



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ

ПРАВНИ ФАКУЛТЕТ

МАСТЕР РАД

**КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ У
СПОРТСКИМ ДРУШТВИМА**

Ментор:

Проф. др Зоран Васиљевић

Кандидат:

Александар Шкорић

Број индекса: 28/16

Бања Лука, септембар 2018. године



THE UNIVERSITY OF BANJA LUKA

FACULTY OF LAW

CORPORATE GOVERNANCE IN SPORT SOCIETIES

MASTER THESIS

Mentor:

PhDS Zoran Vasiljević

Candidate:

Aleksandar Škorić

Banja Luka, September 2018.

Ментор: Проф. др. Зоран Васиљевић

Ванредни професор Правног факултета,
Универзитета у Бањој Луци.

КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ У СПОРТСКИМ ДРУШТВИМА

Резиме: експанзија и развој спортске дјелатности која у савременим друштвено-економским токовима егзистира као класична привредна грана са великим утицајем на економски развој како појединих држава тако и глобалне привреде довела је до тога да се на организациону структуру спортских друштава (клубова, савеза, и сл.) примјењују сва правила корпоративног управљања у привредним друштвима, уз уважавање специфичности које су карактеристичне за сам феномен спорта као комплексне друштвене појаве. Овај рад је покушај да се објасни на који начин, у ком облику и обиму се корпоративно управљање примјењује у савременим спортским друштвима, које су то сличности и разлике у односу на корпоративно управљање у привредним друштвима, у каквом се статусу налазе спортска друштва односно организација спорта у Републици Српској и Босни и Херцеговини, те на који начин и у којој мјери би се корпоративно управљање компанијског права могло инкорпорирати у рад и организациону структуру спортских друштава аналогно савременој организацији спорта у свијету и земљама окружења (Србија и Хрватска).

Кључне ријечи: корпоративно управљање, привредна дјелатност, привредно друштво спорт, спортско друштво, аналогија, Република Српска, Босна и Херцеговина,.

научна област: друштвене науке, **научно поље:** право, **класификациона**

ознака према CERIF шифрарику: S130, **тип одабране лиценце:** ауторство-некомерцијално-без прерада (CC BY-NC-ND).

Mentor: PhDS Zoran Vasiljević

Associate Professor at the Faculty of Law,

University of Banja Luka

CORPORATE GOVERNANCE IN SPORT SOCIETIES

Summary: Expansion and development of sports activities that exist in modern social-economic flows as a classic economic branch with great influence on the economic development of both the State and the global economy has led to the application of all rules of corporate governance in companies to the organizational structure of sports societies due regard specificity that are characteristic of the phenomenon of sport as a complex social figure.

This thesis is an attempt to explain how and in what form corporate governance is applied in modern sports societies, which are similarities and differences in relation to corporate governance in companies, what is the current status of sport societies namely organization of sports in Republic of Srpska and Bosnia and Herzegovina, and on which way and to what extent corporate governance of company law could be included in the work and organizational structure of sports societies using an example of the organization of sports in the world and surrounding countries (Serbia,Croatia).

Key words: corporate governance,economic activity, bussines organization,sport, sport society, Republic of Srpska, Bosnia and Herzegovina.

Scientific area: social sciences, **Science:** law, **Classification code according to the**

CERIF: S130,

Type of selected license: authorship-non-commercial-without adaptions (CC BY-NC-ND).

САДРЖАЈ

Scientific area: social sciences, Science: law, Classification code according to the CERIF:

S130,	3
Увод.....	8
1. Предмет истраживања	8
2. Циљеви истраживања	8
3. Хипотеза	9
4. Методе истраживања	9
5. Очекивани резултати истраживања	10
5.1. Научни допринос истраживања.....	10
5.2. Практични допринос истраживања.....	10
ГЛАВА I.....	11
1. Појам спорта.....	11
2.1. Спорт у првобитној заједници.....	12
2.2. Спорт у старом вијеку	12
2.3. Спорт у античкој Грчкој.....	12
2.4. Спорт у Римском царству	13
2.5. Спорт у средњем вијеку	13
2.6. Спорт у новом вијеку.....	14
3. Уређење спорта у бившој Југославији.....	14

3.1 Соколски покрет	15
3.2 Спорт у СФРЈ	16
ГЛАВА II	22
ПРАВНИ СТАТУС СПОРТА У ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ И САВРЕМЕНЕ ПЕРСПЕКТИВЕ РАЗВОЈА.....	22
1. Правна регулатива спорта у ЕУ и улога Европске комисије у њеној имплементацији	22
2. Комерцијализација у спорту	25
3. Глобализација спорта	28
ГЛАВА III	30
СПОРТСКО ДРУШТВО КАО КОНВЕРГЕНЦИЈА ГРАЂАНСКОГ И ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА.....	30
1. Уопште о појму „друштво“	30
2. Сличности и разлике између привредног и грађанског друштва.....	31
3. Спортско друштво као синтеза грађанског и привредног друштва.....	33
ГЛАВА IV	34
КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ И СПЕЦИФИЧНОСТИ У ОДНОСУ НА СПОРТСКО ДРУШТВО	34
1. Појам корпоративног управљања.....	34
2. Правна природа и субјективитет привредног друштва.....	35
2.1 Општа разматрања	35
2.2 Правна природа и субјективитет спортског друштва	38
3. Агенцијски проблеми у корпоративном управљању.....	40

3.1 Агенцијски проблеми корпоративног управљања у спортском друштву	45
3.2 Стратегија транспарентности (јавности)	48
3.3 Стратегија контроле.....	49
4. Фидуцијарна дужност - рад у интересу спортског друштва (дужност пажње и правило <i>buisness jugment rule</i>)	54
ГЛАВА V	59
1. Модели управе у привредним друштвима	59
1.1 Једнодомни систем	59
1.2 Дводомни систем	60
1.3 Мјешовити систем	60
2. Скупштина (сличности и разлике у привредном и спортском друштву).....	61
3. Управа (сличности и разлике у привредном и спортском друштву)	65
4. Надзор (сличности и разлике у привредном и спортском друштву).....	71
ГЛАВА VI.....	74
МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ СПОРТСКИХ ДРУШТАВА.....	74
1. Интервенционистички и неинтервенционистички модел.....	74
1.1 Амерички модел организације.....	75
1.2 Британски модел организације	78
1.2.1 Модел акционарских друштава	78
1.2.2 Модел власништва (с траног инвеститора)	79
2. Модел навијачких трастова.....	81
2.1 Шпански модел организације (<i>socios</i> модел)	82

2.2 Немачки модел.....	87
2.3 Француски модел	90
3. Модел уређења спортских друштава у Републици Србији	93
4. Модел уређења спортских друштава у Републици Хрватској	103
ГЛАВА VII	111
1. Опште разматрање	111
2. Правна регулатива спортских организација у БиХ	111
2.1. Финансирање спорта у Босни и Херцеговини	116
2.2. Корпоративно управљање у Босни и Херцеговини- утопија или реална перспектива?.....	118
ЗАКЉУЧАК	122
ЛИТЕРАТУРА.....	130

Увод

1. Предмет истраживања

Предмет истраживања овог рада се, као што је назначено и у самом његовом наслову односи на корпоративно управљање у спортским друштвима. Наиме, у савременим друштвеним и економским токовима постоји аналогија између организације и управљања у спортским друштвима са управљањем и организацијом привредних друштава, односно сама спортска дјелатност се све више диференцира као привредна дјелатност са значајним утицајем на цјелокупан привредни развој земље, али и шире. Међутим, у организовању спорта у Босни и Херцеговини ова чињеница је увелико занемарена, те на пољу организације и пословођења у спортским организацијама није створен адекватан систем у којем би се по узору на савремене економске и привредне токове примјенила правила корпоративног управљања која се односе на привредна друштва. Обзиром на то да се Босна и Херцеговина налази у процесу транзиције у правцу Европске уније, те да су земље окружења (Србија и Хрватска) већ препознале потребу реформе у области спорта, посебно у дјелу организације спортских колективитета, чини се потребним да и спорт Босне и Херцеговине и Републике Српске крене путем ових реформи, јер је чињеница да у области спорта Босна и Херцеговина „најбрже“ од свих области може достићи европске стандарде.

2. Циљеви истраживања

Као што је већ наведено у предмету истраживања, аналогија примјене правила корпоративног управљања у привредним друштвима на спортска друштва представља један од основних предуслова за развој ових правних ентитета. Спортски клубови у свијету су данас организовани као и било која друга велика компанија, у чијем пословању се примјењују сви закони тржишта као и у било којој привредној грани. Циљ истраживања је управо покушај да се објасни у којој мјери и форми систем корпоративног управљања који је карактеристичан за привредна друштва, може и треба да се примјењује у раду спортских друштава, првенствено спортских клубова. Тачније, који би од постојећих модела управљања спортским друштвима у ЕУ и САД могао бити примјењен у организовању спорта у Босни и Херцеговини и Републици Српској, гдје се ова област тренутно налази на нивоу полуаматеризма, са великим

нескладом у погледу права, обавеза, жеља и могућности, без објективних циљева и стратегије њиховог остваривања заснованих на реалним друштвено-економским параметрима.

3. Хипотеза

Полазну основу овог рада представља чињеница да спорт као феномен који постоји колико и само људско друштво у савременим друштвено-економским токовима постаје један од мотора друштвено-економског развоја државе и то све више као грана привреде. Због тога и јесте потребно да се Босна и Херцеговина и Република Српска одреде према спорту као према грани привреде за коју сигурно посједују огроман потенцијал, и у којој области су можда и најближе европским и свјетским стандардима.

Према томе, претпоставља се да је савремено спортско друштво по свим својим карактеристикама далеко ближе привредном него грађанском друштву (удружењу) из којег је изворно и настало, те се и на њега може примијенити правни режим корпоративног управљања, уз уважавање свих његових специфичности.

4. Методе истраживања

У овом раду, с обзиром на ширину и комплексност самог појма корпоративног управљања у спортским друштвима, користиће се више различитих метода, и то: нормативни, историјски, компаративни, аксиолошки, и статистички метод.

Нормативни метод ће се користити у анализи постојеће законске регулативе спорта Босне и Херцеговине и земаља окружења и значају њеног директног утицаја на развој спортске дјелатности.

Историјски метод биће употријебљен приликом образлагања самог настанка и развоја феномена спорта, те његове трансформације у савременим друштвеним токовима у једну од водећих привредних дјелатности.

Компаративни метод ће се примјењивати приликом упоредних приказа различитих система корпоративног управљања (континентално и англосаксонско право), као и постојања различитих модела управљања спортским друштвима и организације спорта у Босни и Херцеговини и земљама окружења.

Аксиолошки метод ће се користити приликом изношења става о тренутној вриједности постојеће легислативе спорта БиХ и земаља окружења, као и о потреби њене измјене и усклађивања са правом земаља ЕУ.

Статистички метод, заједно са упоредним методом, послужиће у приказивању како је развој спорта, а посебно професионалног, утицао и даље утиче на развој и раст економије и стварања нове вриједности, како на локалном и државном, тако и на регионалном и глобалном нивоу. Поред наведених, користиће се и методе индукције, дедукције, анализе и синтезе.

5. Очекивани резултати истраживања

Резултат истраживањаведеног у овом раду требао би да у коначници доведе до спознаје предмета истраживања и његове диференцијације у односу на корпоративно управљање у стандардном привредном друштву које подлијеже општем режиму компанијског права, што има и научну и практичну вриједност.

5.1. Научни допринос истраживања

Научни циљ који се остварује истраживањем састоји се првенствено у утврђивању сличности и разлика корпоративног управљања у спортској организацији у односу на корпоративно управљање у привредном друштву. Сходно томе, циљ је одређење правне природе савремене спортске организације која са једне стране представља посебан правни ентитет са својим особеностима, а са друге стране, синтезу привредног и грађанског друштва у којој се остварују и наизмјенично преплићу и лукративни и нелукративни циљеви, те која у том смислу представља својеврстан правни „хибрид“ привредног и грађанског друштва, односно *sui generis* творевину.

5.2. Практични допринос истраживања

У вези са научним циљем, овим истраживањем се остварује и практични допринос који се огледа у конципирању конкретне могућности контроле над радом и развојем спортских организација управо аналогном примјеном стратегија из система корпоративног управљања привредних друштава, а прије свега стратегије надзора и контроле пословања.

ГЛАВА I

ПОЈАМ СПОРТА И ЊЕГОВ ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ

1. Појам спорта

Спорт у најопштијем смислу представља одређену форму физичке културе која се испољава кроз различите облике игре, кретања и вјежбања, праћен одређеним емоцијама, те такмичењем између појединих лица или тимова¹.

У етимолошком смислу ријеч „спорт“ потиче од латинске ријечи „*disportare*“ што би у директном преводу значило „однијети“ или „разносити“. Међутим, у пренесеном смислу ова ријеч се користила као „опустити се“. У четрнаестом вијеку израз „*disport*“ добио је у енглеском језику значење „активност у слободном времену“, а из њега је касније настала ријеч „спорт“.²

У правној литератури постоји велики број различитих схватања и дефиниција самог спорта. Све дефиниције спорта покушавају да појам спорта, односно спортске активности и дјелатности сагледавају што обухватније, што је са позиције широког спектра дјеловања спорта и утицаја на цјелокупно друштво прилично тешко .

И у закону о спорту Републике Српске појам спорта се дефинише по узору на дефиницију дату у Европској спортској повељи, уз посебно разграничење појмова спортске активности и спортске дјелатности, па тако „*спортске активности обухватају физико вјежбање, спортске тренинге, такмичења, спортске рекреативне активности, спортске приредбе и спортско образовање грађана који се остварују самостално, или у спортским и другим облицима организовања*“, а спортске дјелатности су „*дјелатности којима се омогућавају спортске активности, односно обезбеђују услови за њихово обављање*“³, док Закон о спорту на нивоу државе БиХ појам спорта одређује искључиво као спортску активност.⁴

Преовлађујући мотив и циљ савременог бављења спортом јесте да се кроз постизање одређеног спортског резултата оствари извјесна материјална корист.

¹ Бјелајац, Слободан, “Спорт и друштво” Сплит, 2006, стр.66

² Gardiner S., O’Leary J., Welch R., Boyes S., Naidoo U., „Sports Law”, 4th edn, Routledge, London, 2012, стр.13

³ Закон о спорту Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број: 4/02, 66/03, 73/08)

⁴ Закон о спорту БиХ (“Службени гласник БиХ“ број: 27/08, 102/09 и 66/16)

Обзиром на то у његовом остваривању се све више примјењују правила тржишта, прије свега у смислу да се организација у којој се обављају одређене спортске активности, односно која обавља спортску дјелатност, у свом дјеловању и раду ослања на правила корпоративног управљања која се примјењују у раду и дјеловању привредних друштава.

2. Историјски развој спорта

2.1. Спорт у првобитној заједници

У првобитном периоду развоја људске цивилизације рад човјека и физичка активност су у смислу спорта били уско повезани са начином производње. Временом долази до развоја различитих цивилизација са својим особеностима у којима, између осталог, долази и до постепене диференцијације физичког вјежбања и спорта која добијају специфична обиљежја и улогу у друштву. Физичка активност човјека не представља више само услов за повећање радне способности и ефикасности употребе разних оружја и оруђа, већ се све више почиње увиђати њен позитиван утицај на цјелокупан друштвени живот човјека.

2.2. Спорт у старом вијеку

Стари вијек је први и најдужи период историје, за који се сматра да је почео око 3500 година п.н.е. Завршио се са падом Западног римског царства 476. године н.е. У овом периоду долази до великог напредовања у развоју људског друштва у областима науке, умјетности, религије и културе, а дио културе је подразумијевао и физичку културу. Карактеристика овог периода људске историје је постојање робовласничког друштвеног поретка који је као класно друштво био подијељен на три слоја: аристократију, слободне људе и робове.

Тако и област физичке културе добија класно обиљежје, јер се вјежбањем баве само припадници владајуће класе. Стални ратови, али и повећање имовине и богаћење владајућег staleжа, као и очување тог богатства, захтијевало је између осталог и систематско вјежбање тих владајућих елита од најранијег времена, а провјера стечених знања и вјештина се у принципу огледала у међусобним надметањима.

2.3. Спорт у античкој Грчкој

Развој првих полиса (градова) на подручју античке Грчке је поред осталог утицао и на развој физичке културе. Тјелесно васпитање је сматрано важним дијелом

васпитања и заједно с духовним је представљао комплетно образовање једног човјека. Васпитни идеал Грчке огледао се у хармонијски развијеној личности или «*kalokagatiji*» (грч. *kalos*, што значи углађен и, *agatos* добар грађанин).⁵ Систем образовања, а нарочито физичког, је био на високом нивоу развоја у античкој Грчкој. Најбољи примјер за то је Спарта, која је била војничка држава са строгим начином образовања и вјежбања младића и дјевојака. Како је Спартанцима основно занимање било да буду војници велики значај су придавали физичком вјежбању. Данас постоје многобројне врсте тренинга који се због тежине извођења називају управо именом “спартански” тренинзи. У овом периоду развоја људске цивилизације развила се најпознатија спортска манифестација у људској историји- Олимпијске игре, које су и дан данас најпознатији планетарни спортски догађај.

2.4. Спорт у Римском царству

Даљи развој спорта као феномена може се сагледати кроз Римско царство, а оно што карактерише овај период је изградња специјалних објеката за спортске приредбе, те организације такмичења и надметања у разним дисциплинама (грчање, рвање, бокс и сл). Посебно популарне игре у овом периоду биле су гладијаторске игре, односно борбе. Борбе су се одвијале у амфитеатрима, од којих је најпознатији и највећи Колосеум у Риму. Вриједност ових такмичења, у већини случајева се мјерила количином проливане крви и бројем мртвих бораца – гладијатора и звијери. (У данашње вријеме се често за професионалне спортисте говори да су они „модерни гладијатори“ Амфитеатри су се састојали од борилишта (арене) и степенастог гледалишта. У Колосеуму се могло смјестити око 45 000 гледалаца. Из наведених спортских објеката развили су се данашњи модерни стадиони, дворане и други спортски објекти као и сама организација спортских такмичења и приредби.

2.5. Спорт у средњем вијеку

Са појавом хришћанства долази до застоја у развоју физичке културе и спорта. Религија и црква су, посебно у средњовјековној Европи, имале велики утицај на живот људи. Црква је забрањивала скоро све облике физичког вјежбања и надметања, уз тврдњу да је гријех посвећивати пажњу љепоти тијела, јер би човјек требало да води бригу једино о души. Црква је дозвољавала само физичко вјежбање

⁵ <https://velikirecnik.com/2016/11/14/kalokagatija/>, приступљено 02.02.2018.

које је било неопходно за припремање војске и ратника. Оно што је карактеристично за овај период је појава витештва. Витезови (ритери) су били наоружани коњаници који су постали посебан род војске састављен углавном од племића. Њихово основно занимање је било учествовање у ратовима, а слободно вријеме су проводили у вјежбању и учествовању на витешким турнирима. Турнири су били надметања витезова у циљу провјере њихових вјештина и физичких способности, а са временом су почели добијати и забавни карактер. Може се рећи да су турнири у извјесном смислу били претеча настанка модерних спортских манифестација. У ово вријеме настају и прва “спортска” друштва (нпр. мачевалачка друштва и школе мачевања).

2.6. Спорт у новом вијеку

Крајем XV вијека долази до културног препорода, посебно у Европи. Филозофи и учени људи тога времена читајући античка дјела, почињу указивати на вриједност античке културе, посебно схватања о хармоничном, односно складно развијеном тијелу и духу човјека. Они су у својим дјелима и практичном раду истакли потребу и неопходност физичког вјежбања, васпитања и такмичења. У овом периоду долази до оснивања разних установа за школовање стручних кадрова, што све доприноси постепеном развоју модерног спорта. Почели су да се формирају и одређени спортски савези, који се могу сматрати вишим стручним организацијама од клубова, и то на основу заједничког интереса о организовању такмичења на вишем нивоу – националном и међународном. Током XIX и XX вијека су формиран међународни савези за већину спортова. Глобална спортска такмичења попут модерних олимпијских игара, Универзијада, Свјетских и континенталних такмичења у одређеној спортској грани, су својом појавом и развојем веома брзо довела до појаве професионализма и комерцијализације спорта⁶.

