacije za šport (v nadaljevanju FŠO) in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju MIZŠ) (SZS, 2016).

**Likvidnostno tveganje** je finančno tveganje, da poslovni subjekt ni sposoben več poravnati svojih obveznosti. V letnem poročilu SZS so zapisali, da bi lahko v prihodnosti naleteli na težave pri pridobivanju finančnih sredstev, kar bi lahko privedlo do neizpolnjevanja finančnih in poslovnih obveznosti. Veliko nevarnost za SZS predstavlja nepravočasno plačilo ali neplačilo s strani pogodbenih strank (SZS, 2016).

**Obrestno tveganje** je tveganje, ki je vezano na spremembe in gibanje obrestnih mer, zaradi česar se lahko vrednost finančnih instrumentov znižuje ali povečuje. To tveganje opredeljujejo zaradi neuskkljenosti višine obrestnih mer sredstev in obveznosti zveze. Tveganje spremembe obrestnih mer je na zvezi označeno kot majhno tveganje, a vendarle potrebno nenehnega spremljanja odgovornih (SZS, 2016).

**Valutno tveganje** je tveganje, ki je pomembno predvsem takrat, ko organizacija posluje v večji meri s tujino. Glavni vzrok za obstoj omenjenega tveganja je sprememba deviznih tečajev, zaradi česar prihaja do sprememb vrednosti finančnih instrumentov. V letnem poročilu SZS za leto 2015 so zapisali, da se to tveganje pojavlja pri izplačilih nagrad in povračilu stroškov ob organizaciji skakalnega praznika v Planici (SZS, 2016).

**Kreditno tveganje** opredeljujejo kot tveganje, da nasprotna pogodbeni stranka, ki je vključena v pogodbo o finančnem instrumentu, ne bo izpolnila svojih obveznosti. Na ta način bi druga stranka povzročila finančno škodo zvezi (SZS, 2016).

## 2 OPREDELITEV OBVLADOVANJA TVEGANJ

Začetki obvladovanja tveganj segajo v petdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so se v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) pojavile težnje po aktivnejšemu obvladovanju čistih tveganj. Ena ključnih sprememb v organizacijah, ki jo je prinesel novi pristop, je nova vloga v podjetju. Ta je bila zaupana upravljalcu s tveganji (angl. *risk manager*), ki je na tem mestu zamenjal upravljalca s čistimi tveganji (angl. *insurance manager*). Ta se je pred upravljalcem s tveganji ukvarjal le z zavarovanjem tveganj, kar je le ena od možnih metod obvladovanja. Obvladovanje tveganj je na ta način pridobilo večjo veljavo in osrednjo vlogo v podjetju, saj je obsegalo širše področje obvladovanja (Zorec, 2011).

Vsaka organizacija se sooča s tveganji na poti uresničevanja poslovne strategije in doseganja poslovnih ciljev. Poslovni subjekti se želijo izogniti nevarnostim na trgu, zato se s tveganji ukvarjajo in jih obvladujejo. Tako želijo v največji meri zaščititi lastne interese in interese vseh deležnikov, ki so povezani z organizacijo. Sistematični pristop soočanja s tveganji organizacije lahko opredelimo kot upravljanje oz. obvladovanje tveganj, s katerim podjetje opredeli in kontrolira svojo politiko minimiziranja tveganj. Obvladovanje tveganj je opredeljeno z aktivnostmi in ukrepi, ki so vkomponirani v politiko večine organizacij, podjetij in poslovnih inštitucij. Te aktivnosti in načini postopanja so opredeljeni na podlagi ocene tveganja in se izvajajo s ciljem njihovega obvladovanja. Najpomembneje v okviru obvladovanja tveganj je zavedanje in identifikacija tveganj ter njihova analiza in ovrednotenje. Na podlagi tega lahko pripravimo ukrepe, ki zmanjšujejo možnost nastopa negativnih posledic (Osnove obvladovanja tveganj, 2017).

Antunes in Gonzalez (2015) pravita, da je obvladovanje tveganj pomemben proces v organizaciji, ki zmanjšuje negotovost, zaradi česar je sprejemanje poslovnih odločitev in doseganje poslovnih ciljev lažje in učinkovitejše.

*Tabela 3: Zgodovinski razvoj procesa obvladovanja tveganja*

<b>Stara paradigma</b>	<b>Nova paradigma</b>
razdrobljenost – oddelki/funkcije neodvisno obvladujejo tveganja; s tveganji se prvenstveno ukvarjajo računovodstvo, finance, notranja revizija	integracija – obvladovanje tveganj je koordinirano s pregledom vodstva, vsakdo v podjetju vidi obvladovanje tveganja kot del svojega dela
ad hoc – obvladovanje tveganja se izvaja, če managerji verjamejo, da je to potrebno	trajnost – obvladovanje tveganj neprestano poteka
ozka perspektiva – primarno so upoštevana zavarovaljiva in finančna tveganja	širša perspektiva – upoštevana so vsa poslovna tveganja in priložnosti

Vir: K. Podlipnik & B. Gomišček, *Celovito obvladovanje tveganj v slovenski kemični industriji*, 2006, str. 566.



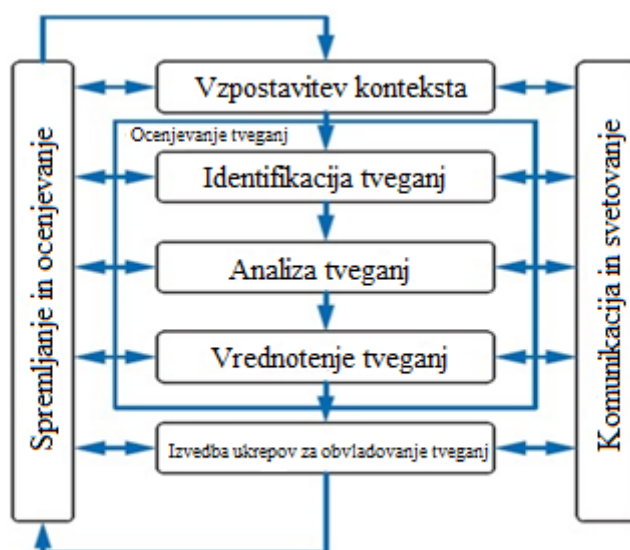
Barton, Shenkir in Walker so zgodovinski razvoj obvladovanja tveganj predstavili skozi transformacijo ključnih vidikov procesa iz stare v novo paradigmo, ki je prikazan v Tabeli 3. Skozi zgodovino se je obvladovanje tveganja spreminjalo, kar se kaže v premiku od razdrobljenega »ad hoc« in ozkega pristopa k novi perspektivi, ki teži k integriranemu, trajnemu in širokemu pristopu (Podlipnik & Gomišček, 2006).

## 2.1 Proces obvladovanja tveganja

Po Hubbard (2009) je obvladovanje tveganj proces identifikacije, ocenjevanja in prednostnega obravnavanja tveganj različnih vrst, ki je podprt z usklajeno in gospodarno uporabo sredstev. Glavna naloga osebe, ki je odgovorna za obvladovanje tveganj, je identifikacija tveganj in priprava plana zmanjšanja in odprave negativnih vplivov, ki jih lahko povzroči sprožitev tveganja. Glavni namen je minimiziranje, spremljanje in nadzor morebitnih negativnih vplivov v primeru nastanka negativnih dogodkov oz. maksimiziranje pozitivnih vplivov ob priložnostih.

V ISO standardu 31000 je predstavljen proces obvladovanja tveganj. Ta proces je povsem enak za vsa tveganja, ne glede na posledice, ki so njihov rezultat. Proces obvladovanja tveganj po ISO standardu, ki je prikazan na Sliki 1, je neprekinjen in strukturiran proces, v katerega je vključeno celotno podjetje in vsi poslovni procesi.

Slika 1: Proces obvladovanja tveganj po ISO 31000



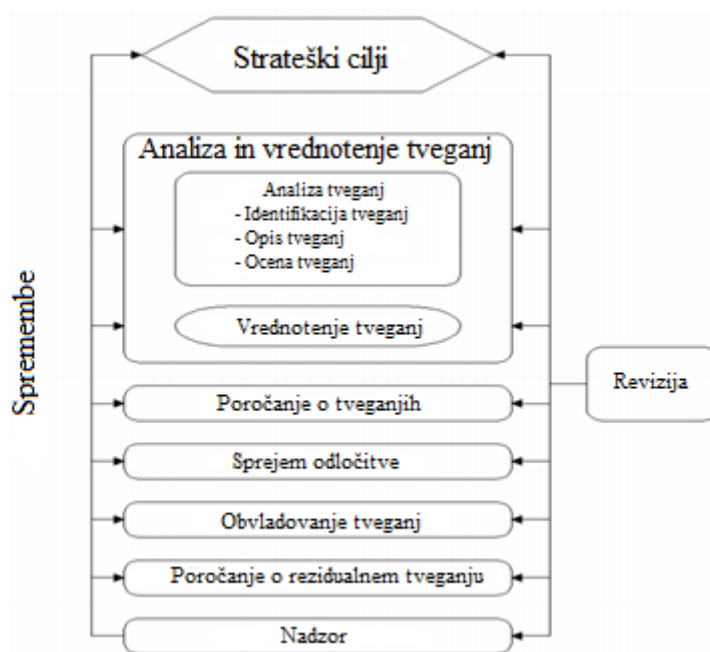
Vir: ISO, International Standard ISO/FDIS 31000:2009(E), 2009, str. 15.

V prvem koraku je potrebno tveganja postaviti v kontekst in identificirati njihovo naravo. Sledi ocenjevanje tveganja (angl. *risk assessment*), ki obsega identifikacijo tveganj, analizo in njihovo ovrednotenje ter razvrstitev po pomembnosti. Proces se nadaljuje z iskanjem rešitev in

sprejemanjem ukrepov za obvladovanje tveganj (angl. *treat risks*). Zelo pomemben del celovitega procesa obvladovanja tveganja je kontinuirano kontroliranje in spremljanje procesa ter poročanje in svetovanje (ISO, 2009; Obvladovanje tveganj, 2017).

V Slovenskem zavarovalnem združenju so oblikovali svoj model procesa obvladovanja tveganj, v osnovi je zelo podoben procesu, ki je predviden po ISO standardu 31000. Posebno pozornost namenjajo analizi in vrednotenju tveganj, ki je eden najpomembnejših delov obvladovanja tveganj. Analiza tveganj je sistematičen postopek, pri katerem je prvi korak identifikacija vseh tveganj, sledi pa njihova ocenitev z določitvijo verjetnosti nastanka dogodka in posledic.

Slika 2: Proces obvladovanja tveganj v zavarovalnicah



Vir: M. Zorec, Prispevek za 9. seminar SZZ v sodelovanju z ZZPS za zavarovalne posrednike in zavarovalne zastopnike, 2011, str. 4.

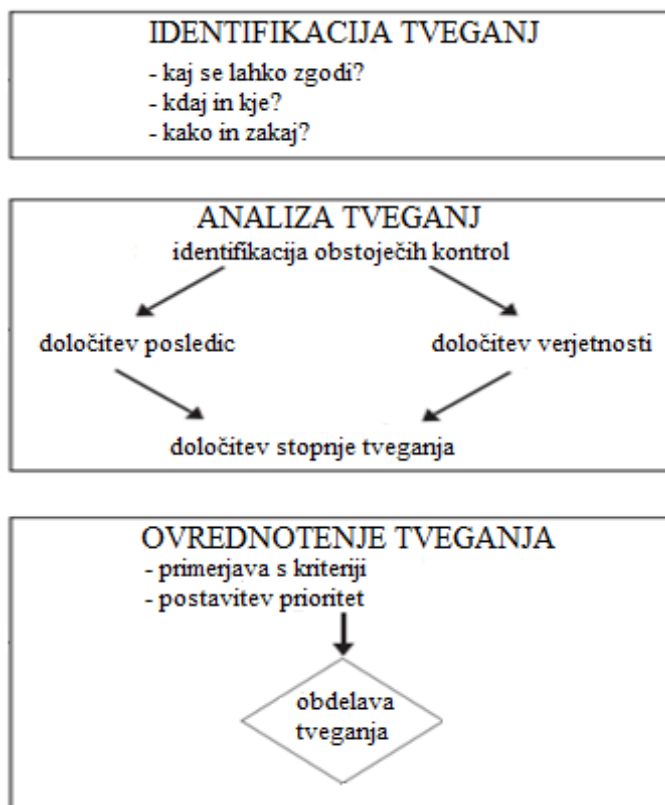
Na Sliki 2 je razvidno, da so v proces vključeni cilji podjetja, opredelitev tveganj, njihova analiza in ocenjevanje ter razvrstitev po pomembnosti. Sledi sprejetje odločitev o ukrepih za obvladovanje ter spremljanje, nadzor in poročanje o tveganjih. Razvrstitev tveganj po pomembnosti se opravi v sklopu ocenjevanja tveganj. Ta obsega oceno verjetnosti pojavitve dogodkov in posledic ter njihov vpliv na poslovanje oz. doseganje začrtanih ciljev organizacije (Zorec, 2011).

### 2.1.1 Ocenjevanje tveganj

Ocenjevanje tveganj, ki je prikazano na Sliki 3, zajema identifikacijo tveganj, analizo tveganj in ovrednotenje tveganj. V sklopu identifikacije tveganj se v organizaciji odpre razprava o potencialnih tveganjih, na podlagi česar se pripravi seznam relevantnih tveganj, t. i. register tveganj. Ključna vprašanja pri identifikaciji tveganj so kaj, kdaj, kje, kako in zakaj se lahko

tveganje zgodi. Analiza tveganj zajema identifikacijo obstoječih notranjih kontrol organizacije in preverjanje ustreznosti njihovega delovanja. Njihova naloga je določiti stopnjo tveganja na podlagi zaznanih tveganj in njihove verjetnosti ter posledic nastanka tveganja. V zadnjem delu sledi ovrednotenje tveganja. V tej fazi se ocenjene stopnje tveganja primerja s kriteriji, ki so pred tem sprejeti s strani odgovornih oseb za obvladovanje tveganj v organizaciji. Na podlagi tega se postavijo prioritete oz. določi, katera tveganja bodo prednostno obravnavana, in pripravi ukrepe za obvladovanje tveganj (Podlipnik & Gomišček, 2006).

*Slika 3: Ocenjevanje tveganj*



*Vir: K. Podlipnik & B. Gomišček, Celovito obvladovanje tveganj v slovenski kemični industriji, 2006, str. 568.*

### 2.1.2 Register tveganj

Obstoj registra tveganj ali dnevnika tveganj je pomemben del procesa obvladovanja tveganj. V njem so zabeležena vsa identificirana tveganja, njihova tveganost in verjetnost nastanka ter ukrepi za njihovo obvladovanje. Izbira načina prikaza registra tveganj je svobodna, saj gre lahko za povsem preprost dokument, preglednico, zbirko podatkov ali pa tabelo. V primeru registra tveganj gre za »živ« dokument, kar pomeni, da se neprenehoma spreminja in dopolnjuje.

Najpogosteje uporabljene komponente v registru tveganj so datum (roki), vrsta tveganja in njen opis, verjetnost nastanka tveganja, resnost posledic oz. vpliv na projekt in delovanje organizacije, izpostavljenost tveganju, ukrepi za preprečevanje, zmanjšanje ali prenos tveganja in navedba osebe, ki je odgovorna za zagotavljanje ustreznosti ukrepov obvladovanja tveganj.

Poleg tega se lahko v register tveganj vključi status tveganja, ki nam pove, ali je tveganje še aktualno oz. se ne more več pojaviti in vplivati na projekt oz. delovanje organizacije. Priporočljivo je, da je ta dokument pregleden, zato je najprimernejši format beleženja tabela, kot je prikazano na Sliki 4 (Deysher, 2015).

Slika 4: Primer registra tveganj Urada RS za nadzor proračuna

Organizacijska enota:							Datum zadnjega pregleda:				
Predstojnik:							Odgovorna oseba:				
				Ocena tveganja brez obvladovanja					Ocena obvladovanega tveganja		
Zap. št.	Tveganje	Vrsta tveganja	Opis tveganja (vključno s posledicami)	Verjetnost (1-4)	Posledica (1-4)	Skupaj	Ukrepanje	Odg. oseba	Verjetnost (1-4)	Posledica (1-4)	Skupaj
	Pomanjkljiva notranja komunikacija		Informacija ne pride pravočasno do odgovornih oseb. Potrebne aktivnosti se ne izvedejo.	4	4	16	Okrepitev notranje komunikacije, vzpostavitev mreže pretoka informacij, zagotoviti redne sestanke.	Generalni sekretar	1	3	3

Vir: M. Gostiša, *Uvajanje registra tveganj*, 2008, str. 24.

### 2.1.3 Matrika ocenjevanja tveganj

Matrika tveganj (angl. *risk matrix*) je orodje ocenjevanja tveganja in jo uporabljamo z namenom preglednejšega prikaza izpostavljenosti organizacije posameznemu tveganju (angl. *risk exposure*). Izpostavljenost tveganju določata dve komponenti, in sicer verjetnost nastanka tveganja in posledice nastanka dogodka. Na podlagi tega lahko tveganja smiselno razvrstimo po pomembnosti od najbolj do najmanj tveganih. V Tabeli 4 je prikazan primer matrike tveganj Urada RS za nadzor proračuna.

Tabela 4: Matrika tveganj – ocenjevanje izpostavljenosti tveganju

Verjetnost	Zelo velika (4)	4	8	12	16
	Velika (3)	3	6	9	12
	Srednja (2)	2	4	6	8
	Majhna (1)	1	2	3	4
		Majhne (1)	Srednje (2)	Velike (3)	Zelo velike (4)
Posledice					

Vir: M. Gostiša, *Uvajanje registra tveganj*, 2008, str. 21.

V Tabeli 5 je prikazan primer kriterija, ki ga je objavil Urad RS za nadzor proračuna, s pomočjo katerega določimo vrednosti komponentama (verjetnost in posledice). Na ta način dobimo oceno

posameznega tveganja. Pridobljene rezultate vključimo v register tveganj, saj so ključne za določitev pomembnosti tveganja in ukrepov za njihovo obvladovanje.

*Tabela 5: Razlaga ocene tveganja*

Verjetnost	Posledice
<b>majhna:</b> redko (izjemni primeri)	<b>majhne:</b> majhna finančna škoda; izvajanje ni ogroženo; ni sodnih posledic; ugled ni ogrožen
<b>srednja:</b> možno (tveganje se lahko uresniči srednjeročno)	<b>srednje:</b> zmerna finančna škoda; potrebno je reorganizirati aktivnosti; kratkoročno zmanjšanje ugleda
<b>velika:</b> verjetno (tveganje se lahko uresniči večkrat, gledano srednjeročno)	<b>velike:</b> pomembna finančna škoda; potreba po spremembi načrtov; sprememba organizacije; dolgoročna izguba ugleda
<b>zelo velika:</b> skoraj gotovo (tveganje se bo kratkoročno zelo verjetno uresničilo in tudi večkrat)	<b>zelo velike:</b> izjemna finančna škoda; poslanstvo in temeljne aktivnosti so ogrožene; grožnja sodnih postopkov; izguba zaupanja

*Vir: M. Gostiša, Uvajanje registra tveganj, 2008, str. 22.*

## 2.2 Obvladovanje tveganj v športnih organizacijah

Športne organizacije se vsakodnevno soočajo s specifičnimi tveganji, zaradi česar so primorane v sklopu svojega poslovanja obvladovati tveganja. Na SZS so v letnem poročilu za leto 2015 obvladovanje tveganj opredelili tako (SZS, 2016, str. 18):

»Obvladovanje tveganj postaja v skladu s poslovno politiko SZS eden od pomembnejših procesov celotnega procesa upravljanja. Aktivno obvladovanje tveganj vpliva na manjšo izpostavljenost SZS raznim nepredvidljivim dogodkom, omogoča boljši nadzor nad stroški, večjo predvidljivost denarnih tokov in zmanjševanje presežka odhodkov nad prihodki, višjo bonitetno oceno, hkrati pa ustvarja zaupanje poslovnih sponzorjev, članov SZS, dobaviteljev in preostalih strank, koristno je tudi kot podpora vodstvu pri odločanju.«

Tveganja in obvladovanje tveganj se razlikuje glede na vrsto športa, organizacijsko strukturo in deležnike posamezne športne organizacije. Z vidika obvladovanja tveganj v športnih organizacijah obstajajo tri pomembna področja odgovornosti, ki jih morajo organizacije zagotavljati (Corbett, 2002):

1. Varno okolje za športne udeležence (programi varnosti, varnost na prizoriščih in športnih objektih, usposobljeni športni delavci in prostovoljci).
2. Sprejemanje dobrih in poštenih odločitev, ki so rezultat ustrezne odločitvene politike.
3. Skrb in zaščita sredstev in finančnih virov, vključno z denarjem, športno opremo, športnimi objekti ter neopredmetenimi sredstvi (podatki, ugled, blagovna znamka in trženjske pravice).

Corbett (2002) opozarja, da lahko nezavedanje zgornjih odgovornosti privede do škodljivih in neželenih posledic za športno organizacijo. Te so npr.: poškodba udeleženca, ki lahko povzroči dodatne stroške za pravno posredovanje in posledično najverjetneje tudi višjo premijo ob naslednji sklenitvi zavarovanja. Nepremišljeno delovanje v športu lahko vodi do kadrovskih težav in slabega upravljanja s človeškimi viri, kar povzroča dodatne stroške športni organizaciji ter kazi njen ugled in dobro ime. Neustrezna skrb za opredmetena, neopredmetena sredstva in intelektualno lastnino je odraz slabega managementa organizacije, ki dolgoročno lahko negativno vpliva na finančno stanje.

Športna organizacija, ki je organ upravljanja določene športne dejavnosti v državi, regiji in podobno, mora sprejeti širši pristop obravnavanja tveganj. Taka organizacija obvladuje svoja tveganja in tveganja članic (klubi, združenja, društva itd.), ki delujejo pod njenim okriljem.

Upravni organ organizacije lahko na tri načine obvladuje tveganja (Corbett, 2002):

- 1. Neposredne aktivnosti** – prepoznavanje in nadzorovanje tveganj v aktivnostih, ki jih organizacija izvaja neposredno (upravni odbor in komisije sprejemajo odločitve organizacije).
- 2. Posredne aktivnosti** – opredelitev ustreznih standardov, ki postavljajo smernice izvajanja in izpeljave aktivnosti ter kako morajo biti tveganja obvladovana (kršitev standardov s strani članic organizacije je sankcionirana).
- 3. Podprte aktivnosti** – zagotavljanje primerne pomoči, virov in orodij obvladovanja tveganj. Te aktivnosti pomagajo lokalnim združenjem in klubom v svojih naporih pri uspešnem obvladovanju tveganj.

Corbett (2002) v članku o obvladovanju tveganj v športnih organizacijah poudarja štiri splošne strategije kontrole tveganj. To so:

- 1. Sprejemanje tveganja** – tveganje je majhno in značilno za športno dejavnost, zato je manager pripravljen sprejeti posledice. V tem primeru odločevalec ne stori ničesar.
- 2. Zmanjšanje tveganja** – tveganje je dovolj pomembno, da ga manager obravnava in obvladuje. Manager mobilizira zaposlene in prostovoljce ter opravi pregled opreme in športnih objektov. Odločevalec na ta način želi zmanjšati verjetnost nastanka dogodka oz. posledice, ki jih lahko ta povzroči.
- 3. Prenos tveganja** – tveganje je tako veliko, da ga športna organizacija več ne želi sprejemati, zato ga prek pogodb prenese na zavarovalnice in druge prevzemalce tveganj.
- 4. Izogibanje tveganju** – tveganje je zelo visoko in resno, zato ga športni manager ni pripravljen prevzeti. Posledično se izogiba opravljanju aktivnosti, ki so podvržena takim tveganjem.

Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Ur.l. RS, št. 63/2013-UPB7, v nadaljevanju ZFPPIPP) zavezuje poslovodstvo k izvajanju ukrepov za obvladovanje tveganj. Poslovodstvo je po tretjem odstavku 30. čl. tega zakona dolžno spremljati tveganja in pri sprejemanju ukrepov upoštevati vsa tveganja, ki jim je družba izpostavljena. Poseben poudarek pa mora poslovodstvo nameniti naslednjim tveganjem: kreditnemu, tržnemu,

operativnemu in likvidnostnemu. V primeru, da upniki upravičijo svojo pravico in se sklicujejo na kršenje zgornjih določil, mora direktor odškodninsko odgovarjati za nastalo situacijo, kot opredeljuje ZFPPIPP.