3. Уређење спорта у бившој Југославији

Када је ријеч о развоју, организовању и управљању у спорту и спортским друштвима, на простору бивше државе, битно је споменути три периода: један, који се односи на период од почетка XX вијека и афирмације Соколског покрета и радничких спортских друштава у краљевини Србији, а послије Првог свјетског рата, Краљевини

⁶ http://www.senta-zentasport.rs/old/reci_nauke/violeta_siljak_istorija_sporta.pdf, str. 26
Пристаљено 02.02.2018

СХС, односно Краљевини Југославији до Другог свјетског рата, други, који се односи на период од настанка СФРЈ (пробитно ФНРЈ) до уставних промијена 1974. године, и трећи који се односи на период самоуправног социјалистичког уређења до распада СФРЈ, 1991. године. (*велики нереди и сукоби навијача „Црвене Звезде“ и „Динама“ 13.05.1990. године на фудбалској утакмици у Загребу као увод у распад СФРЈ*).

3.1 Соколски покрет

Соколство се као грађански покрет први пут јавило у Чешкој 1862. године, а његов идејни творац је био Мирослав Тирш⁷. Соколство се брзо ширило и у оквиру спортских гимнастичких друштава прерасло је у слободарски покрет словенских народа са идејама уједињења. Заједничко у раду свих соколских друштава било је да су соколи васпитавани у духу принципа заснованих на идеологији словенства, те основним идејама и начелима грађанског друштва (слобода, једнакост, братство) утемељених у Француској буржоаској револуцији (1789-1799) као и филозофији античке Грчке (идеалима склада тјелесног и духовног развоја човјека). На основу Закона о оснивању Сокола Краљевине Југославије, Југословенски соколски савез, односно Савез сокола Краљевине Југославије је 28. јануара 1930. године донио статут којим су детаљно одређени, циљеви, организациона структура, органи, чланство, начин остваривања прихода и друго, па чак и једна веома савремена одредба која не постоји у одредбама данашњих статута спортских удружења (нпр. чланом 8. Статута је одређено оснивање озљедног фонда који *„служи за помоћ првенствено оним члановима, нараштају и дјеци, који се озљедили при соколским вјежбама, на редовним часовима или воденим утакмицама, академијама и слетовима а затим за најнужније потребе сиромашних оболелих чланова, нараштаја и дјеце“*).

Законом и статутом детаљно су одређени организациони облици и организациона структура удружења, њени органи, хијерахија, надлежности, права и обавезе као и одговорност у раду, а посебно је са аспекта теме овог рада битно истаћи чињеницу постојања два органа која указују на значај контроле као кључне стратегије у обезбјеђењу одговорности у дјеловању и раду било које организације и у том историјском периоду. То су суд части и ревизиони одбор, чији је дјелокруг и надлежност одређена чланом 30. и 31. статута. Суд части је дужан да рјешава о

⁷ https://sr.wikipedia.org/wiki/Miroslav_Tir%C5%A1, приступљено 03.02.2018.

споровима части насталим између чланова управе савеза, чланова управе савеза и других чланова и чланова управа различитих жупа. Ревизиони одбор је орган који врши контролу и прегледе рачуна као и цјелокупно рачунско пословање у савезу а своје извјештаје доставља управи која их даље доставља извршној власти.

У вези са наведеним, је и одредба члана 5. Статута у којој се одређује „ дужност свих чланова покрета да се покоравају закону, статуту и осталим актима донесеним у раду организације, те дисциплинску одговорност и евентуално искључивање из чланства, ако се у прописаном поступку утврди поступање члана супротно одређеној дужности. Што се тиче средстава потребних за рад соколских организација чланом 7. је дефинисана могућност осваривања редовних прихода (за друштва: члански улог одређен од стране жупе по приједлогу управа друштава са њене територије, новчане помоћи од жупе, улози дјете и нараштаја које припадају друштву; за жупе: принос који друштва плаћају жупама, новчана помоћ бановина; за савез: принос који жупе плаћају савезу, новчана помоћ државе;) и ванредних прихода (легати, задужбине, добровољни прилози, приходи од јавних приредаба, ванредни приноси које савези разрежу жупама, односно жупе друштвима, а који се морају користити искључиво за унапређење соколства).

3.2 Спорт у СФРЈ

Упоредо са развојем соколства и соколских друштава у Краљевини Југославији под утицајем комуниста и радничких синдиката долази и до развоја радничких спортских друштава и клубова. Комунистичка партија, социјалисти и раднички синдикати су исто као и припадници соколског покрета истицали значај спорта у физичком развоју и одгоју појединца (радника) као и могућност да се преко спорта дјелује на широке масе, међутим, за разлику од идеологије спорта и његовом утицају на развој физичких способности народа заједно са развојем националне и моралне свијести, који је био препознатљив управо у идеји која се гајила у соколском покрету, комунисти су преко радничких спортских удружења афирмисали револуционарни раднички покрет и његову идеологију, односно подршку радничкој класи у њеној борби против буржоазије. Организациона структура радничких спортских друштава, те савеза и одбора у који су се удруживали заснивала се на уставним начелима о слободи грађанског удруживања, а сама правила организационе структуре од радничког спортског друштва, клуба и секције као основне

организационе јединице, па до савеза или одсјека, односно одбора за одређену спортску област (нпр. фудбал) регулисана су тада важећим законима о удружењима, који се кроз период цијелог постојања државне заједнице на овим просторима, а и у републикама насталим након њеног распада 1991. године, нису суштински мјењали, односно спорт је увијек организован у форми непрофитног удружења, са мањим или већим утицајем државних структура на његов рад и дјеловање. Најзначајнија измјена у погледу закона о удружењима прије и после Другог свјетског рата односила се на регулисање питања извора материјалних средстава за рад удружења и њихове имовине. Одговор на ово питање је од круцијалног значаја за правилно идентификовање имовинског дејства правног субјективитета правног лица, у овом случају спортског друштва, како би се његова структура могла сагледавати аналогно структури одређеног привредног друштва. Наиме, у Краљевини Југославији имовина спортских (највише соколских друштава) налазила се у њиховој својини.

Законом о удружењима, зборовима и другим јавним скуповима из 1945. године и измјенама из 1946. и 1947. године грађанима је дозвољено удруживање у фискултурна удружења, гдје је уз пријаву за оснивање удружење обавезно достављало и правила (каснији назив статут) у којем су регулисани и „извори материјалних средстава“. Такође, фискултурна удружења која су егзистирала до 6. априла 1941. године, могла су у року од шест мјесеци поднијети захтјев за обнову рада и податке о имовини коју посједују у том моменту. Ако удружење не поднесе пријаву за обнову рада или ако удружењу не буде дозвољена обнова, имовина удружења постаје општедржавна имовина (секвестира се), с тим да се она може дати на управљање појединим постојећим удружењима. Такође, имовина удружења која су основана за вријеме непријатељске окупације или чији је рад забрањен због фашистичког или профашистичког обиљежја или због сарадње с непријатељем или зато што је њихов циљ и програм противан тековинама НОБ-а, конфискована је у корист државе.⁸

Дакле, држава је у том периоду сходно политици одузимања имовине од лица (физичких и правних) коју је проводила кроз законе о аграрној реформи и национализацији 1945., 1946. и 1958. године⁹, на сличан начин поступала и са имовином грађанских удружења па тако и спортских. На овај начин велики дио

⁸ Ненад Ђурђевић „Јавне власти и спорт“ Крагујевац, 2007, стр. 345-347

⁹ https://sr.wikipedia.org/Имовинска_денационализација_у_земљама_бивше_СФРЈ, приступљено 04.03.2018.

имовине соколских друштава и радничких спортских друштава прешао је у власништво државе, што ће рећи да се велики дио, прије свега непокретне имовине (соколски домови, спортски терени и стадиони, земљиште и др.) као значајног ресурса са позиције остваривања профита и привлачење инвестиција у савременом спорту налазио у рукама спортских удружења по основу ограничених стварних и облигационих права (уговора о закупу, кориштењу и сл.).Развој спорта у СФРЈ се у то вријеме суштински одвија у два правца. Први правац, као примарни, представља реализацију идеје комунистичке и социјалистичке доктрине из 30-тих година о масовности спорта и његовом утицају на, како је то регулисано и у члану 36. Устава ФНРЈ из 1946.године: *„физичко васпитање народа, нарочито омладине, а ради подизања здравља и радне способности народа и јачања одбрамбене моћи државе, о чему држава води бригу“*.

Овај правац развоја се одвијао првенствено преко синдиката у предузећима и друштава за тјелесно васпитање, највише кроз организацију радничких спортских игара, афирмишући на тај начин прије свега рекреативни и аматерски спорт („спорт за све“). Други правац развоја спорта био је онај који се односио на професионални спорт, и чија се афирмација одвијала кроз спортске савезе и клубове за одређену спортску грану, а професионални спортисти су представљали „изданак“ масовног бављења спортом и налазили су се на врху спортске пирамиде. Међутим, основна проблематика лежи у чињеници да је и аматерски, масовни спорт и професионални спорт у организационом смислу егзистирао на истој правној регулативи, односно на основу важећих закона о грађанском удруживању, те да се у први план истицала нелукративна функција спорта у развоју цјелокупног друштва заснованог на социјалистичком друштвеном уређењу и планској привреди, гдје су се средства за производњу и власништво над земљом налазиле под контролом државе, и гдје су цијене производа одређиване административно а не тржишно. Обзиром да је у планској привреди држава власник свих ресурса осим рада, спровођење одређеног плана (економског) одвијало се под монополем државе. Из тога разлога и корпоративно управљање у предузећима није било постављено по правилима тржишта (однос власник капитала, акционар као принципал и управа као агент, већ менаџери делегирани из редова партије која их бира и смјењује), па је самим тим са аспекта наведених стратегија којима се рјешавају агенцијски проблеми управљања у тржишно

оријентисаним привредама исто било немогуће примјењивати у социјалистичком уређењу. Слична ситуација је била и у управама спортских друштава, јер иако је формално постојало разграничење организационих структура надлежних за развој и афирмацију аматерског (масовног) спорта као примарног циља државе (синдикати, друштва за тјелесно васпитање, радничке спортске игре и др.), у односу на клубове и савезе који су поред аматерског све више афирмисали професионални спорт (што је логична посљедица развоја одређене спортске гране и усавршавања), прије свега због међународне промоције државе кроз спортске резултате (репрезентативне и клупске), чињеница је да се сам управљачки систем формирао мимо правила тржишта.

Други важан сегмент који је утицао како на развој спорта тако и на цјелокупно државно уређење земље је наступање околности везаних за успостављање концепта радничког самоуправљања (енг: *worker self-management*) и формирања организација удруженог рада, (Радних заједница, ОУР-а, СОУР-а, СИЗ-ова и др.)¹⁰ Наведене промјене у организацији државног уређења усвојене су и у регулативи која се односила на удружења грађана па је тако одређено да поред грађанских удружења и грађанских савеза које су имале својство грађанских правних лица са својом властитом имовином постоје и друштвене организације и друштвени савези као друштвена правна лица са друштвеном имовином. Обзиром да је државни пројекат за спорт и физичку културу и даље био заснован на примарном развоју и финансирању масовног и аматерског спорта, исти се афирмисао кроз формирање самоуправних интересних заједница за физичку културу путем који су се фактички финансирали највећи инфраструктурни пројекти од интереса за спорт (стадиони, дворане, базени, и др.). Ова имовина је била друштвена својина коју су користила сва спортска удружења и истим се управљало на самоуправним принципама задовољења спортских „потреба радничке класе“. Како је и законска регулатива која се односила на физичку културу морала бити усклађена са самоуправним принципима организовања одређено је да се све организације физичке културе (савези и удружења) више не могу оснивати као удружења грађана (грађанска правна лица) већ искључиво као друштвене организације за физичку културу (друштвена правна лица). То је значило да одређена друштвена организација за физичку културу (спортско друштво) може стицати одређена средства и са њима располагати као друштвеним по већ споменутиим самоуправним принципима

¹⁰ https://sr.wikipedia.org/wiki/Национализација_имовине_у_Југославији приступљено 04.03.2018.

управљања у било којем облику организације. Тако је спортски клуб (друштво, удружење) постао друштвена организација заснована на самоуправним принципима организације и одлучивања, гдје је примат развоја спорта и физичке културе требало заснивати на аматеризму и масовности, укључивајући у спорт „широке народне масе“, посебно омладину и радничку класу. Улога спортске организације и спортских радника (тренера, управе) није само развој физичких способности и тјелесног васпитања човјека већ и друштвена изградња личности на основама социјалистичког самоуправљања као примарни сегмент дјеловања . Међутим, у пракси је ситуација била сасвим другачија. Специјализација и унапређивање појединих спортских грана, а посебно фудбала неминовно је доводила до појаве комерцијализације спорта и спортиста, великих плата и примања, односно свих елемента „класичних“ капиталистичких тржишних односа (куповина и продаја играча, „новац на руке“ за потпис уговора и сл.), што је суштински било у супротности са основним начелима социјалистичког уређења земље и самоуправног концепта привређивања, стварања нове вриједности и управљања и расподјеле дохотка.

Доходак спортиста (фудбалера, рукометаша, кошаркаша и др.) који су се бавили искључиво спортом као извором прихода тешко се могао дефинисати кроз одредбе Закона о удруженом раду. Доходак се према члану 45. Закона о удруженом раду дефинисао као *„дио укупног производа друштва који радници у основној организацији стичу у новчаном виду као друштвено признање резултата свог и укупног друштвеног рада“*, а један од начина стицања дохотка радника је *„по основу удруживања рада и средстава и учешћем у заједнички оствареном дохотку“*. Обзиром да није постојала слобода тржишта и закони понуде и потражње, било је немогуће са аспекта одређивања дохотка као *„друштвеног признања резултата појединачног рада“* која се исплаћује на основу *„заједничког учешћа у његовом остваривању“*, утврдити на примјер висину личног доходка једног фудбалера или рукометаша у првој савезној лиги, са позиције његовог учешћа у остваривању резултата одређеног клуба. Ако се рецимо самоуправним споразумом или договором уреди да се лични доходак рукометаша у првој савезној лиги исплаћује по наведеним правилима то би значило да доходак од прихода које клуб оствари на утакмицама“ на основу *„заједничког учешћа у остваривању резултата“*, мање- више равномјерно дијеле сви играчи екипе. Немогућност утврђивања да ли спортисти за стицање дохотка

удружују свој рад са клубом, сами међусобно или и једно и друго, одређивање карактера тог рада и радних односа са позиције закона о удруженом раду, као и околности које су се односиле на имовину спортских организација, уз организациону структуру засновану на грађанском удружењу, односно самоуправном организовању, без присуства закона тржишта и правила слободне конкуренције, понуде и потражње, професионалних управљачких структура, те прије свега адекватне финансијске контроле („ У прољеће 1982. више од двије стотине контролора и ревизора СДК-а извршило је контролу пословања фудбалских клубова и том приликом је утврђено да постоје огромна средства изван друштвене самоуправне контроле која су се трошила на исплаћивање премија, чланарине, станове, невраћене кредите и сл. Један високи функционер СДК-а изјавио је да Југославија нема довољно затвора за све који су се у спорту неосновано разбацивали друштвеним новцем¹¹), као и уз све друге друштвено-политичке факторе, неминовно је утицало на немогућност примјене корпоративног управљања и стратегија рјешавања проблема као што је то случај у друштвеним уређењима тржишно оријентисаних земаља. Оваква „филозофија“ рада и дјеловања у спорту остала је присутна и у републикама насталим распадом бивше државе до данашњих дана, посебно у Босни и Херцеговини, гдје се транзициони процеси још не називају.

¹¹ Давор Ковачић“ Ногоменти професионалци у удруженом раду“ Загреб, 2016. година, стр. 91

ГЛАВА II

ПРАВНИ СТАТУС СПОРТА У ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ И САВРЕМЕНЕ ПЕРСПЕКТИВЕ РАЗВОЈА

1. Правна регулатива спорта у ЕУ и улога Европске комисије у њеној имплементацији

Европска комисија је у 2007. години донијела документ “Бијела књига о спорту”¹² у којој се истиче велика друштвена и економска важност спорта у Европи. То је први свеобухватни документ ЕК о спорту чији је циљ био да се покуша дефинисати улога спорта у ЕУ, те признавање његове важности за укупан друштвени и привредни развој, како ЕУ тако и држава чланица. За тему овог рада битно је поменути друго и треће поглавље Бијеле књиге које се односи на економску димензију спорта и његову организацију, а из простог разлога што управо у том домену и постоји сличност у функционисању спортских клубова и привредног друштва наравно са одређеним специфичностима саме спортске дјелатности. У другом поглављу се наводи како је спорт динамично подручје с подцијењеним макроекономским учинком које се све брже развија и може придонијети развоју и отварању радних мјеста. Може послужити као средство за локални и регионални развој, урбано обнављање и рурални развој. Спорт се може стопити с туризмом и подстицати побољшање инфраструктуре и настанак нових партнерстава за финансирање спортских објеката и објеката за разоноду. У истраживању представљеном 2006. године напоменуто је да је спорт у ширем смислу у 2004. години створио додану вриједност од 407 милијарди евра, што је чинило 3,7% БДП-а ЕУ, и радна мјеста за 15 мил. људи или 5,4% радне снаге. Растући дио економске вриједности спорта везан је за права интелектуалног власништва: ауторска права, комерцијалну комуникацију, заштитне знакове те за медијска права и

¹² http://www.szgz.hr/wp-content/uploads/2016/11/akcijski_plan_pierre_de_coubertin.pdf, приступљено 07.03.2018.

права на спортски имиџ економског учинка спорта. У књизи се даље наводи да Комисија уско сарађујући с државама чланицама, ради на развијању европске статистичке методе за мјерење економског учинка спорта као базе за националне статистичке извјештаје за спорт који би с временом могли водити према европском извјештају за спорт. Уз то, специфичне анкете везане уз прибављање информација везаних уз спорт треба и даље проводити сваких пар година (нпр. Еуробарометар анкете), нарочито како би пружиле неекономске податке који се не могу прибавити на бази националних статистичких извјештаја о спорту (нпр. постотак судјеловања, подаци о волонтирању итд.). Такође, задатак Комисије је да покреће истраживање које ће процијенити директан допринос спортског сектора (у оквиру БДП-а, раста и запослености) и индиректног доприноса (кроз образовање, регионални развој и већу привлачност ЕУ-а) према Лисабонској агенди¹³.

Задатак Комисије је да организује и координира размјену најбоље праксе између држава чланица и спортских федерација везано уз организацију великих спортских збивања са сврхом промовисања одрживог економског раста, конкурентности и запослења. Истиче се став Комисије да, с обзиром на различитост и комплексност европских спортских структура, није реално да се дефинише јединствени модел организације спорта у Европи (аналогно немогућности одређивања јединственог модела организовања привредних друштава), али исто тако став је да Комисија може учествовати у подстицају размјене најбоље праксе у спортском управљању као и утицати на развој јединствених упута, правила и начела за добро управљање у спорту попут транспарентности, демократије, одговорности и представљања учесника (удружења федерација, играча, клубова, лига, навијача итд.). Поред тога Комисија признаје самосталност спортских организација и органа представништва (попут савеза). Такође, признаје и да је управљање већином одговорност спортских управних органа, и до неке мјере, држава чланица и социјалних партнера. Комисија сматра да се већина изазова може ријешити кроз саморегулацију која поштује начела доброг управљања (корпоративног), уз поштивање закона ЕУ-а, те је спремна играти посредничку улогу ако буде потребно. Наводи се како Комисија разумије важност јавне подршке аматерском (непрофесионалном, неселективном) спорту и рекреацији (спорт за све) водећи рачуна о специфичној природи спорта,

¹³ <http://europski-fondovi.eu/content/financiranje-sporta-u-rh-s-usporednim-prikazom-financiranja-u-eu>, приступљено 07.03.2018.

структурама које се темеље на добровољности те друштвеној и образовној функцији. Подршка Комисије за развој спорта се може сагледати и кроз социјални дијалог који је вођен у грани фудбалског спорта а који је на концу резултирао потписивањем споразума о минималним условима стандардног уговора за професионалне играче, који је потписан у Бриселу од стране свих релевантних субјеката у европском фудбалу (УЕФЕ, ФИФпро, унија Европских фудбалских удружења, удружење Европских професионалних фудбалских лига и др.) којим су регулисане битне уговорне одредбе за све уговоре који се потписују између играча и клубова из ЕУ. На овај начин институционална подршка у спортској дјелатности пружена је и у сфери уговорног и радног права, јер је увођењем оваквих споразума кроз стандардизацију основне форме уговора којим се регулишу основна права и обавезе између ових субјеката омогућена барем минимална заштита спортиста- радника од стране клубова- послодаваца и обрнуто. На основу наведеног, спорт је укључен и у Лисабонски споразум¹⁴, у којем је дефинитно препозната друштвена и васпитна улога спорта у ЕУ. Лисабонским уговором је спорт први пут постао дио примарног права ЕУ-а (у члану 6. Уговора о функционсању Европске уније (УФЕУ) стоји да је спорт уз образовање, стручно оспособљавање и питање младих особа уврштен у подручје у којем ЕУ има надлежност предузимања мјера у сврху подупирања, координирања и допуњавања мјера држава чланица).

Из свега наведеног би се могло закључити да у економској и организационој сфери регулисања спортске дјелатности Европска комисија у предлагању начина рјешавања проблема, а посебно регулативе поступа слично као и Висока група експерата за реформу компанијског права ЕУ, односно да регулатива треба да буде флексибилна, са примјеном директива и упута у дјелу општих начела и принципа, уз евентуалну примјену универзалних “модел” докумената (нпр. универзална форма професионалних уговора у фудбалу и др.), а детаљно регулисање да се одвија секундарно кроз праксу саморегулативе преко савеза и других спортских организација (УЕФА својим аутономним правилима регулише статус спортиста у 53 државе, укључујући и све државе чланице ЕУ-а), уз однос субординације када је у питању примјена општих начела, принципа и упута за добро (корпоративно) управљање, а посебно у погледу транспарентности и друштвеној одговорности пословања, као и

¹⁴ Бачић, Арсен, Бачић Петар „Лисабонски уговор и нови старт европског спортског права“, *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, год. 48, 4/2011, стр. 681-702

примјени ревизорских стандарда код контроле финансијских извјештаја. Овакво рјешење је, између осталог, последица и тзв. “пирамидалног система спорта” који представља један од основних система организације не само спорта него и уопште у друштву (па и у привредним друштвима). На дну пирамиде налазе се стварни актери: играчи, тренери, спортски радници окупљени у клубове који најчешће представљају њихове послодавце. Изнад клубова налазе се спортски савези одговарајућег спорта на локалном, регионалном и националном нивоу с једним националним савезом који окупља све остале, изнад њих налазе се регионална удружења националних савеза одговарајућег спорта (нпр. УЕФА за ногомет, ЕХФ за рукомет), и на концу имамо и међународне савезе (нпр. ФИФА, ИХФ, ФИБА, ФИНА и сл.) Између ових правних субјеката постоји јасан систем субординације, гдје се основна правила, начела и принципи који доносе кровне организације (нпр. *УЕФА правила о лиценцирању и финансијском фер плеју, ФИФА прописи о статусу и трансферу играча, Споразум о минималним условима стандардног уговора за професионалне играче, и др.*) у одређеној грани спорта обавезно примјењују у свим земљама, што у суштини доводи до уједначавања законских рјешења и стандарда у пословању и раду спортских друштава, и гдје непоштовање истих повлачи за собом последице у виду новчаних казни, суспензије, забране наступања у одређеном нивоу такмичења, нелиценцирања, одузимања бодова и сл.¹⁵ Таква структура подразумијева међусобну зависност појединих нивоа, како у организационом смислу, тако и у систему самих такмичења која се организују на свим наведеним нивоима, и гдје до изражаја долази начело промоције и искључивања. Тако се клубови који постижу најбоље резултате у појединим такмичењима уз поштовање свих правила промовишу на виши ниво, а они с најслабијим резултатима падају на најнижи ниво, што у суштини и јесте највећа разлика између европског и америчког модела спорта у којем је основа организовања максимизација профита односно затворени систем такмичења гдје је право учешћа условљено искључиво економским параметрима.

2. Комерцијализација у спорту

У последњем вијеку па до данас спорт је од игре и забаве постао један од најразвијенијих грана индустрије, а клубови као основни организациони облици првобитног удруживања у спорту, су од неформалних удружења, која су се заснивала

¹⁵ Север, Мирослав, „Структура организовања спортских фудбалских клубова“ Београд, 2009, стр.95

на ентузијазму учесника, доспјели до компанија глобалних размјера. Развој привреде и економије, а самим тим и тржишта које се под утицајем интеграционих процеса великих свјетских економија све више шири и глобализује, има велики утицај на обликовање и организацију савремене спортске дјелатности дјеловањем два основна економска концепта: концепт производње и концепт потрошње. Производ¹⁶ је све оно што може задовољити потребе и потражњу на тржишту и предлаже се тржишту у циљу привлачења пажње, његовим коришћењем или употребом. То могу бити физички објекти, услуге, личности, мјеста, организације и идеје.

Прихватање оваквог приступа спорту подразумијевало је настанак тзв. „спортских производа”, од који је најзначајнији управо сам спортиста, при чему он и буквално постаје роба која има своју цијену на тржишту. Присутност комерцијализације посебно у професионалном спорту доводи до увођења стратешког планирања, управљања системима, управљања квалитетом у „стварању спортских производа“ у спортским организацијама, а све заједно утиче на повећање ефикасности, ефективности и квалитета, односно унапређења саме спортске организације. Спортски клубови као основне организационе јединице у савременом спорту почињу у суштини представљати “фабрике” у којима се “производе” спортисти који се продају на тржишту као мање или више обрађена сировина, полупроизвод или готов производ. Постоји апсолутна аналогија са тржиштем сировина, полуфабриката и готових производа у привредним дјелатностима. Спортска достигнућа и резултати кошаркаша Мајкл Џордана, фудбалера Леа Месија, тенисера Новака Ђоковића, рукометаша Николе Карабатића као и фудбалски дерби Партизан – Црвена Звезда или Реал Мадрид – Барселона и сл. па чак и цијела такмичења као што је НБА лига, УЕФА лига шампиона или енглеска фудбалска Премијер лига, су фактички производи који имају тржишну вриједност, као што то имају патике Најки, рукометна лопта Селект, скије Елан или фудбалска лопта Адидас као физички опипљиви производи који имају статус робе. Спортско тржиште диктира и одређује комерцијалну вриједност свега у спорту – од цијене улазнице за такмичења, преко разних предмета са клупским симболима и бојама, до цијене трансфера појединаца, прије свега спортиста, а затим и тренера и осталих стручњака као што су љекари, физиотерапеути, спортски психолози, нутриционисти и остали. Процес комерцијализације је одредјелио спортске

¹⁶ [https://bs.wikipedia.org/wiki/Proizvod_\(ekonomija\).pristupљeno](https://bs.wikipedia.org/wiki/Proizvod_(ekonomija).pristupљeno) 08.03.2018.

организације да постану тржишно оријентисане, да одговарају потребама корисника, да прате и примењују нове стратегије којима ће повећати своје приходе и профит како би остале конкурентне на тржишту.

Комерцијализација у спорту је довела до увођења стратешког планирања, управљањасистемима, управљања квалитетом у спортским организацијама, што је надаље довело доповећања ефикасности, ефективности и квалитета, односно унапређења саме спортскеорганизације и њеног организационог изједначавања са било којом другом компанијом. Може се рећи да је кроз комерцијализацију и развој спорта као бизниса створена индустрија спорта са великим утицајем како на локалну тако и на свјетску и националну економију. Бизнис у савременом спорту, односно корпоративно управљање је присутно не само у професионалном спорту, већ и у масовном, аматерском спорту, спорту у школама и на универзитетима, спортској рекреацији, спортском маркетингу, организацији спортских догађаја, у управљању спортским објектима, као и у управљању спортским организацијама. Управо овакав развој спортске дјелатности, а прије свега раст прихода које остварују клубови и спортисти довео је до све израженијег принципа корпоративног организовања, а то значи да се у савременим клубовима примјењују сва правила корпоративног управљања карактеристична за било које привредно друштво. То значи да клубови воде пословне књиге, теже увећању добити и да им пословање подлијеже редовним контолама ревизора, инспекција и банака, по узору на пословање било којег другог предузећа. Упоредо са комерцијализацијом спортских клубова дошло је и до комерцијализације самих спортских такмичења, а најбољи примјер су Олимпијске игре као најзначајнији планетарни спортски догађај. Од Олимпијаде у Лос Анђелесу 1984. године уведен је тржишни концепт који је отворио пут високој комерцијализацији Игара. Свака сљедећа Олимпијада била је све профитабилнија. Из тог разлога све државе покушавају да се изборе за организацију највеће спортске манифестације на планети, не само због политичке промоције земље (као некад), већ прије свега због могућности остваривања великих зарада. Највеће свјетске компаније на све могуће начине покушавају да се укључе у спонзорисање Олимпијских игара. Нема бољег начина и мјеста за глобалну промоцију и маркетинг одређене компаније од манифестације које активно прати више од 3 милијарде свијетске популације. Спонзорски уговори су “привилегија” само за највеће и најјаче свјетске компаније (

Coca-Cola, VISA, ATOS, GE, McDonald's, OMEGA, SAMSUNG и сл.). На примјер, *Coca-Cola* је још од далеке 1978. године један од главних спонзора свих Свјетских првенстава у фудбалу. Такође са комерцијализацијом спортских колектива долази и до комерцијализације самог система такмичења у којем ти клубови учествују (НБА, НФЛ лиге у САД или УЕФА лиге шампиона, британске Премијер лиге, Бундес лиге Њемачке, затим рукометне СЕХА лиге, кошаркашке АБА лиге и сл.), Основни циљ је максимизирање економских ефеката и лиге и клубова. Тежи се уједначавању квалитета клубова да би утакмице биле занимљиве, такмичарски неизвесне. Наравно, у позадини свега је новац, јер кроз уједначавање квалитета екипа долази до неизвјесности такмичења, гдје свака утакмица постаје “дерби” који омогућава максимизацију прихода које клубови остварују од ТВ права, прихода од маркетинга и спонзора, улазница и др. С популарношћу такмичења, појединачна и тимова, долази до раста и потражње осталих спортских производа, јер је све више публике на стадионима и у разним спортским објектима широм свијета, а путем радио и ТВ преноса, интернета и штампе, поготово тзв. спортске), спортско тржиште се шири и расте геометријском прогресијом.

3. Глобализација спорта

Савремени спорт је постао универзалан зато што је све што се тражи за добар успјех и резултат одређеног спортског колектива скоро у потпуности идентично у било којем крају свијета (нпр. куповина и продаја играча, тренера, улагања у омладинске погоне и др.) . Популарност спорта, клубова и појединих спортиста, као и учествовање на великим такмичењима, допринело је појави новог облика финансијског ангажовања великих фирми – спонзорства, које постаје значајан извор прихода спортских организација. Приход од спонзорства и реклама у спортским дјелатностима је неколико пута већи од осталих прихода. Мотивисане зарадом и профитом, готово све производне гране и предузећа успостављају сарадњу и кооперацију са подручјем спорта, који представља универзалну и глобалну индустријску грану. Управо због оваквог “спајања” привредних и спортских дјелатности, у савременим глобалним токовима дошло је до изједначавања правила и система корпоративног управљања у привредним друштвима и спортским клубовима, јер само на тај начин се стварају предуслови за приближавање великог броја различитих интереса који се јављају у овим процесима и њиховог остваривања. У простору врхунског спорта, као релативно новој

привредној грани, интерес за ангажман капитала имају многа приватна и јавна предузећа, моћне мултинационалне компаније, привредни гиганти, банкарске и финансијске институције, телевизијске компаније итд. Истраживање које је обавила Међународна организација рада (ILO) анализом 358 пројеката финансираних од стране Европске Уније и Уједињених Нација широм свијета и чији су резултати објављени у публикацији „*Beyond the scoreboard*“, показала су да специфичне спортске вештине заједно са основним квалификацијама представљају додатну референцу при запошљавању које, с друге стране, омогућава младима да се друштвено и економски укључе у бројне друге секторе¹⁷. Европска комисија у документу „*The EU & Sport Matching Expectations*“ констатује да се око 60% грађана ЕУ (око 270 милиона становника) професионално или аматерски бави спортом. Тренутно се у 700.000 спортских клубова Европе такмичи 70 милиона спортиста и ангажује око 10 милиона волонтера. На економском плану, Европска комисија процјењује да у Европи спорт „ствара“ око 400 милијарди евра или 3,7 одсто БДП (бруто друштвеног производа) Европске Уније и запошљава 5,4 одсто радне снаге (“*Structured dialogue with sports organisations*”, 2012). видјети. Идентификација бизниса са спортом који представља средство за промоцију позитивних вриједности, пожељног животног стила, здравља и општег благостања, као и свих видова друштвене афирмације је најбољи начин да компаније у свом пословању афирмишу начело друштвене одговорности а уједно и максимизирају стицање профита.

¹⁷ Manzenreiter, Wolfram, “The business of sports and the manufacturing of global social inequality” University of Vienna, 2007, стр.18

ГЛАВА III

СПОРТСКО ДРУШТВО КАО КОНВЕРГЕНЦИЈА ГРАЂАНСКОГ И ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА

1. Уопште о појму „друштво“

У општем смислу појам “ друштво” (лат. *societas*) означава облик повезаности међу људима и то онима који су добровољно повезани заједничким циљевима.

Друштво у суштини представља приватноправну заједницу за чије настајање потребно да постоје најмање три кумулативне претпоставке:

- Да се ради се о удруживању лица;
- Да се удруживање заснива на одређеном правном послу као основу удруживања;
- Да је усмјерено на постизање одређеног заједничког циља¹⁸.

Римско право је познавало два облика удруживања ради остварења заједничких циљева: *universitas* и *societas*.

Universitas је имао више јавноправна обиљежја, јер су у овој форми биле организоване општине и сама држава. Наиме, то је било правно лице са својом имовином одвојеном од чланова који нису одговарали за његове обавезе. Паралелно са *universitas-om* Римско право је познавало и удруживање у удружења (*collegia*) ради професионалних потреба (удружења трговаца и занатлија) или ради социјалних потреба (погребна или друга друштва). *Societas* је био ортаклук самосталних лица, настао на уговорној основи, који није имао правни субјективитет. Није имао ни имовину која је била одвојена од имовине чланова, а имовина намјењена заједничким циљевима припадала је члановима у идеалним дјеловима. Чланови су учествовали у добити али и у губитку, у складу са уговором с тим што није било дозвољено уговарање неучествовања у губитку (*societas leonina*). Према трећим лицима могао је дјеловати сваки члан као заступник осталих чланова. За преузете обавезе одговарали су сви чланови, а пошто је друштво било затвореног типа (*intuitu personae*) смрт једног

¹⁸ Барбић Јакша „Право друштава –опћи дио“ Загреб, 1999,стр.7

члана повлачила је и престанак друштва (дакле форма римског *societas-a* представља поред општег појма “друштво” претечу данашњег ортакчког и комадитног друштва).¹⁹

2. Сличности и разлике између привредног и грађанског друштва

Термин привредно (трговачко) друштво јесте *genus proximum* (општи појам), јер означава неколико статусних (организационих) облика за обављање дјелатности ради стицања добити (лукративни циљ као основа дјеловања). У нашем праву постоји општи термин за означавање привредног друштва и поједини термини за означавање појединих облика (форми) привредног друштва. Наш Закон о привредним друштвима²⁰ користи термин привредно друштво као генусни термин, а ортакчко друштво, комадитно друштво, друштво са ограниченом одговорношћу и акционарско друштво као поједине термине за означавање конкретних облика привредног друштва.

У земљама романског права (Француска), привредно (трговачко) друштво се означава термином *société* а дефинише се као уговор између два или више правних и/или физичких лица који се удружују са циљем да обављајући одређену привредну дјелатност, уз улагање одређених средстава (улога или рада) остваре одређену добит. Насупрот привредном друштву у романском правном систему стоји појам *association* – -грађанско друштво, удружење, које у суштини садржи све елементе из дефиниције привредног друштва, осим елемента стицања добити. У Француском законодавству (измјене Закона о трговачким друштвима из 1978. године инкорпорисане су и у француски грађански законик- Code civil) статус грађанских и трговачких друштава је фактички изједначен у статусном (посебан правни субјективитет се признаје и грађанском и трговачком друштву) и организационом смислу, а једина разлика је у циљу оснивања (лукративни циљ трговачког друштва и нелукративни циљ удружења).

У германском праву (Њемачка и земље под утицајем њеног правног система) привредном друштву одговарају појмови *Gesellschaft* (за трговачко друштво) и *Verein* (за грађанско друштво) када имају лукративни циљ, а када немају такав циљ сматрају се грађанскоправним друштвима – удружењима. Ови појмови не одговарају у потпуности појму *société u association* из романског система, односно критеријуми разграничења нису идентични, јер се у германском систему и грађанско друштво (*Verein*) може основати са лукративним циљем (стицање добити), а исто тако и

¹⁹ Мирко С. Васиљевић, “Компанијско право“, Београд, 2011, стр.35

²⁰ Закон о привредним друштвима Републике Српске(„Службени Гласник Републике Српске“ број: 127/08, 58/09, 100/11, 67/13, 100/17)

трговачко друштво (*Gesellschaft*) може и бити нелукративног карактера, односно да стицање добити није основни циљ оснивања (разграничења ова два појма фактички зависи само од организационе структуре и регулисања међусобних односа између чланова, јер сам циљ (добит) не условљава постојање једне или друге форме). У англо-америчком систему (САД и Великој Британији, односно у земљама под утицајем њихове јуриспруденције) не постоји термин који би био адекватан термину привредно (трговачко) друштво, већ постоји заједница термина којима се означавају поједини облици који чине биће трговачког друштва, па тако појам *partnership* и *limited partnership* одговара привредном друштву у форми друштва лица (ортачко, комадитно), а појмови *company* (Енглеска) и *corporation* (САД) одговарају привредном друштву, друштву капитала (акционарско, друштво са ограниченом одговорношћу, комадитно друштво на акције). Словеначко право привредно друштво означава термином господарска дружба, хрватско право за означавање привредног друштва користи термин трговачко друштво, македонско право употребљава термин трговско друштво. Иако постоје извјесне специфичности које карактеришу одређену правну форму и облик, привредна друштва се у начелу могу дефинисати као “*техника (правна форма) организовања предузећа, на основу одређених улога од стране правних и/или физичких лица (једног или више) чији је основни циљ стицање добити (правило) односно остваривање одређених нелукративних циљева (изузетак), са посебним правним субјективитетом и самосталношћу у односу на осниваче и друге ортаке, чланове и акционаре, при чему привредном друштву правни поредак признаје правни субјективитет*“ (са изузетком за ортачко и комадитно друштво у њемачком и англосаксонском праву)²¹. Упоредним приказом наведених термина „грађанско“ и „привредно“ друштво у системима романске, германске и англо-америчке јуриспруденције може се закључити да је кључна, и фактички једина разлика између ова два термина и правна појма у циљу оснивања и дјеловања. Привредно друштво има за циљ остварење добити, док грађанскоправно друштво – удружење има неки други циљ (нелукративни, некомерцијални). У погледу осталих елемената који се тичу организационе структуре, а посебно дужности и одговорности у раду (правила корпоративног управљања), разлике су незнатне. То прије свега значи да грађанска и привредна друштва упоредних правних система без обзира на форму и циљне

²¹ Мирко С. Васиљевић, “Компанијско право“, Београд, 2011, стр 53

функције њиховог егзистирања (лукративна или нелукративна) у организационом смислу имају своје органе (управни, надзорни одбор, председник, скупштина, комисије и сл.), чији су дјелокруг, надлежности и одговорности за пословођење утврђени истовјетно, па самим тим правила која се односе на корпоративно управљање на идентичан начин се примјењују и у грађанском и у привредном друштву. У свим земљама бивше СФРЈ, грађанска друштва егзистирају у разним именованим формама, од којих су код нас најзаступљенија: удружења, фондације и задужбине, а сва се у организационом смислу и формално- правном статусу уређују на основу закона о удружењима и фондацијама (удругама, задужбинама) који су мање-више идентични у свим републикама насталим распадом бивше државне заједнице. Међутим, кључна разлика у односу на грађанска друштва упоредних правних система је та, што иако у формалном смислу наведени закони о удружењима уређују облик и форму те одређена правила рада и дјеловања органа и чланова, они не садрже кључне одредбе и начела која се односе на привредна друштва, а то су прије свега начело рада у „посебном“ интересу друштва, те фидуцијарне дужности и одговорности најодговорнијих субјеката у друштву за дјеловање супротно том интересу.