### 3 ORGANIZIRANOST SVETOVNEGA NOGOMETA

Poznavanje hierarhične urejenosti svetovnega nogometa je ključno z vidika razumevanja delovanja nacionalnih nogometnih zvez (npr. NZS). Delovanje nacionalnih nogometnih zvez je namreč tesno povezano s pravilniki in usmeritvami, ki jih sprejemajo nadrejene nogometne organizacije. V svetovnem nogometu lahko govorimo o hierarhični ureditvi, na vrhu katere je FIFA. FIFA izvaja svoje politike, ideje in usmeritve zaupa šestim konfederacijam, ki skrbijo za nadzor nogometnih aktivnosti v svojih regijah in so prikazane na Sliki 5. FIFA sestavljajo UEFA, Konfederacije Severne, Srednje Amerike in Karibov (angl. *Confederation of North, Central America and Caribbean*, v nadaljevanju CONCACAF), Južnoameriška nogometna konfederacija (angl. *South American Football Confederation*, v nadaljevanju CONMEBOL), Azijska nogometna konfederacija (angl. *Asian Football Confederation*, v nadaljevanju AFC), Konfederacija afriškega nogometa (angl. *Confederation of African Football*, v nadaljevanju CAF) in Nogometna konfederacija Oceanije (angl. *Oceania Football Confederation*, v nadaljevanju OFC). Konfederacija CONCACAF se deli še na tri regionalne federacije, CAF in AFC pa še vsaka na pet (FIFA, 2017b).

Slika 5: FIFA konfederacije



Vir: E. Bursa, *FIFA - Organization*, 2015.

V posameznih konfederacijah so včlanjene nacionalne nogometne zveze, ki urejajo področje nogometa znotraj mej svoje države. Pri svojem delovanju in uresničevanju globalnih usmeritev nadrejenih organizacij so finančno in logistično podprte s strani FIFE in svoje konfederacije (FIFA, 2017b).

### 3.1 FIFA

FIFA (2017e) je bila ustanovljena leta 1904 in ima sedež v švicarskem Zürichu. Glavni cilj organizacije z 211 članicami je nenehno izboljševanje nogometa in globalna promocija igre skozi mladinske in razvojne programe. Nogomet ima namreč veliko združevalno, izobraževalno, kulturno in humanitarno moč. FIFA je ena izmed najvplivnejših svetovnih organizacij, ki je odigrala pionirsko vlogo med mednarodnimi športnimi zvezami na področju vodenja, reguliranja in finančnega poročanja v sodelovanju z največjimi specialisti na pravnem in ekonomskem področju.

FIFA v zadnjem času pretresajo škandali, ki izhajajo iz časov predsedovanja Švicarja Seppa Blatterja. Novi predsednik je 26. 2. 2016 postal Gianni Infantino, ki je vse svoje napore usmeril v izboljšanje ugleda organizacije z okrepitvijo etičnega delovanja, ki ga nadzoruje neodvisna etična komisija FIFE in v nadaljnji razvoj nogometne igre po vsem svetu (FIFA, 2017e).

FIFA slogan se glasi »Za igro. Za svet.« (angl. »*For the Game. For the World.*«), s čimer želijo poudariti svojo usmeritev v razvoj nogometa in sveta. Poslanstvo FIFE je razvoj svetovnega nogometa in organizacija navdihujočih tekmovanj ter družbeno odgovorno delovanje. Ustvarjanje trajnostnega okolja je pomembna usmeritev mednarodne nogometne organizacije, ki jo udeležujejo skozi številne projekte v povezavi s svetovnim prvenstvom in programe, kot so: »Nogomet za upanje« (angl. »*Football for Hope*«), »Nogomet za naš planet« (angl. »*Football for the Planet*«), »Raznolikost in boj proti diskriminaciji« (angl. »*Diversity and Anti-Discrimination*«) in »Poštena igra« (angl. »*Fair Play*«) (FIFA, 2017a; FIFA, 2017g).

FIFA vodi predsednik, pri tem mu pomaga skupščina, ki je vrhovni zakonodajni organ mednarodne nogometne organizacije (angl. *FIFA Congress*). Sestavljajo jo predstavniki držav članic FIFE, ki imajo ne glede na svojo velikost in moč en glas. Skupščina, ki je organizirana vsako leto, sprejema odločitve o spremembah v Statutu in na kakšen način bodo te implementirane. Poleg tega skupščina potrjuje letna poročila, sprejema nove nacionalne zveze v članstvo organizacije in organizira volitve za predsednika FIFE (FIFA, 2017d).

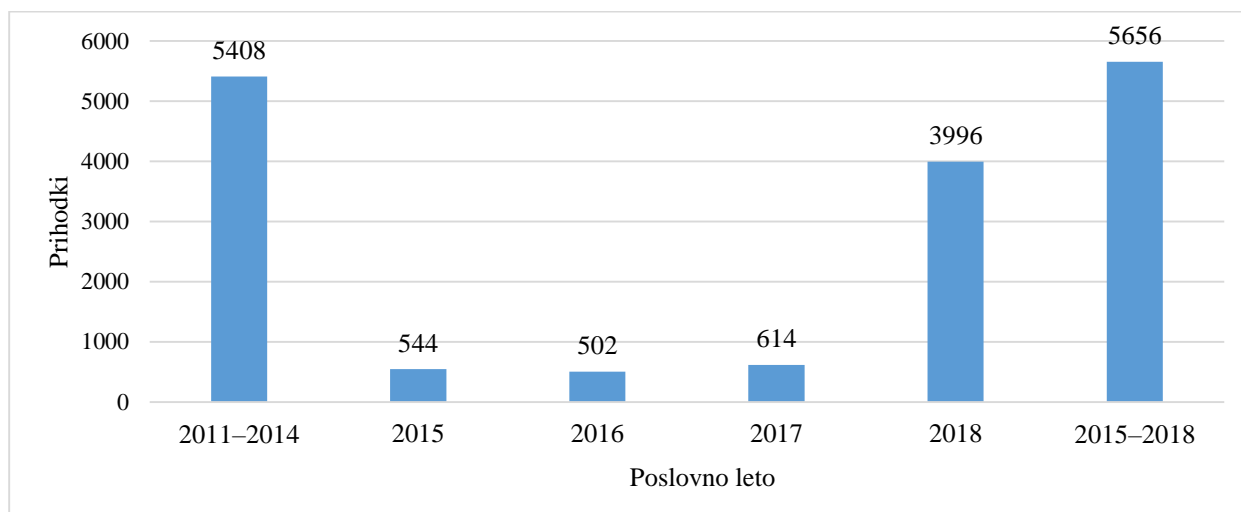
Izvršni odbor FIFE (angl. *FIFA Council*) je strateški, odločevalni in nadzorni organ, ki mu predseduje predsednik FIFE in je sestavljen iz 37 članov. Ena izmed najbolj pomembnih odločitev, ki jih izvršni odbor sprejema, je izbor gostitelja svetovnega prvenstva v nogometu. Člani izvršnega odbora imajo štiriletni mandat in stremijo k izboljšanju in razvoju svetovnega nogometa (FIFA, 2017f).

Generalni sekretariat FIFE je operativno-administrativni organ in ga vodi Senegalka Fatma Samba Diouf Samoura. Glavne naloge so udeleževanje odločitev izvršnega odbora FIFE, skrb za finance, mednarodne odnose in organizacija svetovnega prvenstva ter drugih tekmovanj pod okriljem FIFE. Izvršnemu odboru in generalnemu sekretariatu poročajo in asistirajo FIFA komiteji (angl. *FIFA Committees*), ki organoma pomagajo pri izpolnjevanju njihovih obveznosti v skladu s Statutom in pravilniki (FIFA, 2017c).



Na 67. FIFA skupščini, ki se je odvijal 11. 5. 2017 v Manami, je FIFA predstavila finančno poročilo za leto 2016. V njem je opisano finančno stanje, uspešnost delovanja in investicije ter spremembe na področju finančnega poročanja organizacije. Prihodki organizacije so v preteklem letu znašali 502 milijona dolarjev (v nadaljevanju USD), kar je manj kot leta 2015, ko so znašali 544 milijonov USD (8,4 % znižanje) (FIFA, 2017a).

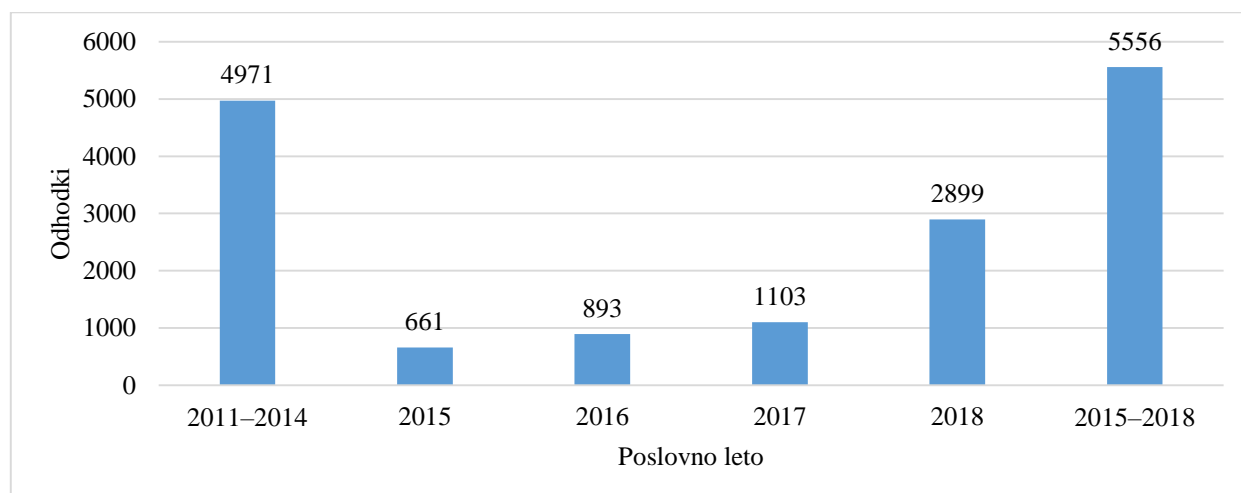
*Slika 6: Prihodki FIFE v obdobju 2011–2018 (v mio USD)*



*Vir: FIFA, FIFA Financial Report, 2017a, str. 21.*

Glavni vir prihodkov predstavljajo televizijske pravice, sledijo jim trženjske pravice, licenčne pravice in prihodki iz naslova prodanih vstopnic. Na Sliki 6 je prikaz prihodkov FIFE v preteklih letih in načrtovani prihodki v obdobju 2015–2018 (FIFA, 2017a).

*Slika 7: Odhodki FIFE v obdobju 2011–2018 (v mio USD)*



*Vir: FIFA, FIFA Financial Report, 2017a, str. 21.*

Odhodki, ki so prikazani na Sliki 7, so se v primerjavi z letom 2015 povečali za 35 % oz. iz 661 milijonov na 893 milijonov USD v letu 2016. Glavni odhodki so odhodki, ki so namenjeni razvoju in izobraževanju, sledijo odhodki za delovanje vodstva FIFE in administracije, organizacijo dogodkov in trženje ter TV oddajanje (FIFA, 2017a).

FIFA je v letu 2016 beležila izgubo v višini 391 milijonov USD, izgubo pa napoveduje tudi v letu 2017. FIFA je v poročilu opredelila glavne vzroke negativnega poslovnega izida, ki je razlog visokih stroškov preiskav škandalov in finančnih malverzacij v preteklosti, slabih investicij in sprememb v računovodskih standardih (povečanje transparentnosti proračunske porabe). Največji del izgub predstavlja sprememba računovodskih pravil, saj se prihodki iz pogodb od zdaj beležijo šele po izteku roka. 50 milijonov USD je zahtevala preiskava škandalov, 200 milijonov USD pa naj bi znašale tožbe v ZDA zavrlo malverzacij pri televizijskih in drugih komercialnih pogodbah. V zadnjem letu je velik vpliv na slab poslovni izid imela neuspela investicija v FIFA muzej in hotel Ascot v Zürichu (FIFA, 2017a).

FIFA pričakuje, da bo leta 2018 zaradi organizacije svetovnega prvenstva v Rusiji občutno povečala prihodke na skoraj 4 milijarde USD, kar bi ob upoštevanju 2,9 milijarde USD visokih odhodkih pomenilo, da bi organizacija leto zaključila s približno 1,1 milijarde USD dobička. Če se bo napoved uresničila, bi to pomenilo, da bo FIFA obdobje 2015–2018 sklenila s 100 milijoni USD dobička, kot je prikazano v Tabeli 6 (FIFA, 2017a).

*Tabela 6: Poslovni izid FIFE v obdobju 2011–2018 (v mio USD)*

Poslovno leto	2011–2014	2015	2016	2017	2018	2015–2018
Poslovni izid	437	-117	-391	-489	1097	100

*Vir: FIFA, FIFA Financial Report, 2017a, str. 21.*

FIFA je v obdobju 2015–2017 naredila 910 milijonov USD izgube, kar se odraža na znižanju vrednosti rezerv z 1,4 milijarde USD v letu 2015 na 605 milijonov USD v letu 2016. V prihodnosti FIFA načrtuje povečanje odhodkov na račun povečanja sredstev, namenjenih nacionalnim nogometnim zvezam, saj naj bi te v štiriletnem obdobju prejele 5 milijonov USD. Pred tem so prejemale 1,6 milijonov USD (FIFA, 2017a).

### **3.2 UEFA**

UEFA je zveza zvez in ena izmed šestih FIFA konfederacij, ki ima 55 članic nacionalnih nogometnih zvez, kar je največ med vsemi konfederacijami. Ustanovljena je bila leta 1954 v Baslu, trenutno pa se njen sedež nahaja v Nyonu ob Ženevskem jezeru. Njen predsednik je Slovenec Aleksander Čeferin, ki je sedmi predsednik UEFA postal 14. 9. 2016 na skupščini v Atenah. UEFA je upravni organ v evropskem nogometu, ki pri svojem delovanju uresničuje naslednje cilje:

reševanje vseh vprašanj v povezavi z evropskim nogometom, promocija nogometa v duhu enotnosti, solidarnosti, miru, razumevanja in poštene igre. Ob tem izvaja številne programe z namenom preprečevanja diskriminacije na politični, rasni, verski, spolni ali kakršnikoli drugi osnovi. Organizacija zagovarja vrednote nogometa in ohranjanje dobrih odnosov z nogometnimi deležniki ter skrbi in na različne načine podpira evropske nacionalne nogometne zveze (UEFA, 2017a).

Organi UEFE so skupščina, izvršni odbor in predsednik. Skupščina je vrhovni nadzorni organ, ki je organiziran vsako leto in se ga udeležijo predstavniki vseh 55 članic. Zadnja redna skupščina je bil v Helsinkih 5. 4. 2017.

Naloge UEFA skupščine so (UEFA, 2017b):

1. sprejemanje in obravnavanje poročila predsednika, izvršnega odbora in UEFA administracije,
2. potrjevanje finančnega in revizijskega poročila, potrjevanje zaključnega računa in proračuna,
3. izvolitev predsednika UEFE in članov izvršnega odbora,
4. izvolitev članov UEFE v izvršni odbor FIFE,
5. izvolitev revizijskega organa,
6. sprejemanje sprememb UEFA Statuta,
7. obravnavanje in sprejemanje odločitev na predloge,
8. sprejemanje novih članic in izključitev članic,
9. odločitev o nadaljevanju ali odpravi suspenza članic oz. članov UEFA organov,
10. sprejem in upoštevanje dnevnega reda skupščine,
11. obravnava in sprejem zapisnika prejšnje skupščine,
12. podelitev častnega članstva.

Izvršni odbor UEFE je glavni izvršilni organ in ga sestavljajo predsednik in 16 članov (med njimi mora biti vsaj ena ženska), ki jih izvolijo na skupščini. Izvršni odbor ima vsa pooblastila v zvezi s prilagajanjem zakonodaje in sprejemanja odločitev glede vseh zadev, ki niso v pristojnosti skupščine in drugih organov. Naloge izvršnega odbora UEFE so nadzor delovanja UEFE in izdajanje nujnih napotkov, definiranje organizacijske strukture, nadzor nad knjigovodstvom, imenovanje revizorjev in podajanje nalog ter pristojnosti, imenovanje in razrešitev generalnega sekretarja in namestnika generalnega sekretarja, nadzor nad delom UEFA administracije, izdelava pisnega poročila in pregled poročila uprave, ki je predstavljen na redni skupščini. Med srečanji izvršnega odbora ima svojo vlogo tudi odbor za nujne zadeve (angl. *UEFA Emergency Panel*), ki je zadolžen za sprejetje končnih odločitev o nujnih in večinoma zahtevnih zadevah - leta 2014 je izdal mnenje o varnostnih in političnih razmerah v Rusiji, Ukrajini in Izraelu. (UEFA, 2017c).

Pravosodni organi UEFE (angl. *Administration of Justice*) so organ za nadzor, etiko in disciplino, pritožbeni organ, etični in disciplinski inšpektorji in organ za finančno kontrolo nogometnih klubov. UEFA ima devetnajst komisij in šest strokovnih odborov, ki so vključeni v oblikovanje politike organizacije. Komisije razpravljajo o izboljšavah na različnih področjih, kot so zdravstvo, finance, status in transferji igralcev, sodniške zadeve, tekmovanja in drugem. Na podlagi tega

dajejo nasvete, priporočila in predloge izvršnemu odboru. Izvršni odbor lahko pooblasti posamezno komisijo in ji da odločevalno moč, v osnovi pa so komisije svetovalni organi. Administracijo v vlogi generalnega sekretarja vodi Theodore Theodoridis, ki je odgovoren za organizacijo, vodenje in usmeritev zaposlenih na UEFA (UEFA, 2017a).

Finančno poročilo za sezono 2015/2016 je bilo sprejeto 5. 4. 2017 na 41. UEFA skupščini v Helsinkih. UEFA se v sklopu svojega delovanja zaveda, da se njen glavni produkt izvaja na igrišču. V finančnem poročilu so zapisali, da pri tem zasledujejo besede italijanskega trenerja Carla Ancelottija, ki je v svoji knjigi zapisal, da ima vsak posel svoj osrednji produkt. Ta je v nogometu viden na igrišču in prinaša tri glavne vrste prihodkov iz naslova prodaje vstopnic, televizijskih pravic in oglaševanja ter sponzorstev (UEFA, 2017d).

UEFA zasleduje lastno finančno strategijo, ki temelji na zagotavljanju finančne moči in stabilnosti, s čimer zagotavlja podporo nogometni igri in nacionalnim zvezam. To udejanja tako, da prihodke vrača na igrišče, v programe za razvoj moškega in ženskega nogometa za vse (angl. *Grassroots Programme*). UEFA v sklopu svojega delovanja krepi solidarnost, ščiti prihodnost nogometne igre, skrbno upravlja s financami, poudarja pomembnost sodelovanja z nacionalnimi nogometnimi zvezami, ohranja finančno uravnoteženost med reprezentančnim in klubskim nogometom, ohranja integriteto tekmovanj in promovira pošteno igro (UEFA, 2017d).

Ob pogledu na Tabelo 7 na kateri so prikazani prihodki UEFE, lahko vidimo, da je njeno poslovno leto tekmovalno leto oz. sezona in da beleži višje prihodke kot FIFA. Najvišje prihodke UEFA beleži v tekmovalnem letu, ko se odvijajo tako klubska tekmovanja kakor tudi evropsko prvenstvo v nogometu. V lanskem tekmovalnem letu je UEFA zabeležila rekordne prihodke v višini skoraj 4,58 milijarde EUR, kar je približno dvakrat več od prihodkov v sezoni 2014/2015. Od tega je kar 1,92 milijarde EUR prihodkov iz naslova UEFA EURO 2016, ki ga je organizirala Francija. Prihodki iz naslova kvalifikacij za evropsko prvenstvo 2016 so bili nizki, zaradi majhnega števila tekem odigranih v sezoni 2015/2016 (UEFA, 2017d).

*Tabela 7: Prihodki UEFE v obdobju 2010–2016 (v mio EUR)*

Vrsta prihodkov	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Klubska tekmovanja in drugi prihodki</b>	1384,1	1404,8	1697,2	1730,4	1800,0	2456,0
<b>Evropsko prvenstvo in kvalifikacije za evropsko prvenstvo</b>	/	1390,9	1,7	/	299,4	2123,8
<b>Skupaj</b>	1384,1	2795,7	1698,9	1730,4	2099,4	4579,8

*Vir: UEFA, Financial report 2015/2016, 2017d, str. 7.*

Prihodki iz naslova evropskih klubskih tekmovanj so narasli za 38 % glede na sezono 2014/2015. Največji del teh prihodkov predstavljajo prihodki iz naslova Lige prvakov (angl. *UEFA Champions League*), ki znašajo 2,06 milijarde EUR, prihodki Evropske lige (angl. *UEFA Europa League*) pa 355,9 milijonov EUR. 70 % vseh prihodkov predstavljajo prihodki iz naslova televizijskih pravic (3,18 milijarde EUR), 20 % pa trženjskih pravic in oglaševanja. V tem finančnem letu je UEFA zabeležila višje prihodke od prodaje vstopnic, ki so posledica razprodanih tekem na evropskem prvenstvu v Franciji (UEFA, 2017d).

Odhodki UEFA so v sezoni 2015/2016 znašali 3,3 milijarde EUR in so v primerjavi s sezono 2014/2015 narasli za 67 %. Glavni odhodek v višini 2,26 milijarde EUR predstavljajo nagrade za ekipe udeleženske UEFA tekmovanj. V sezoni 2015/2016 je bilo 50 % prihodkov namenjenih distribuciji nacionalnim zvezam in klubom, ki so sodelovali v tekmovanjih pod okriljem UEFA. UEFA namreč zasleduje poslovni model, po katerem se večji del finančnih sredstev vrne nogometu in sodelujočim ekipam. Klubi, ki nastopajo v Ligi prvakov, si razdelijo 1,4 milijarde EUR, udeleženci Evropske lige pa 411 milijonov EUR. Sodelujočim na evropskem prvenstvu 2016 je namenjenih 16 % vseh prihodkov, kar pomeni, da so si udeleženske lanskega prvenstva razdelile 300 milijonov EUR nagrad (UEFA, 2017d).

Stroški v povezavi z organizacijo dogodkov so drugi največji odhodek in so v zadnjem finančnem letu znašali 537 milijonov EUR. Sledijo odhodki za plačilo administracije in zaposlenih, informacijske tehnologije, sodniški stroški, stroški amortizacije in prispevki nacionalnim nogometnim zvezam. Pomemben odhodek UEFA predstavljajo solidarnostni prispevki, s katerimi organizacija zagotavlja finančne prilive tudi tistim zvezam in klubom, ki se v UEFA tekmovanja ne uvrščajo. Na ta način želijo omogočiti vsem približno enake možnosti za preboj v elitna evropska tekmovanja in zmanjšati razliko med velikimi in malimi zvezami in klubi. UEFA se zaveda, da vračanje denarja v nogomet vpliva na njegov razvoj na vseh nivojih. Solidarnostni prispevek UEFA, ki je v sezoni 2015/2016 znašal 1,16 milijarde EUR, je namenjen nacionalnim nogometnim zvezam za razvoj infrastrukture in pokrivanje stroškov delovanja, klubom, ki so izločeni v začetnih fazah evropskih klubskih tekmovanj, drugim klubom v najvišjih državnih tekmovanjih, ki se ne uvrščajo v UEFA tekmovanja (ta sredstva so namenjena razvoju mladinskih programov), in klubom, ki imajo v lasti igralce, ki sodelujejo v UEFA reprezentančnih tekmovanjih. Največji del solidarnostnega prispevka je bil v preteklem poslovnem letu namenjen zvezam (800 milijonov EUR), 355 milijonov EUR pa je bilo namenjenih klubom (UEFA, 2017d).

Program »Hat-trik III« (angl. »*The HatTrick III*«) je solidarnostni program, namenjen finančni podpori nacionalnim nogometnim zvezam. Višina sredstev, ki so jih lahko nacionalne nogometne zveze po tem programu namensko uporabile za gradnjo nogometne infrastrukture, znaša 3 milijone EUR. Ta znesek so lahko zveze skozi različne projekte upravičile v štiriletnem obdobju od sezone 2012/2013 do 2015/2016. Prav tako program »Hat-trik III« nacionalnim zvezam zagotavlja denar za pokrivanje tekočih stroškov poslovanja, sodelovanje na mladinskih, ženskih in futsal tekmovanjih, implementiranje UEFA sistema licenciranja klubov, implementiranje trenerske in sodniške konvencije, oblikovanje programa razvoja ženskega nogometa in programa dobrega vodenja ter zaposlitev osebe, odgovorne za integriteto tekmovanj (UEFA, 2017d; UEFA, 2017e).