3. Спортско друштво као синтеза грађанског и привредног друштва

Ако би на основу изложеног покушали анализирати у којој се форми удруживања, организовања и дјеловања обавља спортска дјелатност и да ли је уопште могуће дјеловање у спорту ограничити на једну или другу форму организовања, обзиром на конвергенцију нелукративних и лукративних сегмената у самом циљу оснивања, долази се до закључка да спорт, а посебно форма у којој се обављају спортске дјелатности представља својеврсну синтезу наведених облика, односно могућност да егзистира или у једној (удружење) или у другој (привредно друштво) форми, односно чак и као *sui generis* форма (нпр. у Француској специјализована спортска друштва). Логичан закључак који се мора извести из напријед наведених чињеница је да се у организовању, пословођењу и контроли рада спортских организација неvezано за то у којој форми егзистира једна спортска организација, односно да ли као удружење грађана или као привредно друштво, а посебно када је ријеч о спортским клубовима организованим у неком од облика привредног друштва, у потпуности примјењују правила и систем корпоративног управљања, са уважавањем свих специфичности спорта и спортске дјелатности.

ГЛАВА IV

КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ И СПЕЦИФИЧНОСТИ У ОДНОСУ НА СПОРТСКО ДРУШТВО

1. Појам корпоративног управљања

Феномен установе корпоративног управљања везује се за крај 1600. године када је Краљевском повељом Лондонска компанија трговаца овлашћена да тргује у Индији, оснивањем Источноиндијске компаније. Управљачка структура ове компаније била је мање- више слична данашњој структури већине компанија (*Court of directors* аналоган је данашњем управном одбору, а *Court of proprietors*, данашњој скупштини друштва). Директори компаније су били директно одговорни скупштини, а Повељом су постављене границе овлашћења унутар којих је компанија морала радити.²² Корпоративно управљање је постало свјетска правна и економска тема, из два разлога: развој свјетског финансијског тржишта, и глобализација. Управо овај други разлог, односно чињеница да компаније (аналогно и спортски клубови) постају све више међународне, јавља се потреба за јединственим институтима корпоративног управљања, јер је расправа о корпоративном управљању у основи везана за питање карактера капитализма, чији се различити типови такође под утицајем глобализације и интернационализације тржишта све више приближавају, па је логично да наука кроз корпоративно управљање покушава што више хармонизовати одређена правила и начела (нпр. правило дужности пажње и пословне процјене, начело фидуцијарне дужности, сукоб интереса, начело забране злоупотребе правног лица и др.). Ово посебно из разлога што путем хармонизације и уједначавања одређених правила, начела и принципа долази до лакшег рјешавања тзв. три агенцијска проблема у корпоративном управљању односно сукоба интереса власника и управе (први агенцијски проблем), мањинских и већинских власника (други агенцијски проблем), те на концу сукоба интереса самог правног лица (компаније или клуба) са више различитих носилаца интереса (радника- спортиста, јавности- навијача, друштва- државе, инвеститора-спонзора и др.), као трећи агенцијски проблем у корпоративном управљању. Једна од кориштених дефиниција корпоративног управљања је она објављена у “Извјештају Кедбуријевог комитета” (1992) : “Корпоративно управљање је

²² Мирко С. Васиљевић, “Корпоративно управљање-правни аспекти“, Београд, 2007, стр 20

систем којим се компанија усмјерава и контролише. Структура корпоративног управљања одређује расподјелу права и обавеза између различитих субјеката унутар предузећа, као што су чланови управе, акционари и друга лица која су интересно повезана са предузећем, и дефинише правила и процедуре за доношење пословних одлука”. У правном смислу корпоративно управљање се дефинише “као специфичан заступнички однос између управе и привредног друштва, који настаје на основу уговора или закона, у ком управа преузима обавезу управљања друштвом путем доношења пословних одлука у складу са стандардом доброг привредника у најбољем интересу друштва, поступајући при том по одлукама скупштине друштва и уз њен надзор и надзор независних тјела и лица, а то друштво се обавезује да јој исплати уговорену накнаду”²³.

2. Правна природа и субјективитет привредног друштва

2.1 Општа разматрања

У вези правне природе привредног друштва и његовог настајања у правној мисли егзистирају двије доминантне теорије на ову тему: теорија уговора и теорија институције. Теорија правне природе привредног друштва као уговора у суштини идентификује појам власника друштва (акционаре, чланове, ортаке) са самим друштвом и сходно томе постоји претпоставка да је основна дужност органа друштва да раде за тај интерес, односно да је у ствари интерес власника идентичан (или доминантан) интересу привредног друштва. Овакав став о правној природи привредног друштва је у највећем дјелу прихваћен у америчкој доктрини и пракси (моноинтересни концепт привредног друштва)²⁴. У формално- правном смислу привредно друштво као правно лице настаје из уговора (осим једночланог друштва), невезано за то да ли му се признаје или не признаје посебан правни субјективитет. Наравно да за пуноважност овог уговора важе општи услови уговорног права, те да он у том смислу производи сва облигациона дејства, како у погледу форме уговора (обавезна исана форма- *ad solemnitatem*, па чак и свечана форма, овјеравањем од стране суда или нотара) тако и у погледу свих осталих обавезних елемената уговора: сагласност воља, способност страна, предмет уговора и основ (кауза).

²³ Мирко С. Васиљевић, “Корпоративно управљање-правни аспекти“, Београд, 2007, стр.23-24

²⁴ Мирко С Васиљевић, „Корпоративно управљање-правни аспекти“ ,Београд 2013,стр 56-57

Поред општих правила уговорног права овај уговор(о настанку привредног друштва) има институционална и статусна дејства и управо у тим сегментима се може уочити суштина разлике између уговорне теорије и теорије институције у погледу правне природе привредног друштва и диференцирања посебног правног субјективитета привредног друштва. На примјер, уговор о оснивању привредног друштва у форми акционарског друштва, потписују оснивачи друштва без осталих акционара, а који су у статусном смислу у погледу права и обавеза (осим у одговорности оснивача према трећим лицима када не дође до оснивања привредног друштва) изједначени са оснивачима. Иако овакав уговор може у себи садржати одредбе које не изражавају у цјелости сагласност воља уговорних страна, конкретно свих акционара (*одређене погодности за осниваче, избор првог директора односно чланов управног одбора, и др.*), а што представља битан елемент облигационог дејства уговора ,институционалним дејством кроз постојање органа друштва, функцијом и техником њиховог рада може се дјеловати на његове измјене без искључиве воље самих оснивача, што доводи до закључка да привредним друштвом управљају његови органи без обзира на осниваче или касније чланове односно акционаре.

Ова ситуација је нешто другачија код друштава са израженијим персоналним карактеристикама (ортачко друштво, друштво са ограниченом одговорношћу, затворено акционарско друштво), гдје постоји већа симбиоза интереса власника и привредног друштва, односно партиципања власника у саме органе друштва, па је сходно томе и дужност рада органа друштва да иако у формално- правном смислу раде за интерес друштва, фактички раде у интересу власника. Сегмент који представља суштину теоријске расправе око правне природе привредног друштва, односно да ли је привредно друштво самосталан правни субјекат потпуно одвојен од свог пероналног супстрата (запослених, власника, управе) са правима и обавезама, односно интересима (“интерес привредног друштва”), који могу чак бити супротни интересима наведених персоналних ентитета или не, налази се у самом циљу његовог оснивања. Наиме, код свих осталих уговора, уговорне стране у принципу имају различите циљеве које желе постићи његовим закључењем и реализацијом . Оне имају сагласну вољу да закључе уговор, али немају исти заједнички циљ који желе да постигну закључењем уговора (нпр. код уговора о кредиту, продаји, закупу, дјелу, раду и слично уговорне стране немају исте уговорне циљеве). Обзиром да је основни

циљ оснивања привредног друштва стицање добити, предпоставка је да мора постојати и заједничка воља (*affectio societatis*) о оснивању друштва ради остварења заједничког циља. Заједничка воља за оснивање привредног друштва и остваривање основног циља као што је стицање добити не значи аутоматски и исту перцепцију конституената о начину његовог остваривања, па у том смислу, посебно код великих привредних друштава капитала фактички долази до сукобљавања интереса у том погледу (интерес управе да прима веће накнаде, интерес радника да прима већу плату, акционара и члана да добије већу дивиденду, интереси повјерилаца, потрошача па на концу и интерес саме државе). Управо зато се за остваривање основног циља због којег се оснива привредно друштво (стицања добити), путем оснивачког уговора и других аката (статута и сл.) „преноси“ или „делегира“ надлежност са оснивача и чланова на органе привредног друштва који кроз технику рада и правила одређена законима државе и тржишта теже ка његовом остваривању. На овај начин се интерес за остваривање основног циља због којег се оснива привредно друштво дефинише као „посебан“ интерес привредног друштва независан и одвојен од индивидуалних интереса његових конституената. Ако постоји „посебан“ интерес привредног друштва, логичан закључак је и да постоји његов посебан правни субјективитет, а то произилази и из већ поменутог заступничког односа између привредног друштва као правног лица и осталих конституената са којима и преко којих учествује у правном промету, и њиховим дужностима да раде у интересу свог налогодавца-принципала²⁵.

Овај степен правног субјективитета привредног друштва, а самим тим и степен његове институционалности (управљања од стране органа друштва) је мање изражен код друштава лица (ортачко и комадитно друштво), па чак често и код неких друштава капитала (друштво са ограниченом одговорношћу и затворено акционарско друштво), гдје се управљање и дјеловање друштва заснива на класичној уговорној основи од стране ортака, чланова и већинских акционара, док елементи институционалности над уговорном основом у цјелости преовлађују у отвореним акционарским друштвима и јавним предузећима. Правни субјективитет привредног друштва манифестује се прије свега кроз његова имовинска (*имовинска самосталност, ограничена одговорност својим имовином својим повјериоцима, акционари и чланови нису сувласници имовине друштва, већ имају право на удјеле и*

²⁵ИФЦ „Корпоративно управљање-приручник за фирме у Босни и Херцеговини“, Сарајево, 2009, стр. 7

акције друштва, стечај привредног друштва не води стечају његових чланова и обрнуто, и сл.) и ванимовинска (друштво има самостално пословно име, сједиште ,дјелатност -предмет пословања, матични број, порески и царински број, пословни рачун и сл.) дејства.²⁶

Правни субјективитет данас углавном признаје већина законодавстава (разлика је што нека законодавства, као нпр. наше или француско право признаје правни субјективитет свим формама, док рецимо германски и англо-амерички систем правни субјективитет признају само друштвима капитала- акционарском друштву, друштву са ограниченом одговорношћу, комадитном друштву на акције, док се правни субјективитет не признаје друштвима лица као што су ортачко и комадитно друштво.)

2.2 Правна природа и субјективитет спортског друштва

Правна природа и правни субјективитет спортског друштва (клуба, организације) се могу аналогно правној природи и субјективитету привредног друштва, сагледати у духу наведених теорија, како у погледу настанка и циља оснивања, односно заједничке воље оснивача да оснују одређено друштво, тако и у погледу моноинтересног или мултиинтересног концепта интереса друштва. Међутим, спортско друштво, без обзира у ком правном систему егзистира (англоамерички или континентални) у односу на привредно друштво има једну суштинску разлику, а то је комплексност самог циља његовог оснивања. Наиме, примарни циљ оснивања привредног друштва је стицање добити обављањем одређене привредне дјелатности. Привредна дјелатност, предузетништво егзистира по правилима тржишта и закона који га уређују уз уважавање наведених проблема у корпоративном управљању те наведених стратегија њиховог рјешавања. Спортска дјелатност је сложен појам, а ова сложеност произилази из самог поимања спортског друштва као синтезе грађанског и привредног друштва. У том смислу лежи и комплексност одређења циља оснивања спортског друштва који очигледно у себи садржи два сегмента: лукративни као одлику привредног друштва, и нелукративни као одлику грађанског друштва. Оставаривање циља дјеловања спортског друштва у себи садржи прије свега одлике спортске дјелатности која се манифестује кроз постизање спортских резултата, али и одлике „класичне“ привредне дјелатности усмјерене на остваривање добити и максимизирању профита . Ова два сегмента циља оснивања и дјеловања спортског друштва, суштински

²⁶ Мирко С. Васиљевић, “Корпоративно управљање-правни аспекти“, Београд, 2007, стр. 32-35

представљају „два лица“ исте медаље, „двije карике“ једног ланца, међусобно повезаних и зависних један од другог. Заједничка намјера оснивача и чланова (*affectio societatis*) представља конститутивни елемент оснивања спортског друштва као што је то случај и код привредног друштва, међутим комплексност самог циља оснивања ствара много већи број појединачних интереса и сукоба у њиховом остваривању (власника, управе, играча, повјерилаца, спонзора, навијача, града, региона, државе и др.), што додатно усложњава одређивање правне природе и субјективитета спортског друштва. Да би се дао одговор на питање да ли спортско друштво има посебан правни субјективитет и „посебан“ интерес независан од појединачних интереса што би значило и примат теорији институције у односу на „класичну теорију уговора, мора се поћи од анализе нелукративног сегмента у циљу оснивања спортског друштва и обављању спортске дјелатности. Као што је већ наглашено спортско друштво је првобитно настало као облик грађанског удруживања чији је основни циљ дјеловања био нелукративног карактера. То значи да овај нелукративни сегмент циља обављања спортске дјелатности представља примарни сегмент или „лице медаље“ односно „прву карик у ланца“, у остваривању циља оснивања једног спортског друштва, из којег се накнадно формира и други, лукративни сегмент тог циља који се манифестује кроз стварање профита и добити.

Управо овај примарни сегмент циља оснивања сваког спортског друштва са својим ваннимовинским дејством, као и име или назив спортског друштва представљају елементе који недвосмислено указују на чињеницу да једно спортско друштво у свом изворном смислу, невезано за било који правни систем и концепт (англосаксонски или континентални) има посебан правни субјективитет и „посебан“ интерес у обављању основне дјелатности. Ова два дејства (основна дјелатност у изворном смислу и име) са позиције друштвено-економских и правних односа представљају фактички непромјењиве категорије у једном спортском друштву. Тако на примјер без обзира у којој организационој форми и облику, рангу такмичења, власничкој структури и друго егзистирају, рецимо, фудбалски клубови “Манчестер Јунајтед”, “Париз сен Жермен” или ФК “Барселона” , НБА кошаркашки клубови „ЛА Лејкерси“, Чикаго Булси“ , рукометни клубови „Кил“, Гумерзбах“ њихова основна дјелатност (остваривање спортског резултата у конкретној спортској области) као и име, односно назив су суштински непромјењиви . Ова неимовинска дејства правног субјективитета спортског

друштва су препознатљива и код нас и у земљама окружења, па тако имамо клубове, односно спортска друштва (СД „Црвена Звезда“, СД „Партизан“, НК „Хајдук“ НК „Динамо“ ФК „Жељезничар“, ФК „Борац“ РК „Борац“ и др.) која су без обзира на форму, организациону структуру, те правни статус својим „посебним“ интересом за обављање основне дјелатности увелико „наживјели“ своје осниваче, управу, чланове, и све друге интересне групе. Исти случај је и када су у питању велика спортска такмичења (Олимпијске игре), националне лиге (америчка НБА лига, британски Премијершип, њемачка Бундеслига и др.) или кровне спортске организације (ФИФА, УЕФА, ФИБА, ИХФ, ЕХФ и сл.). Све ове организације већ деценијама постоје и егзистирају као својеврсни холдинзи или концерни у одређеним областима, са својим правним субјективитетом и „посебним“ интересом који се налази изнад свих других појединачних интереса. Остваривање и испуњење основног циља оснивања и дјеловања спортског друштва у оба сегмента не одвија се равномјерно и хармонично. Управо одређивање који сегмент у одређеном периоду обављања спортске дјелатности представља „посебан“ интерес друштва и има примарни утицај на остваривање цјеловитог циља дјеловања, проблематика је која се рјешава кроз систем корпоративног управљања.

3. Агенцијски проблеми у корпоративном управљању

Обзиром на лукративни циљ оснивања привредног друштва (стицање добити), могао би се извести закључак да у привредном друштву постоји само један интерес, а то је интерес власника који је у цјелости иманентан интересу привредног друштва. Овакав став је изразито наглашен у америчкој доктрини и пракси која сматра да максимизирање профита и вриједности акција (удјела) компаније, односно власника, доводи до максимизирања интереса и других конститутивних интереса (повјерилаца, запослених, управе, државе, потрошача и др.) Овакав став се правда и предвидљивом судском праксом, јер се у сваком случају зна чије интересе треба штитити („управа је дужна да ради у интересу власника“) и не мора да се истражује посебан интерес привредног друштва.²⁷ Иако је интерес власника (ортака, чланова, акционара) примаран, јер је као такав одређен и циљном функцијом друштва и оснивачким актом, а посебно када је ријеч о једночланом друштву, реалност лежи у чињеници да у привредном друштву практично егзистирају различити интереси (вишеслојност

²⁷ Мирко С. Васиљевић „Корпоративно управљање- изабране теме“ ,Београд 2013, стр.103

интереса) који су често контрадикторни једни другима: 1) интерес власника; 2) интерес управе; 3) интерес самог друштва као посебног правног субјекта независног од интереса његовог власника (*sui generis* интерес), управе, запослених, повјерилаца, те на концу и саме државе. Управо ова вишеслојност доводи до феномена који се у теорији објашњава кроз тзв. три агенцијска проблема корпоративног управљања. Наиме, како су привредна друштва у суштини правна лица њихово иступање у правном промету се одвија кроз феномен заступања (агентура). Код тзв. првог агенцијског проблема- сукоба интереса власника и управе, власници су у позицији принципала, док је управа у позицији агента (заступника), који по законској дефиницији ради у име и за рачун принципала. Ова проблематика се фактички може посматрати кроз два одвојена проблема.

Први проблем јесте у томе „како лице А може да мотивише лице Б да ради у корист лица А, а да при том не слиједи сопствени интерес“.²⁸ Други проблем је у томе што постоји тзв. информациона асиметрија између власника као принципала и управе као агента гдје управа посједује све информације о резултатима пословања и самим тим има могућност да манипулише подацима кроз извјештаје које подноси, односно да ради у властитом интересу, а не у интересу власника.

Други агенцијски проблем се јавља као сукоб интереса између већинског и мањинског власника, гдје су мањински власници у позицији принципала, а већински у позицији агента, јер требају да штите и њихове интересе. Такође, чест је случај и да у привредном друштву постоје супростављени интереси између различитих врста већинских власника (власник-предузетник који је окренут дугорочном пословању; власник-инвеститор; власник-шпекулант и др.)²⁹

Трећи агенцијски проблем везан је за сукоб интереса привредног друштва односно њеног власника (моноинтересни концепт-јединство интереса власника и компаније), или интереса привредног друштва као *sui generis* интереса (мултиинтересни концепт) са интересом других носилаца конститутивних интереса (повјериоци, радници, држава, потрошачи и др.), гдје је привредно друштво и власник, односно само привредно друштво у позицији агента, а позицију принципала чине сви други носиоци конститутивних интереса.

²⁸ Мирко С. Васиљевић, „Корпоративно управљање-изабране теме“, Београд, 2013, стр. 84

²⁹ Мирко С. Васиљевић, „Компанијско право“, Београд, 2011, стр. 128

У рјешавању наведених проблема корпоративног управљања и настојању да се заштити позиција принципала у односу на агента, регулатива примјењује низ правних института и стратегија којима се наведени сукоби интереса између конституената своде на највећу могућу мјеру. Од многобројних стратегија и института који се примјењују у рјешавању наведених агенцијских проблема корпоративног управљања, осврнућемо се на статусну стратегију, стратегију преузимања, стратегију интереса, стратегију принуде (дужности и одговорности) са посебним акцентом на стратегију контроле и принуде те стратегије транспарентности које су кључне у рјешавању сва три проблема корпоративног управљања.

Први агенцијски проблем нарочито је изражен у отвореним акционарским друштвима у којима је реална гласачка моћ и могућност ефективне контроле над радом управе ограничена, обзиром на велики број акционара и њихову дисперзију дјеловања и одговорности. Наиме, сваки акционар као појединац очекује од другог акционара одређен позитиван утицај на ефикасност управљачке структуре, како би он без посебног труда остварио дивиденду. Ова појава доводи до тога да су у суштини сви акционари фактички пасивни у свом дјеловању и налазе се у друштву у позицији „слијепог путника“ очекујући да њихов посао обавља други акционар.

Из оваквог стања се развија феномен тзв. информационе асиметрије, односно немогућности акционара да имају потпуне и тачне информације о пословању и раду менаџмента, па када се овоме дода и већ поменута дисперзија дјеловања, јасно је колико је отежано рјешавање овог агенцијског проблема у корпоративном управљању. Прва стратегија рјешавања проблема је статусна стратегија са својом превентивном и репресивном димензијом дјеловања.

Превентивни дио ове стратегије који чак може предуприједити постојање овог агенцијског проблема односи се на прецизирање услова и критеријума за избор управе (стручност, способност, професионалност у раду, резултати и др.) као и сам процес избора (директно или путем комисија за именовања), који су у великој мјери уређени законском регулативом. Репресивни дио стратегије односи се на систем разрјешења управе друштва од стране скупштине, који посебно у форми разрјешења без постојања посебног разлога, као што је то случај и у нашем Закону о привредним

друштвима³⁰, доводи до дисциплиновања у раду управе као и повећане одговорности за рад. Ово репресивно дејство на управу посебно долази до изражаја у садејству са стратегијом принуде чија суштина произилази управо из постојања посебних дужности управљачке структуре (фидуцијарне дужности рада у интересу друштва, дужност пажње, лојалности) одређених императивним законским нормама (превентивно дејство стратегије принуде) чијим повредама долази до „санкционисања“ рада управе како у погледу статусне одговорности тако и погледу одрђених форми имовинске одговорности.³¹

Стратегија којом се у вези са наведеном статусном стратегијом и стратегијом принуде, најефикасније рјешава наведени агенцијски проблем корпоративног управљања, је стратегија преузимања. Због постојања континуиране могућности да незадовољни резултатима рада и губитком повјерења у управу акционари путем поступка јавне понуде за куповину акција исте продају одређеном понуђачу без воље управе (*hostile takeover*), постојећа управа настоји да „у најбољем интересу акционара и друштва“ свој посао обавља професионално, одговорно и транспарентно, јер у случају преузимања друштва редовно долази до њене смјене.³² Такође, битна стратегија рјешавања првог агенцијског проблема је стратегија интереса, која се односи на награде и накнаде управе привредног друштва. Управа друштва која као агент ради у интересу свог принципала, мора имати и лични интерес за тај рад, а он се управо остварује кроз висину износа накнада и награда. Довођење ова два интереса у колерацију са стањем економских параметара самог привредног друштва (раст цијена акција, добит друштва, раст конкурентности друштва на тржишту и др.), доводи до њиховог уједначавања, а самим тим и до могућности рјешавања овог агенцијског проблема.

Други агенцијски проблем се јавља у условима концентрисаног акционарства, гдје фактички долази до идентификације интереса већинског акционара и управе, што самим тим може имплицирати сукоб са интересима мањинских акционара. У статусном смислу, најбитнији институт заштите мањинских акционара, односно превентивни дио ове стратегије код рјешавања другог агенцијског проблема је одређен број мјеста у

³⁰ Закон о привредним друштвима Републике Српске („ Службени Гласник Републике Српске “ број: 127/08, 58/09, 100/11, 67/13,100/17), Члан. 318

³¹ Мирко С. Васиљевић, “Корпоративно управљање-правни аспекти“, Београд,2007, стр. 20;

³² Мирко С. Васиљевић, “Корпоративно управљање-изабране теме“, Београд,2013, стр.90

управном или надзорном одбору (у зависности од тога да ли је ријеч о једнодомном или дводомном моделу управљања у привредном друштву). Мањински акционари ово право остварују императивним законским нормама, посебно кроз механизам тзв. кумулативног гласања за избор чланова управног одбора (*подразумијева се гласање у коме сваки акционар или пуномоћник са правом гласа, број гласова којим располаже множи са бројем чланова управног одбора који се бирају и може све те гласове дати једном кандидату или их расподијелити без ограничења свим кандидатима*). На овај начин могуће је да мањински акционари коцентришу гласове према једном кандидату и на тај начин омогуће његов избор у управу друштва. Што се тиче репресивног дејства мањинских акционара у дјелу статусне стратегије али и стратегије принуде , оно се манифестује кроз систем квалификоване већине за доношење одлука (3/4 или 2/3 већина за доношење) којим мањински акционари могу блокирати доношење одлука које су у супротности са њеним интересима, односно дјеловања управе (као „продужене руке већинског акционара“) супротно наведеним дужностима као својеврсним правним стандардима одређеним од стране законодавца.

Трећи агенцијски проблем је уједно и најкомплекснији агенцијски проблем, а његова комплексност лежи у броју супростављених појединачних интереса конституената као принципала (повјериоци , акционари, управа, радници, потрошачи и на концу сама држава) и интереса привредног друштва, било да је ријеч о моноинтересном концепту гдје је интерес друштва идентичан интересу власника и дужност је управе да ради за тај интерес, или је ријеч о мултиинтересном концепту гдје је интерес друштва „посебан интерес“, независан од искључивог интереса власника. Као што је већ речено, моноинтересном концепту о идентичном интересу компаније и власника насталом на класичној уговорној теорији, карактеристичним за америчку доктрину и праксу, противтежа је мултиинтересни концепт који се заснива на „посебном“ интересу компаније (*sui generis* интересу) који се разликује од интереса осталих конституената. Овај концепт је данас доминантно прихваћен у европској правној мисли и пракси, међутим његова основна проблематика је у чињеници да није у довољној мјери одређен обзиром да би фактички требао представљати синтезу интереса различитих конституената, или пак њихову максималну хармонизацију, па управо демистификација те неодређености представља рјешавање трећег агенцијског проблема корпоративног управљања . Ова неодређеност отвара могућност управе да у

одређеном тренутку „фаворизује“ одређени појединачни интерес, па како је тешко доказати да управа није радила у „посебном“ интересу компаније, отвара се могућност да пракса управљања као и судска пракса буде непредвидива.³³ Зато је императивним нормама и начелима компанијских закона дефинисан правни стандард, а то је дужност најодговорнијих конституената у привредном друштву (прије свега управе, а затим и контролних акционара и чланова друштва) да раде у „интересу“ друштва, наводећи таксативно основна начела и конкретне дужности којих се у том раду морају придржавати (дужност пажње и правило пословне процјене, дужност лојалности, сукоб интереса и повезана лица, и др.)³⁴ Поштовање ових начела у раду привредног друштва омогућава у највећој мјери хармонизацију свих појединачних интереса, а управо је то крајњи циљ наведених стратегија. У остваривању наведеног циља круцијалну улогу имају стратегија контроле (надзора) и стратегија транспарентности, јер кординишу, усмјеравају и омогућавају примјену свих осталих стратегија, посебно у случају рада и дјеловања спортских друштава, па ће о њима бити посебно ријечи.

3.1 Агенцијски проблеми корпоративног управљања у спортском друштву

Из предходних разматрања дефинитивно се може закључити како спортско друштво има посебан правни субјективитет и „посебан“ интерес у остваривању основног циља његовог оснивања и дјеловања, а што имплицира да аналогно привредном друштву, посебно континенталног права, и у спортском друштву постоји вишеслојност појединачних, често супростављених интереса (*нпр. управа сматра да треба довести скупа појачања, навијачи по сваку цијену желе резултат којим би у тој сезони претекли главног ривала, већински власници желе смањити трошкове или продати скупе играче који су тренутно у екипи и зарадити новац, а мањински власници рецимо имају исти интерес као и навијачи, док је “посебан” интерес самог спортског друштва и улагање у сопствени кадар и омладинске школе и сл.).* Комплексност препознавања агенцијских проблема корпоративног управљања привредног друштва у спортском друштву произилази управо из комплексности циља оснивања и дјеловања спортског друштва. Колико год је нелукративни сегмент циља оснивања и дјеловања спортског друштва примаран, његов развој није могућ без другог лукративног сегмента који је усмјерен на остваривање добити, а који у савременом

³³ Мирко С. Васиљевић, “Корпоративно управљање-правни аспекти“, Београд, 2007, стр.63

³⁴ Закон о привредним друштвима Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број: 127/08, 58/09, 100/11, 67/13, 100/17)

професионалном спорту често има и примарни карактер. Као што постоји аналогија која се односи на правну природу и субјективитет спортског друштва, аналогија постоји и код агенцијских проблема корпоративног управљања и примјени стратегија у њиховом рјешавању, наравно уз специфичности које су управо везане за поменуте разлике у погледу циља оснивања и дјеловања привредног и спортског друштва.

Основна разлика лежи прије свега у одређивању који сегмент циља (лукративни или нелукративни) у датом временском периоду представља „посебан“ интерес спортског друштва, а затим и у одређивању стратегије рјешавања сукоба тог интереса са интересима других појединачних конституената. Нелукративни сегмент, иако представља изворни, и у том смислу примарни интерес сваког спортског колектива, није могуће остваривати без финансијског елемента и учешћа капитала у његовом остваривању. То значи да оснивачи и каснији чланови (акционари, у зависности од форме) спортског друштва, аналогно оснивачима привредног друштва, морају у друштво прије свега унијети капитал (оснивачки), како би спортско друштво било у могућности да остварује свој основни циљ, а то је да афирмацијом и развојем његовог нелукративног сегмента, омогући стварање профита на основу дјеловања на одређеном спортском тржишту, а затим да се одређени профит усмјери на реализацију различитих интереса од којих се на концу као примаран издваја „посебан“ интерес спортског друштва, а то је максимизирање спортских резултата. У погледу постојања првог агенцијског проблема у спортском друштву, односно сукоба интереса власника и управе, посебно је изражен феномен информационе асиметрије. Наиме, власници, или већински власници спортских друштава, често нису експерти из свијета спорта, па сходно томе немају праву перцепцију у ком периоду је потребно реализовати одређени дио наведеног циља и када ће се та реализација рефлектовати на онај други дио. Овај задатак се зато повјерава управи која кроз разне стратегије и планове тежи да остварује зацртане циљеве, мотивисана наравно адекватним накнадама (стратегија интереса), али и пријетњама преузимања спортских друштава усљед лоших резултата пословања.

Други агенцијски проблем, такође долази до изражаја у спортском друштву управо због различитих намјера конституената који улажу капитал у спортско друштво, гдје као и у привредном друштву у одређеном тренутку постоје различити интереси тог улагања (*нпр. један од већинских власника има интерес да се изврши*

продаја најбољег играча, и на тај начин оствари одређени профит , а остали мањински власници желе његов останак и довођење нових играча, чиме би ојачали екипу и већ у наредној сезони покушали остварити бољи пласман у такмичењу).

И у овим сукобима интереса између већинских и мањинских власника, као и код сукоба који се јављају у привредном друштву могуће је примјенити све инструменте и стратегије заштите интереса мањинских власника (статусна стратегија, стандард равноправности, стратегија повјерења кроз избор независних директора или чланова надзорног одбора и др.)³⁵

Трећи агенцијски проблем, уједно је је и најкомплекснији, а ово због чињенице да у спортском друштву егзистира много већи број различитих појединачних интереса него што је то случај са класичним привредним друштвом. Наравно да у овом случају основни разлог постојања великог броја различитих интереса, лежи у комплексности циља оснивања и дјеловања спортског друштва.

Насупрот „посебног“ интереса спортског друштва налазе се различити конституенти са својим појединачним интересима, лукративног и нелукративног карактера: спонзори, власници, управа, играчи, чланови, навијачи, здравствене установе, локалне, регионалне и међународне спортске организације, општина, град, држава и др. Хармонизација и усклађивање свих ових интереса са „посебним“ интересом спортског друштва, и њихово задовољење у одређеном периоду тежак је задатак који се ставља пред управу једног спортског колектива. Да би се тај задатак обављао што успјешније потребна је синергија свих поменутих стратегија, обзиром да и између наведених агенцијских проблема често постоји конвергенција у њиховом настајању. Ипак, посебну важност и примарни значај у рјешавању сва три агенцијска проблема корпоративног управљања, како у привредном тако и у спортском друштву, имају двије стратегије: *стратегија транспарентности и стратегија контроле.*

Ове две стратегије представљају “*conditio sine qua non*” услов за рјешавање наведених агенцијских проблема корпоративног управљања и спону између свих осталих стратегија, без обзира на специфичности и форме привредних и спортских друштава, као и на правни систем у коме егзистирају (англоамерички или континентални).

³⁵ Мирко С. Васиљевић, “Корпоративно управљање-изабране теме“, Београд, 2013, стр.91-98

3.2 Стратегија транспарентности (јавности)

Информациона асиметрија која је присутна у првом агенцијском проблему у односу између акционара као власника и управе привредног друштва, још више је изражена у односу управе друштва према другим појединачним конституентима (повјериоцима, радницима, потрошачима, држави) обзиром да се у процесном смислу налазе у позицији „трећих лица“.

Зато је законским нормама одређена обавеза управе да све битне информације о пословању привредног друштва (одлуке скупштине, финансијски извјештаји и др. важни пословни догађаји) које су важне за акционаре као власнике учине доступним (путем интернета на свом веб сајту, објављивањем у средствима јавног информисања и сл.) најширем кругу заинтересованих лица, на који начин се ствара могућност конкретног дјеловања оним конституентима којима су евентуално повријеђени њихови појединачни интереси, али и могућност дјеловања у интересу самог друштва (активирање права мањинских власника на подношење индивидуалних и деривативних тужби, захтјеви за ванредне ревизије и контроле, и сл.).

Стратегија транспарентности прије свега има превентивно дејство у рјешавању сва три агенцијска проблема, али исто тако она представља „сигналну лампицу“ за активирање свих осталих стратегија које стоје на располагању конституентима у заштити, како њихових појединачних интереса, тако и заштити „посебног“ интереса привредног друштва³⁶. Ако ову стратегију погледамо кроз призму спортског друштва и великог броја различитих интереса, јасно је да је њен утицај на отоклањање трећег агенцијског проблема, можда и од круцијалног значаја за приближавање и уједначавање тих различитих интереса и „посебног“ интереса спортског друштва. Ово посебно из разлога што је савремено спортско тржиште изузетно динамично, па планирање, доношење одлука и пословних стратегија, финансијских извјештаја мора у сваком тренутку бити доступно најширем кругу различитих интересних група како би се правовремено могли одредити према својим интересима, али и како би се правилно одредио „посебан“ интерес спортског друштва.

Апсолутна потреба за максималну примјену стратегије транспарентности у раду и дјеловању једног спортског колектива, лежи у чињеници да се највећи дио

³⁶ ИФЦ „Корпоративно управљење-приручник за фирме у Босни и Херцеговини“, Сарајево, 2009, стр. 17

прихода у савременим спортским друштвима остварује продајом ТВ права, рекламирањем познатих брендова као и спортским маркетингом (нпр. продаја дресова и других спортских реквизита са именом клуба и одређеног играча)³⁷. Да би спортско друштво било атрактивно за наведена улагања, оно прије свега мора потенцијалним инвеститорима (власницима компанија, ТВ кућама и сл.) пружати недвосмислене и јасне информације о свим видовима рада и пословања, планове и стратегије за остваривање тих планова, као и финансијске извјештаје, како би ови различити конституенти имали могућност да кроз улагања средстава (новца, опреме, реквизита, *know-how* ³⁸ концепата и др. материјалних и нематеријалних средстава) остваре непосредно своје појединачне интересе, а што на концу омогућава и остваривање „посебног“ интереса и циља дјеловања самог спортског друштва.

3.3 Стратегија контроле

Појам “контрола” у најширем смислу представља једну од фаза управљања одређеним субјектом права, која обезбјеђује да остварени циљеви или резултати одговарају планираним. Контролом пословања и рада , у овом случају привредног, односно спортског друштва, се прикупљају информације о текућим резултатима који се пореде са планираним очекивањима и на тај начин откривају евентуални поремећаји и неправилности, узроци њиховог настанка, те могућности да се те неправилности елиминишу у даљем периоду. Контрола пословања је основа на којој сви носиоци различитих конститутивних интереса у привредном, односно спортском друштву могу исте очувати, заштитити и остваривати. Контрола доводи до одређене хармонизације и приближавања ових различитих интереса, у и око привредног (спортског) друштва, као и интереса самог привредног друштва у смислу друштвене одговорности у пословању .Контрола пословања се може подијелити на : *самоконтрола, индиректна контрола и директна контрола* . Обзиром да су ови механизми контроле у упоредном и нашем праву инкорпорирани првенствено у компанијске законе, сходно томе је по принципу аналогije њихова примјена обавезна и у спортским клубовима која се организују у форми привредних друштава. У овом раду ће се објаснити механизми контроле пословања из Закона о привредним друштвима

³⁷ Милан Радаковић , “Модели управљања успешним фудбалским клубовима“ Сремска Каменица 2015, стр. 56

³⁸ <http://www.rjecnik.com/Know-how>, приступљено 08.04.2018.

Републике Српске³⁹ који је донесен по узору на компанијске законе континенталног права, што значи да би и наши спортски клубови када и ако буду оснивани у форми привредног друштва примјењивали механизме контроле из овог закона. *Самоконтрола* (унутрашњи-интерни надзор) се мора сагледати кроз неколико аспеката. Први аспект ове контроле се односи на општа начела инкорпорирана у компанијске законе, која су у принципу универзална без обзира на правни систем (управо имплементација препорука Високе групе експерата ЕУ, а аналогно томе и Европске комисије у домену спорта), и то прије свега институт” дужности дјеловања у интересу друштва” најодговорнијих субјеката (директора, управе, власника, ревизора и др.), те институте чијом примјеном се горе наведени конкретизује кроз одређивање општих и основних дужности наведених лица (*дужност пажње и правило пословне процјене, дужност лојалности, лични интерес и повезана лица, забрана конкуренције, дужност чувања пословне тајне, дужност објављивања информација о финансијском стању и пословању*, и сл.) Посљедице повреде ових начела су такођер одређена у закону и често таксативно наведена па тако се у члану 37. закона о привредним друштвима Републике Српске наводи да “ 1) послови које изврши неко од наведених лица за свој рачун признају се као послови извршени за рачун привредног друштва, 2) друштву преда сваки новчани износ који је остварен од послова који су обављени за рачун тог лица, 3) сва потраживања која произилазе из посла извршеног за рачун тог лица, уступе привредном друштву”. Други аспект самоконтроле који се такође као начело наводи у закону је “дужност привредног друштва да информације и документа о пословању и финансијском стању учини доступним, а отворена акционарска друштва да исте објаве јавно путем средстава јавног информисања и на тржишту хартија од вриједности. Овај аспект самоконтроле припада и стратегији јавности (транспарентности) као стратегији превентивног дејства која фактички омогућава “јавну” контролу пословања те могућност да сви носиоци конститутивних интереса (мањински власници, потрошачи, повјериоци, држава и сл.) употребе друге облике контроле (индиректне и директне контроле) како би заштитили своје интересе. Објава података (прије свега финансијских и рачуноводствених извјештаја) на начин прописан императивним нормама и међународним стандардима (Међународним рачуноводственим стандардима- IAS, Међународним стандардима финансијског извјештавања- IFRS,

³⁹ Закон о привредним друштвима Републике Српске(„Службени Гласник Републике Српске“ број: 127/08, 58/09, 100/11, 67/13, 100/17)

Међународним стандардима ревизије- ISA и Кодексом етике за професионалне рачуновође)⁴⁰, сматра се једним од кључних метода стратегије транспарентности као инструмента спољне контроле. На овај начин се утиче на повећање одговорности управе у пословању друштва, према свим интересним сегментима, а самим тим и раду у “интересу друштва” као синтези свих ових појединачних интереса, те које су санкције за дјеловање супротно наведеном интересу. Следећи вид самоконтроле је такођер одређен законом, односно оснивачким актом, а он се манифестује кроз рад посебног органа: интерног ревизора и/или одбора за ревизију. Постојање ових органа законодавац дефинише као обавезно ако се ради о отвореном акционарском друштву чије су акције уврштене на берзу, те алтернативно, ако је ријеч о другим облицима друштава. Уз одређене специфичности по питању статусне форме у којој ови органи егзистирају у одређеном привредном друштву (интерни ревизор је у принципу стално запослен, док одбор за ревизију бира скупштина из реда независних лица) оба ова органа имају за циљ да прије свега врше контролу финансијског пословања и о томе извјештавају скупштину, а такође предлаже скупштини и избор независног ревизора.