Poslovni izid pred plačilom davka in solidarnostnih prispevkov UEFA je znašal 1,26 milijarde EUR. UEFA je po plačilu vseh obveznosti izkazala dobiček v višini 102 milijona EUR. V finančnem letu 2014/2015 je UEFA naredila izgubo v višini 27,9 milijonov EUR. Prav tako je izgubo beležila v finančnem letu 2012/2013 in 2013/2014. Kljub temu je svoje rezerve od leta 2011 povečala iz 493,7 milijonov EUR na 632,8 milijonov EUR v letu 2016 (UEFA, 2017d).

## **4 PREDSTAVITEV NZS**

NZS je slovenska krovna nogometna organizacija, ki je bila ustanovljena 23. 4. 1920. V skladu z določbami zakona o društvih je kot zveza društev vpisana v register društev. Njen sedež se od leta 2015 nahaja v Nacionalnem nogometnem centru Brdo (v nadaljevanju NNC Brdo), kjer sta upravna stavba in športni kompleks s tremi igrišči z naravno travo. Kot krovna nogometna organizacija v RS ima pristojnosti in odgovornosti na področju omogočanja optimalnih pogojev za razvoj profesionalnega in amaterskega nogometa (NZS, 2015a).

NZS je zveza društev, njene članice pa so medobčinske nogometne zveze (v nadaljevanju MNZ), Zveza nogometnih sodnikov Slovenije (v nadaljevanju ZNSS) in Zveza nogometnih trenerjev Slovenije (v nadaljevanju ZNTS). MNZ-ji, ki so podaljšana roka krovne zveze, skrbijo za razvoj nogometa in implementacijo odločitev in usmeritev organov NZS. Poleg tega so MNZ-ji odgovorni za vodenje registra klubov MNZ in beleženje morebitnih sprememb v Statutu oz. drugih aktih klubov ter organizacijo tekmovanj v pristojnosti MNZ, kar določa Statut NZS. Ta v 44. čl. določa, da lahko izvršni odbor NZS s sklepom poveri vodenje tekmovanja eni ali več MNZ. MNZ članice NZS so MNZ Ljubljana, MNZ Maribor, MNZ Celje, MNZ Ptuj, MNZ Gorenjske Kranj, MNZ Murska Sobota, MNZ Koper, MNZ Nova Gorica in MNZ Lendava (NZS, 2017b).

NZS je neprofitna organizacija, kar pomeni, da v primeru presežka prihodkov nad odhodki, vsa presežna sredstva investira v slovenski nogomet. V slovenskem nogometu je bilo v letu 2016 registriranih 43.086 igralcev, od tega več kot polovica mladih (25.708), sledijo amaterski igralci (11.988), igralci malega nogometa, ženske in neamaterji. Najmanjšo skupino med registriranimi igralci predstavljajo neamaterji, ki jih je 396. V registru klubov NZS je bilo leta 2016 294 klubov in 1.474 ekip. Zveza je objavila, da je bilo leta 2016 v RS registriranih 1.524 trenerjev in 1.089 sodnikov (NZS, 2017b).

NZS predstavlja slovenski nogomet in s svojimi aktivnostmi skrbi za razvoj ter širjenje množičnosti nogometa znotraj meja RS. Pri svojem delovanju se drži petih v organizacijo integriranih vrednot, ki so odgovornost, strast, zmagovalnost, odprtost in spoštljivost. Te vrednote so integrirane tudi v poslanstvo organizacije, ki je ustvarjanje odprtega in stabilnega okolja za uresničevanje nogometnih ambicij ob upoštevanju vrednot NZS in solidarnosti v družbi. V strategiji je NZS kot ključno dinamično sposobnost opredelila strokovno in etično delovanje in dobro organiziranost ter povezanost s tujino. Primerjalna prednost organizacije je ta, da ima visok ugled v družbi in da deluje v dejavnosti, ki se razvija in globalizira, zaradi česar je zanimiva številnim poslovnim partnerjem (NZS, 2015a).

Eden izmed ključnih ciljev organizacije je zagotavljanje in ustvarjanje pogojev za izvajanje nogometne dejavnosti. Ob tem je odgovorna še za spodbujanje mladih nogometašev in zagotavljanje njihove uveljavitve, usposabljanje nogometnih trenerjev, sodnikov in drugih strokovnih delavcev ter organizacij in določitev sistema tekmovanj. Za slednje skrbi tekmovalni organ, ki je v letu 2016 delegiral 2.575 tekem in skrbel za njihovo regularnost in kredibilnost. V sklopu svojega delovanja zveza sodeluje z različnimi organi in organizacijami, FIFO, UEFO in drugimi nacionalnimi zvezami. Poleg tega posluje v skladu z določili, ki so zapisana v Statutu, predpisi, navodili in odločbami FIFE, UEFA in NZS, Etičnim kodeksom FIFE in pravili igre (NZS, 2015a).

V revidiranem letnem poročilu, ki je dostopno na AJPES-u, je opredeljeno področje dela in pristojnosti zveze. Naloge zveze so normativno urejanje nogometa in organizacija ter nadzor nogometnih tekmovanj na ozemlju RS. Svojim članicam (MNZ, strokovni organizaciji in klubom) z namenom nemotenega delovanja zagotavlja finančno podporo. Poleg tega mora zveza sprejemati odločitve v skladu s Statutom NZS, izvrševati odločitve nadrejenih organizacij in o spremembah obveščati svoje člane. Registracija igralcev, klubov in nogometnih agentov je prav tako v pristojnosti NZS, ki jo mora izvrševati na podlagi veljavnih pravilnikov posameznega področja. Poleg tega je zveza organizator tekem slovenskih nogometnih reprezentanc, velik organizacijski zalogaj pa predstavljajo predvsem tekme članske reprezentance (NZS, 2017b).

Slovenska nogometna reprezentanca je glavni produkt NZS, saj je z marketinškega vidika najbolj privlačna in privabi največ navijačev, gledalcev ter sponzorjev. Zveza s prihodki iz naslova prodaje vstopnic, TV in oglaševalskih pravic, sponzorstev ter prodaje reprezentančnih in navijaških artiklov financira aktivnosti reprezentanc, strokovno službo, organe in komisije NZS ter druge mednarodne aktivnosti. Slovenska članska reprezentanca je ambasador države v svetu, njeni rezultati pa vplivajo na javno podobo nogometa v javnosti (NZS, 2017b).

## **4.1 Organizacijska struktura NZS**

Organi NZS so po 18. čl. Statuta NZS skupščina, izvršni odbor, arbitražni svet, nadzorni odbor, predsednik NZS, generalni sekretar NZS, odbor za nujne zadeve, organi odločanja na prvi stopnji in pritožbeni organi. Predsednik NZS je od 15. 12. 2016 Radenko Mijatović, ki je na tem mestu nadomestil sedanjega predsednika UEFA Aleksandra Čeferina.

Skupščina je najvišji organ NZS, njene glavne naloge so sprejemanje sprememb Statuta, poročila o delu NZS, poročila neodvisnega revizorja o računovodskih izkazih, poročila o izvrševanju sklepov izvršnega odbora, sprejetje finančnega poročila in zaključnega računa za preteklo leto, programa dela in finančnega načrta za naslednje leto ter imenovanje revizijske družbe za določeno poslovno obdobje. Na volilni skupščini delegati odločajo o novem predsedniku zveze in njenih podpredsednikih. Izvršni odbor je izvršilni organ, ki odloča o vseh najpomembnejših področjih v slovenskem nogometu in podaja naloge ter pristojnosti za implementacijo svojih odločitev. Poleg tega potrjuje sestave nogometnih lig in koledarjev, sprejema spremembe pravilnikov in aktov NZS, odloča o financiranju nogometne infrastrukture, potrjuje sestavo organov in komisij NZS, poskrbi

za imenovanje in razrešitev generalnega sekretarja in namestnika generalnega sekretarja itd. Izvršni odbor NZS sestavlja 16 članov, in sicer predsednik NZS, štirje podpredsedniki NZS, devet predsednikov članov NZS, članov izvršnega odbora po položaju, in dva nadomestna člana izvršnega odbora. Nadzorni odbor je organ, ki o izvrševanju sklepov izvršnega odbora in finančnem stanju zveze poroča skupščini. Strokovna služba, ki jo vodi generalni sekretar Marko Vavpetič izvaja naloge v skladu z odločitvami in navodili izvršnega odbora. Poleg tega v sklopu delovanja NZS delujejo še organi in komisije, med katerimi sta vodja tekmovanj in disciplinski sodnik ter 23 komisij. Organizacijska struktura NZS je prikazana v Prilogi 1 (NZS, 2017c).

## **4.2 Strategija NZS 2015–2020**

Strategija delovanja NZS je bila oblikovana za obdobje 2015–2020 in predstavlja strateški dokument, v katerem so zbrane strateške usmeritve, projekti in aktivnosti organizacije. Zveza želi biti dolgoročno zdrava organizacija in uspešna pri uresničevanju svojega poslanstva in ciljev. Strategija za obdobje do leta 2020, ko bo organizacija praznovala 100. obletnico, ima jasno opredeljeno poslanstvo, usmeritve in cilje, katerih uresničitev je po mnenju zveze močno odvisna od sodelovanja z vsemi nogometnimi in nenogometnimi deležniki. Notranji deležniki NZS so MNZ-ji, klubi, igralci, trenerji in sodniki. Zunanji deležniki pa so država in lokalne skupnosti, FIFA in UEFA, poslovni partnerji (sponzorji in medijski partnerji), univerze, FŠO, Olimpijski komite Slovenije (v nadaljevanju OKS) in druge panožne športne zveze, nogometni navdušenci, mediji, televizijski gledalci, uporabniki družbenih omrežij, institucije na področju širše družbene odgovornosti in splošna javnost (NZS, 2015a).

Strategija je bila oblikovana s konceptom strateškega razmišljanja, pri čemer je zveza upoštevala dolgoročne trende v nogometu. Trendi, ki so pozitivni za nogomet, so povezani z vse večjim globalnim zanimanjem za nogomet, ki postaja eden najboljših produktov športa na svetu. Kot trende, ki imajo izrazito negativen vpliv na nogomet, so na zvezi identificirali pomanjkanje prostovoljcev v nogometu in primanjkljaj nogometne infrastrukture glede na trend rasti števila profesionalnih in amaterskih nogometašev pri nas. Postopna sprostitev nacionalnih mej prinaša tako dobre kot slabe učinke na nogomet. Negativno vpliva predvsem na strukturo ekip, v katerih se zmanjšuje število domačih igralcev proti tujim, s čimer se bazen kandidatov za reprezentanco zmanjšuje. Elitna evropska klubska tekmovanja predstavljajo močno konkurenco domačim tekmovanjem, njihov hiter razvoj pa povzroča večanje razlik med klubi. Pozitivne in negativne vplive na nogomet ima trend decentralizacije odločanja v nogometu – odločevalne moči že veliko časa nimata samo FIFA in UEFA, temveč tudi mnoge druge organizacije, kot npr. združenje klubov, različni sindikati (v RS deluje Sindikat profesionalnih igralcev nogometa Slovenije), nogometni agenti in drugi (NZS, 2015a).

### **4.2.1 Strateške usmeritve**

Zveza je v strategiji 2015–2020 opredelila cilj svoje strategije z naslednjimi besedami (NZS, 2015a, str. 9):



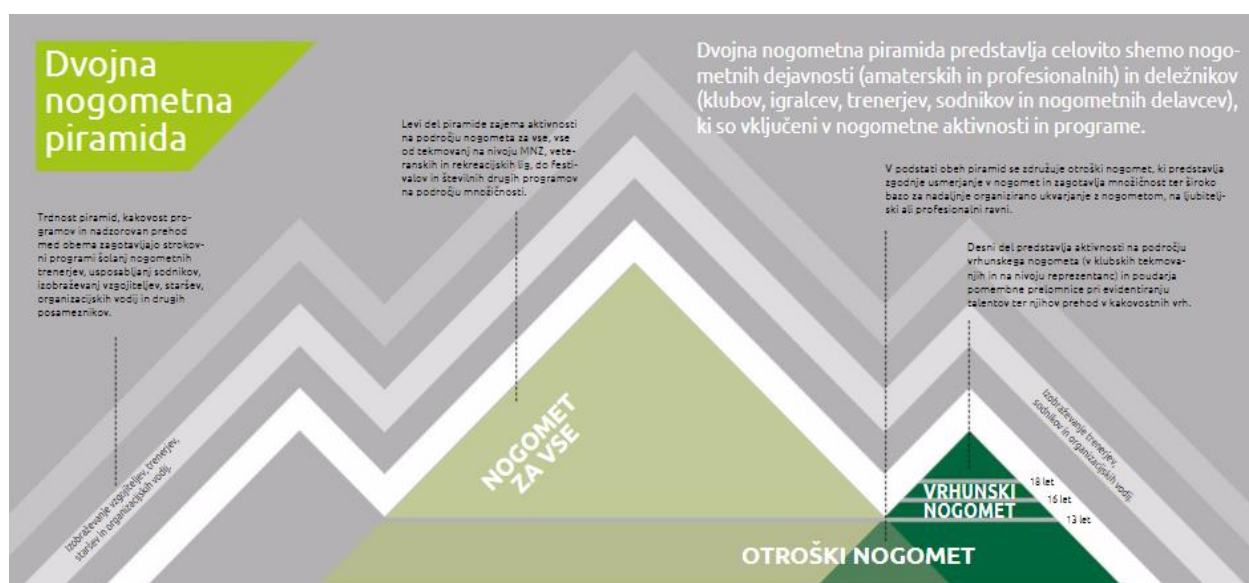
»V obdobju do 2020 želimo z jasnimi strategijami in cilji ter z izvedbo strateških projektov povečati družbeni pomen nogometa in dvigniti nogometno kulturo v družbi, zagotoviti pravno in finančno stabilnost pri delovanju nogometnih subjektov, izboljšati upravljanje nogometnih organizacij ter povečati množičnost ukvarjanja z nogometom in zato zagotoviti dodatno nogometno infrastrukturo na različnih ravneh.«

V strategiji so opredeljene ključne strateške usmeritve oz. cilji zveze, ki se in se bo v prihodnosti z različnimi aktivnostmi prizadevala uveljaviti širši pomen nogometa v družbi. S svojimi aktivnostmi, ki prinašajo pozitivne vplive na družbo bo poskušala pridobiti večjo naklonjenost države in drugih deležnikov (NZS, 2015a).

Poleg tega se bo zveza z razvojem novih poslovnih modelov in nogometnih produktov prizadevala povečati prihodke. V tem obdobju bo velika pozornost namenjena razvoju mladinskih programov in zasledovanju množičnosti udejstvovanja v nogometni igri. To strateško usmeritev je zveza opredelila kot celovit razvoj »dvojne nogometne piramide« (NZS, 2015a).

Dvojna nogometna piramida, ki je uprizorjena na Sliki 8, je shema profesionalnih in amaterskih nogometnih dejavnosti in deležnikov. Sestavljajo jo vrhunski nogomet na desni strani, nogomet za vse na levi strani in otroški nogomet med njima. Otroški nogomet je opredeljen kot nogomet, ki ga igrajo otroci do 13. leta in je del zgodnjega usmerjanja v nogomet. Otroški nogomet je ključen pri ustvarjanju baze nogometašev, ki bodo pozneje postali del profesionalnega vrhunškega nogometa ali ljubiteljskega nogometa za vse. Vrhunski nogomet je opredeljen kot reprezentančni in klubski nogomet s poudarkom na razvoju talentov in njihovem prehodu na svetovni nogometni vrh. Nogomet za vse je nogomet, pri katerem je prvi cilj množičnost oz. množično ukvarjanje z amaterskim nogometom prek MNZ tekmovanj, regijskih centrov, festivalov, veteranskih lig in rekreacije (NZS, 2015a).

Slika 8: Dvojna nogometna piramida NZS



Vir: NZS, Povzetek Strategije NZS 2015–2020, 2015a, str. 20.

Primeri programov nogometa za vse so razvoj šolskega nogometa (krožki in prehod iz šol v klube), nogometnih vrtcev, akcija »Rad igram nogomet«, nogometne počitnice, razvijanje nogometne igre med Romi, brezdomci, gluhi in naglušni ter osebami z motnjami v duševnem razvoju. Dvojna nogometna piramida je podprta z izobraževanji vzgojiteljev, trenerjev, staršev, sodniških trenerjev in organizacijskih vodij (večinoma na profesionalni strani piramide) (NZS, 2015a).

Četrta strateška usmeritev zveze je trajnostni razvoj nogometne infrastrukture. V RS so nekatera območja podhranjena z nogometno infrastrukturo, zato zveza želi zagotoviti zadostno število nogometnih igrišč. Pri tem bo poskrbela za gospodarno porabo namenskih sredstev in zadovoljstvo uporabnikov. Prav tako si bo prizadevala pri izgradnji objektov delovati v skladu z ekološkimi načeli in skrbela za čim manjšo porabo energije in onesnaževanje okolja (NZS, 2015a).

Z različnimi aktivnostmi in razvojem tekmovanj pod okriljem NZS zveza povečuje zanimanje za ženski nogomet, ki ima razvite centre praktično po celotni državi. Z namenom razvoja slovenskega ženskega nogometa in mladih perspektivnih igralk v kombinaciji s kakovostnim izobraževanjem, zveza že nekaj let sodeluje v okviru nogometnih oddelkov Gimnazije Šiška in Šolskega centra za pošto, elektriko in telekomunikacije. Ženski nogomet pridobiva na množičnosti s pomočjo izvajanja FIFA programa »Živi svoje sanje« (angl. »Live your goals«), projektom »Rada igram nogomet, in ti?« in drugimi aktivnostmi. Trenutno je registriranih 2.012 igralk, kar pomeni, da se je v obdobju 2013–2016 njihovo število povečalo za 54 % (NZS, 2017b).

#### **4.2.2 Strateški cilji**

Strateški cilji NZS (2015a) so razdeljeni v pet uravnoveženih ravni strategije, ki tvorijo smiselno celoto. Viri so osnova za nemoteno delovanje zveze in podpirajo razvoj sodelavcev in procese ter upravljanje. Z uspešnim in učinkovitim izvajanjem procesov in vodenjem zveza privablja in pozitivno vpliva na zunanje ter notranje deležnike. NZS si neprenehoma prizadeva povečati finančne vire in izboljšati nogometno infrastrukturo ter čim bolj izkoriščati potencial NNC-ja na Brdu. Med svojimi zaposlenimi želi vzpodbuditi zavzetost za delo, spoštovanje organizacijskih vrednot in skozi delovanje ter izobraževanja dodatno povečati njihovo strokovnost. Zveza želi zagotoviti odgovorno, kakovostno in pregledno upravljanje ter proaktivno delovanje na nogometno najpomembnejših področjih. Pri tem si želi izboljšati povezavo s FIFO in UEFA in povečati svoj ugled v nogometni sferi. Zveza si prizadeva, da na uspešen in angažiran način delujejo tudi MNZ-ji in ostale članice organizacije.

Strateški cilj organizacije je še intenzivneje vključiti notranje deležnike, pri čemer želi izboljšati prehod mladih igralcev v članski nogomet, javno podobo slovenskih trenerjev izven meja RS, zavzetost usposobljenih trenerjev in povečati število registracij igralcev ter število sojenj slovenskih sodnikov na mednarodnih tekmovanjih. NZS želi povečati zanimanje za A reprezentanco med vsemi zunanjimi deležniki. Prav tako med njimi želi vzpodbuditi, da bi prvo slovensko nogometno ligo (v nadaljevanju 1. SNL) in drugo slovensko nogometno ligo (v nadaljevanju 2. SNL) zaznali kot vrhunske produkte. S sodelovanjem v družbeno odgovornih projektih želi zveza privabiti pozornost širše javnosti (NZS, 2015a).

## **4.3 NNC Brdo**

NNC Brdo, ki je bil uradno odprt 6. 5. 2016, je organizacijsko in strokovno središče razvoja slovenskega nogometa. NNC Brdo je sedež NZS in ga tvorita upravna stavba, v kateri deluje strokovna služba zveze in se sestajajo njeni organi, ter športni kompleks s tremi igrišči, ki so namenjena organizaciji različnih tekmovanj, treningom slovenskih nogometnih reprezentanc, strokovnim izobraževanjem (šolanja za trenerje in sodnike), medijskim in marketinškim dogodkom ter dogodkom na področju nogometa za vse. Na ta način center omogoča ustrezne pogoje za učinkovito in razvojno naravnano izvajanje poslanstva zveze in zagotavlja odličen temelj za razvoj reprezentanc v vseh starostnih kategorijah (NZS, 2017d).

Urejanje igrišč je s pogodbo o vzdrževanju zaupano Javnemu gospodarskemu zavodu Brdo. Objekt je bil leta 2016 prizorišče 45 dogodkov in je bil v uporabi skoraj 200 dni. V prihodnosti bo zveza še večji poudarek namenila trženju objekta v različne namene in svoje napore usmerila v kakovostno izvajanje lastnih dejavnosti, kar bo pripomoglo k razvoju slovenskega nogometa (NZS, 2017d).

## **4.4 Pregled finančnega poslovanja NZS**

NZS je neprofitna organizacija z uravnoteženo prihodkovno in odhodkovno stranjo. Morebitne presežke prihodkov nad odhodki organizacija investira v izvajanje osnovne dejavnosti. Poslovno leto v primeru NZS je koledarsko leto, za katerega se pripravi finančni načrt, letno poročilo in zaključni račun. Vsebinsko letno poročilo sestavljata poročilo o poslovanju zveze in računovodsko poročilo z vsemi potrebnimi računovodskimi izkazi in pripadajočimi pojasnili. Na koncu letnega poročila so predstavljene ugotovitve odgovorne revizijske hiše Ernst&Young d.o.o., ki svoje mnenje o računovodskih izkazih predstavi na skupščini. Poslovne knjige organizacije so vodene v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi (v nadaljevanju SRS) SRS 20, SRS 21 in SRS 33 ter po sistemu dvostavnega knjigovodstva (NZS, 2017b).

### **4.4.1 Bilanca stanja**

#### **4.4.1.1 Sredstva**

Bilanca stanja na dan 31. 12. 2016, ki je v Prilogi 2 magistrske naloge, je pripravljena v skladu z novim SRS 33 in SRS 20. Stanje sredstev konec poslovnega leta 2016 (tekoče leto) je bilo skoraj 17,2 milijona EUR in se je glede na leto 2015 povečalo za 572.837 EUR. Od tega je največji del sredstev prikazanih med dolgoročnimi sredstvi, in sicer 14,6 milijonov EUR, preostali del sredstev pa se skriva v kratkoročnih sredstvih in kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitvah. Velik del dolgoročnih sredstev v poslovnem letu 2016 predstavljajo opredmetena osnovna sredstva v višini 10,8 milijonov EUR, kar je posledica investicije v NNC Brdo. Nabavna vrednost NNC Brdo je med opredmetenimi osnovnimi sredstvi beležena v postavki gradbeni objekti in ob upoštevanju amortizacije v višini 34.539 EUR znaša približno 10,3 milijonov EUR. Investicija v NNC Brdo je bila ključna pri občutnem povečanju stanja sredstev zveze že v poslovnem letu 2015, ko je bila

investicija še v teku. Takrat so se opredmetena osnovna sredstva povečala iz 1,36 milijonov EUR na 10 milijonov EUR. Za realizacijo projekta NNC Brdo se je zveza poslužila dolžniškega vira financiranja in najela kredit pri banki Sberbank d.d., kredit pa je zavarovan s hipoteko na stavbnih pravicah. Obveznosti do banke so se dvakratno povečale iz 1,4 milijonov v letu 2015 na 2,8 milijonov EUR v tekočem poslovnem letu. Zveza je stavbno pravico na območju NNC Brdo pridobila za obdobje 50 let na ozemlju, ki je v lasti države RS, za kar se je zveza zavezala plačevati 88.000 EUR letnega nadomestila za uporabo (NZS, 2017b).