Индиректна контрола се у свом првобитном облику јавља кроз институт независног ревизора као другог облика контролисања пословања, гдје власници или мањински власници (стручни повјереник) бирају професионално лице, или ревизорску кућу, да прегледа финансијске извјештаје и о истима да своје мишљење, а такође да се они јавно објаве, посебно када је ријеч о отвореним акционарским друштвима⁴¹. Други вид индиректне контроле је избор једног или више независних лица у управни и/или надзорни одбор, преко којег власници могу посредно да врше контролу пословања, и који може да одмах реагује на одређен пословни потез, шаљући благовремене информације власницима, а гдје би се у даљем поступању отворила могућност примјене директне контроле. *Директна контрола* је конкретизација у дјеловању одређеног носиоца конститутивног интереса чије је право повријеђено пословањем управе, а она се манифестује кроз две фазе. Прва фаза се одвија кроз само учешће у раду скупштине акционара, на којој се расправља и гласа о финансијским и другим извјештајима, гдје се постављају питања, подносе приједлози и траже одговори, односно на којој се утврђује и анализира да ли се пословало у интересу друштва (провјера самоконтроле), те прегледају и усвајају, односно одбацују извјештаји

⁴⁰ Мирко С. Васиљевић, “Корпоративно управљање-изабране теме“, Београд, 2013, стр.73-74

⁴¹ Корпоративно управљање-приручник за фирме у Босни и Херцеговини“, Сарајево, 2009, стр.423-443

ревизије и независног ревизора, њихова мишљења и сл. Друга фаза представља “конкретну” акцију носилаца интереса који сматрају да им је радом управе повријеђено или онемогућено остваривање њихових права као и права самог привредног друштва, а она се манифестује кроз судску заштиту подизањем тзв. акционарских тужби (индивидуалне и деривативне) којима се тражи накнада штете, побијање одлука скупштине, управног одбора, као и тужбе због пробијања “правне личности”, гдје власник или директор може неограничено солидарно одговорати ако је злоупотребио правно лице и др. Управо је ревизија најважнији институт контроле у пословању посебно великих компанија у којима се јавља феномен тзв. информационе асиметрије гдје све информације о финансијском положају и успјешности пословања које управа презентује осталим носиоцима интереса (власницима-акционарима, радницима, повјериоцима, потрошачима и др.) добијају путем извјештаја, па је самим тим логично да постоји велика могућност манипулације и обмањивања. Због тога се у компанијском праву увео институт “професионалне контроле” од стране независних лица- ревизора, који на основу посебних (рачуноводствених) закона и правила стручно обављају контролу финансијских извјештаја, провјеравају њихову регуларност, те дају своје мишљење, а на основу којих се даље покрећу одређене акције од стране носилаца интереса.

Очигледно да је утицај контроле на хармонизацију и усклађивање различитих интереса који се јављају у корпоративном управљању у привредним друштвима огроман. Наиме, ако је примарни економски циљ стицање добити, јасно је да сви ови носиоци појединачних интереса (радници, управа, повјериоци, држава) имају управо за циљ стицање нове вриједности, само је основна разлика у начину и могућности његовог остваривања и постизања (акционар остварује добит исплатом дивиденде, управа кроз исплату плата и накнада за рад, радници по основу примања из радног односа, повјериоци путем континуираног измиривања обавеза, држава путем пореске политике и др.) Да би се ови појединачни интереси остварили они се морају сагледавати управо кроз “општи интерес привредног друштва”, односно путем механизма контроле максимално хармонизовати и ускладити чиме се у највећој мјери остварује суштина друштвено одговорног пословања компанија: “бити профитабилан, етичан и друштвено одговоран”. На темељу свега изложеног мора се закључити да је примјена стратегије контроле у спортском друштву невезано за форму и облик

организовања (као привредно друштво или удружење) са посебним акцентом на контролу фидуцијарне дужности управе (дужност рада у “најбољем интересу друштва- клуба”) прије свега у погледу истинитог и поштеног приказивања финансијских извјештаја, од круцијалног значаја за развој и рад спортских организација. Специфичност примјене стратегије контроле у спортском друштву са свим наведеним аспектима такође лежи у комплексности циља оснивања и дјеловања спортског друштва. Сви наведени облици контроле (самоконтрола, индиректна контрола и директна контрола), а посебно институти ревизије и контроле финансијских извјештаја на идентичан начин се примјењују и у спортском друштву, када је у питању остваривање лукративног сегмента циља оснивања и дјеловања спортског друштва. У том погледу, поготово у великим професионалним спортским организацијама нема никакве разлике у примјени ове стратегије у односу на начин примјене у великим привредним компанијама.

Комплексност примјене ове стратегије у спортском друштву произилази из одређивања основних начела и дужности (*дужност пажње и правило пословне процјене, дужност лојалности, лични интерес и повезана лица, забрана конкуренције, дужност чувања пословне тајне, дужност објављивања информација о финансијском стању и пословању*) његових најодговорнијих субјеката (власника, чланова, управе, директора, спортског директора, тренера, и сл.). Наиме, као што је наведено у односу на привредна друштва, основне дужности ових субјеката регулисане су општим начелима компанијске регулативе као и који се механизми и стратегије користе у отклањању посљедица њихове повреде. Иако се у већини савремених земаља ова начела компанијске регулативе по принципу аналогije примјењују и у грађанским друштвима, а самим тим и у спортском друштву, специфичност дефинисања наведених начела и дужности у односу према спортском друштву такође лежи у комплексној структури циља оснивања, односно одређивања „посебног“ интереса спортског друштва. Ова специфичност се посебно огледа у одређивању дужности пажње као једног сегмента дужности рада „у интересу друштва“ најодговорнијих субјеката у спортском друштву.

4. Фидуцијарна дужност - рад у интересу спортског друштва (дужност пажње и правило *buisness jugment rule*)

Институт фидуцијарне дужности своје коријене има у Римском праву и установи обезбјеђења повјерилаца- фидуцији (*bona fides*)⁴², која се заснивала управо на повјерењу, а не на правној санкцији. Фидуција је била уговор којим се прибавилац одређене ствари (повјерилац из неког уговора) обавезивао да по протеклу одређеног времена или по испуњењу одређених услова, врати ту ствар њеном преносиоцу или другом уговором одређеном лицу. Како старо римско право није познавало посјед, то се у овом случају радило о преносу својине, па ако је прибавилац ствари њоме располагао и отуђио је, а у међувремену је преносилац или друго лице испунио обавезу и тражио поврат ствари, могао је само истаћи облигационо правни захтјев за накнаду штете – тужбу *actio fiduciae*. На темељу овог института у англосаксонској пракси развила се установа *trust-a* (траст). Траст је уговор којим једно лице (*setlor*) повјерава неку имовину другом лицу (*trustee*) на чување, контролу и управљање, у име и за рачун неког трећег лица (корисник) који је њен прави власник. До прве институционализације појма “фидуцијарне дужности” у компанијској регулативи дошло је кроз развој концепта директора као трастија. Касније, са појавом друштава капитала и развојем теорије институције долази до другачијег схватања позиције директора од позиције трастија те се тако долази до појма фидуцијарне дужности директора према привредном друштву, односно дужности рада “у његовом најбољем интересу”. Из англосаксонског права је овај институт преузело и континентално право па је тако у свим компанијским законима упоредног и нашег права инкорпорирано ово начело.⁴³

Дужност да раде у „посебном“ интересу друштва, поред директора, има и одређени број других субјеката, а то су према нашем Закону о привредним друштвима:

- 1) ортаци ортачког друштва и комплементари командитног друштва,
- 2) лица која се у складу са овим законом сматрају контролним члановима друштва са ограниченом одговорношћу или контролним акционарима акционарског друштва,
- 3) заступници друштва,

⁴² Перовић, Слободан/Стојановић Драгољуб, „Коментар закона о облигационим односима“ Крагујевац, 1980, стр.108

⁴³ Мирко С. Васиљевић, “Коропративно управљање-правни аспекти“, Београд, 2007, стр. 142

- 4) чланови управног одбора, чланови извршног одбора, чланови одбора за ревизију и интерни ревизор друштва са ограниченом одговорношћу и акционарског друштва,
- 5) лица која имају уговорна овлашћења да управљају пословима привредног друштва и ликвидациони управник привредног друштва.

Сви ови субјекти су дужни да раде у интересу привредног друштва⁴⁴. Остваривање овог општег начела реализује се управо примјеном појединачних дужности, међутим посебно је са позиције управљачке структуре (директора) битна објаснити дужност пажње и правило пословне процјене (просуђивања). Дужност пажње у контексту дјеловања наведених субјеката подразумјева ангажовање свих способности ради постизања одређеног резултата. Ако се узме у обзир уговорна природа настанка самог друштва (привредног или спортског) и заступнички однос између друштва и свих осталих интересних група онда се и у односу одређивања „дужне пажње“ у њиховом поступању према друштву мора поћи управо од апстрактног стандарда пажње одређеног у нормама облигационог права (стандард пажње доброг домаћина, привредника и на концу стручњака). Општим начелима облигационог права је одређено да су „стране при заснивању облигационих односа, и остваривању права и обавеза дужне да се придржавају начела савјесности и поштења (*bona fides*), те да у извршавању својих обавеза поступају са пажњом која се у правном промету захтјева у одговарајућој врсти тих односа (пажња доброг привредника, односно пажња доброг домаћина), а ако се ради о извршавању обавеза из професионалне дјелатности дужност је да се поступа са повећаном пажњом према правилима струке и обичајима (пажња доброг стручњака)“.⁴⁵ Дакле, за разлику од кривичног права у којем се одговорност, односно кривица у сваком конкретном случају мора експлицитно утврдити (претпоставка невиности и начело “*in dubio pro reo*”), у грађанском праву се уводи “стандард“ пажње као предпоставка постојања одговорности, односно сматра се одговорним за штету свако ко у свом дјеловању „одступа“ од овог оптималног стандарда пажње у правцу непажње, или недовољне пажње.⁴⁶ Стандард пажње у компанијском праву одређује се као пажња доброг привредника (као правило) и пажња доброг стручњака (као изузетак). Већина

⁴⁴ Закон о привредним друштвима Републике Српске („Службени Гласник РС“ број: 127/08, 58/09, 100/11, 67/13, 100/17), Члан. 31

⁴⁵ ЗОО, Члан. 12 и Члан. 18. ст. 1 и 2

⁴⁶ Бранко Мораит, „Облигационо право, Књига друга“ Бања Лука, 2007, стр. 41

законодавстава упоредног права стандард дужности пажње дефинише као пажњу доброг привредника, па тако и наш Закон о привредним друштвима у члану 32. став 1. одређује да субјекти који имају обавезу да раде у интересу друштва, у том својству поступају „ ... са пажњом доброг привредника...“. Стандард пажње „доброг стручњака“ веже се за сам карактер функције наведених субјеката у друштву, односно да ли су те функције, а посебно функција управе односно директора, професионална дјелатност, која има своја специфична „правила струке и обичаја“. Међутим како су сви наведени стандарди пажње ипак апстрактне категорије, фактички је немогуће са позиције заступничког односа између најодговорнијих субјеката и самог друштва (привредног или спортског) уговорно конкретизовати поједини стандард, односно дефинисати када у конкретном случају у раду долази до одступања од стандарда (доброг привредника, доброг стручњака).

Основни принцип рада наведених субјеката, а посебно управљачке структуре је доношење одређених одлука којима се реализују конкретне активности њиховог дјеловања. Обзиром на апстрактност одређења стандарда пажње и потребе да се у доношењу одлука и дјеловању она може конкретизовати, односно утврдити када долази до одступања од тог стандарда, законодавци компанијског права су одређење дужности пажње (доброг привредника, доброг стручњака) проширили елементима савјесности и информисаности. Да би одређени субјекат испуњавао дужност рада у интересу друштва он у процесу доношења одлука мора поступати, како се то наводи у нашем Закону о привредним друштвима „савјесно, са пажњом доброг привредника, у разумном увјерењу да дјелује у најбољем интересу друштва“, а да би то остварио, своју процјену приликом доношења одлуке мора заснивати на „информацијама и мишљењима лица стручних за одговарајућу област, за које вјерује да су у том погледу савјесна и компетентна“, као и да „не постоји сукоб између неког његовог личног интереса и интереса друштва“, што се опет конкретизује кроз дефинисање дужности лојалности (субјект који има лични интерес дужан је да: не користе имовину привредног друштва у личном интересу; не користе повлашћене информације у привредном друштву за лично богаћење; не злоупотребљавају позиције у привредном друштву за лично богаћење; не користе пословне могућности привредног друштва за своје личне потребе и сл.). Кумулативним испуњавањем наведених дужности у процесу одлучивања долази до афирмације правила пословне процјене или одлуке (*buisness*

judgment rule). Правило пословне процјене или одлуке у суштини представља обориву претпоставку о непостојању одговорности најодговорнијих субјеката друштва, а првенствено управе, ако у процесу одлучивања испуњавају горе наведене дужности, односно: 1) нису заинтересоване стране у предмету пословне одлуке (дужност лојалности и непостојање сукоба интереса;2) информисане су у погледу предмета пословне одлуке у мјери у којој се разумно вјерује (*bona fides*) да је иста одговарајућа датим околностима (дужност пажње);3) разумно вјерује (*bona fides*) да је одлука коју доноси у најбољем интересу компаније (фидуцијарна дужност).⁴⁷

Може се закључити да је основа за доношење свих одлука и поступање у интересу друштва (привредног и грађанског, односно спортског), ипак начело савјесности и поштења које прожима све остале дужности, те да управо савјесно и разумно доношење одлука на основу правих информација које се опет савјесно и са потребном пажњом анализирају, чине претпоставку да за одређени резултат донесене одлуке неће постојати одговорност субјеката који су учествовали у њеном доношењу. Специфичност одређења који стандард дужне пажње треба да се примјењује у раду најодговорнијих (управљачких) структура спортског друштва налази се као што је већ наглашено у комплексности циља оснивања и остваривања „посебног“ интереса тог друштва. Што се тиче остваривања његовог лукративног сегмента, неспорно је да се у дужностима рада и дјеловања најодговорнијих субјеката, аналогно дужностима рада и дјеловања у привредним друштвима примјењују сва наведена правила и процјене у доношењу одлука, уз контролу истих путем наведених стратегија. Обзиром да је и нелукративни сегмент (спортски резултат) нераскидиви дио ланца свеукупног циља оснивања и дјеловања спортског друштва, логично је да и доношење одлука у раду мора бити максимално координисан, јер је чест случај да резултати из ова два сегмента нису хармонични, нити се постижу истовремено. Дакле, све наведено у вези дужности рада у интересу привредног друштва, правила *buisness judgment rule* , и наведених стратегија у контроли тог рада апсолутно је примјењиво и у односу на спортско друштво, с тим да се уз основно, аксиомско начело *bona fides* у одређењу степена пажње као стандард дефинише „пажња доброг стручњака“. Чини се неспорним да је за квалитетно обављање спортске дјелатности као изузетно комплексне области у којој се међусобно преплићу многобројне друге дјелатности (право, економија,

⁴⁷ Мирко С. Васиљевић, „Корпоративно управљање-правни аспекти“, Београд, 2007, стр.164

медицина, маркетинг, и др.) од значаја да управљачке структуре у свом раду поступају са „пажњом стручњака“ , јер су само високо професионалне управе са општим и посебним знањима из свих области у могућности да у свом раду и дјеловању у најбољој мјери остварују „посебни“ интерес конкретног спортског друштва. Зато се на челу највећих свјетских и европских спортских клубова налазе професионалне управљачке структуре-менаџменти.

Менаџмент (*енгл. management*) у најопштијој дефиницији представља процес обликовања и одржавања окружења у којем појединци, радећи заједно у групама остварују одабране циљеве. То је процес постизања жељених резултата кроз ефикасно коришћење људских и материјалних ресурса. Из овога би се могло закључити да је менаџмент, тј. корпоративно управљање у спорту процес предвиђања, планирања, организовања, руковођења и контроле у спортским организацијама зарад постизања утврђених циљева. Основни задатак спортских менаџера у спортској организацији је, аналогно задатку управе у привредном друштву стављање у функцију свих расположивих ресурса у сврху постизања спортских и пословних циљева. Вјештине и способности менаџера, морају бити базирана на знању, као и на неопходном спортском искуству. Дobar менаџер у спорту мора да посједује теоријска и практична знања из разних области: економије, права, информационих технологија, спортске медицине и др. Уколико уз све то посједује и аутентично спортско искуство, онда се може предпоставити да постоје сви предуслови за успјех једног спортског колектива. Обзиром на широк спектар дјелатности које треба да дјелују синергично, управљачка структура мора бити састављена од професионалаца из наведених области, како би свако у свом домену допринио максималном напретку у сегменту свог дјеловања, а што у коначници доводи и до успјеха тог клуба. Спорт све више захтјева менаџерска знања и вјештине и на свим нивоима управљања (од тренера па до предсједника клуба). С обзиром на специфичности спорта и стваралачке процесе у раду са младим спортистима, као “сировином” спортског производа, често је значај менаџерских активности на најнижим нивоима спортског процеса и примаран за успјех.

ГЛАВА V

ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА ПРИВРЕДНОГ И СПОРТСКОГ ДРУШТВА

1. Модели управе у привредним друштвима

Системи управљачке структуре у привредним друштвима, било да је ријеч о друштвима лица или друштвима капитала, нису идентични у упоредном праву и пракси. У правној и економској теорији се у класичном смислу говори од два различита система управе: једнодомни (једностепени) ситем, карактеристичан за англосаксонско право (Енглеска, САД), и дводомни (двостепени) систем, карактеристичан за њемачко право. Међутим, наведена подјела све више је чисто теоријске и историјске природе, обзиром да је у данашњем привредном окружењу доминира тзв. мјешовити ситем у којем компаније имају опцију да изаберу модел по ком ће се организовати, односно гдје влада конвергенција ових модела. Такође, теорија и пракса познају и јапански систем који је у изворном облику једностепени, али је настао у окружењу које више одликује двостепени систем управе, па је у том смислу он у самом свом основу „мјешовити“ систем са одликама и једног и другог система управљања.⁴⁸

1.1 Једнодомни систем

Овај систем је иначе оригинални систем англосаксонског права, (Енглеска, САД) а усвојен је и у знатном броју земаља континенталног права. Карактеристика овог система је то да се функција управљања налази у рукама једног или више лица (управни одбор- *board of directors*), које бира скупштина друштва. Управни одбор углавном из реда својих чланова, или дијелом из реда независних лица (услови независности чланова у већини случајева су одређени императивном законском нормом) бирају једног или више лица (извршних директора) за оперативно вођење послова друштва (*executive board of directors*). Предсједника управног одбора бирају међусобно чланови управног одбора, а врло често предсједник управног одбора има

⁴⁸ Мирко С. Васиљевић, „Корпоративно управљање-правни аспекти“, Београд, 2007, стр.43-46

функцију и првог извршног директора (*chairman, chief executive officer, president*). У овом систему функција управног одбора се врши дјелом на колективној основи путем сједница, доношењем заједничких одлука, колективног заступања, а дјелом на инокосној основи преко оперативних (извршних) функција председника управног одбора, извршних-ог директора.⁴⁹ (У нашем Закону о привредним друштвима у суштини је усвојен једнодомни ситем управљања).

1.2 Дводомни систем

Дводомни (*two-tier sistem*) систем њемачког права, састоји се у томе да у друштву постоје два одбора: управни одбор у ужем смислу (*Vorstand* -директоријум) и надзорни одбор (*Aufsichtstat*). Управни одбор у ужем смислу, аналогно функцији у једнодомном систему врши управљање и пословођење друштвом дјелом на колективној (сједнице, колективно заступање), дјелом на индивидуалној (индивидуално заступање и извршавање одлука) основи, јер се и у овом систему за оперативно вођење послова аналогно једнодомном систему бирају лица за оперативно вођење одређених послова (извршни директори, извршни одбор). Карактеристика овог система је да скупштина друштва бира и разрјешава чланове надзорног одбора, а надзорни одбор бира и разрјешава чланове управног одбора.

И овај систем је присутан у нашем правном систему код организовања и пословања привредних друштава од посебног значаја (јавна предузећа и банке.)