NZS je v začetku leta 2015 z naložbo v vrednosti 3,6 milijonov EUR postala delni 17,3 % lastnik Športne loterije d.d. S tem je pridobila 3.086 delnic, ki so bile predtem v lasti prejšnjega nosilca 17,3 % lastniškega deleža Probanke. NZS je eden izmed lastnikov Športne loterije poleg Loterije Slovenije, SZS, OKS in Pošte Slovenije. Za odkup deleža je zveza uporabila finančna sredstva, ki jih je pridobila s strani UEFE (Dominko, 2015).

Glede na to, da Športna loterija d.d. redno beleži dobiček, se to na zvezi odraža v prejemanju dividend, ki so v prvem letu lastništva znašale 268.000 EUR, leta 2016 pa 321.000 EUR. Športna loterija je od leta 2010 do 2015 beležila dobiček v razponu 1,9 milijona do 3,1 milijona EUR in v letih 2013–2015 po sklepu skupščine redno izplačevala dividende lastnikom delnic, v višini 87 EUR na delnico. V letu 2016 je dividenda na delnico znašala 104 EUR (Športna loterija d.d., 2016).

Kratkoročna sredstva so znašala 1,5 milijona EUR in so se v tekočem letu znižala, predvsem na račun znižanja kratkoročnih poslovnih terjatev. Med kratkoročnimi sredstvi je največ kratkoročnih poslovnih terjatev, ki so v letu 2016 znašale 1,1 milijona EUR. Postavka zaloge obsega zaloge, ki jih organizacija hrani v obliki športne opreme in proizvodov v prodajalni NZS in ekonomatu. Zveza ima nizko stanje denarnih sredstev, ki so v blagajni in v obliki denarnih ali deviznih sredstev na njenem transakcijskem računu. Ta so znašala 16.354 EUR v letu 2016, v predhodnem letu pa so znašale 524.000 EUR. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve, ki predstavljajo skupno vrednost odloženih odhodkov (stroški zavarovanj, opreme itd.) in odloženih prihodkov (prihodki iz sponzorstev, ki jih zveza v prihodnosti pričakuje in je že izpolnila vse potrebno za njihovo pridobitev) so se v tekočem letu povečali na 966.000 EUR (NZS, 2017b).

#### 4.4.1.2 Obveznosti do virov sredstev

Obveznosti do virov sredstev so v letu 2016 znašale skoraj 17,2 milijonov EUR – polovico predstavljajo rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve, sledijo pa dolgoročne in kratkoročne obveznosti ter kratkoročne pasivne časovne razmejitve. Društveni sklad je znašal 1,16 milijonov EUR in se je povečal za vrednost čistega poslovnega izida v letu 2016 (za 10.884 EUR). V poslovnem letu 2015 so se za 5,4 milijonov EUR povečale dolgoročne pasivne časovne razmejitve in so tako znašale dobrih 8 milijonov EUR. V to postavko so knjižena vsa pridobljena denarna sredstva, ki bodo v prihodnosti namensko uporabljena za izgradnjo NNC Brdo in pokrivanje amortizacijskih stroškov objekta (NZS, 2017b).

V letu 2016 so se te obveznosti povečale na 8,5 milijonov EUR. Razen finančnega najema, NZS v letu 2014 ni imela dolgoročnih finančnih obveznosti. V letu 2015 so se dolgoročne finančne obveznosti povečale in so znašale 4,4 milijonov EUR, v tekočem letu pa 4,9 milijona EUR. Zveza se je namreč v letu 2015 zadolžila pri banki Sberbank d.d. in UEFA. UEFA je odobrila 4 milijone EUR vredno posojilo NZS, ki ga bo zveza odplačala ob pribitku 3 % obrestne mere v naslednjih petih letih. Glavnico zveza odplačuje enakomerno, kar pomeni, da letni obrok znaša 800.000 EUR. V Tabeli 8 so prikazane dolgoročne finančne obveznosti NZS v obdobju 2014–2016 (NZS, 2017b).

*Tabela 8: Dolgoročne finančne obveznosti NZS v obdobju 2014–2016 (v EUR)*

Vsebina	Stanje na dan 31. 12. 2014	Stanje na dan 31. 12. 2015	Stanje na dan 31. 12. 2016
Dolgoročna posojila domačih bank	/	1.208.065	2.500.000
Dolgoročna posojila od tujih družb	/	3.200.000	2.400.000
Dolgoročni finančni najem	11.787	6.328	/
<b>Skupaj</b>	11.787	4.414.393	4.900.000

Vir: NZS, Revidirano letno poročilo NZS, 2017b, str. 60.

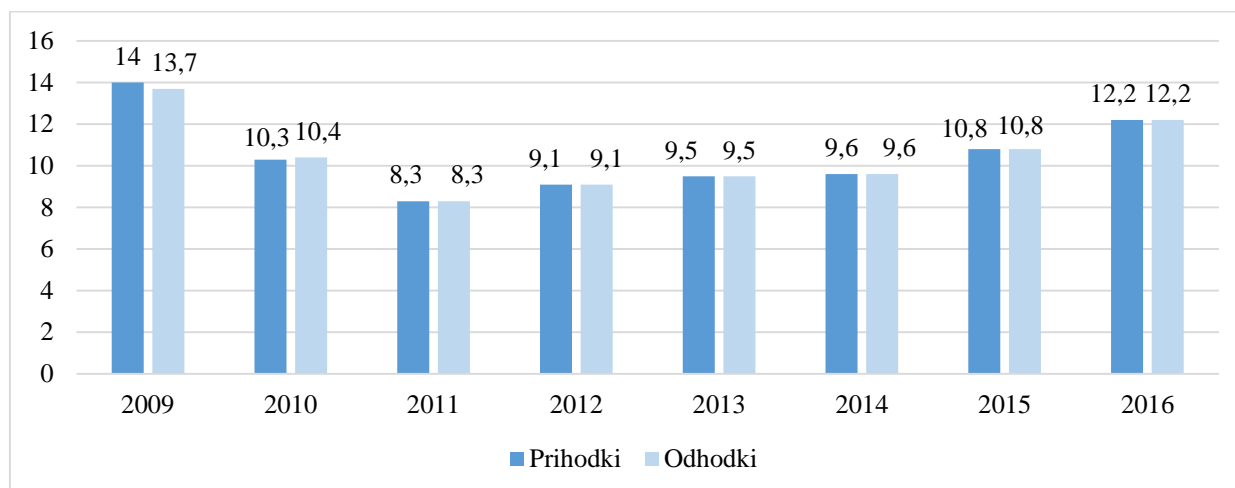
Kratkoročne poslovne obveznosti so v tekočem poslovnem letu znašale 2,1 milijonov EUR, od tega je največ obveznosti domačih dobaviteljev. Ta znesek se je nekoliko znižal glede na leto 2015. Med kratkoročnimi pasivnimi časovnimi razmejitvami, ki znašajo 1,4 milijonov EUR, so knjiženi odloženi prihodki iz naslova televizijskih pravic in sponzorskih sredstev in vnaprej vračunani odhodki (NZS, 2017b).

#### **4.4.2 Izkaz poslovnega izida**

NZS je organizacija, ki ima uravnoteženo prihodkovno in odhodkovno stran (Priloga 3). Kot je razvidno na Sliki 9, je največ prihodkov ustvarila v poslovnem letu 2009, ko je beležila presežek prihodkov nad odhodki v višini 300.000 EUR. Ta znesek in pozitiven poslovni izid je posledica uvrstitve slovenske članske nogometne reprezentance na svetovno prvenstvo v Južnoafriški republiki. Tja se je prebila skozi dodatne kvalifikacije, premagala je Rusijo, zaradi česar je bila deležna nagrad s strani FIFA (NZS, 2017a).

Od leta 2011 je imela zveza vsako leto nekoliko višje prihodke, ki so v lanskem letu znašali 12,2 milijonov EUR. Glede na leto 2015 so se prihodki povečali za 1,4 milijonov EUR. Največji del prihodkov predstavljajo prihodki od prodaje, ki znašajo 10,6 milijonov EUR, sledijo pa drugi poslovni prihodki v višini 1,2 milijonov EUR in skoraj 0,5 milijonov EUR visoki finančni prihodki (NZS, 2017a).

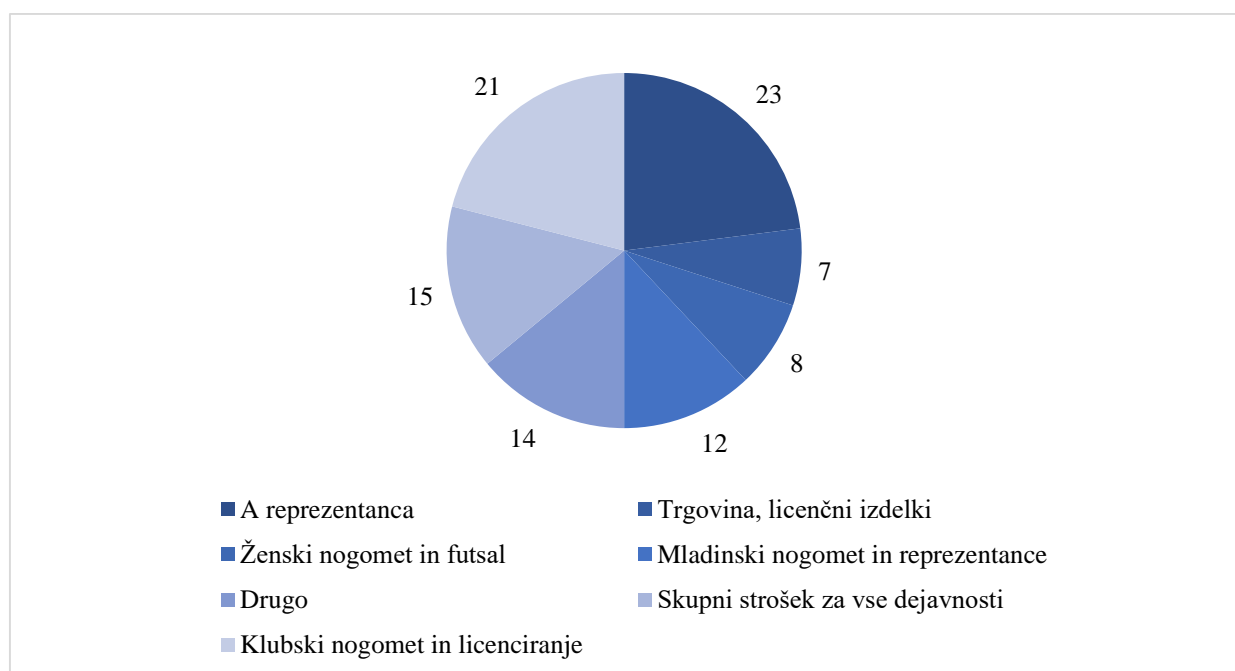
Slika 9: Prihodki in odhodki NZS v obdobju 2009–2016 (v mio EUR)



Vir: NZS, Poročilo generalnega sekretarja NZS o delu strokovne službe v obdobju 2010–2017, 2017a, str. 32.

Prihodki UEFA in prihodki iz naslova sponzorstev in oglaševanja v obeh primerih znašajo približno 2,1 milijonov EUR, kar je skupno 36 % vseh prihodkov. 27 % prihodkov zveze prihaja z naslova medijskih pravic. Drugi poslovni prihodki predstavljajo 12 %, prodano blago v uradni trgovini NZS v Ljubljani 7 %, prihodki FIFE 6 %, javni viri financiranja 5 % (600.000 EUR), prihodki od prodaje vstopnic in trženja reprezentančnih tekem pa 4 %. Predvsem slednji so se znižali za skoraj polovico glede na leto 2015 in znašajo približno pol milijona EUR. Finančni prihodki predstavljajo 3 % vseh prihodkov (NZS, 2017b).

Slika 10: Struktura odhodkov NZS v poslovnem letu 2016 (v %)



Vir: NZS, Revidirano letno poročilo NZS, 2017b, str. 48.

Odhodki NZS so v preteklem letu znašali 12,2 milijonov EUR in jih tvorijo naslednje skupine: stroški blaga, materiala in storitev, stroški dela, odpisi vrednosti, drugi poslovni odhodki in finančni odhodki. Največja odhodkovna skupina so stroški storitev, ki znašajo 7,8 milijonov EUR, pri čemer največji strošek predstavljajo reprezentance, za katere so bili namenjeni 3 milijoni EUR. Struktura odhodkov za leto 2016, ki je prikazana na Sliki 10 razkriva, da so največji porabniki proračuna NZS reprezentance (35 %), sledi pa klubski nogomet in licenciranje z 21 % (2,5 milijonov EUR), skupni stroški izvajanja osnovne dejavnosti, drugi poslovni odhodki, ženski nogomet in futsal ter delovanje prodajalne NZS (NZS, 2017b).

## **5 TVEGANJA NZS**

NZS se v sklopu svojega delovanja sooča s specifičnimi tveganji, ki so v največji meri posledica narave nogometne dejavnosti. Ključna naloga managementa na čelu z generalnim sekretarjem zveze je tveganja identificirati, oceniti njihovo verjetnost nastanka in resnost posledic ter na podlagi tega sprejeti odločitve o ukrepih za obvladovanje le-teh. NZS se zaveda mnogih tveganj znotraj organizacije in tudi tistih, ki na organizacijo pretijo iz zunanjega okolja.

V luči čim hitrejšega odzivanja na spreminjajoče se nogometno okolje zveza organizira srečanja, posvete in okrogle mize. Na teh dogodkih ključni deležniki, kot so klubi, trenerji, sodniki, univerzitetni profesorji, predstavniki gospodarstva in drugi nogometni deležniki razpravljajo o novih izzivih v nogometu in načinu prilagajanja na nove trende in pogoje delovanja. Dejavnost nogometa in poslovno okolje, v katerem zveza deluje, je zelo dinamično oz. »živo«, zaradi česar mora biti management neprenehoma na preži in s svojimi potezami odgovarjati na izzive, ki jih prinaša tako okolje.

Kljub zavedanju pomembnosti zgodnje identifikacije tveganj in njihovega obvladovanja pa se slovenska nogometna krovna organizacija s tem področjem še ni pričela sistematično ukvarjati. Zveza še nima dokumenta, v katerem so identificirana in opisana vsa tveganja ter načini njihovega obvladovanja. Smiselno je, da ima organizacija tovrsten dokument zaradi tveganj samih in lažjega odločanja managementa organizacije o tem, ali naj jih sprejme, zmanjša, prenese oz. se jim izogne. Vsaka organizacijska enota oz. oddelek znotraj NZS je podvržen tveganjem, zaradi česar je potrebno v celovito identifikacijo tveganj nujno vključiti vodje oddelkov in druge predstavnike delovne skupnosti.

NZS je slovenska krovna nogometna organizacija, kar pomeni, da pod njenim okriljem delujejo številni nogometni deležniki, kot so MNZ-ji, trenerska in sodniška organizacija, klubi in drugi. Tveganja nogometnih deležnikov in tveganje, ki jih prinaša makroekonomske okolje, so zunanja tveganja NZS. Zunanja tveganja organizacija težje identificira, zaradi česar le redko izvaja preventivne ukrepe za njihovo obvladovanje. V nadaljevanju magistrske naloge sem pripravil klasifikacijo in opis tveganj zveze, ki so bila identificirana na podlagi pogovorov z odgovornimi na zvezi.

## 5.1 Klasifikacija tveganj NZS

Osnova za identifikacijo tveganj NZS je opredelitev in poznavanje aktivnosti zveze in njenih strateških ciljev. Ključni vprašanji, ki sem si ju postavil, sta: »Katera tveganja se pojavljajo pri posameznih aktivnostih?« oz. »Katera tveganja lahko vplivajo na uspešnost uresničitve strateških ciljev zveze?«. Aktivnosti oz. naloge zveze in strateški cilji so opredeljeni v revidiranem letnem poročilu zveze za leto 2016 in strategiji NZS 2015–2020, ki predstavlja dober temelj za nadaljnjo razpravo o tveganjih. Pred pripravo klasifikacije tveganj sem podrobno preučil delovanje zveze in pripravil vprašalnik za vodje oddelkov NZS, njihovi odgovori pa so ključno pripomogli pri prepoznavanju in identifikaciji tveganj zveze.

V klasifikaciji tveganj so opredeljena tveganja NZS, ki so bila identificirana na podlagi pogovorov z vodjami oddelkov, ki so bili opravljeni na osnovi vprašalnika, ki se nahaja v Prilogi 4:

### 1. Poslovna tveganja

- tveganja neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti poslovnih partnerjev in zmanjšanja sredstev iz javnih in zasebnih virov sredstev,
- tveganja v povezavi z doseganjem tekmovalnih ciljev,
- prodajno tveganje.

### 2. Operativna tveganja (tveganje delovanja)

- organizacijska tveganja,
- kadrovska tveganja,
- tveganja v povezavi z organizacijo dogodkov,
- tveganje poškodb v nogometu,
- tveganja v povezavi s pomanjkanjem in neustreznim vzdrževanjem nogometne infrastrukture,
- tveganja informacijskega sistema,
- tveganja izgube ugleda,
- pravna/zakonodajna tveganja.

### 3. Finančna tveganja

- likvidnostno tveganje,
- obrestno tveganje,
- valutno tveganje.

## 5.2 Opis tveganj NZS

Na podlagi pogovorov z vodjami oddelkov NZS, poročila o delovanju NZS v letu 2016, strategije NZS 2015–2020 in strateških ciljev zveze sem identificiral tri večje skupine tveganj, s katerimi se sooča zveza. To so poslovna, operativna in finančna tveganja. Zveza je predvsem podvržena poslovnim in operativnim, finančna tveganja pa so nekoliko manj izrazita. V nadaljevanju je vsako izmed prepoznanih tveganj podrobneje opisano. Na podlagi identificiranih tveganj so v nadaljevanju naloge predstavljeni ukrepi za obvladovanje tveganj zveze in register tveganj z ocenami posameznega tveganja.



### 5.2.1 Poslovna tveganja

Poslovna tveganja so tista tveganja, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost poslovanja NZS. V to skupino prištevamo vsa tveganja, ki kakorkoli vplivajo na ustvarjanje prihodkov, njeno poslovanje in vrednost sredstev organizacije.

**Tveganja neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti poslovnih partnerjev in zmanjšanja sredstev iz javnih in zasebnih virov sredstev** so po naravi zunanja tveganja, saj dejavniki tveganja izhajajo iz zunanjega okolja, na katerega zveza nima vpliva. V tem primeru lahko govorimo predvsem o ekonomskih in političnih zunanjih dejavnikih tveganja, saj na višino pridobljenih javnih in zasebnih sredstev vpliva stabilnost državnega gospodarstva, uspešnost in politika poslovanja poslovnega partnerja, menjava lastnikov ter spremembe v vladi in zakonodajne spremembe. NZS je izpostavljena neizpolnjevanju pogodbenih obveznosti in nižanju sredstev s strani sponzorjev, medijskih partnerjev in uradnega opremljevalca. Uresničitev negativnega scenarija se odraža v manjšem znesku prejetih sredstev od zneska, ki ga zveza načrtuje v finančnem načrtu. Sponzorsko strukturo NZS v obdobju 2016–2020 sestavljajo podjetja NIKE Inc., Telekom Slovenije d.d., Pivovarna Union d.d., Mercedes Benz, Petrol d.d., Mercator d.d., Adriatic Slovenica d.d. in NLB d.d. (NZS, 2017a).

V letu 2016 so največji delež prihodkov zveze predstavljali prihodki iz naslova medijskih pravic, ki jih je zveza prenesla na UEFO (tj. decentralizirano trženje medijskih pravic), in sponzoriranja ter oglaševanja. Skupno ti viri predstavljajo 45 % vseh prihodkov NZS oz. približno 5,5 milijonov EUR, zaradi česar bi kakršnakoli prekinitve partnerske pogodbe ali zmanjšanje pogodbenih obveznosti za zvezo pomenila velik finančni udarec.

Javni (proračunski) viri financiranja predstavljajo le 5 % prihodkov zveze v letu 2016, vendar je kljub temu finančna podpora države zelo pomembna. Država je z dotacijami iz proračunskih in drugih javnih sredstev ter z dotacijami iz drugih fundacij, skladov in ustanov v letu 2016 zvezi namenila približno 610.000 EUR. Leta 2014 je država v sklopu Resolucije o nacionalnem programu športa v RS za obdobje 2014–2023 (Ur.l. RS, št. 26/2014, v nadaljevanju ReNPS14–23) slovenskemu športu namenila približno 155 milijonov EUR. NZS je bilo prek dotacij namenjenih le 465.000 EUR, SZS pa je prek dotacij države istega leta dobila nekaj več kot 2 milijona EUR (SZS, 2015).

Prav tako mora zveza pri svojem delovanju veliko pozornosti nameniti morebitnemu zmanjšanju sredstev UEFE in FIFE. Prihodki s strani UEFE iz naslova trženja medijskih pravic, projektnega financiranja (npr. »Hat-trik III« program) in njenega solidarnostnega programa predstavljajo približno 40 % proračuna zveze, kar kaže na visoko odvisnost od UEFE. Ob tem velja poudariti, da so manjše nogometne zveze veliko bolj odvisne od sredstev UEFE kot večje zveze. Razlog se skriva v tem, da največji delež v strukturi prihodkov manjših zvez predstavljajo ravno prihodki iz naslova UEFE. Prihodki iz solidarnostnega programa, ki so namenjeni delovanju NZS, so predstavljali 18 % prihodkov v letu 2016. Prihodki, ki jih je zveza prejela od FIFE, so nižji in so predstavljali 6 % vseh prihodkov v preteklem letu. V naslednjem letu bo na pobudo novega

predsednika FIFE Giannija Infantina ta znesek narastel iz 705.000 EUR na 1,36 milijonov EUR. Velik del sredstev UEFA in FIFE je namenskih za izvajanje programov in projektov. Ob morebitnem neizpolnjevanju pogojev ali nesodelovanju za dodelitev namenskih sredstev, zveza tvega izpad prihodkov iz tega naslova (NZZ, 2017b; Suhadolnik, 2017).

**Tveganje v povezavi z doseganjem tekmovalnih ciljev** je tveganje, ki v dejavnosti nogometa močno vpliva na uspešnost krovne nogometne organizacije. To tveganje bi lahko opredelili tudi kot tveganje neizpolnjenih pričakovanj in zahtev javnosti. Uspešnost NZZ v veliki meri determinirajo reprezentančni rezultati, predvsem članske selekcije, v manjši meri pa tudi rezultati klubov, ki nastopajo pod okriljem NZZ na evropskih tekmovanjih.

O tem, kako pomemben je rezultat za majhno nacionalno nogometno zvezo, priča podatek, da je zveza imela najvišje prihodke v svoji zgodovini v letu 2009, ko se je uvrstila na svetovno prvenstvo v Južnoafriški republiki. Tega leta je zveza na račun nagrad za uvrstitev na svetovno prvenstvo s strani FIFE prejela približno 6 milijonov EUR. Slovenska članska reprezentanca je glavni produkt NZZ, zaradi česar ima doseganje vrhunskih rezultatov velik učinek na njeno poslovanje. Doseganje vrhunskih rezultatov na igrišču se ne odraža le na povečanju prihodkov iz naslova nagrad, temveč tudi na drugih področjih, za katere skrbi zveza. Povečano število podpisanih pogodb z novimi sponzorji in izboljšanje pogojev sodelovanja z obstoječimi sponzorji ter partnerji in uradnim opremljevalcem so le nekatere zadeve, ki so posledica dobrih iger slovenske reprezentance. Uspehi državne reprezentance so velik magnet za ljudi, povečanje zanimanja za nogomet pa se odraža v povečanju prihodkov iz naslova televizijskih pravic in prodaje vstopnic za domače tekme reprezentance (Petkovič, 2010).

Igranje slovenskih klubov na evropskih tekmovanjih prinaša večjo privlačnost 1. SNL in ugled slovenskega nogometa. V primeru nastopa slovenskega kluba v Ligi prvakov slovenska zveza prejme solidarnostni prispevek UEFA Lige prvakov in ga v celoti nameni razvoju slovenskega mladinskega nogometa. Ta znesek je zaradi nastopa Maribora v sezoni 2014/2015 UEFA Lige prvakov znašal približno 800.000 EUR. Uvrstitev kluba v evropska tekmovanja se odraža na izboljšanju finančnega stanja in stabilnosti slovenskih klubov. Ob zgornjih argumentih lahko ugotovimo, da je tveganje v povezavi z doseganjem tekmovalnih ciljev za NZZ relevantno, sploh zaradi finančnih in drugih poslovnih koristi, ki jih vrhunski rezultat lahko prinese organizaciji (NZZ, 2016).

**Prodajno tveganje** je povezano s konkurenčnostjo prodaje produktov, izdelkov in storitev zveze. Poleg slovenskih reprezentanc sta najpomembnejša produkta zveze še 1. SNL in 2. SNL. Eden izmed vzrokov prodajnega tveganja je šibka nogometna kultura v naši državi, kar se ob slabih rezultatih slovenskih klubov odraža v manjšem obisku in padcu gledanosti na tekmah slovenskih nogometnih lig. Posledično marketinška moč pade, kar se odraža na nižjih prihodkih od televizijskih pravic in sponzorstev. V splošnem slovenskemu nogometu močno konkurenco predstavljajo močna evropska klubska tekmovanja in državne lige pa tudi razvoj drugih športov v naši državi. Razvoj številnih športnih panog v RS, ki ponujajo konkurenčne produkte, lahko

povzroči odvzemanje dela »kolača« tudi NZS. To bi lahko opredelili tudi kot tveganje prehajanja uporabnikov k drugim ponudnikom športnih produktov in storitev (NZS, 2017e).

Prodajnemu tveganju je zveza podvržena tudi prek delovanja trgovine NZS na Mestnem trgu v Ljubljani, kjer NZS prodaja licenčne izdelke uradnega opremljevalca NIKE. Trgovina je imela v preteklem letu 861.000 EUR prihodkov, kar je 7 % prihodkov NZS. Prodajno tveganje trgovine se bo v prihodnosti s povečanjem prihodkov še povečalo, zaradi česar bo potrebno veliko pozornosti nameniti preišljeni izbiri artiklov, ki jih trg oz. ciljna skupina, ki so nogometni igralci potrebuje (Suhadolnik, 2017).

### 5.2.2 Operativna tveganja

Operativna tveganja so tveganja neposredne ali posredne izgube zaradi neprimerne ali napačnega notranjega procesa, ljudi, sistemov ali zunanjih dogodkov. V ta tveganja uvrščamo vsa tveganja, ki zaradi neustreznega vodenja poslovnih procesov zmanjšujejo poslovne koristi organizacije (Harej, 2009).

**Organizacijska tveganja** so notranja tveganja in med nje sodijo tveganja, ki izvirajo iz neustreznosti organizacije in sistema dela ter nejasnega podeljevanja nalog zaposlenim v strokovni službi NZS. V to vrsto tveganja uvrščamo tudi šibko organizacijsko kulturo in premajhno avtonomnost strokovne službe. Organizacija dela na zvezi je v glavnem v pristojnosti generalnega sekretarja, za podeljevanje nalog znotraj oddelkov pa skrbijo vodje oddelkov. Poleg tega lahko težavo za zvezo predstavlja pomanjkljivo komuniciranje in pasivnost zaposlenih (npr. ne vključenost strokovnih nogometnih delavcev v delovni proces NZS). To lahko vodi do negativne organizacijske klime in posledično slabšega izvajanja poslovnih procesov. Pomanjkljivost razvojnega načrta strokovnih služb in njenih zaposlenih ter omejena možnost napredovanja sta prav tako možna vzroka za neambicioznost in nemotiviranost zaposlenih.

**S kadrovskimi tveganji** se tako kot z organizacijskimi tveganji sooča vsaka organizacija. Kadrovska tveganja je notranje tveganje organizacije, ki izvira iz nezadovoljstva pri opravljanju dela, ponudb konkurenčnih delodajalcev zaposlenim in nizke morale zaposlenih. Ti dejavniki lahko privedejo do fluktuacije, zaradi česar je organizacija primorana zelo hitro najti ustrezno nadomestilo na trgu dela. Prav tako se lahko nezadovoljstvo zaposlenih odraža v povečanju absentizma oz. odsotnosti od dela. Fluktuacija in absentizem sta pomembna pokazatelja stanja organizacijske klime in močno vplivata na delovno učinkovitost. Pri iskanju novih zaposlenih potencialno tveganje zveze predstavlja tveganje neustreznega izbora kandidatov, med obstoječimi zaposlenimi pa nezadostne izkušnje in izobrazba. Prav tako mora zveza veliko pozornosti nameniti tveganju varnosti zaposlenih in ustvarjanju ustreznih pogojev dela (Harej, 2009).

V sklopu svojega delovanja slovenska krovna nogometna organizacija organizira veliko število dogodkov, vključno s tekmami slovenskih nogometnih reprezentanc in državnih tekmovanj. Poleg tega pa ne gre zanemariti tudi drugih dogodkov, pri katerih ni v ospredju rezultat in zveza nastopa

v vlogi organizatorja. To so skupščine, seje izvršnega odbora NZS, seminarji, okrogle mize, dogodki za sponzorje, otvoritve in drugi dogodki.

Velik organizacijski zalogaj zaradi visoko postavljenih mednarodnih standardov pri organizaciji nogometnih dogodkov in zagotavljanja varnosti na tekmah predstavljajo tekme slovenskih nogometnih reprezentanc in 1. SNL. V naslednjem letu zvezo čaka organizacijski podvig z organizacijo evropskega prvenstva v futsalu. Zveza ima vse potrebne pogoje, kompetence in izurjen kader za organizacijo dogodka, ki bo trajal od 30. 1. do 11. 2. 2018.

Zveza se kot organizator sooča s **tveganji v povezavi z organizacijo dogodkov**, kamor sodijo tveganje neizdanega dovoljenja za izvedbo javne prireditve s strani upravne enote, tveganje varnosti udeležencev dogodka, tveganje slabega vremena, tveganje neprihoda uradnih oseb in ekip na tekmo in druga manjša tveganja.

Zaradi varnostnih razlogov v sezoni 2015/2016 organizator tekme 1. SNL Olimpija Ljubljana : Maribor ni pridobil dovoljenja za izvedbo tekme (prva stran odločbe Upravne enote Ljubljana v Prilogi 5). Odpoved katerekoli tekme povzroči dodatne stroške, veliko administrativnih težav pa tudi številna usklajevanja o novem datumu igranja tekme. Določitev novega datuma igranja tekme je v pristojnosti tekmovalnega oddelka NZS. Na tekmah 1. SNL in predvsem na derbijih med Olimpijo Ljubljana in Mariborom prihaja do večjih kršitev in neprimerne obnašanja navijačev.

V zadnjih letih veliko nevarnost za svetovni nogomet predstavlja možnost terorističnih napadov na nogometnih prireditvah, zaradi česar se že nekaj časa izvaja poostren nadzor na stadionih. Tveganje terorističnih napadov je še nekoliko večje na velikih tekmovanjih (evropska in svetovna prvenstva, Liga prvakov ipd.). V primerih, ko gre za tekme visokega rizika, je tveganje ogrožanja varnosti udeležencev na tekmi še bolj izrazito in ga je potrebno nujno obvladovati (Nogomania, 2015).

**Tveganje poškodb v nogometu** je tveganje, ki je izrazito predvsem v športu. Poškodbe so sestavni del športa, zato je naloga krovne nogometne organizacije, da se teh tveganj zaveda in izvaja ukrepe ter ozavešča klube in igralce o dejavnikih, ki vplivajo na zmanjšanje verjetnosti nastanka poškodb. Zveza je kot organizator tekmovanj tudi odgovorna za zagotavljanje varnosti udeležencev v nogometu.

**Tveganja v povezavi s pomanjkanjem in neustreznim vzdrževanjem nogometne infrastrukture** je tveganje, zaradi katerega lahko pride do težav pri izvajanju nogometne dejavnosti. Ob trendu naraščanja števila registriranih nogometašev pri nas bi lahko kmalu zaznali veliko pomanjkanje ustreznih pogojev za delo. Ena izmed težav je tudi vzdrževanje igrišč, ki so v večjem delu v lasti lokalnih skupnosti, zaradi česar zveza nima neposrednega vpliva pri zagotavljanju boljših pogojev. O podhranjenosti nogometne infrastrukture priča podatek, da si v ljubljanski in mariborski regiji eno igrišče povprečno deli kar sedem ekip. V to tveganje spada tudi vzdrževanje NNC Brdo z igrišči, ki ga financira NZS (Suhadolnik, 2015).

**Tveganja informacijskega sistema** – NZS je z začetkom tekmovalnega leta 2016/2017 prešla na nov informacijski sistem Regista, s čimer so povezana tveganja informacijskega sistema. Gre za notranja tveganja organizacije, ki so vezana na zagotavljanje razpoložljivosti in odzivnosti novega informacijskega sistema. Zveza mora redno spremljati proces uvajanja sistema in tveganja zmanjševati s predlogi za izboljšave in rednim sodelovanjem z razvijalcem sistema. Ta je odgovoren za to, da je informacijski sistem zanesljiv in uporabniku prijazen.

**Tveganje izgube ugleda** je še eno izmed zelo pomembnih tveganj, na katera mora biti pozorna zveza v sklopu svojega delovanja. Izgredi nogometnih navijačev, reprezentančni spori in škandali, finančno nestabilni in organizacijsko neurejeni klubi so le nekateri vzroki tveganja izgube ugleda slovenske krovne nogometne organizacije. Ugled in javno mnenje o zvezi kviri tudi morebitno neupoštevanje etičnih norm in načel poštene igre udeležencev v nogometu. Pri tem velja omeniti predvsem doping, rasizem in diskriminacijo ter nogometne stave, katerih zloraba pod vprašaj postavlja regularnost športnih rezultatov in integriteto tekmovanj pod okriljem NZS.

V nogometu so se zaradi vedno večje prepletenosti športa in ekonomskih tokov pojavila številna tveganja za vse vpletene deležnike vrhunškega športa. Finančno nestabilni in organizacijsko neurejeni klubi predstavljajo resno težavo za slovenski nogomet. Nelikvidnost in močna zadolženost klubov privede do številnih težav, ki se odražajo na neplačevanju igralcev, izstopu ekip iz tekmovanj NZS in na splošno v neurejenosti nogometnega okolja. V najhujšem scenariju gredo klubi zaradi finančnih težav v prisilno poravnavo ali stečaj, kar se je v preteklosti zgodilo že številnim zelo pomembnim slovenskim klubom. Zveza mora vse napore usmeriti k zmanjševanju tega tveganja z izvajanjem programov v sodelovanju s FIFO in UEFO.

**Pravno/zakonodajno tveganje** je vezano na morebitne spremembe zakonodaje, ki vpliva na spremembe v načinu delovanja zveze. Spremembe lahko privedejo do neusklajenosti pravilnikov organizacije, zastarelosti predpisov in posledično neurejenosti področja, ki ga predpisi urejajo. Poleg tega obstaja tveganje, da nova zakonodaja predvideva slabe rešitve za delovanje zveze. Letos je bil sprejet nov zakon o športu, ki ureja delovnopravno področje športnikov in športnih delavcev ter spremembe, ki se tičejo točenja alkohola na športnih prireditvah. Slednje naj bi dolgoročno vplivalo na boljše poslovanje manjših klubov, saj gostinska dejavnost predstavlja pomemben prihodek v njihovem proračunu (Belovič, 2017).

### **5.2.3 Finančna tveganja**

Finančna tveganja so tveganja, ki vplivajo na vrednost premoženja organizacije in v primeru delovanja NZS niso tako izrazita kot poslovna in operativna tveganja. Kljub temu so prisotna, zaradi česar je prav, da jih zveza prepozna in obvladuje. Zveza se sooča predvsem z likvidnostnim tveganjem, v manjši meri pa z obrestnim in valutnim tveganjem.

**Likvidnostno tveganje** je tveganje, da zveza ne bo mogla v prihodnosti zagotoviti dovolj finančnih sredstev za poravnavo vseh svojih obveznosti. Temu tveganju je NZS izpostavljena, saj so njene kratkoročne obveznosti konec leta 2016 znašale 3,3 milijonov EUR, od tega so

kratkoročne poslovne obveznosti znašale 2,2 milijonov EUR, kratkoročne finančne obveznosti pa 1,1 milijonov EUR. V primeru kratkoročnih finančnih obveznosti gre za odplačilo glavnice kreditov UEFE in Sberbank banke d.d., ki sta bila namenjena dokončanju NNC Brdo oz. plačilu kupnine za nakup deleža v Športni loteriji d.d.

Presežek kratkoročnih obveznosti nad kratkoročnimi sredstvi je konec leta 2016 znašal 1,7 milijonov EUR. Ta presežek je v poslovnemu letu 2015 znašal približno 1 milijon EUR, kar pomeni, da se je v letu 2016 povečal za 70 %. To je indikator, da je zveza podvržena likvidnostnemu tveganju, pa četudi je v letu 2016 beležila presežek prihodkov nad odhodki v višini 10.884 EUR. V primeru neplačila ali zamujanja pri plačilu terjatev do poslovnih partnerjev zveze se lahko to tveganje še okrepi. Kljub temu je glede na trend rasti prihodkov NZS in njihovo stabilnost ter glede na dejstvo, da je zveza v letu 2017 refinancirala svoje finančne obveznosti do Sberbank d.d. in UEFE, plačilno sposobnostno tveganje obvladljivo.

**Obrestno tveganje** je tveganje nihanja obrestnih mer. Te se nenehno spreminjajo in jih v osnovi določajo makroekonomski dejavniki in ponudba ter povpraševanje po denarju. Eden izmed indikatorjev izpostavljenosti obrestnemu tveganju je razmerje med finančnimi naložbami in finančnimi obveznostmi. Večje kot je razmerje v prid finančnih naložb, manjše je tveganje za organizacijo. Prav tako na povečano izpostavljenost predmetnemu tveganju vpliva neusklajenost obrestnih mer in dospelost finančnih instrumentov na aktivni in pasivni strani.

Zveza je vsekakor nekoliko izpostavljena temu tveganju v primeru novo najetega kredita NLB d.d., saj je dogovorjena variabilna obrestna mera (EURIBOR + 2,9 % p. a.). Dolgoročno posojilo v vrednosti 5,9 milijonov EUR je zveza najela pri NLB d.d. za refinanciranje drugih dolgoročnih finančnih obveznosti, s čimer je mitigirala prej opisano likvidnostno tveganje. V primeru, da se bo EURIBOR v prihodnosti začel poviševati, se bo verjetno znižala tudi cena denarja, tako zveza lahko ponovno refinancira kredit z ugodnejšim virom.

**Valutnemu tveganju** je zveza izpostavljena v majhni meri, saj ima večino svojih sredstev in obveznosti do virov sredstev v EUR. V primeru valutnega tveganja gre za nevarnost, da sprememba vrednosti ene valute proti drugi, organizaciji povzroči finančno izgubo. NZS posluje večinoma s poslovnimi partnerji iz Evropske unije, zato njena izpostavljenost tveganju spremembe vrednosti deviznih tečajev ni znatna. Zveza je tveganju izpostavljena predvsem zaradi vsakoletnih prilivov, ki jih prejme od FIFE v USD, kar pa predstavlja maksimalno 10 % celotnega prometa zveze. Zveza od FIFE prejme približno 1,25 milijonov USD na leto.

### **5.3 Register tveganj in ocenjevanje tveganj**

Register tveganj NZS je »živ« dokument, v katerem so zbrana vsa identificirana tveganja in ocena tveganj. Ocenjevanje tveganj je bilo opravljeno s pomočjo intervjujev z vodjami oddelkov oz. v sodelovanju z NZS. Ta je odgovorna za spremljanje obstoječih in identificiranje novih tveganj ter ažurnost registra. Ocena tveganj je temelj za poznejše sprejemanje odločitev glede ukrepov obvladovanja tveganj.

V Tabeli 9 je prikazan register tveganj NZS ter njihova ocena, ki je bila opravljena na podlagi kriterija ocenjevanja tveganj. Razvrstitev tveganj po pomembnosti in njihovo prednostno obravnavanje je določeno na podlagi matrike ocenjevanja, ki je zmnožek verjetnosti (1–4) in posledic (1–4). Največje tveganje ima tako zmnožek 16.

*Tabela 9: Register tveganj NZS (ocena tveganj brez obvladovanja)*

Tveganje	Vrsta tveganja	Ocena tveganja brez obvladovanja		
		Verjetnost (1–4)	Posledica (1–4)	Skupaj
<b>Poslovna tveganja</b>	Tveganje neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti poslovnih partnerjev in zmanjšanje sredstev, pridobljenih iz javnih in zasebnih virov	2	3	6
	Tveganja v povezavi z doseganjem tekmovalnih ciljev	2	3	6
	Prodajna tveganja	2	4	8
<b>Operativna tveganja</b>	Organizacijska tveganja	2	2	4
	Kadrovska tveganja	2	2	4
	Tveganja v povezavi z organizacijo dogodkov	2	2	4
	Tveganje poškodb v nogometu	2	1	2
	Tveganja v povezavi s pomanjkanjem in neustreznim vzdrževanjem nogometne infrastrukture	3	2	6
	Tveganja informacijskega sistema	2	2	4
	Tveganja izgube ugleda	3	3	9
Pravna/zakonodajna tveganja	2	2	4	
<b>Finančna tveganja</b>	Likvidnostno tveganje	2	3	6
	Obrestno tveganje	2	3	6
	Valutno tveganje	2	2	4

Iz Tabele 9 je razvidno, da je največje zaznano tveganje v primeru neobvladovanja tveganje izgube ugleda, sledijo pa tveganje neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti poslovnih partnerjev in zmanjšanje sredstev, pridobljenih iz javnih in zasebnih virov, tveganje v povezavi z doseganjem tekmovalnih ciljev, prodajna tveganja, tveganja v povezavi z ustrezno infrastrukturo in likvidnostno ter obrestno tveganje. Za vsa naštetá tveganja zveza izvaja različne ukrepe, s čimer njihovo verjetnost in posledice zmanjša na obvladljivo raven. Razširjen register tveganj z ocenami obvladovanega tveganja in ukrepi za obvladovanje tveganj je predstavljen na koncu naslednjega poglavja. V Tabeli 10 je prikazana legenda tveganja glede na množek verjetnosti in posledic.

*Tabela 10: Legenda tveganja glede na množek verjetnosti in posledic*

1, 2	majhno tveganje
3, 4	srednje tveganje
6, 8, 9	veliko tveganje
12, 16	zelo veliko tveganje

*Vir: M. Gostiša, Uvajanje registra tveganj, 2008, str. 21.*

## **6 OBVLADOVANJE TVEGANJ NZS**

NZS še nima razvitega celovitega procesa obvladovanja tveganj, kljub temu pa v sklopu svojega delovanja sprejema ukrepe in izvaja programe, ki zmanjšujejo nastanek negativnih posledic. Glavni koraki v procesu obvladovanja tveganj organizacije so prepoznavanje, ocenjevanje in prednostno obravnavanje tveganj, ki jim sledi sprejemanje odločitev managementa glede ukrepov obvladovanja. Tveganja in obvladovanje tveganj se razlikujejo od športa do športa, hkrati pa je odvisno tudi od načina vodenja organizacije, organizacijske strukture in drugih deležnikov, s katerimi organizacija sodeluje. Na podlagi tega, v kolikšni meri je organizacija izpostavljena določenemu tveganju, management odloča, ali se tveganje sprejme oz. se prične z izvajanjem ukrepov za zmanjšanje, prenos ali izogibanje posameznemu tveganju. Obvladovanje tveganj je preventivno ukvarjanje s tveganji, ki zmanjšuje izpostavljenost negativnim posledicam, s čimer zveza povečuje zaupanje poslovnih partnerjev in nogometnih deležnikov. Ob tem predstavlja dobro osnovo in koristno pomoč vodstvu zveze pri sprejemanju poslovnih odločitev. V nadaljevanju so predstavljeni trenutni pristopi in ukrepi obvladovanja tveganj NZS.

### **6.1 Obvladovanje poslovnih tveganj NZS**

#### **6.1.1 Tveganja neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti poslovnih partnerjev in zmanjšanja sredstev iz javnih in zasebnih virov sredstev**

Pri tveganju neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti poslovnih partnerjev in zmanjšanja sredstev iz javnih in zasebnih virov so dejavniki tveganja predvsem zunanji. NZS v sklopu obvladovanja tveganj spremlja makroekonomsko situacijo in poslovanje poslovnih partnerjev ter se temu



primerno prilagaja. Zveza deluje proaktivno in ukrepa vnaprej v želji po čim uspešnejšem poslovanju in v izogib morebitnim težavam. Poleg strokovnega znanja in obvladovanja področij, na katerih zveza deluje, je za odnos s poslovnimi partnerji ključnega pomena komunikacija in poznavanje poslovnega bontona. Z ustrežno komunikacijo rešuje morebitne težave in usklajuje izvajanje pogodbenih obveznosti ter obvešča o svojem širšem družbenem delovanju. Zveza spoštuje pogodbene zaveze, zasebnost in tajnost podatkov poslovnega partnerja, morebitne pritožbe pa jemlje konstruktivno, saj le tako lahko izboljšuje svoje storitve in športne produkte.

S svojimi poslovnimi partnerji, sponzorji, medijskimi partnerji, uradnim opremljevalcem, državo in drugimi ohranja zgledne poslovne odnose. Te skuša izboljševati z organizacijo številnih srečanj in dogodkov, kot je novoletni sprejem na Brdu pri Kranju ter z druženji s poslovnimi partnerji v ložah med tekmami slovenske reprezentance.

Poslovanje NZS je zelo odvisno od sponzorskih sredstev, zato zveza veliko napora namenja sklepanju sponzorskih pogodb, ki so ugodne za vse vpletene strani. Zveza sklepa dolgoročne pogodbe o sodelovanju, pri čemer sledi cilju oblikovanja trdne sponzorske strukture. V obdobju 2010–2016 je zveza sklepala sponzorske pogodbe za tri dvoletne cikle, v lanskem letu pa so aktualni sponzorji podpisali štiriletne pogodbe, ki veljajo do leta 2020.

Poleg tega se zveza prizadeva vzdrževati dobre odnose in ustrezen dialog s predstavniki države na čelu z MIZŠ, FŠO in OKS. Zveza svoje poslovanje prilagaja novim razmeram ter pogojem in kriterijem, ki jih postavljata FIFA in UEFA. Z nadrejenima zvezama ohranja dober odnos in sodeluje na razpisih za dodelitev sredstev, ki so namenjena izboljšanju pogojev in razvoju slovenskega nogometa. Kot primer, zveza prek FIFA in UEFA programov za razvoj, kot sta »Živi svoje sanje« in izvajanjem »Programa za razvoj ženskega nogometa« (angl. »*Women's Football Development Programme*«) v slovenskem prostoru uspešno in zgledno implementira iniciative obeh organizacij. NNC Brdo je bil financiran tudi s sredstvi UEFE, ki je zvezi namenila sredstva za izgradnjo nogometne infrastrukture in so pridobljena prek »Hat-trik III« programa (UEFA, 2017e; UEFA, 2017f).

### **6.1.2 Tveganja v povezavi s tekmovalnimi rezultati**

NZS se zaveda pomembnosti doseganja vrhunskih rezultatov, ki prinašajo uvrstitev na velika tekmovanja, in posledično finančne koristi oz. v primeru neuspeha tveganje izguba prihodkov. Zveza to tveganje obvladuje z zagotavljanjem kakovostne asistencije svojim reprezentančnim selekcijam, strokovnemu vodstvu, igralcem in drugemu osebju ter nenehnim izboljševanjem pogojev za delo. Zveza zagotavlja vrhunske pogoje za treninge v NNC Brdo in poskuša v okvirih svojih finančnih in kadrovskih zmožnosti reprezentancam nuditi vso drugo podporo, ki je ključna za doseganje vrhunskih rezultatov. V prihodnosti bo fitness, ki je del NNC Brdo, dodala »wellness« center (sproščanje in regeneracija) in tako dodala pomemben kamenček v mozaik celovitega izvajanja trenažnega procesa. Nekaj mesecev pred vsakim gostovanjem članske reprezentance predstavniki zveze opravijo obisk prizorišča (angl. *site visit*) in se na ta način prepričajo o ustreznosti vsega potrebnega za dobro počutje ekipe. Pripravi se tudi načrt gostovanja,

ki zajema logistiko in prevoz reprezentance, nastanitev, hrano, opremo, pripravo igrišč, razpored treningov in drugo.

Tveganje zveza obvladuje z ustrežno podporo reprezentančnemu strokovnemu vodstvu, sem spadajo analiza in zbiranje podatkov o igralcih in njihovem napredku ter drugi statistični podatki. Za analizo reprezentantov in igre nasprotnih ekip strokovno vodstvo reprezentance uporablja spletno platformo InStat. Na ta način poskuša zajeti čim večji nabor igralcev in omogočiti čim učinkovitejšo selekcijo ter zmanjšati tveganja, da bi bil razvoj potencialnega kandidata za slovensko reprezentanco spregledan.