1.3 Мјешовити систем

Мјешовити систем је настао као посљедица интернационализације питања корпоративног управљања и потребе приближавања једнодомног и дводомног модела, а прије свега кроз систем опције у избору модела на националном плану као и кроз систем трансанционалних фузија. (Нпр. фузија Бенз АГ и Крајслер корпорације, дакле фузије двије корпорације различитих модела управљања: њемачког дводомног и америчког једнодомног). Када је ријеч о законској регулативи и њеној евентуалној хармонизацији на нивоу ЕУ, због различитности законодавних техника и материјалног права широм Европе, а са друге стране због повећаног тренда глобализације тржишта, препоруке су (посебно Високе групе експерата ЕУ) да се досадашња пракса примарне регулативе путем директива које су се директно имплементирале у регулативу држава

⁴⁹ Мирко С. Васиљевић, “Корпоративно управљање-изабране теме“, Београд, 2013, стр.154

чланица задржи на нивоу принципа и општих правила (нпр. OECD стандарди), да се детаљно регулисање остави секундарној (законској и подзаконској) регулативи, која би се прилагођавала наведеним стандардима, као и пракси формираној на тржишту уз примјену правила “примјени и објасни” те да се умјесто примјене тзв. “модел” закона који су карактеристични за САД, у којима постоји висок ниво униформности компанијске регулативе, требају користити униформни (универзални) модел документи (нпр. *proху* пуномоћ за гласање одсутних акционара транснационалних компанија). Правило “примјени и објасни” (*енг. comply or explain*) значи да се у потпуности примјењују прописани захтјеви и правила, а да се било какво одступање од примјене објасни у годишњем извјештају о корпоративном управљању (до које мјере се одступило и разлог одступања)⁵⁰. Обзиром на све изнесено те на извјесну аналогију саме форме, статуса и организације и грађанског и привредног друштва, као и на чињеницу да је савремени спорт у великој мјери организован управо у некој форми привредног друштва гдје под утицајем глобализације све више важе сви закони тржишта, логично је да у том смислу све наведено у погледу организације, модела и регулативе која се примјењује у корпоративном управљању компанијама у ЕУ и САД треба и може, уз одређене специфичности самог спорта, да се примјењује и када је у питању организација спортских друштава, а прије свега клубова.

2. Скупштина (сличности и разлике у привредном и спортском друштву)

Скупштина друштва, неvezано за управљачки модел (једнодомни или дводомни) и у привредном и у спортском друштву представља хијерархијски највиши орган управљања. Ово својство, посебно у привредном друштву произилази прије свега из својинске основе самог привредног друштва гдје су његови чланови и акционари фактички и његови власници који кроз учешће у раду скупштине креирају структуру осталих органа друштва (управа надзорни одбор и др.) и који опет посредно кроз носиоце функција у тим органима (чланови управног и надзорног одбора, директори и др.) утичу на пословођење и управљање друштвом, као и на контролу тог рада. У правном систему Републике Српске и Босне и Херцеговине , за разлику од правних система земаља континенталног и англосаксонског права грађанска и привредна друштва нису у организационо- правном смислу идентично регулисана, па и спортско друштво као „синтеза“ наведених правних ентитета у том погледу има

⁵⁰ Мирко С. Васиљевић, “Корпоративно управљање-правни аспекти“, Београд, 2007, стр. 43-47

одређене сличности али и разлике у организационој структури и дјелокругу органа. У закону о привредним друштвима Републике Српске дефинише се дјелокруг рада скупштине (скупштина д.о.о. и а.д.) по систему позитивне енумерације, али и постојања генералне клаузуле („и другим питањима наведеним у овом закону или оснивачком акту друштва“) што значи да се прецизно одређују послови који су у њеној надлежности, али отвара и могућност обављања и других послова.⁵¹

Дјелокруг скупштине у спортским друштвима је у принципу одређен на сличан начин као и дјелокруг скупштине привредног друштва. Законом о спорту Републике Српске⁵² и законом о удружењима и фондацијама Републике Српске⁵³, такође се по принципу позитивне енумерације и уз присуство генералне клаузуле („одлучивање о другим питањима која нису у надлежности другог органа“) одређује дјелокруг рада и надлежност овог органа. Аналогно томе, у формално- правном смислу не постоје разлике у методологији рада и дјеловању скупштине као највишег тјела. Тако рецимо, и у спортском и у привредном друштву постоје редовне сједнице које се одржавају једном годишње и ванредне које се одржавају по потреби. Редовна сједница скупштине одржава се најкасније у року од шест мјесеци од завршетка пословне године. Сједницу сазива предсједник управног одбора или директор друштва, односно када је ријеч о доводном управљању надзорни одбор, а ова надлежност је идентична и у спортском друштву гдје скупштину сазива управни одбор. Кворум за одржавање скупштине је надполовична већина гласова за тзв. редовне послове из њене надлежности, док се квалификована (двотрећинска) већина захтјева за одлучивање о значајнијим питањима (статусне промјене, промјене правне форме и сл.). Захтјев за сазивање ванредних сједница скупштине може да поднесе одређен број чланова управног одбора или чланова скупштине (за привредна друштва процедура је јасно уређена законом, док се у спортским друштвима процедура углавном дефинише статутом). У случају да се редовна скупштина не одржи у законом одређеном року, приједлог за њено сазивање може захтијевати сваки акционар подношењем захтјева суду. Међутим, ова могућност не постоји у случају неодржавања скупштине спортског

⁵¹ Закон о привредним друштвима Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број: 127/08, 58/09, 100/11, 67/13) Члан. 132 и Члан. 281

⁵² Закон о спорту Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број: 4/02, 66/03, 73/08), Члан. 76

⁵³ Закон о удружењима и фондацијама Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број: 52/01, 42/05) Члан. 16

друштва, па је чест случај да се скупштине неких клубова не одржавају годинама, иако је чланом 40. Закона о удружењима и фондацијама одређено да се сматра да је удружење престало дјеловати између осталог и *„ако је протекло двоструко више времена од времена предвиђеног статутом за одржавање скупштине удружења, односно управног одбора фондације, а скупштина, односно управни одбор није одржан“*. То значи да је фактички могуће, а у пракси се често и дешава, да се скупштина спортског друштва не одржи и по двије године што се наравно изузетно негативно одражава на његово пословање и рад. Када је у питању сазивање ванредних сједница које се у принципу сазивају по потреби, у привредном друштву је законом дефинисан случај обавезног сазивања, који није иманентан за спортско друштво, а односи се на ситуацију када се при изради годишњих финансијских извјештаја утврди да друштво послује са губитком. Могло би се закључити да наведене разлике између скупштине привредног друштва и скупштине спортског друштва произилазе опет из специфичне структуре циља оснивања и дјеловања ових правних ентитета. Чланови скупштине привредног друштва углавном предстаљају његове власнике, па самим тим њихова права и дужности, али и одговорности према самом друштву и учешћу у раду и дјеловању органа скупштине произилазе из њихових власничких права (члански удио у д.о.о.-у или акцији у а.д.-у). Члан спортског друштва је сходно члану 14. Закона о удружењима и фондацијама *“свако физичко или правно лице које добровољно приступи удружењу на начин прописан статутом”*. Наиме, како је основни циљ оснивања привредног друштва стицање добити, претпоставка је да и улагање средстава од стране чланова и акционара има за циљ њихово увећање односно стицање добити. Субјекат који улаже одређена средства у привредно друштво(новац, ствари или права) има посебан интерес да кроз позитивно пословање друштва и стицања добити, присвоји дио те добити (*дивиденду*)⁵⁴ сразмјерно вриједности и висини уложених средстава па је логично да у свом дјеловању кроз органе друштва настоји у највећој могућој мјери контролисати то пословање.

Први услов је да друштво пословањем оствари добит, а други услов је да се донесе одлука о начину њене дистрибуције. Расподјела дивиденде акционарима је регулисана императивним нормама и не зависи од искључиве воље акционара, односно чланова, већ се хармонизује са другим конститутивним интересима, као и

⁵⁴ Мирко С. Васиљевић , „Компанијско право“ Београд 2011, стр. 311-316

„посебним“ интересом самог друштва (тако је у члану 210. Закона о привредним друштвима РС између осталог одређено да се остварена добит прије свега мора расподјелити на покриће губитака из предходних година и емисионог губитка, на законске и статутарне резерве, па тек онда на дивиденду) .Обзиром да су спортска друштва у нашем правном систему још увијек у статусу непрофитних удружења грађана са нејасном власничком структуром, не постоје ни јасна правила о статусу чланова скупштине, па самим тим ни могућности одређивања њихових посебних интереса, те права и обавеза у његовом остваривању као и посредног утицаја на остваривање посебног интереса спортског друштва. Управо из тог разлога је у нашим спортским друштвима веома присутна информациона асиметрија и апатија чланова скупштине, а што се даље рефлектује на могућност примјене свих поменутих стратегија контроле пословања и рада и дјеловања у „посебном“ интересу спортског друштва. У упоредним правним системима дјелокруг скупштине је у принципу идентично одређен и у привредном и у спортском друштву, што произилази из аналогije у тумачењу структуре привредног и грађанског друштва, те спортског друштва као њихове својеврсне „синтезе“.

У том смислу интересантно је споменути разлику између рада скупштине привредног и спортског друштва упоредних система, а која се тиче доношење одлуке о расподјели добити у дијелу који се односи на исплату дивиденде власницима, односно акционарима. Наиме, због комплексности саме спортске дјелатности и остваривања нелукративних и лукративних циљева те њиховог међусобног утицаја, чест је случај да се императивном нормом одређује колико се добити мора расподјелити и уложити управо у онај нелукративни спортски дио, односно „развој спортских активности“ друштва. Тако рецимо, спортска друштва који су у власништву својих чланова (нпр. ФК „Барселона) сву зараду морају инвестирати искључиво у друштво, што значи да и одлука скупштине у расподјели добити мора бити усмјерена у том правцу. Овим примјером се водио и законодавац у Републици Србији па је тако у члану 92. Закона о спорту Републике Србије одређено да се најмање 70% добити које спортско привредно друштво оствари у свом пословању мора реинвестирати у спортску дјелатност друштва. То значи да када скупштина доноси одлуке о расподјели добити и усваја финансијске извјештаје, без обзира на посебне интересе чланова или акционара (па чак и већинског власника) преовладаће „посебан“ интерес самог

друштва, који у одређеном периоду може бити нелукративног (улагање добити у опрему, усавршавање тренерског и руководног кадра и др.) или лукративног (куповина и препродаја играча, продаја акција или удјела друштва и др.) карактера, и који се може разликовати од интереса неког члана или власника, опет у зависности од саме форме и облика у којем то друштво егзистира.

3. Управа (сличности и разлике у привредном и спортском друштву)

Као што је већ поменуто управљачка структура у привредном друштву, а аналогно томе и у спортском друштву може бити једнодомна и дводомна. Једнодомни систем значи да је функција управљања и пословођења друштвом у рукама једног или више лица које бира непосредно скупштина, а који између себе или других лица у друштву могу бирати субјекте за оперативно вођење послова друштва (извршни директори, спортски директори, секретари друштва, и сл.). Ово је иначе оригинални систем англосаксонског права који је усвојен у знатном броју континенталних земаља па чак и у нашем Закону о привредним друштвима. Двodomни систем представља постојање још једног органа (надзорног) који се налази између скупштине друштва (у нашем правном систему дводомни модел управљања се примјењује у банкарском сектору и раду јавних предузећа). Чланове овог органа бира и именује скупштина друштва, а затим они именују и бирају чланове управног одбора. Поред вршења функције избора чланова управног одбора, надзорни одбор има прије свега контролну функцију односно надлежност контролисања рада и пословања управе. Чланови надзорног одбора су независна лица (услови независности су такође одређени императивном нормом) који морају испуњавати високе захтјеве у погледу професионалности и компетентности за обављање наведених послова.

У најопштијем смислу орган управе обавља двије групе послова: пословођење и заступање. Како је управа у принципу колективни орган операционализација и извршавање донесених одлука обавља се кроз посебну структуру организационих тјела која се формирају унутар управног одбора(предсједници и подпредсједници управног одбора, генерални директори, извршни директори, разне комисије и др.), а чији се дјелокруг такође утврђује законским или статутарним одредбама. Између свих група унутар управног одбора као и између управног одбора и скупштине постоји систем субординације и координације рада , дјеловања и међусобне контроле а што све проистиче управо из заступничког односа ових органа , како међусобно, тако и према

самом друштву . Императивним нормама компанијске регулативе одређена су начела односно дужности дјеловања ових субјеката (дужност рада у најбољем интересу друштва), а сходно томе и отворена могућност примјене свих стратегија регулативе, посебно стратегије транспарентности и контроле њиховог рада , на који начин се појачава одговорност за рад и дјеловање у остваривању како појединачних интереса, тако и „ посебног“ интереса друштва.

У погледу наведених модела управе привредног друштва, структура спортских друштва у упоредним правним системима прати наведену подјелу уз специфичности које се односе на постојање одређених организационих функција унутар управног одбора који су различити од оних унутар управе привредног друштва (спортских директора, спортских менаџера, шефова стручног штаба и др.). То у принципу значи да управа спортског друштва:

- може бити једнодомна или дводомна,
- да се њен рад се одвија на сједницама,
- да је број одржавања одређен статутом односно законом,
- да постоји аналогија у обавези подношења финансијских извјештаја и планова пословања скупштини на усвајање,
- да се начин избора и разрјешење чланова одређује статутом или законом, да се захтјева одређени кворум приликом одлучивања и др.,
- те да (у савременим правним системима) постоји фидуцијарна дужност и одговорност наведених субјеката у обављању послова (обавеза дјеловања у најбољем интересу друштва.)

Чланом 16. Закона о удружењима и фондацијама Републике Српске одређено је да управни одбор или лице овлашћено за заступање⁵⁵, *„ припрема сједнице скупштине, припрема и предлаже измјене статута и других аката које доноси скупштина, спроводи политику, закључке и друге одлуке донесене од стране скупштине, управља имовином удружења, подноси финансијски извештај и извештај о раду удружења, врши друге послове одређене статутом“*.

Иако се анализом наведене законске одредбе на први поглед може закључити да се и код нас дјелокруг управе спортског друштва утврђује императивним и статутарним одредбама што би требало имплицирати предпоставку извјесне аналогије

⁵⁵ Закон о удружењима и фондацијама Републике Српске („ Службени Гласник Републике Српске“ број: 52/01, 42/05)

са управом привредног друштва, а самим тим и усвајање ставова о сличности привредних и грађанских (спортских) друштава у савременим правним системима, у пракси је ситуација другачија. Основна разлика рада и дјеловања управе нашег спортског друштва у односу на управу било којег спортског друштва упоредног права, па чак и у односу на земље окружења (Србија) је непостојање императивних норми које дефинишу дужности и одговорности у раду приликом обављања наведених послова, односно одређивања обавезе дјеловања „у најбољем интересу“ спортског друштва.

Рецимо, чланом 59. Закона о спорту Републике Србије⁵⁶ одређено је да *„чланови органа спортског удружења имају посебне дужности према спортском удружењу у погледу дужности пажње, дужности пријављивања послова и радњи у којима имају лични интерес, дужности избегавања сукоба интереса, дужности чувања пословне тајне и дужности поштовања забране конкуренције“* те да се *„на посебне дужности према спортском удружењу из става 1. овог члана и посљедице повредених дужности сходно се примењују одредбе о посебним дужностима према друштву закона којим је уређен рад привредних друштава и закона којим је уређена правна заштита пословне тајне, ако овим законом није другачије прописано“*. На овај начин се најодговорнијим субјектима спортског друштва кроз императивну норму закона одређују основне дужности те правила дјеловања и рада идентично као и у привредном друштву, а што фактички значи приближавање ставовима савремених правних система о сличности грађанског и привредног друштва. Комплексност циља оснивања и дјеловања спортског друштва предпоставља и комплекснију структуру ових тјела у односу на привредно друштво. Наиме, управа спортског друштва, аналогно управи привредног друштва обавља у принципу две групе послова: *пословођење и заступање*.

Пословођење у обављању спортске дјелатности предпоставља дјеловање у остваривању оба сегмента циља оснивања једног спортског друштва, како нелукративног тако и лукративног, као и њиховог међусобног координисања. Да би то било могуће потребно је да организациона тјела која се формирају од стране управе спортског друштва, буду специјализована за обе области: спортску (тренери, спортски

⁵⁶ Закон о спорту Републике Србије („Службени Гласник Републике Србије“ број:10/2016)

директори, координатори селекција и сл.), и правно-економску (генерални секретар, директор, директор маркетинга, и др.), те да између њих постоји јасан функционални модел управљања и координисања. Дакле, да би се оба сегмента циља оснивања и дјеловања једног спортског друштва могла у навећој мјери остваривати хармонично, потребна је максимална координација у раду организационих тјела, а то се једино може постићи ако свако од њих у свом дјелокругу поступа у оквирима дужности и одговорности за рад које су прописане императивним нормама. Према томе, објашњено правило *buisnies judgment rule* компанијског права у пословању треба да примјењује како предсједник или члан управног одбора и директор маркетинга, тако и спортски директор и тренер, те да постоји идентична одговорност за рад ових субјеката аналогно одговорности која се дефинише у свим компанијским законима као „дужност рада у најбољем интересу друштва“ . То би у пракси значило да директор маркетинга који је ангажован на тражењу спонзора у свом дјеловању поступа савјесно са „пажњом стручњака“ из области маркетинга те да своје процјене заснива на информацијама и мишљењу компетентних лица из те области. Исто тако, спортски директор или шеф стручног штаба би у извршавању послова из своје надлежности (ангажовање одређеног играча и стручни рад са екипом) морао такође поступати савјесно са „пажњом стручњака“ гдје би своје одлуке доносио управо на основу информација и мишљења компетентних лица из одређене области (нпр. на основу статистицих података о одређеном играчу, његовог здравственог билтена, година, и др. параметара, планова физичке и кондиционе припреме играча). У свим овим пословима ови субјекти такође морају поступати савјесно и лојално према спортском друштву, што је такође одређено императивним нормама.

Веома интересантан је начин на који највећи шпански фудбалски клубови учвршћују одговорност најодговорнијег субјекта друштва, односно предсједника клуба и чланова управе за рад “у најбољем интересу“ друштва. Наиме, председник клуба и чланови управе обавезни су да приликом ступања на дужност депонују новчана средства из којих би се наплатила евентуална финансијска штета проузрокована њиховим лошим руковођењем⁵⁷.

⁵⁷ FC Barcelona *Statutes*, Approved by the Ordinary General Assembly of October 5, 2013стр. 29

На овај начин се у савременом спорту на специфичан начин рјешава тзв. први агенцијски проблем корпоративног управљања, гдје власници одговорност управљачких структура рјешавају кроз персонална средства обезбјеђења, и гдје се одговорност у смислу дужности “рада у најбољем интересу друштва-клуба” диже на највиши могући ниво. Примјена свих наведених стратегија (контроле, транспарентности, накнаде, преузимања и др.) у раду управе спортског друштва уз примјену наведених начела компанијског права које се тичу одговорности и дужности дјеловања у „најбољем“ интересу друштва отвара предпоставку да једно спортско друштво може квалитетно егзистирати и одољевати изазовима на одређеном спортском, односно у савременом спорту, привредном тржишту. У нашем правном систему не постоји законски императив и аналогија примјене наведених правила корпоративног управљања у спортским друштвима, посебно у дјелу прецизирања поменутих дужности рада и одговорности. Ако томе додамо и горе поменуте чињенице које се односе на рад и дјеловање скупштине спортског друштва, јасно је да су у организацији спорта код нас потребне корјените реформе. На следећем хипотетичком примјеру се може видјети како повреда фидуцијарних дужности (*прије свега дужности пажње и правила пословне процјене*) управљачке структуре једног спортског колектива у Босни и Херцеговини (у пракси има много оваквих или сличних ситуација), доводи до негативних посљедица и дјеловања супротно „посебном“ интересу спортског друштва и других појединачних конституената :

Управа клуба која није имала стручне квалификације и знања (професионалних спортских менаџера), је наком добијања одређених финансијских средстава (редовна средства за спорт издвојена из буџета града) донијела пословну одлуку да у клуб доведе одређен број играча као „појачања“ за наредну полусезону. Своју одлуку је засновала на препорукама и мишљењу некомпететних лица . Клуб је у том моменту био у незавидној финансијској ситуацији, са великим дуговањима према постојећим играчима, према повјериоцима, пореској управи , омладински погон клуба се налазио пред гашењем, а бодовно стање екипе на табели је било без могућности за напредак без обзира на остваривање позитивног резултата у виду побједа на утакмицама у наставку првенства. Због нереалних амбиција заснованих на лошим процјенама, али и због тренутног задовољења личних интереса појединих чланова управе(“способна” управа, често из одређене поличке опције, у одређеном периоду је

довела неког играча) приступило се реализацији предметне пословне одлуке. Умјесто да се добијеним средствима изврши санација дијела дугова и покрене омладински погон из којег би се створила база екипе за наредни период као и могућност остваривања профита путем евентуалне ”продаје” талентованих младих играча другим клубовима („хармонизација спортског и економског циља)“, пословни резултат је био следећи:

- Доведени играчи “странци” уопште нису били квалитетнији од постојећих “домаћих” играча, а коштали су многоструко више и новац који им је дат за само једно мјесечно примање био је довољан да се подмире дуговања према играчима који су носили екипу до тада;
- Због нарушене хармоније у екипи и недовољног квалитета клуб није задржао чак ни постојеће мјесто на табели већ је дошао у позицију да се бори за опстанак;
- Због лоших резултата, даље финансирање је заказало па су се дугови почели гомилати, сада већ и према нови играчима “странцима”;
- На крају сезоне и лошег резултата сви играчи “странци” напуштају клуб због неизмирених обавеза, а то чини и већина домаћих играча прије свега због револта према лошем потезу управе као и дуговањима која су додатно нарасла;
- У клуб почињу стизати тужбе за дуговања, блокада рачуна на основу извршних пресуда, пореска блокада и сл.