### **6.1.3 Prodajno tveganje**

Organizacija kontinuirano skrbi za razvoj novih trženjskih pristopov, modelov in plasiranje kakovostnih izdelkov, storitev in vsebin. NZS svojo ponudbo redno oglašuje prek različnih kanalov, med drugim tudi prek socialnih omrežij, pri katerih iz leta v leto povečuje število sledilcev. Ta omrežja so Facebook, Twitter, Instagram in Youtube. Zveza se že nekaj let trudi pripravljati lastne vsebine s ciljem inovativnega in kakovostnega obveščanja zainteresirane javnosti o aktivnostih organizacije in njenih glavnih produktih. Tu velja omeniti predvsem povečano število aktivnosti v povezavi s slovensko reprezentanco in 1. SNL. Zveza spremlja trg in prilagaja model trženja medijskih pravic 1. SNL in 2. SNL ter pokalnega tekmovanja. O spremembah odloča izvršni odbor NZS, ki je letos na svoji 5. seji sprejel sklep o centraliziranem trženju medijskih in delni centralizaciji sponzorskih pravic v 1. SNL. To pomeni, da so medijske pravice v izključni lasti NZS, sponzorje pa lahko delno oglašujejo tudi klubi. V 2. SNL in Pokalu Slovenije je v veljavi delno centralizirano trženje medijskih in sponzorskih pravic, kar pomeni, da imajo določen del trženjskih pravic sodelujoči klubi. Prva liga Telekom Slovenije ima aktiven profil na Facebooku in Twitterju, s čimer je omogočeno redno obveščanje sledilcev o rezultatih, prestopih in drugih aktivnostih (NZS, 2017b).

Prodajalna NZS poskuša prodajna tveganja obvladovati s premišljenim izborom licenčnih izdelkov slovenske reprezentance in drugih artiklov oz. prilagajanjem ponudbe potrebam ciljne skupine, ki so nogometni igralci. Trgovina NZS ima razvito spletno prodajo in redno predstavlja novosti v trgovini ter skrbi za promocijo prek socialnih medijev (NZS, 2017b).

## **6.2 Obvladovanje operativnih tveganj NZS**

### **6.2.1 Organizacijska tveganja**

Organizacijskim tveganjem so podvržena praktično vsa podjetja, zaradi česar je pomembno, da jih identificiramo in obvladujemo. NZS organizacijska tveganja obvladuje s kontinuiranim prilagajanjem in definiranjem poslovnih procesov ter delovnih nalog s ciljem večje učinkovitosti poslovanja. Glavno vlogo pri organizaciji administracije NZS ima generalni sekretar, ki nadaljnje pristojnosti za podeljevanje nalog in vodenja procesov znotraj sektorjev prenaša na vodje oddelkov.

Na NZS je v različne aktivnosti, kot je organizacija tekem slovenske reprezentance, vključen širok krog zaposlenih. V izogib nejasnostim in podvajanju delovnih nalog v takih primerih na zvezi premišljeno podeljujejo naloge, delo na ključnih področjih pa prepuščajo izkušenim in izurjenim kadrom. Zveza posodablja organizacijsko strukturo in skozi delovni proces razvija dodatne kompetence zaposlenih. Poleg tega zveza na letni ravni organizira družabne dogodke, kot so pikniki, organizacija športnih aktivnosti med zaposlenimi, obletnice in novoletno druženje, ki so namenjeni izboljšanju organizacijske klime.

### **6.2.2 Kadrovska tveganja**

Zveza s ciljem zmanjšanja kadrovskih tveganj poskuša zagotavljati ustrezne pogoje za delo vsem zaposlenim. V sklopu svojega delovanja izvaja kontrolo zaposlenih pri delu, spremlja njihovo prisotnost in ocenjuje opravljeno delo. Slednje je eden izmed kriterijev za stimuliranje zaposlenih v obliki nagrade, ki je dodana k mesečni plači. NZS organizira usposabljanja in izobraževanja za zaposlene, v zadnjem času je bil izveden tečaj angleščine za zaposlene, in usposabljanje zaposlenih s ciljem lažje uporabe novega informacijskega sistema. Pri zaposlovanju pa tveganje neustreznega izbora poskuša zmanjšati s postavljanjem kriterijev, ki jih mora kandidat izpolnjevati, da se lahko prijavi na razpis.

### **6.2.3 Tveganja v povezavi z organizacijo dogodkov**

Zveza izvaja interni nadzor prek oddelka za organizacijo dogodkov z namenom zagotavljanja kakovostnih dogodkov. Pred dogodki so redno sklicani sestanki vseh zaposlenih, sodelujočih v projektu, na katerih so predstavljene in podeljene delovne naloge. Odgovorni spodbujajo vključevanje čim večjega kroga zaposlenih v debato, ki aktivira viharjenje možganov (angl. *brainstorming*) oz. razvijanje novih idej in kreativnosti, s čimer pripomore k izboljšanju delovnega procesa. Zveza načrtuje aktivnosti in redno spremlja vremenske razmere, ki lahko vplivajo na izvedbo dogodkov na prostem. Pred in med samimi dogodki pa predstavniki zveze redno komunicirajo z uradnimi osebami in drugimi partnerji dogodka, s čimer zagotavljajo visoko raven organizacije in zmanjšujejo možnost nastanka dogodkov, ki bi lahko prinesli negativne posledice.

Pri organizaciji tekem se zveza sooča s tveganjem ogrožanja varnosti udeležencev na tekmah. Omenjeno tveganje poskuša zmanjšati in ga obvladovati s sodelovanjem s policijo, s katero je 26. 1. 2015 podpisala sporazum o tesnejšem sodelovanju pri zagotavljanju varnosti na tekmah. Slovenska policija in NZS ohranjata redni dialog skozi sestanke, na katerih je govora o vseh perečih temah glede varnosti na nogometnih prireditvah. Poleg tega zveza pred tekmami visokega rizika organizira varnostne sestanke, na katerih je prisoten tudi delegat tekme ter vodja varnosti in integritete NZS. Poročilo s sestanka je del dokumentacije o organizaciji tekme, ki ga delegat po koncu tekme odda tekmovalnemu oddelku NZS (Ministrstvo za notranje zadeve–Policija, 2015). Tveganje neizdanega dovoljenja za izvedbo javne prireditve s strani upravne enote zveza zmanjšuje z ustrezno pripravo dokumentacije za pridobitev odločbe in pravočasno sprožitvijo postopkov pridobivanja. Neprimerno organizacijo tekem pod okriljem NZS organizacija zmanjšuje z redno komunikacijo s klubi organizatorji in postavljanjem kriterijev za organizacijo

tekme. Zveza z disciplinskim postopanjem na podlagi Disciplinskega pravilnika NZS ukrepa »post festum« v primeru, ko so iz delegatskih poročil zaznane nepravilnosti.

Zveza zmanjšuje tveganje v povezavi z organizacijo dogodkov s sklenitvijo zavarovanja premoženja iz odgovornosti prireditelja za pokalni dan in tekme članske reprezentance. NZS sklene zavarovanje odgovornosti, požara, izlitja vode, poškodovanja in smrti oseb, vandalizem in objestna dejanja.

#### **6.2.4 Tveganje poškodb v nogometu**

Na NZS je z namenom obvladovanja tveganja poškodb v nogometu razvit sistem pregledovanja in potrjevanja zdravniških pregledov. Zdravniške preglede klubski uporabniki informacijskega sistema Regista vložijo v sistem, te pa na zvezi v primeru, da je zdravniški pregled ustrezno izpolnjen, potrdi odgovorna oseba. Zdravniški pregled morajo opraviti vsi igralci, saj imajo le na ta način pravico nastopa v slovenskih nogometnih tekmovanjih. Klubski uporabniki morajo po preteku veljavnosti zdravniškega pregleda za igralca v sistem predložiti novi veljavni zdravniški pregled, ki je z datumom pregleda, žigom in podpisom verificiran s strani zdravnika. Podatki o igralčevem zdravniškem pregledu morajo biti izpolnjeni na za to predvidenem obrazcu po standardu NZS, ki se nahaja v Prilogi 6. Mlajši igralci lahko v starejših starostnih kategorijah nastopajo s posebnim zdravniškim mnenjem, in sicer na tekmah mladincev nastopajo tudi igralci, ki na dan igranja tekme niso mlajši od 14 let. V članski kategoriji pa lahko s posebnim zdravniškim mnenjem nastopajo igralci, ki na dan tekme niso mlajši od 16 let (NZS, 2013).

Na trenerskih seminarjih je bilo z namenom ozaveščanja o pomembnosti diagnosticiranja in zdravljenja poškodb izvajano predavanje na to temo, ki ga je vodil zdravnik slovenske članske reprezentance dr. Matjaž Vogrin. Poleg tega v sklopu zveze zaseda zdravstvena komisija – zdravstvena stroka se sooča z nogometno-zdravstvenimi vprašanji (NZS, 2017f).

#### **6.2.5 Tveganja v povezavi s pomanjkanjem in neustreznim vzdrževanjem nogometne infrastrukture**

Zveza s ciljem obvladovanja tveganj v povezavi s pomanjkanjem in neustreznim vzdrževanjem nogometne infrastrukture izvaja postopek prereгистраcije nogometnih igrišč. Ta postopek izvajajo komisije, ki so imenovane v vsakem izmed MNZ-jev in imajo nalogo preverjati ustreznost igrišč, ki so jih klubi ali lastniki predlagali za prereгистраcijo. Komisije za prereгистраcijo MNZ, člani komisije za licenciranje NZS in komisije za objekte NZS obiskujejo njihova igrišča in na podlagi podrobnega ogleda pripravijo zapisnik, ki se nahaja v Prilogi 7. Na njem navedejo vse zaznane pomanjkljivosti posameznega igrišča, kar je osnova za odpravo le-teh. Poleg tega prereгистраcija omogoča ažurnost vseh najpomembnejših podatkov o nogometnih igriščih, njihovih lastnikih in uporabnikih. Vzdrževanje in ustreznost infrastrukture je tudi eden izmed kriterijev v sklopu licenciranja nogometnih klubov. NZS skrbno vzdržuje infrastrukturo v NNC Brdo in tako zagotavlja ustrezne pogoje za trening vseh moških in ženskih reprezentančnih selekcij. Zveza

sodeluje pri infrastrukturnih programih FŠO, MIZŠ in UEFA, ki prek razpisov podeljujejo namenska sredstva za razvoj nogometne infrastrukture (NZS, 2014).

### **6.2.6 Tveganja informacijskega sistema**

Tveganja informacijskega sistema zveza obvladuje s sodelovanjem z razvijalcem sistema in kontinuiranim posredovanjem konstruktivnih predlogov za izboljšave informacijskega sistema. Ob tem redno vzdržuje programsko in strojno opremo ter komunikacijske in omrežne povezave, s čimer preprečuje kakršnekoli izpade in izgubo podatkov. Tveganje izgube podatkov zmanjšuje z rednim arhiviranjem podatkov (tudi v tiskani verziji) in načrtovanjem postopkov ravnanja ob izpadu informacijske podpore. V prehodnem uvajalnem obdobju novega informacijskega sistema zveza vzporedno vodi nekatere evidence v prejšnjem sistemu Navision, v katerem se nahaja »rezervna« baza registra klubov, igralcev in drugih pomembnih podatkov.

### **6.2.7 Tveganja izgube ugleda**

Tveganja izgube ugleda slovenska krovna nogometna organizacija obvladuje z izvajanjem številnih programov v sodelovanju z UEFO in FIFO, komisijami NZS, drugimi organizacijami in državnimi organi ter regulacijo prek pravilnikov in internih aktov NZS. Nogomet je najpriljubljenejši šport na svetu in se igra na praktično vseh celinah, zaradi česar ga spremlja veliko število ljudi. Posledično nogometne tekme predstavljajo »oder« za izražanje in uveljavljanje različnih ideologij, ki pa tja zaradi ohranjanja čistosti športa ne sodijo. UEFA in FIFA v sodelovanju z nacionalnimi nogometnimi zvezami izvajata družbeno odgovorne programe proti rasizmu, homofobiji in drugim vrstam diskriminacije, ki spodbujajo nestrpnost, nasilje in sovraštvo.

Eden izmed bolj znanih programov je kampanja UEFA »Reči ne rasizmu« (angl. »*Say no to racism*«), ki se izvaja tudi na tekmah slovenske nogometne reprezentance. NZS izreka disciplinske kazni nogometnim klubom zaradi neprimerne vedenja njihovih navijačev, ki športni dogodek izkoriščajo za spodbujanje rasnega razlikovanja, nasilja in nestrpnosti. V obdobju 2012–2017 je disciplinski sodnik NZS zaradi neprimerne in nešportnega obnašanja navijačev na tekmah 1. SNL izrekel 181 ukrepov v skupnem znesku 350.000 EUR, nekajkrat pa je zaradi ponavljajočih hujših kršitev navijačev izrekel kazen zaprtja dela tribune stadiona, na kateri se nahajajo organizirani navijači. Zveza na ta način sporoča, da nastale incidente navijačev obsoja in si prizadeva, da do njih v prihodnosti ne bi več prihajalo. NZS organizira sestanke s predstavniki klubov 1. SNL in policijo na temo varnosti in neželenih oblik vedenja na stadionih. Leta 2012 je zveza sprejela pravno podlago z naslovom »Navodilo sodnikom glede dejanj izražanja nestrpnosti, sovraštva in žalitve dostojanstva posameznika ali skupine na nogometnih tekmah«, s katerim je zveza vzpostavila ničelno toleranco na nogometnih prireditvah. V letu 2016 je bilo na prvoligaških tekmah izvedena akcija »Pokaži diskriminaciji in nasilju rdeči karton« (NZS, 2012a; UEFA, 2017g).

NZS spodbuja pošteno igro in je pomemben ambasador njenih načel. Z namenom preprečevanja nameščanja rezultatov na nogometnih tekmah pod svojim okriljem sodeluje s policijo. Vse domneve in sume nameščanja tekem predaja policiji, ki opravlja nadaljnje preiskave na sum kaznivega dejanja nameščanja rezultata. UEFA v želji po ohranjanju integritete nogometne igre sodeluje z Europolom, ki podrobno preiskuje področje goljufij v povezavi z nogometnimi stavami (angl. *match fixing*). Poleg tega UEFA opravlja seminarje na turnirjih mlajših reprezentančnih kategorij, in sicer mlade nogometaše ozavešča o problematiki nameščanja športnih rezultatov (UEFA, 2017h; UEFA, 2017i).

Ohranjanje integritete tekmovanj se NZS prizadeva ohranjati z izvajanjem doping testov v tekmovanjih pod svojim okriljem, pri čemer sledi usmeritvam UEFE. Pri tem sodeluje s slovensko antidoping organizacijo in z njo izvaja preventivne ukrepe, med katere spadajo programi ozaveščanja in testiranja v obliki doping kontrol v 1. SNL in Pokalu Slovenije. Zveza o dopingu ozavešča igralce, trenerje, starše, učitelje in druge nogometne deležnike. Testiranj je deležen vsak klub vsaj dvakrat na sezono, igralci, ki morajo na doping kontrolo, pa so izbrani z žrebom. Zveza je v letu 2016 v sklopu 1. SNL izpeljala akcijo »Dan čistega športa«, ki je bila namenjena ozaveščanju nogometnih deležnikov o problematiki dopinga. V prihodnosti bo zveza še večjo pozornost namenila programom ozaveščanja in preventivnega ukrepanja (NZS, 2017b).

Z izvajanjem postopka licenciranja zveza kot podeljevalec licence zmanjšuje možnost finančne nestabilnosti in neorganiziranosti slovenskih nogometnih klubov. Licenciranje na prvi stopnji vodi komisija za licenciranje, v primeru pritožbe kluba na prvostopenjsko odločitev pa o podelitvi licence odloča licenčna komisija za pritožbe. Licenciranje klubov na ravni UEFA tekmovanj in domačih tekmovanj se na NZS izvaja že trinajst let in je eden izmed najpomembnejših orodij obvladovanja tveganj v slovenskem nogometnem prostoru.

Glavni namen licenciranja je usmerjanje klubov h kredibilnemu in transparentnemu delovanju skozi izpolnjevanje različnih kriterijev. Komisija za licenciranje pri svojem delovanju upošteva pravilnika UEFE in NZS za licenciranje klubov, sklepe organov UEFE in NZS ter UEFA standarda UEFE v zvezi s popolno neodvisnostjo pri odločanju o podelitvi licence. NZS zbira licenčno dokumentacijo klubov, sestankuje s klubi in na ta način spremlja njihovo delovanje. Postopek licenciranja se izvaja za klube 1. SNL in 2. SNL ter tretje slovenske nogometne lige, vzporedno pa zveza preko komisije, ki pregleduje dokumentacijo, podeljuje licence za nastopanje na evropskih klubskih tekmovanjih.

V strategiji licenciranja so navedeni cilji licenciranja, ki so: nadaljnji razvoj slovenskega nogometa, skrb za mladinski nogomet, kvalitetna nogometna infrastruktura, vzpodbujanje medsebojnega spoštovanja in sodelovanja med nogometnimi deležniki, vzpostavitev temeljev za trdno finančno poslovanje in kvalitetno organiziranost slovenskih nogometnih klubov in zagotavljanje integritete tekmovanj (NZS, 2015b; Završnik, 2017).

Komisija za licenciranje v primeru vseh klubov, ki so vključeni v sistem licenciranja, preverja izpolnjevanje petih kriterijev, ki so del strategije licenčnega sistema slovenskih nogometnih klubov (NZS, 2017g):

- 1) S postavljanjem **športnih kriterijev** se poskuša izboljšati raven slovenskega članskega in vzpodbujati razvoj mladinskega nogometa, izobraževanje nogometnih trenerjev, dvigniti raven zdravstvene oskrbe in nogometne kulture ter »Poštene igre« v klubih. Glavni cilj je izboljšanje kakovosti slovenskega nogometa, povečevanje konkurenčnosti in urejenosti slovenskih nogometnih kolektivov.
- 2) Z izpolnjevanjem **infrastrukturnih kriterijev** klubi izpolnjujejo osnovo za nadaljnji razvoj nogometa. Kriteriji klube prisilijo h kontinuiranemu vzdrževanju in zagotavljanju ustreznih pogojev za izvajanje dejavnosti, ki omogočajo nastopanje na različnih nivojih klubskega nogometa. Na ta način NZS klube prisili k izboljšanju trenažnega procesa in izvedbe tekmovanj pod njenim okriljem.
- 3) Z **administrativno-kadrovski kriteriji** preverja ustreznost organizacijske strukture in klubskih kadrov. Zveza na ta način dobi jasen vpogled v organiziranost klubov in njihove kadre, s čimer zmanjšuje organizacijska in kadrovska tveganja licenciranih klubov. Zveza želi izboljšati komunikacijo s klubi, poleg tega pa v želji po boljši organizaciji klubov spremlja kadrovske spremembe v klubih.
- 4) V sklopu **pravnih kriterijev** komisija za licenciranje preverja pravno podlago za delovanje klubov, ki so osnova za sodelovanje na domačih tekmovanjih pod okriljem NZS in mednarodnih tekmovanjih UEFA. Ob tem se preverja točnost in kredibilnost predloženih podatkov s strani nogometnih klubov in zmanjšuje možnost nastanka tveganj zaradi neustreznosti njihovega delovanja.
- 5) **Finančni kriteriji** so najpomembnejši kriteriji, saj je stanje financ glavni pokazatelj uspešnosti delovanja klubov. S postavitvijo finančnih kriterijev se zveza prizadeva zmanjšati negativne posledice, do katerih lahko privedejo tveganja, ki so jim izpostavljeni klubi. Na ta način zveza želi klube prisiliti v transparentno delovanje in zmanjšati možnost prisilnih poravn in stečajev ter izboljšati finančno stanje nogometnih klubov. NZS si z navedenimi ukrepi prizadeva ohranjati integriteto nacionalnih tekmovanj.

### 6.2.8 Pravna/zakonodajna tveganja

Pravna in zakonodajna tveganja zveza obvladuje z rednim spremljanjem sprememb slovenske zakonodaje in pravilnikov FIFE ter UEFA. Predstavniki zveze se udeležujejo okroglih miz, sestankov in srečanj, na katerih s predlogi poskušajo izboljševati pravno ureditev v nogometu. Glede na spremembe v zakonodaji zveza posodablja in prilagaja svoje pravilnike in interne akte. Pomembno vlogo pri obvladovanju tveganja ima predvsem vodja sektorja za mednarodne in pravne zadeve, prav tako pa morajo biti o zakonodaji in njenih spremembah ozaveščeni tudi drugi zaposleni.

## **6.3 Obvladovanje finančnih tveganj NZS**

### **6.3.1 Likvidnostno tveganje**

NZS likvidnostno tveganje obvladuje z načrtovanjem in uravnavanjem ter optimiziranjem denarnih tokov. Na ta način zveza zmanjšuje verjetnost, da bi bil dejanski denarni tok manjši od pričakovanega. Poleg tega zveza spremlja in analizira poslovanje potencialnih poslovnih partnerjev, s čimer pridobiva informacije o njihovi finančni stabilnosti in plačilni sposobnosti. Na NZS se zavedajo, da visoki prihodki niso dovolj za nemoteno delovanje in da je potrebno zagotoviti dovoljšen denarni tok za nemoteno delovanje, plačevanje obveznosti, pridobitev bančnega posojila in drugo.

Zveza spremlja vse svoje terjatve in z rednim opominjanjem in izterjavo dolžnikov skrbi, da realizirani denarni tokovi niso manjši od načrtovanih. S ciljem, da bi prišlo do čim boljše izterjave dolžnikov, previdno sklepa pogodbe in disciplinsko ukrepa zoper dolžnike. Primer slednjega je izdaja sklepa o prepovedi prestopnih dejavnosti, ki kaznovanemu klubu onemogoča registracijo igralcev do odplačila vsaj dela dolga.

### **6.3.2 Obrestno tveganje**

Obrestno tveganje zveza obvladuje s spremljanjem finančnih trgov oz. gibanja vrednosti variabilne obrestne mere, saj je bančno posojilo, ki ga odplačuje, vezano na EURIBOR. Zveza se zaveda pomembnosti obvladovanja obrestnih mer, saj na ta način ugotavlja in pripravlja načrt prihodnjih cen posojil in kapitala. V primeru, da bo EURIBOR v prihodnosti doživel trend rasti, se bo verjetno znižala tudi cena denarja, zaradi česar bo zveza lahko ponovno refinancirala kredit z ugodnejšim virom.

### **6.3.3 Valutno tveganje**

Valutno tveganje je najmanjše finančno tveganje NZS, saj prihodki v drugi valuti predstavljajo le desetino proračuna. Tveganje spremembe deviznih tečajev je vseeno obvladovano z rednim spremljanjem deviznih tečajev, na zvezi pa se zavedajo možnosti fiksiranja tečaja v primeru velikih sprememb deviznega tečaja EUR/USD.

## **6.4 Register tveganj in ocene obvladovanega tveganja**

V Tabeli 11 je predstavljen register tveganj NZS z odgovornimi osebami za obvladovanje tveganj in ocenami tveganj ob izvajanju ukrepov za obvladovanje tveganj. Iz tabele je razvidno, da odgovorni na zvezi tveganja z izvajanjem ukrepov obvladovanja ocenjujejo kot relevantna in obvladljiva. V Prilogi 8 se nahaja razširjen register tveganj NZS, tam so prikazane ocene neobvladovanega in obvladovanega tveganja, s čimer je omogočena lažja primerjava in razviden vpliv obvladovanja tveganj.



Tabela 11: Register tveganj z ocenami obvladovanega tveganja

Tveganje	Vrsta tveganja	Odgovorna oseba	Verjetnost	Posledica	Skupaj
<b>Poslovna tveganja</b>	Tveganje neizpolnjevanja pogodbenih obv. posl. partnerjev in zmanjšanje sredstev, pridobljenih iz javnih in zasebnih virov	Vodja finančno-računovodske službe	2	2	4
	Tveganja v povezavi z doseg. tekmovalnih ciljev	Vodja tehničnega sektorja	2	2	4
	Prodajna tveganja	Vodja sektorja za marketing in komuniciranje	1	2	2
<b>Operativna tveganja</b>	Org. tveganja	Generalni sekretar	1	1	1
	Kadrovska tveganja	Generalni sekretar	1	1	1
	Tveganja v povezavi z organizacijo dogodkov	Vodja sektorja za organizacijo dogodkov	2	1	2
	Tveganje poškodb v nogometu	Generalni sekretar	1	1	1
	Tveganja v povezavi s pomanjk. in neustreznim vzdrževanjem nogometne infrastrukture	Vodja oddelka za nog. infrastrukturo	2	1	2
	Tveganja informacijskega sistema	Glavna pisarna	2	1	2
	Tveganja izgube ugleda	Generalni sekretar	2	2	4
<b>Finančna tveganja</b>	Pravna/zakonodajna tveganja	Vodja sektorja za medn. in pravne zadeve	1	2	2
	Likvidnostno tveganje	Vodja fin.-rač. službe	1	2	2
	Obrestno tveganje	Vodja fin.-rač. službe	1	2	2
	Valutno tveganje	Vodja finančno-računovodske službe	2	1	2

## SKLEP

Nogomet je eden izmed najpriljubljenejših športov in najpomembnejša postranska stvar na svetu, ki se zaradi svoje privlačnosti skozi zgodovino konstantno razvija. Zaradi globalizacije, množic nogometnih navdušencev in njegovega vpliva bi lahko nogomet opredelili tudi kot »religijo« 21. stoletja. Z rastjo števila nogometnih navdušencev se konstantno povečujejo prihodki, ki jih generira nogomet oz. nogometne organizacije. Nogomet je skozi svoj strm razvoj prerasel v resen posel, zaradi česar se v njem vrtijo ogromne količine denarja. Evropski nogometni trg iz leta v leto povečuje prihodke, ki naj bi v prihodnosti, predvsem na račun televizijskih pravic in oglaševanja, ki predstavljajo največji delež vseh prihodkov, še naraščali. Ob nadaljnjem razvoju v tej smeri bo nogomet še utrdil svojo mesto med športi, ki pritegnejo največje število športnih navdušencev.

Nogomet doživlja konstantno in hitro rast, kar se v organizacijah, ki skrbijo za razvoj nogometa, odraža v večji izpostavljenosti tveganjem. Z identifikacijo in ustreznim obvladovanjem tveganj športne organizacije zmanjšujejo izpostavljenost tveganjem in se na ta način izogibajo njihovi aktivaciji in morebitnim negativnim posledicam. Zavedanje tveganj in sprejemanje ukrepov obvladovanja tveganj je ena izmed pomembnejših nalog managementa športne organizacije, v katerega so prek izvajanja ukrepov skozi različne aktivnosti vključeni vsi zaposleni.

Tveganja NZS so na prvi pogled in osnovno klasifikacijo tveganj zelo podobna tveganjem podjetij in finančnih institucij. S prebiranjem domače in tuje literature ter preučitvijo poslovanja na primeru NZS sem prišel do sklepa, da so tveganja v športu vendarle specifična. Razlog za to tiči v specifičnosti nogometa oz. sami naravi športa, ki deluje v drugačnih okvirih in z drugo dinamiko. NZS se za razliko od finančnih institucij in podjetij sooča s specifičnimi tveganji v povezavi z doseganjem tekmovalnih ciljev, poškodbami v nogometu in tveganjem v povezavi s pomanjkanjem in neustrezno nogometno infrastrukturo. Predvsem v tveganju doseganja tekmovalnih ciljev je pomembna razlika, saj uspešnost v nogometu in športu nasploh pomembno determinira rezultat. Nedoseganje rezultatskih ciljev privede do izpada prihodkov in morebitnega ogrožanja delovanja športne organizacije. Finančne institucije so v primerjavi z NZS bistveno bolj izpostavljene finančnim tveganjem, saj na dnevni bazi trgujejo s finančnimi instrumenti, s katerimi NZS nima opravka. NZS je med finančnimi tveganji izpostavljena likvidnostnemu, obrestnemu in valutnemu tveganju, ki jih z ukrepi učinkovito obvladuje. Zaradi specifičnosti tveganj v športu pa je tudi način njihovega obvladovanja nekoliko drugačen in prek različnih programov usklajen z usmeritvami UEFA in FIFE.

Na podlagi pregleda poslovanja in ocene tveganj z odgovornimi na NZS ocenjujem, da zveza tveganja trenutno učinkovito obvladuje, s čimer je zagotovljeno njeno nemoteno delovanje. Kljub temu pa menim, da bi morala zveza razviti celovit proces obvladovanja tveganj, saj je poslovno okolje nepredvidljivo in se nenehno spreminja. Hiter razvoj nogometa in konstantno povečevanje prihodkov zveze bodo v prihodnosti še povečali težnjo po spremljanju tveganj in njihovem sistematičnem obvladovanju. NZS je s tem delom dobila dokument z registrom tveganj, v katerem so zbrana tveganja, ki jim je izpostavljena v sklopu svojega delovanja. Ta dokument predstavlja

izhodišče za podrobnejšo obravnavo in razpravo o tveganjih in njihovem obvladovanju na NZS, s čimer je izpolnjen namen magistrske naloge.

## LITERATURA IN VIRI

1. Antunes, R., & Gonzalez, V. (2015). A Production Model for Construction: A Theoretical Framework. *Buildings*, 5(Marec 2015), 209–228.
2. Banka Slovenije. (2007). *Proces ocenjevanja tveganj*. Ljubljana: Banka Slovenije.
3. Banka Slovenije. (2017). *Banka Slovenije*. Najdeno 15. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.bsi.si/banka-slovenije.asp?MapaId=124>
4. Belovič, M. (2017, 17. junij). Ponovno dovoljeno točenje alkohola na športnih prireditvah. *Delo*. Najdeno 26. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/slovenija/ponovno-dovoljeno-tocenje-alkohola-na-sportnih-prireditvah.html>
5. Bursa, E. (2015, 20. julij). FIFA - Organization. *Sportacular*. Najdeno 16. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.emirbursa.com/fifa/2015/7/6/fifa-organization>
6. Corbett, R. (2002, 23. avgust). Risk Management for Sport Organizations and Sport Facilities. *Sport Law & Strategy Group*. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.sportlaw.ca/2002/08/risk-management-for-sport-organizations-and-sport-facilities/>
7. Delo d.d. (2006). *Zgodovina nogometa*. Najdeno 13. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/sport/nogomet/zgodovina-nogometa.html>
8. Deysher, B. (2015, 15. januar). A »Risk Based Thinking« Model for ISO 9001:2015. *American Society for Quality*. Najdeno 14. junija 2017 na spletnem naslovu <http://rube.asq.org/audit/2015/01/a-risk-based-thinking-model-for-iso-9001-2015.pdf>
9. Dominko, P. (2015, 18. februar). NZS postala delni lastnik Športne loterije. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu <https://snportal.si/drugo/nzs-postala-delni-lastnik-sportne-loterije/>
10. FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2017a). *FIFA Financial Report*. Ženeva: FIFA.
11. FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2017b). *Associations*. Najdeno 16. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.fifa.com/associations/index.html>
12. FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2017c). *Committees*. Najdeno 16. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.fifa.com/about-fifa/committees/index.html>
13. FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2017d). *FIFA Congress*. Najdeno 16. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.fifa.com/about-fifa/fifa-congress/all-you-need-to-know/index.html>
14. FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2017e). *How FIFA Works*. Najdeno 16. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.fifa.com/governance/how-fifa-works/index.html>
15. FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2017f). *FIFA Council*. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.fifa.com/about-fifa/fifa-council/index.html>
16. FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2017g). *Sustainability*. Najdeno 16. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.fifa.com/sustainability/index.html>

17. Gostiša, M. (2008, 8. maj). Uvajanje registra tveganj. *Urad RS za nadzor proračuna*. Najdeno 14. junija 2017 na spletnem naslovu [http://www.unp.gov.si/fileadmin/unp.gov.si/pageuploads/notranji\\_nadzor/UVAJANJE\\_REGISTRA\\_TVEGANJ.ppt](http://www.unp.gov.si/fileadmin/unp.gov.si/pageuploads/notranji_nadzor/UVAJANJE_REGISTRA_TVEGANJ.ppt)
18. Harej, B. (2009, april). Upravljanje operativnih tveganj. *Zavarovalniški horizonti*. Najdeno 14. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2014/02/Zavarovalniski-horizonti-april-2009-clanek2.pdf>
19. Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Kogan Page Publishers.
20. Hubbard, D. W. (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. Hoboken: John Wiley & Sons.
21. ISO - International Organization for Standardization. (2009). *International Standard ISO/FDIS 31000:2009(E), Risk management – Principles and Guidelines*. Geneva: ISO.
22. KPMG - Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (2013). *Risks in business: Internal and external pressures*. Najdeno 13. junija 2017 na spletnem naslovu <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2013/07/business-risks-internal-external-pressures.html>
23. Kungwani, P. (2014). Risk Management - An Analytical Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 83–89.
24. Ministrstvo za notranje zadeve–Policija. (2015). *S sporazumom med Policijo in NZS do večje varnosti na športnih prireditvah*. Najdeno 20. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.policija.si/index.php/component/content/article/35-sporocila-za-javnost/76543-s-sporazumom-med-policijo-in-nzs-do-veje-varnosti-na-portnih-prireditvah>
25. Nogomania. (2015). *Odpade zaradi tveganja nasilja*. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu <http://nogomania.com/Slovenski-Nogomet/Ekipa/Olimpija/Novica/Odpade-zaradi-tveganja-nasilja.aspx>
26. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2012a). *Navodilo sodnikom glede dejanj izražanja nestrpnosti, sovraštva in žalitve dostojanstva posameznika ali skupine na nogometnih tekmah* (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
27. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2012b). *Zdravniški pregledi igralca/igralke* (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
28. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2013). *Tekmovalni pravilnik NZS* (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
29. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2014). *Zapisnik ob pregledu - za (pre)registracijo nogometnega igrišča* (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
30. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2015a). *Povzetek Strategije NZS 2015–2020* (interno gradivo). Brdo pri Kranju: NZS.
31. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2015b). *Pravilnik o licenciranju nogometnih klubov* (interno gradivo). Brdo pri Kranju: NZS.
32. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2016). *Čeferin danes uradno zapustil mesto predsednika NZS*. Najdeno 20. junija 2017 na spletnem naslovu [http://www.nzs.si/novica/Ceferin\\_danes\\_uradno\\_zapustil\\_mesto\\_predsednika\\_NZS?id=43499&id\\_objekta=](http://www.nzs.si/novica/Ceferin_danes_uradno_zapustil_mesto_predsednika_NZS?id=43499&id_objekta=)

33. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2017a). *Poročilo generalnega sekretarja NZS o delu strokovne službe v obdobju 2010–2017* (interno gradivo). Brdo pri Kranju: NZS.
34. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2017b). *Revidirano letno poročilo NZS*. Brdo pri Kranju: NZS.
35. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2017c). *Organizacijska struktura*. Najdeno 20. junija 2017 na spletnem naslovu [http://www.nzs.si/NZS/Predstavitev\\_NZS/Organizacijska\\_struktura](http://www.nzs.si/NZS/Predstavitev_NZS/Organizacijska_struktura)
36. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2017d). *NNC Brdo*. Najdeno 20. junija 2017 na spletnem naslovu [http://www.nzs.si/NZS/NNC\\_Brdo/Predstavitev](http://www.nzs.si/NZS/NNC_Brdo/Predstavitev)
37. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2017e). *Po 5. seji IO NZS*. Najdeno 26. junija 2017 na spletnem naslovu [http://www.nzs.si/novica/Po\\_5.\\_seji\\_IO\\_NZS?id=44859](http://www.nzs.si/novica/Po_5._seji_IO_NZS?id=44859)
38. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2017f). *Licenčni seminar PRO / A 2017*. Najdeno 26. junija 2017 na spletnem naslovu [http://www.nzs.si/NZS/Trenerji/ZNTS/Izobrazevanja/Licenci\\_seminar\\_PRO/\\_A\\_2017](http://www.nzs.si/NZS/Trenerji/ZNTS/Izobrazevanja/Licenci_seminar_PRO/_A_2017)
39. NZS - Nogometna zveza Slovenije. (2017g). *Strategija licenčnega sistema NZS*. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu [http://www.nzs.si/Klubska\\_tekmovanja/Licenciranje\\_klubov/Strategija](http://www.nzs.si/Klubska_tekmovanja/Licenciranje_klubov/Strategija)
40. *Obvladovanje tveganj*. Najdeno 15. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.best-practice.com/risk-management-best-practices/fundamentals-of-risk-management/operational-risk-management/>
41. *Osnove obvladovanja tveganj*. Najdeno 16. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.best-practice.com/risk-management-best-practices/fundamentals-of-risk-management/>
42. Petkovič, B. (2010, 26. junij). Uvrstitev Slovenije na svetovno prvenstvo je prinesla šest milijonov evrov. *Dnevnik*. Najdeno 26. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042369596>
43. Podlipnik, K., & Gomišček, B. (2006). Celovito obvladovanje tveganj v slovenski kemični industriji. *Organizacija*, 39(9), 565–574.
44. ReNPŠ14–23 - Resolucija o nacionalnem programu športa v RS za obdobje 2014–2023. *Uradni list RS* št. 26/2014.
45. Suhadolnik, J. (2015, 23. april). NZS želi praznovati stoletnico z bolj urejenimi klubi. *Delo*. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/sport/nogomet/nzs-zeli-praznovati-stoletnico-z-bolje-urejenimi-klubi.html>
46. Suhadolnik, J. (2017, 21. april). Mijatović kot predhodnik Čeferin. *Delo*. Najdeno 26. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/sport/nogomet/mijatovic-kot-predhodnik-ceferin.html>
47. SZS - Smučarska zveza Slovenije – Združenje smučarskih panog. (2015). *Letno poročilo Smučarske zveze Slovenije 2014*. Ljubljana: SZS.
48. SZS - Smučarska zveza Slovenije – Združenje smučarskih panog. (2016). *Letno poročilo Smučarske zveze Slovenije 2015*. Ljubljana: SZS.
49. Športna loterija d.d. (2016). *Revidirano letno poročilo Športne loterije d.d.* Ljubljana: Športna loterija d.d.

50. Tyson, B., & Scheid, J. (2010, 11. oktober). Internal vs. External Risks in Project Management. *Bright Hub Project Management*. Najdeno 13. junija 2017 na spletnem naslovu [http://www.brighthubpm.com/risk-management/94946-internal-vs-external-risks-in-project-management/#imgn\\_0](http://www.brighthubpm.com/risk-management/94946-internal-vs-external-risks-in-project-management/#imgn_0)
51. UEFA - Union of European Football Associations. (2017a). *About UEFA*. Najdeno 18. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.uefa.org/about-uefa/index.html>
52. UEFA - Union of European Football Associations. (2017b). *UEFA Congress*. Najdeno 18. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.uefa.org/about-uefa/organisation/congress/index.html>
53. UEFA - Union of European Football Associations. (2017c). *UEFA Executive Committee*. Najdeno 18. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.uefa.org/about-uefa/executive-committee/index.html#HowItWorks>
54. UEFA - Union of European Football Associations. (2017d). *Financial report 2015/2016*. Nyon: UEFA.
55. UEFA - Union of European Football Associations. (2017e). *HatTrick*. Najdeno 18. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.uefa.org/football-development/hattrick/index.html>
56. UEFA - Union of European Football Associations. (2017f). *Women's football*. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.uefa.org/football-development/womens-football/index.html>
57. UEFA - Union of European Football Associations. (2017g). *Anti-discrimination*. Najdeno 18. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.uefa.com/insideuefa/social-responsibility/anti-discrimination/index.html?redirectFromOrg=true>
58. UEFA - Union of European Football Associations. (2017h). *Cooperation*. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.uefa.org/protecting-the-game/integrity/cooperation/index.html>
59. UEFA - Union of European Football Associations. (2017i). *UEFA Integrity*. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu <https://integrity.uefa.org/index.php?isMobile=0>
60. Upravna enota Ljubljana. (2015). *Odločba upravne enote Ljubljana o odpovedi dogodka*. Najdeno 3. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.nogomania.com/Upload/Odlocba-derbi.pdf>
61. Van Seaton, H. (2012, 4. oktober). Enterprise Risk Management. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Najdeno 16. februarja 2017 na spletnem naslovu [http://www.alcpo.org.ly/wp-content/uploads/2017/06/IIA\\_Presentation\\_4\\_10\\_12\\_Final.pdf](http://www.alcpo.org.ly/wp-content/uploads/2017/06/IIA_Presentation_4_10_12_Final.pdf)
62. Vezjak, B. (2011). Tveganja, letno poročilo in sodelovanje nadzornega sveta z revizorji. V *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov* (str. 1–19). Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije.
63. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. *Uradni list RS* št. 63/2013-UPB7.
64. Završnik, J. (2017, 1. marec). Skoki niso šport številka 1 v Sloveniji. *Ekipa*, str. 2 in 3.
65. Zorec, M. (2011). Upravljanje s tveganji (»Enterprise Risk Management«) v skladu z mednarodnimi standardi ISO 31000:2009. *Prispevek za 9. seminar SZZ v sodelovanju z ZZPS za zavarovalne posrednike in zavarovalne zastopnike* (str. 1–10). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje in Gospodarska zbornica Slovenije.





## **PRILOGE**



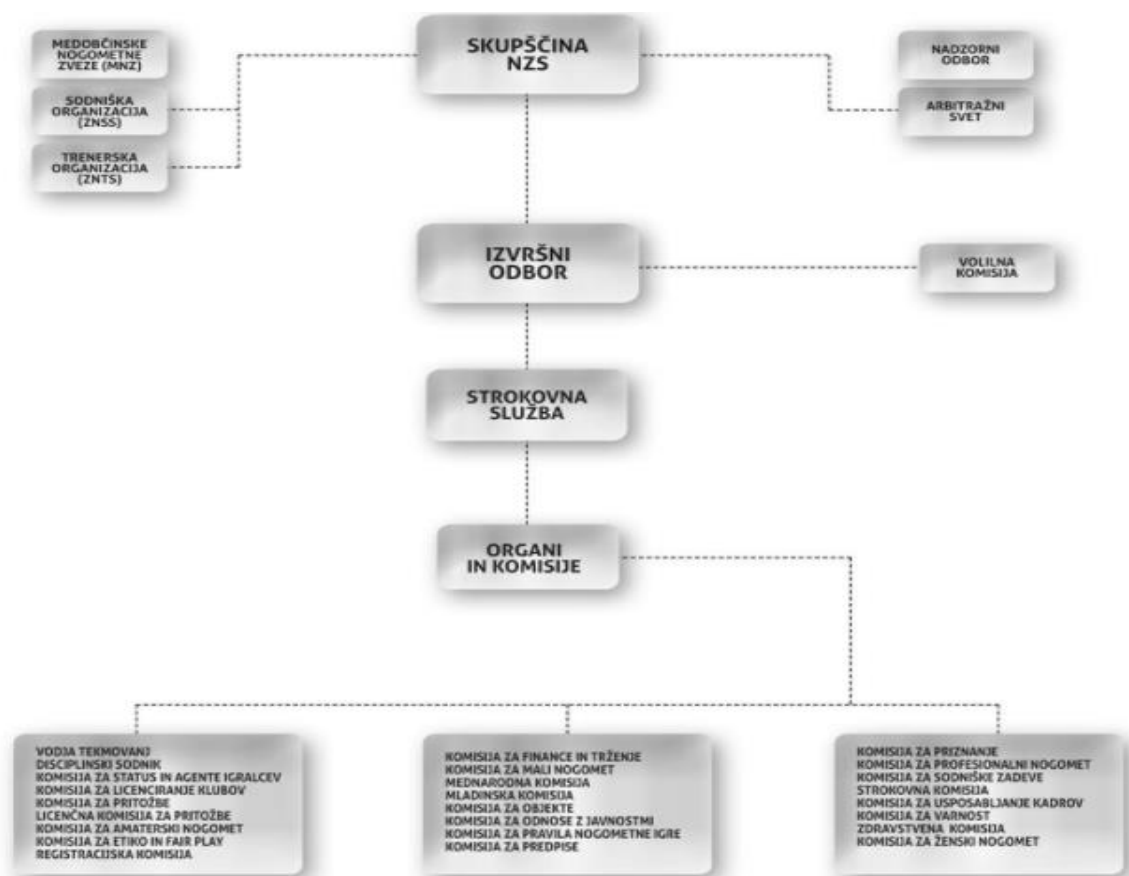
## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska struktura NZS .....	1
Priloga 2: Bilanca stanja NZS na dan 31.12.2016 v EUR.....	2
Priloga 3: Izkaz poslovnega izida NZS na dan 31. 12 .2016 v EUR .....	3
Priloga 4: Izhodiščna vprašanja za pogovore z vodjami oddelkov .....	4
Priloga 5: Odločba upravne enote Ljubljana o odpovedi tekme Olimpija : Maribor.....	5
Priloga 6: Obrazec zdravniškega pregleda igralca/igralke .....	6
Priloga 7: Zapisnik ob pregledu za (pre)registracijo nogometnega igrišča.....	7
Priloga 8: Razširjen register tveganj .....	12
Priloga 9: Seznam v besedilu magistrske naloge uporabljenih kratic .....	13
Priloga 10: Slovar tujih izrazov in pojmov .....	14



## PRILOGA 1: Organizacijska struktura NZS

Slika 1: Organizacijska struktura NZS



Vir: NZS, Organizacijska struktura, 2017c.

**PRILOGA 2: Bilanca stanja NZS na dan 31.12.2016 v EUR***Tabela 1: Bilanca stanja NZS na dan 31. 12. 2016 (v EUR)*

	<b>Tekoče leto</b>	<b>Preteklo leto</b>
<b>SREDSTVA</b>	17.191.881	16.619.044
<b>A. Dolgoročna sredstva</b>	14.650.517	13.716.601
Neopredmetena sredstva	86.370	52.201
Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	145.271	37.635
Opredmetena osnovna sredstva	10.818.876	10.026.765
Dolgoročne finančne naložbe	3.600.000	3.600.000
Dolgoročne poslovne terjatve	-	-
<b>B. Kratkoročna sredstva</b>	1.575.268	2.411.155
Sredstva za prodajo	-	-
Zaloge	440.416	394.616
Kratkoročne finančne naložbe	-	-
Kratkoročne poslovne terjatve	1.118.498	1.492.325
Denarna sredstva	16.354	524.214
<b>C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve</b>	966.096	491.288
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	17.191.881	16.619.044
<b>A. Sklad</b>	-1.165.087	-1.175.971
Društveni sklad	-1.165.087	-1.175.971
Revalorizacijske rezerve	-	-
Rezerve nastale zaradi vrednotenja po pošteni vrednosti	-	-
<b>B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve</b>	8.667.430	8.257.683
<b>C. Dolgoročne obveznosti</b>	4.900.000	4.414.393
Dolgoročne finančne obveznosti	4.900.000	4.414.393
Dolgoročne poslovne obveznosti	-	-
<b>Č. Kratkoročne obveznosti</b>	3.311.801	3.423.089
Kratkoročne finančne obveznosti	1.112.500	1.050.000
Kratkoročne poslovne obveznosti	2.199.301	2.373.089
<b>D. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve</b>	1.477.737	1.699.850

Vir: NZS, Revidirano letno poročilo NZS, 2017b, str. 47.

**PRILOGA 3: Izkaz poslovnega izida NZS na dan 31. 12 .2016 v EUR***Tabela 2: Izkaz poslovnega izida NZS na dan 31. 12. 2016 (v EUR)*

<b>Besedilo</b>	<b>Tekoče leto</b>	<b>Preteklo leto</b>
Čisti prihodki od prodaje	10.632.760	9.847.226
Spremembe vrednosti zalog	-	-
Usredstveni lastni proizvodi	-	-
Drugi poslovni prihodki	1.180.768	701.309
Stroški blaga, materiala in storitev	9.176.930	8.522.763
Stroški dela	1.607.494	1.163.984
Odpisi vrednosti	133.348	47.662
Drugi poslovni odhodki	1.094.402	1.027.564
Finančni prihodki iz deležev	320.944	268.482
Finančni prihodki iz danih posojil	23	2.092
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	98.062	22.966
Finančni prihodki iz oslabitev in odpisov	-	-
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	208.976	88.448
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	596	10.260
Drugi prihodki	1.331	21.384
Drugi odhodki	1.258	74
Davek iz dobička	-	-
Čisti presežek prihodkov obračunskega obdobja	10.884	2.704

Vir: NZS, Revidirano letno poročilo NZS, 2017b, str. 48.

## **PRILOGA 4: Izhodiščna vprašanja za pogovore z vodjami oddelkov**

### **Generalni sekretar**

- 1) S katerimi tveganji se sooča zveza v sklopu svojega delovanja?
- 2) Ocena posameznega tveganja in kako zveza obvladuje tveganja?
- 3) S katerimi operativnimi tveganji se zveza sooča?

### **Vodja finančno-računovodske službe**

- 1) Ima zveza sredstva v kakšni tuji valuti?
- 2) Ali zveza trguje s finančnimi instrumenti?
- 3) Koliko znaša letni znesek, ki ga NZS nameni klubom 1. SNL?
- 4) Kako zveza obvladuje finančna tveganja? So finančna tveganja zavarovana?

### **Vodja oddelka za organizacijo dogodkov**

- 1) Ali so dogodki, ki jih organizira zveza, zavarovani? Če da, kateri in kako?
- 2) Katerim tveganjem je zveza izpostavljena med organizacijo športne prireditve in kako ta tveganja obvladuje?

### **Vodja sektorja za marketing in komunikacijo**

- 1) Kakšni so odnosi s poslovnimi partnerji in na kakšne načine se jih zveza trudi izboljšati?
- 2) Katere dogodke za sponzorje in druge partnerje organizira zveza?
- 3) Na kakšen način zveza obvladuje prodajna tveganja in tveganja v povezavi s poslovnimi partnerji?

### **Vodja sektorja za mednarodne in pravne zadeve**

- 1) Ali se zveza sooča s pravnimi tveganji?
- 2) Kako pravna/zakonodajna tveganja obvladuje zveza?

### **Sekretarka moških reprezentanc**

- 1) Na kaj je nujno potrebno biti pozoren pri zagotavljanju kakovostne asistencije reprezentancam (predvsem pri A reprezentanci)?

### **Vodja tekmovalno-licenčnega sektorja**

- 1) Od kdaj se izvaja postopek licenciranja in v kateri so cilji izvajanja tega postopka?
- 2) V katerih tekmovanjih se izvaja licenciranje in koliko klubov je vključenih v postopek?
- 3) Kako poteka postopek licenciranja (koledarski potek)?
- 4) Kateri licenčni kriterij največkrat klubi ne izpolnjujejo?

### **Vodja oddelka za nogometno infrastrukturo**

- 1) Na kakšne načine zveza obvladuje tveganja v povezavi z nogometno infrastrukturo?
- 2) Kako poteka postopek preregistracije igrišč in kdo jo izvaja?



## PRILOGA 5: Odločba upravne enote Ljubljana o odpovedi tekme Olimpija : Maribor

Slika 2: Prva stran odločbe upravne enote Ljubljana o odpovedi tekme Olimpija Ljubljana : Maribor

 REPUBLIKA SLOVENIJA  
UPRAVNA ENOTA LJUBLJANA

Tobačna ulica 5, 1000 Ljubljana  
T: 01 306 30 50  
F: 01 306 32 02  
E: ua.ljubljana@gov.si  
www.upravnenote.gov.si/ljubljana/

Številka: 215-1241/2015-15  
Datum: 22. 10. 2015  
u.p.: MNZ-UE0014-P2

Upravna enota Ljubljana izdaja na podlagi 8. člena Zakona o javnih zbiranjih (Uradni list RS, št. 64/2011 – uradno prečiščeno besedilo), v povezavi s tretjim odstavkom 6. člena Zakona o javnih zbiranjih, v zadevi izdaje dovoljenja za javno prireditev, naslednjo

**ODLOČBO**

1. Javna prireditev »Tekma 1. SNL med NK Olimpija in NK Maribor«, v soboto, dne 24. 10. 2015 med 18.30 in 22.30 uro, na Nogometnem stadionu Stožice v Ljubljani, **se prepove.**
2. Pritožba ne zadrži izvršitve odločbe.
3. Posebni stroški v postopku niso nastali.

**Obrazložitev:**

Podjetje Nogometno moštvo d.o.o., je z vlogo z dne 14. 10. 2015 zaprosilo za izdajo dovoljenja za izvedbo javne prireditve »Tekma 1. SNL med NK Olimpija in NK Maribor«, ki je bila prijavljena za soboto, dne 24. 10. 2015 med 18.30 in 22.30 uro, na Nogometnem stadionu Stožice v Ljubljani.

V vlogi je organizator navedel, da se bo javne prireditve udeležilo 12000 udeležencev, da bo vodja javne prireditve Ranko Stojčič in da bo vodja rednijske službe Jože Mihalič.

Po pregledu vloge je pristojni organ ugotovil, da je ta pomanjkljiva, saj organizator k vlogi ni priložil soglasja lastnika oziroma upravitelja prireditvenega prostora, pooblašča zakonitega zastopnika družbe Nogometno moštvo, načrta varovanja prireditve, potrdila o zagotavljanju nujne pomoči in potrdila o zagotavljanju požarnega varovanja.

Tukajšnji upravni organ je dne 14. 10. 2015, skladno s 1. odstavkom 67. člena Zakona o splošnem upravnem postopku (Uradni list RS, št. 24/2006 – uradno prečiščeno besedilo, 126/2007, 65/2008, 8/2010 in 82/2013), organizatorja pisno pozval da vlogo ustrezno dopolni.

Naknadno je organizator vlogo dopolnil z potrdilom o nezmožnosti zagotavljanja nujne pomoči s strani Zdravstvenega doma Ljubljana, izjavo zdravnika Macura Mihaela o zagotavljanju zdravstvene oskrbe na tekmah moštva NK Olimpija v tekmovalni sezoni 2015-2016, potrdilo podjetja Pacient d.o.o. o zagotavljanju 2 reševalnih vozil in 4 zdravstvenih tehnikov, predračun podjetja Pacient d.o.o., št. 00163, z dne 15. 10. 2015 o zagotavljanju zdravstvenih storitev na javni prireditvi, 2 potrdili o

1/10

Vir: Upravna enota Ljubljana, Odločba upravne enote Ljubljana o odpovedi dogodka, 2015, str. 1.

## PRILOGA 6: Obrazec zdravniškega pregleda igralca/igralke

Slika 3: Obrazec zdravniškega pregleda igralca/igralke

NZS STANDARD			
Št. / ozn. :	TEKM.26	Verzija:	V1.0
Zadeva:	<b>ZDRAVNIŠKI PREGLEDI IGRALCA/IGRALKE</b>		
PRIIMEK IN IME		DATUM ROJSTVA	
KLUB		ŠTEVILKA ŠPORTNE IZKAZNICE	
	DATUM	SPOSOBNOST	ŽIG IN PODPIS ZDRAVNIKA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

## PRILOGA 7: Zapisnik ob pregledu za (pre)registracijo nogometnega igrišča

- I. izpolni klub !  
II. klub pusti prazno !

uporabi  za pravilni odgovor; primer odgovor št.8.



### ZAPISNIK OB PREGLEDU

-

### ZA (PRE)REGISTRACIJO NOGOMETNEGA IGRISČA

MNZ: \_\_\_\_\_ šte.: \_\_\_\_\_

PREREGISTRACIJA  REGISTRACIJA

1. 1. Stadion / Igrišče : \_\_\_\_\_  
2. 2. Lastnik : \_\_\_\_\_  
3. 3. Upravljavec: \_\_\_\_\_  
4. 4. Lokacija (naslov): \_\_\_\_\_  
5. 5. Katastrska občina: \_\_\_\_\_  
6. 6. Parcelne številke: \_\_\_\_\_  
7. 7. Nogometni klub: \_\_\_\_\_

7.1. domicilni uporabnik \_\_\_\_\_

7.2. drugi uporabniki \_\_\_\_\_

- |                              |         |                          |              |                          |
|------------------------------|---------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 8. 8. Objekt (poimenovanje): | stadion | <input type="checkbox"/> | igrišče      | <input type="checkbox"/> |
| 9. 9. Igrišče:               | glavno  | <input type="checkbox"/> | pomožno      | <input type="checkbox"/> |
| 10. 10. Površina:            | naravna | <input type="checkbox"/> | umetna trava | <input type="checkbox"/> |
|                              | trava   | <input type="checkbox"/> |              | <input type="checkbox"/> |
|                              | drugo : | <input type="checkbox"/> |              | <input type="checkbox"/> |

11. 11. **Kvaliteta igralne površine:**  
 odlično  zelo dobro  dobro  slabo  neprimerno  
opomba: \_\_\_\_\_

12. 12. **Mere igrišča:**  m - dolžina  m - širina

13. 13. **Mere celotne trav.površine**  m - dolžina  m - širina

**14. 14. Označenost igrišča:**

14.1.	14.1.	vratarjev prostor:	18,32m x 5,50m	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
14.2.	14.2.	kazenski prostor:	40,32m x 16,50m	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
14.3.	14.3.	druge označitve igrišča - pravilne		<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
14.4.	14.4.	črte ustrezno široke ; najmanj 10 cm in največ 12 cm		<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
14.5.	14.5.	material črt - primeren		<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
14.6.	14.6.	material črt - vpiši:	_____					
14.7.	14.7.	opomba:	_____					

**15. 15. Nogometna vrata in mreže:**

15.1.	15.1.	dimenzija	7,32m x 2,44m	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
15.2.	15.2.	okrogle oz. elipsaste oblike		<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
15.3.	15.3.	vratnici in prečka-enake širine in debeline (ne več kot 12 cm)		<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
15.4.	15.4.	vrata so varno pritrjena v (na) podlago		<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
15.5.	15.5.	material vrat - vpiši:	_____					
15.6.	15.6.	material - primeren		<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
15.7.	15.7.	kvaliteta mrež nogometnih vrat - zadovoljiva		<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
15.8.	15.8.	namestitev mrež na vrata - primerna		<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
15.9.	15.9.	lovilni mreži za žoge (za goloma)		<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	DA	
15.10.	15.10.	opomba:	_____					

**16. 16. Travnati rob:**

		vrsta trave		širina		
		N	U	N	U	
16.1.	16.1.	ob vzdolžni strani, kjer so klopi za rez.igralce		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m
16.2.	16.2.	ob vzdolžni strani, nasprotna stran od klopi		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m
16.3.	16.3.	za golom, levo, gledano s klopi za rez.igralce		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m
16.4.	16.4.	za golom, desno, gledano s klopi za rez.igralce		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	m
16.5.	16.5.	opomba:		_____		

**17. 17. Mesto za ogrevanje rezervnih igralcev:**

17.1.	17.1.	dimenzija površine	<input type="checkbox"/>	m-dolžina	<input type="checkbox"/>	m-širina		
17.2.	17.2.	podlaga trave - naravna trava	<input type="checkbox"/>		NE	<input type="checkbox"/>	DA	
17.3.	17.3.	podlaga trave - umetna trava	<input type="checkbox"/>		NE	<input type="checkbox"/>	DA	
17.4.	17.4.	kvaliteta površine - zadovoljiva:	<input type="checkbox"/>		NE	<input type="checkbox"/>	DA	
17.5.	17.5.	mesto primerno:	<input type="checkbox"/>		NE	<input type="checkbox"/>	DA	
17.6.	17.6.	lokacija - vpiši:	_____					
17.7.	17.7.	opomba:	_____					

**18. 18. Ovine v bližini linij igrišča (do 5,0 m od linij in do 2,5m višine) - vrsta in oddaljenost**

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| A = ni ovir                   | D = stebri lovilnih mrež, luči, elekt.napeljave,... |
| B = kovinska ali žična ograja | E = leseni plot                                     |
| C = betonski zid              | F = drugo (nasip,...)                               |

A	B	C	D	E	F	oddaljenost od linije igrišča
---	---	---	---	---	---	-------------------------------

18.1.	18.1.	ob vzdolžni strani, kjer so klopi za rez.igralce							m
18.2.	18.2.	ob vzdolžni strani, nasprotna stran							m
18.3.	18.3.	za golom, levo, gledano s klopi za rez.igralce							m
18.4.	18.4.	za golom, desno, gled. s klopi za rez.igralce							m

18.5. 18.5. nevarne ovire (B-E) -opiši: \_\_\_\_\_

18.6. 18.6. nevarne ovire (B - E) ustrezno zaščitene  NE  DA

18.7. 18.7. druge nevarne ovire ustrezno zaščitene  NE  DA  
(pokrovi od jaškov, robovi klopi, drogovi, klopi za rez.igr., atletske naprave, robniki, ...)

18.8. 18.8. druge nevarne ovire (18.7.) - opiši: \_\_\_\_\_

### 19. 19. Klopi za rezervne igralce:

19.1.	19.1.	oddaljenost od vzdolžne linije						m	
19.2.	19.2.	oddaljenost od sredine igrišča						m	
19.3.	19.3.	višina sprednjega zgornjega roba klopi						m	
19.4.	19.4.	individualni sedeži - število						štev.	
19.5.	19.5.	klop (lesena) - dolžina						m	
19.6.	19.6.	klop - pokrita	<input type="checkbox"/>	NE			<input type="checkbox"/>	DA	
19.7.	19.7.	opomba:	_____						

### 20. 20. Klop za 4.sodnika oz.delegata

20.1.	20.1.	oddaljenost od vzdolžne linije						m	
20.2.	20.2.	individualni sedeži - število						štev.	
20.3.	20.3.	klop (lesena) - dolžina						m	
20.4.	20.4.	klop - pokrita	<input type="checkbox"/>	NE			<input type="checkbox"/>	DA	
20.5.	20.5.	opomba:	_____						

### 21. 21. Tehnični prostor

21.1.	21.1.	označenost - pravilna	<input type="checkbox"/>	NE			<input type="checkbox"/>	DA	
21.2.	21.2.	opomba:	_____						

### 22. 22. Tunel - za izhod ekip in sodnikov na igrišče

22.1.	22.1.	igrišče ima tunel / izhod	<input type="checkbox"/>	NE			<input type="checkbox"/>	DA	
22.2.	22.2.	stalni - nepremični <input type="checkbox"/> premični	<input type="checkbox"/>						
22.3.	22.3.	tunel - dolžina						m	
22.4.	22.4.	opomba:	_____						

### 23. 23. Kotne zastavice:

23.1.	23.1.	višina droga najmanj 1,50 m	<input type="checkbox"/>	NE			<input type="checkbox"/>	DA	
23.2.	23.2.	material droga - vpiši: _____							
23.3.	23.3.	kvaliteta materiala droga - primerna	<input type="checkbox"/>	NE			<input type="checkbox"/>	DA	
23.4.	23.4.	velikost zastavice 30 x 40 cm	<input type="checkbox"/>	NE			<input type="checkbox"/>	DA	
23.5.	23.5.	platno zastavice: rumene ali oranžne barve	<input type="checkbox"/>	NE			<input type="checkbox"/>	DA	
23.6.	23.6.	opomba:	_____						

## 24. 24. **Atletska steza:**

- |       |       |  |                          |    |                          |                          |    |
|-------|-------|--|--------------------------|----|--------------------------|--------------------------|----|
| 24.1. | 24.1. | atletska steza okoli igrišča                           | <input type="checkbox"/> | NE | <input type="checkbox"/> | DA                       |    |
| 24.2. | 24.2. | število prog   |                          |    | <input type="text"/>     | štov.                    |    |
| 24.3. | 24.3. | robnik atletske steze - oddaljenost od vzdolžne linije |                          |    | <input type="text"/>     | m                        |    |
| 24.4. | 24.4. | robnik atletske steze - oddaljenost od kotne zastavice |                          |    | <input type="text"/>     | m                        |    |
| 24.5. | 24.5. | robnik atletske steze -        betonski                | <input type="checkbox"/> | DA | plastični                | <input type="checkbox"/> | DA |
| 24.6. | 24.6. | opomba:  | _____                    |    |                          |                          |    |

## 25. 25. **Avtomatski sistem zalivanja**

- |       |       |  |                          |    |                          |       |
|-------|-------|--|--------------------------|----|--------------------------|-------|
| 25.1. | 25.1. | igrišče ima avtomatski sistem za zalivanje | <input type="checkbox"/> | NE | <input type="checkbox"/> | DA    |
| 25.2. | 25.2. | število pršilcev                           |                          |    | <input type="text"/>     | štov. |
| 25.3. | 25.3. | opomba:                                    | _____                    |    |                          |       |

## 26. 26. **Razsvetljava:**

- |       |       |   |                          |                            |                          |    |
|-------|-------|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|----|
| 26.1. | 26.1. | igrišče je opremljeno z razsvetljavo          | <input type="checkbox"/> | NE                         | <input type="checkbox"/> | DA |
| 26.2. | 26.2. | povprečna osvetlitev E-lux.                   | <input type="text"/>     | datum zadnje meritve       | <input type="text"/>     |    |
| 26.3. | 26.3. | horizontalna osvetlitev (Eh)                  | <input type="text"/>     | vertikalna osvetlitev (Ev) | <input type="text"/>     |    |
| 26.4. | 26.4. | izvajalec zadnjih meritev (firma):            | _____                    |                            |                          |    |
| 26.5. | 26.5. | certifikat (zapisnik) o meritvi osvetljenosti | <input type="checkbox"/> | NE                         | <input type="checkbox"/> | DA |

**DRUGE PRIPOMBE KOMISIJE, UPRAVLJALCA ALI**

## 27. 27. **KLUBA:**

---

---

---

---

## 28. 28. **Pregleda igrišča so se udeležili:**

- I. Klub:** \_\_\_\_\_ (vnesi ime kluba)
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
- priimek in ime*                              *funkcija*                              *podpis*
- II. Upravljavec oz. lastnik igrišča:** \_\_\_\_\_ (vnesi ime upravljavca)
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
- priimek in ime*                              *funkcija*                              *podpis*
- Komisija**
- III. MNZ:** \_\_\_\_\_ (vnesi ime MNZ)
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_ ZNSS \_\_\_\_\_
- priimek in ime*                              *funkcija*                              *podpis*

**29.** **29. Ugotovitev komisije MNZ:**

Komisija MNZ je dne \_\_\_\_\_ pregledala igrišče ter ugotovila:

**1. IGRISČE JE SKLADNO S PRAVILI NOGOMETNE IGRE, PRIMERNO ZA IGRANJE**

**JAVNIH TEKEM IN NI OVIR ZA IZDAJO ODLOČBE O REGISTRACIJI IGRISČA.**

NE

DA

**2. Razlogi, zakaj igrišče (še) ni primerno za izdajo odločbe o registraciji:**

- a/ \_\_\_\_\_  
b/ \_\_\_\_\_  
c/ \_\_\_\_\_  
d/ \_\_\_\_\_  
e/ \_\_\_\_\_

*Predsednik komisije MNZ*

\_\_\_\_\_

*priimek in ime*

\_\_\_\_\_

*podpis*

\_\_\_\_\_

*kraj*

\_\_\_\_\_

*datum*

- Prejmejo:    1. klub  
              2. upravljalec igrišča  
              3. MNZ  
              4. NZS

**1.**

izpolni klub !

**11.**

klub pusti prazno !

*Vir: NZS, Zapisnik ob pregledu - za (pre)registracijo nogometnega igrišča (interno gradivo), 2014.*

**PRILOGA 8: Razširjen register tveganj**

*Tabela 3: Razširjen register tveganj*

Tveganja zveze	Vrsta tveganja	Ocena tveganja brez obvladovanja			Odgovorna oseba	Ocena obvladovanega tveganja		
		Verj.	Posl.	Skupaj		Verj.	Posl.	Skupaj
Poslovna tveganja	Tveganje neizp. pog. obvezn. posl. partnerjev in zmanjš. sredstev pridob. iz javnih in zas. virov	2	3	6	Vodja fin.-račun. službe	2	2	4
	Tveganja v povezavi s tekm. cilji	2	3	6	Vodja tehničnega sektorja	2	2	4
	Prodajna tveganja	2	4	8	Vodja sektorja za mark. in kom.	1	2	2
Operativna tveganja	Organizacijska tveganja	2	2	4	Generalni sekretar	1	1	1
	Kadrov. tveganja	2	2	4	Gen. sekretar	1	1	1
	Tveganja v povezavi z org. dogodkov	2	2	4	Vodja sektorja za org. dogodk.	2	1	2
	Tveganje poškodb v nogometu	2	1	2	Generalni sekretar	1	1	1
	Tveganja v povezavi nogom. infrastr.	3	2	6	Vodja oddelka za nog. infrastr.	2	1	2
	Tveganja infor. sistema	2	2	4	Glavna pisarna	2	1	2
	Tveganja izgube ugleda	3	3	9	Generalni sekretar	2	2	4
	Pravna/zakon. tveganja	2	2	4	Vodja sekt. za med. in pravne zad.	1	2	2
Finančna tveganja	Likvid. tveganje	2	3	6	Vodja fin.-rač. službe	1	2	2
	Obr. tveganje	2	3	6	Vodja fin.-rač. službe	1	2	2
	Valutno tveganje	2	2	4	Vodja fin.-rač. službe	2	1	2



## PRILOGA 9: Seznam v besedilu magistrske naloge uporabljenih kratic

Tabela 4: Seznam v besedilu magistrske naloge uporabljenih kratic

Kratica	Razlaga kratice
NZS	Nogometna zveza Slovenije
ISO	Mednarodna organizacija za standardizacijo
SZS	Smučarska zveza Slovenije
RS	Republika Slovenije
FIFA	Mednarodna nogometna zveza
CONCACAF	Konfederacije Severne, Srednje Amerike in Karibov
CONMEBOL	Južnoameriška nogometna konfederacija
UEFA	Združenje evropskih nogometnih zvez
AFC	Azijska nogometna konfederacija
CAF	Konfederacija afriškega nogometa
OFC	Nogometna konfederacija Oceanije
MNZ	Medobčinska nogometna zveza
ZNSS	Zveza nogometnih sodnikov Slovenije
ZNTS	Zveza nogometnih trenerjev Slovenije
SRS	Slovenski računovodski standardi
ReNPŠ14–23	Resolucija o nacionalnem programu športa v RS za obdobje 2014–2023
FŠO	Fundacija za šport
MIZŠ	Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport
OKS	Olimpijski komite Slovenije
NNC Brdo	Nacionalni nogometni center Brdo
USD	dolar
EUR	evro
ZFPPIPP	Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju
1. SNL	prva slovenska nogometna liga
2. SNL	druga slovenska nogometna liga
ZDA	Združene države Amerike

## PRILOGA 10: Slovar tujih izrazov in pojmov

Tabela 5: Slovar tujih izrazov in pojmov

Tuj izraz	Slovenski prevod
risk	tveganje
International Organization for Standardization	Mednarodna organizacija za standardizacijo
risk management	obvladovanje tveganj
The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission	Odbor sponzorskih org. Treadwayeve komisije
Institut of Internal Auditors	Inštitut notranjih revizorjev
internal risks	notranja tveganja
external risks	zunanja tveganja
internal risk factors	notranji dejavniki tveganja
external risk factors	zunanji dejavniki tveganja
hazard or pure risks	čista tveganja
risk manager	upravljalca s tveganji
insurance manager	upravljalca s čistimi tveganji
risk assessment	ocenjevanje tveganja
treat risks	sprejemanje ukrepov za obvladovanje tveganj
risk matrix	matrika tveganj
risk exposure	izpostavljenost tveganju
For the Game. For the World.	Za igro. Za svet.
Football for Hope.	Nogomet za upanje.
Football for the Planet.	Nogomet za naš planet.
Diversity and Anti-Discrimination	raznolikost in boj proti diskriminaciji
Fair Play	poštena igra
FIFA Congress	skupščina FIFE
FIFA Council	izvršni odbor FIFE
FIFA Committees	komiteji FIFE
UEFA Emergency Panel	odbor za nujne zadeve UEFE
Administration of Justice	pravosodni organi UEFE
Grassroots Programme	program za razvoj moškega in ženskega nogometa za vse
UEFA Champions League	Liga prvakov
UEFA Europa League	Evropska liga
The HatTrick III«	program Hat-trik III
Live your goals.	Živi svoje sanje.
Women's Football Development Programme	program za razvoj ženskega nogometa
site visit	obisk prizorišča tekme
brainstroming	viharjenje možganov
Say no to racism.	Reči ne rasizmu.
match fixing	nameščanje športnih rezultatov
Fédération Internationale de Football Association	Mednarodna nogometna zveza
Union of European Football Associations	Združenje evropskih nogometnih zvez
Confederation of North, Central America and Caribbean	Konfederacije Severne, Srednje Amerike in Karibov
Asian Football Federation	Azijska nogometna konfederacija
South American Football Confederation	Južnoameriška nogometna konfederacija
Oceania Football Confederation	Nogometna konfederacija Oceanije
Confederation of African Football	Konfederacija afriškega nogometa