Епилог свега је да је изостала одговорност управе у доношењу погрешне пословне одлуке, а основни разлог томе је вежећа правна регулатива (постојећег закона о спорту и закона о удружењима и фондацијама) , који у погледу одговорности пословања у својим одредбама не садрже правила корпоративног управљања из компанијског права. Да је овај клуб у организацији примјењивао сва наведена правила корпоративног управљања, а посебно у погледу горе наведених механизма контроле те начела пословне процјене са свим осталим дужностима, на овакав потез управе би се прво реаговало кроз механизам директне контроле, учествовањем у раду скупштине и постављањем питања, путем индиректне контроле од стране независног члана управе, а затим након ревизорског извјештаја путем индивидуалне или деривативне тужбе за накнаду штете, уз примјену института “пробијања правне личности”. Посебно би се кроз примјену стратегије транспарентности објавом

извјештаја о пословању на овакве “потезе” руководећих могли очитовати сви остали носиоци интереса (навијачи, медији локална заједница, државни порески органи, али и потенцијални спонзори и други релевантни фактори) гдје би исти били позвани на одговорност сваке врсте.

4. Надзор (сличности и разлике у привредном и спортском друштву)

Надзор над пословањем и радом одређеног субјекта права (привредног или спортског друштва) у најширем значењу представља једну од најважнијих фаза у процесу управљања и пословођења којом се, како је већ раније образложено у дјелу који се односи на стратегију контроле, омогућава да остварени резултати пословања у највећој мјери одговарају очекиваним. У смислу стратегије контроле пословања надзорни одбор (у дводомном систему управе) односно независни чланови управног одбора (у једнодомном ситему управе) представљају један од видова индиректне контроле (унутрашњег надзора) рада управе, преко којих чланови(акционари) контролишу управу и доношење пословних одлука, односно добијају правовремене информације о њиховом дјеловању, што им у случају одређених неправилности и поступања управе супротно „посебном интересу друштва“ даје могућност предузимања других видова контроле и заштите како посебног интереса друштва, тако и њихових појединачних интереса.

Други вид овог унутрашњег надзора у привредном друштву представља орган ревизије који у зависности од форме друштва може бити у облику интерног ревизора и/или одбора за ревизију. Дјелокруг органа ревизије у привредном друштву прилично је детаљно одређен по систему позитивне енумерације. У нашем Закону о привредним друштвима у одредбом члана 323. дефинисан је широк и прецизан дјелокруг рада и дужности органа ревизије па тако одбор за ревизију, односно интерни ревизор између осталог има следеће надлежности: *1) доноси план рада интерне ревизије, 2) разматра извјештаје интерне ревизије и даје препоруке по извјештајима о ревизији, 3) извјештава управни одбор о реализацији препорука по извјештајима о ревизији, 4) извјештава скупштину акционара друштва о рачуноводству, извјештајима и финансијском пословању друштва и његових повезаних друштава, 5) изјашњава се о приједлогу одлуке о распођели добити коју усваја скупштина, 6) извјештава о усклађености пословања друштва са законским и другим регулаторним захтјевима и предлаже скупштини избор независног ревизора, ако друштво има обавезу ревизије*

финансијских извјештаја и др. Када се у смислу наведеног дода и чињеница да орган ревизије у свом дјеловању и раду има, као и чланови управног и надзорног одбора, те други у закону одређени субјекти, посебну дужност рада у „најбољем интересу“ друштва, што имплицира и постојање одговорности ако у свом раду поступа супротно тим интересима, јасно је да законодавац у највећој могућој мјери истиче управо значај контроле пословања и рада најодговорнијих субјеката једног привредног друштва. У савременим спортским друштвима институт ревизије финансијских извјештаја представља једну од основних обавеза пословања и рада, која је у неким областима спорта (фудбал) одређена императивним нормама највиших спортских организација (ФИФА, УЕФА) у чијој надлежности је и сама организација такмичења у том спорту. УЕФА је пројектом лиценцирања клубова за европска такмичења (пројекат израдила једна од водећих светских ревизорских кућа - *Prajs Voterhaus Kupers*) који важи од 1. јануара 2005. године, прописала обавезу клубовима да воде књиговодство као привредна друштва. Циљ је да се уведе ред у пословање клубова, да се обезбједи пуна транспарентност пословања и елиминишу сиви токови готовине. Сваки клуб се третира као предузеће јер мора да функционише као предузеће, да има своје службе за финансије и рачуноводство и да подљеже ревизији. Дакле, за УЕФА није важан формални статус клубова (да ли су организовани као привредна друштва или удружења), већ да послују и воде књиге као предузећа, да се спријече неправилности у пословању, нереални трансфери и превелика задуживања.

У Републици Српској и БиХ , сходно важећем Закону о удружењима и фондацијама и са њим у вези закона о спорту, треба истаћи да и у погледу ревизије (интерне или екстерне) постоји иста проблематика која се јавља у раду и функционисању органа управљања, односно рада скупштине и управе. Наиме, наведеним Законом о удружењима и фондацијама Републике Српске⁵⁸ је на паушалан начин одређена обавеза ревизије, па се тако у члану 36. наводи да *“надзор над законитошћу и намјенским коришћењем и располагањем средствима удружења и фондације врши орган удружења, односно фондације, одређен статутом и овим законом, као и надлежни републички орган”*, члан 37. каже да је *”удружење и фондација дужна водити пословне књиге и састављати финансијске извјештаје у*

⁵⁸ Закон о удружењима и фондацијама Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број: 52/01, 42/05)

складу са законом”, а члан 38. дефинише да су “органи удружења и фондације дужни да управљају имовином удружења и фондације са пажњом доброг домаћина”, односно доброг привредника. Из оваквих законских одредби произилази да је аналогно одговорности органа управе и чланова скупштине, и одговорност органа надзора у удружењу, односно спортском друштву одређена паушално.

У спортским друштвима у Републици Српској и Босни и Херцеговини у пракси и не постоји орган ревизије, већ тек понеки клуб има установљен надзорни одбор, састављен од три независна члана (нису чланови скупштине ни управе), који врше контролу рада и који у принципу немају никакву одговорност. Ово посебно из разлога што је у Закону о рачуноводству и ревизији Републике Српске⁵⁹ наведено да „микро (просјечан број запослених 5, вриједност пословне имовине на крају пословне године до 250.000КМ и укупан годишњи приход до 500.000КМ) и мала (просјечан број запослених до 50, вриједност пословне имовине на крају пословне године до 1.000.000КМ и укупан годишњи приход до 2.000.000КМ) правна лица нису дужна да припремају годишњи извјештај о пословању“. Годишњи извјештај о пословању према наведеном Закону представља „објективан приказ пословања правног лица и његов положај, укључујући и опис главних ризика и неизвјесности са којима се суочава“, што би ако се посматра са позиције једног спортског клуба и динамике промјена у истом било од изузетног значаја за стратегију развоја и контроле. Међутим, када се узме у обзир све наведено несумљиво је да орган надзора или ревизије у спортским друштвима и удружењима код нас, у суштини представља само фикцију, а управо то и јесте круцијални проблем уређења ове области.

⁵⁹ Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број:94/15) Члан. 5 и Члан. 24

ГЛАВА VI

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ СПОРТСКИХ ДРУШТАВА

1. Интервенционистички и неинтервенционистички модел

С обзиром да се све више оснивају заправо ради остварења профита, спортске организације у савременим друштвеним токовима углавном егзистирају у неком од облика привредних друштава. Према Студији о националном спортском законодавству у Европи, коју је 1999. години објавио Савјет Европе у приступу законском регулисању спорта у Европи могу се разликовати у основи два модела, и то у односу на три питања: 1) да ли се државним законодавством регулише у погледу структуре и надлежности значајан дио спортске дјелатности (интервенционистички приступ) или је то регулисање само парцијално (неинтервенционистички приступ); 2) да ли су државне надлежности постављене централистички или се врши децентрализација власти; 3) да ли је невладин спортски сектор постављен тако да се на врху пирамиде налази једна организација, која у себи обухвата како олимпијски комитет тако и све националне спортске савезе (консолидован систем), или у том погледу постоји разлика између олимпијског комитета и других националних савеза, односно још једног националног општег спортског савеза (неконсолидован систем).⁶⁰

Интервенционистички модел уређења предпоставља да је у конкретној држави најзначајнији дио уређења спорта регулисан правним нормама садржаним у посебном закону којим се уређују спортске активности⁶¹. У теорији се наводи да се интервенционистичким приступом шаље јасна порука да је спорт друштвена дјелатност која ужива заштиту правног поретка и оличава многе друштвене вриједности, те да се на тај начин диже ниво правне сигурности јер они на које се закон односи могу лакше да сагледају своја права и обавезе.

Код неинтервенционистичког модела се за разлику од интервенционистичког , правне норме којима се уређује спорт не налазе се у оквиру посебног законског текста, већ су дио прописа који уређују обављање неких других делатности (закони о привредним друштвима, прописи о социјалној и здравственој заштити, о удружењима

⁶⁰ Ненад Ђурђевић, „Јавне власти и спорт“ Крагујевац, 2007, стр.75

⁶¹ Дејан Шупут, „Законско уређивање спорта у европским државама“, *Страни правни живот*, бр. 3/09, стр.253

грађана).⁶² У основи, данас се разликују два организациона облика преко којих клубови учествују у спортском такмичењу. То су: спортско удружење и спортско привредно друштво. Ако клубови имају аматерски статус, сматра се пожељним да спортска организација буде организована као удружење (грађана), а ако имају професионални статус тада би за њих адекватан организациони облик било спортско привредно друштво. Овакво тумачење управо произилази из комплексног циља оснивања и дјеловања спортског друштва, односно давања примата његовом нелукративном (аматерски статус) или лукративном сегменту(професионални статус).

Из наведеног произилази да се суштински у погледу организације спортских друштава у зависности од законског уређења (интервенционистички или неинтервенционистички) могу уочити три модела која се примјењују у свим законодавствима: модел аутономије, према коме клуб сам бира организациони облик који му одговара (удружење или привредно друштво), модел обавезног организовања професионалних клубова у некој од форми привредног друштва, клуб бира организациони облик, с тим што има могућност да своју прву екипу (или све екипе) организује као друштво капитала у свом власништву или сувласништву. Међутим, као што је и виђено у ранијем разматрању, у погледу организационе структуре и одговорности за управљање, неvezано за наведени модел и законско уређење, у свим спортским друштвима савремених правних система постоји аналогија са правилима корпоративног управљања њиховог компанијског права и закона који уређују материју привредних друштава. Ово у основи произилази управо из тумачења спортског друштва као „хибрида“ насталог у историјском развоју кроз међусобну симбиозу грађанског и привредног друштва. У овом раду ћемо поменути пет модела организовања спортских друштава- клубова у савременом свијету : *амерички, британски, француски, њемачки и шпански модел*, те уређење у државама окружења Србији и Хрватској, на које је у правном, територијалном и свеукупно друштвено-политичком смислу наслоњена Босна и Херцеговина и Република Српска.

1.1 Амерички модел организације

Амерички модел подразумева постојање клубова који су организовани као корпорације. Тако клубови, као приватна привредна друштва, самим учешћем у

⁶² Миодраг Мићовић: „Професионални спортски клуб“ *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, год. 54, 2/2017,стр.362

такмичењу професионалних лига, које су по правилу и имаоци власничког удјела у тим истим клубовима. Они клубови који не испуњавају предвиђене економске услове не могу учествовати у оваквим такмичењима. У САД доминирају четири професионалне лиге: хокеј (NHL), кошарка (NBA), амерички фудбал (NFL), бејзбол (MLS), на које је наслоњен највећи дио спортске индустрије у земљи⁶³. Ове лиге функционишу као велики холдинг системи затвореног типа, у којем је спортски успјех без материјалне подршке недовољан за учешће у такмичењу. Карактеристика оваквог модела организовања клубова је „картелско“ понашање при формирању цијена улазница и расподјеле прихода, монопол „Лиге“, висока професионализација и квалитет, неизвјесно и занимљиво такмичење, а све у функцији максимизације економских ефеката.⁶⁴ Први професионални клуб, Синсинати Ред Стокинс, основан је у САД-у 1863. године. Играчи овог бејзбол клуба плаћани су 930\$ годишње, када је просјечна годишња плата у САД-у износила 170\$. У Сјеверној Америци је основана и прва професионална лига – Национална лига 1876. године⁶⁵. За разлику од нама познатих спортова и клубова на свим нивоима такмичења, у САД-у се аматерски спорт искључиво одвија кроз универзитетска такмичења. Постоје двије кровне организације универзитетског спорта, од којих је свака подијељена на неколико дивизија са различитим прописима. То су: НЦАА: (енг: *National Collegiate Athletic Association*) и НАИА: (енг: *National Association of Intercollegiate Athletics*).

Универзитети се разврставају у 5 дивизија (3 НЦАА и 2 НАИА) по различитим критеријумима, као што су величина универзитета , број понуђених спортова и сл. Постоји и кровна организација виших школа ЊЦАА(енг: *National Junior College Athletic Association*), такозваних "junior college" у којима се дају спортске стипендије студентима који учествују у такмичењима. Понекад јуниор колеџ може бити идеалан избор за почетак студија у САД-у, а касније се отвара могућност да се перспективни студент-спортиста пребаци у НЦАА и НАИА. НЦАА обухвата три дивизије: НЦАА дивизија 1. је највећа и најјача дивизија, у којој се такмичи највећи број великих универзитета. Право на учешће имају спортисти до 26 година и правила такмичења су најзахтјевнија, што значи да и сами спортисти морају бити на високом

⁶³ Nathaniel, Grow „Regulating Professional Sports Leagues“ University of Georgia 2015, стр.575

⁶⁴ Др. сц. Миодраг Мићовић: „Професионални спортски клуб“ *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, год. 54, 2/2017, стр. 365

⁶⁵ Комненић, Небојша „Волонтерство у спорту“ Београд 2009, стр. 12

психо-физичком нивоу.НЦАА дивизија 2. Представља ниво у којем учествује одређени број мањих универзитета. Нема ограничења везаних за број година спортисте , али постоји ограничење везано за број семестара у којима спортиста може наступати за универзитет. У овој дивизији за разлику од других се не додјељују спортске стипендије, али се зато врло често дају академске стипендије и финансијска помоћ што прилично умањује трошкове студирања који су изузетно високи.НЦАА дивизија 3. је по квалитету спортског такмичења најслабија дивизија. Универзитети из НЦАА 3. дивизије, као и у случају НЦАА 2. дивизије, не дају спортске стипендије, већ само академске стипендије и финансијску помоћ.НЦАА има своју властиту агенцију (енг: *Initial Eligibility Clearinghouse*) која је овлаштена за додјелу дозвола за такмичења (спортских лиценци) универзитетима који за то испуњавају услове. НАИА лигу чине већином мањи универзитети са мањом понудом спортова.НАИА је само једна лига, изузев такмичења у кошарци, гдје су екипе распоређене у 2 дивизије, због превеликог броја екипа. Ниво НАИА се сматра нижим од НЦАА у многим спортовима и може се успоредити са НЦАА 2. дивизијом, међутим то није увијек случај. Наиме, због мањих ограничења у броју странаца и непостојања старосне границе, квалитета неких спортова може бити чак и већа него у НЦАА 1. и 2. дивизији.⁶⁶

Може се закључити да је амерички модел заснован на систему корпоративног управљања англосаксонског права, гдје у правној природи привредног друштва долази до изједначавања интереса власника и “посебног” интереса друштва.

Ова доктрина полази од схватања да ако се максимизира профит, односно вриједност капитала (акција, удјела) максимизираће се и интереси осталих конституената у компанији(повјерилаца, запослених, управе, потрошача и др.). Сходно томе оваква филозофија се аналогно примјењује и у професионалном спорту. Наравно, и у овом моделу постоје нелукративни сегменти циља који се огледају и у максимизацији спортског резултата, али превасходно је битан лукративни сегмент , односно стицање добити.

⁶⁶ <http://www.sportske-stipendije.hr/sportska-pitanja.html>, приступљено 10.04.2018.

1.2 Британски модел организације

Сличан америчком је и британски модел организовања спортских клубова, првенствено фудбалских. У Енглеској се могу препознати три основна модела власничких структура фудбалских клубова, а у ова три модела могу се препознати готово сва остала спортска друштва у Великој Британији, односно прије свега Енглеској (на свим нивоима такмичења).

Та три модела су:

- Модел акција на берзи, односно друштва (енг: *the stock market ownership*)
- Фудбалски клубови у власништву страних инвеститора
- Модел навијачких трустова који власништвом у клубу управљају преко непрофитних навијачких организација (енг: *the supporter trust model of ownership*).⁶⁷

1.2.1 Модел акционарских друштава

У Великој Британији је средином и крајем 1980-их година за вријеме владавине Маргарет Тачер дошло до значајних промјена на финансијском тржишту, али и цијелој економији. Те промјене су се врло брзо одразиле и на спортска друштва, а прије свега на спортске клубове. Први клуб који је доспио на берзу још 1983. године, био је Тотенхем Хотспур. То је направљено на начин да је основано холдинг предузеће а фудбалски клуб је приказан као једна од филијала тог холдинга. Следећи клуб који је, по узору на Тотенхем изашао на берзу 1989. године, био је Милвол, а затим, 1991. године на берзу излази и један од највећих енглеских, а уједно и свјетских клубова, Манчестер Јунајтед. 1992. године покреће се Премијер лига, као комерцијално такмичење те долази до значајног повећања добити клубовима кроз продају телевизијских права и повећање броја спонзора. До 2000-те године на Лондонској берзи путем иницијалних јавних понуда (енг: IPO)⁶⁸ се нашло 22 фудбалска клуба. Новац који су фудбалски клубови приходовали преко берзе најчешће је кориштен за улагање у инфраструктуру (прије свега стадионе), омладинску школу, маркетинг и смањивање дуговања. Поред наведеног, овај модел је показао своје недостатке. 1998.

⁶⁷ http://www.fsb.org.rs/sites/default/files/biznis_model_kluba_i_uloga_trenera-menadzera.pdf, приступљено 10.04.2018.

⁶⁸ IPO је скраћеница од енглеске ријечи „*initial public offering*“ и означава прву продају акција приватне компаније јавности. У развијеним земљама је својствена мањим и млађим компанијама које траже капитал за експанзију, али и великим приватним компанијама које желе да се њиховим акцијама тргује јавно.

године већина клубова на берзи имала је цијене акција испод номиналних цијена јавног позива, а то се догодило због навијача као акционара. Навијачи су куповали акције клуба за који навијају, прије свега из емоционалних и субјективних, а не пословних интереса и разлога како би се могли с њим додатно поистовјетити. Те акције се нису појављивале на секундарном тржишту што је клуб чинило готово неликвидним. Због ових прилика, већ непосредно након 2000-те године од раније поменутих 22 фудбалска клуба, њих чак 14 се одлучило повући са берзанског тржишта и прећи у други модел организације⁶⁹.

1.2.2 Модел власништва (с страног инвеститора)

Модел власништва страног инвеститора је модел који је тренутно најзаступљенији у Енглеској, посебно у клубовима који су учесници Премијер лиге. Десет од двадесет клубова из најелитнијег ранга клупског фудбала у Енглеској у власништву је страних инвеститора. То је модел у којем је већински власник клуба појединац или организација која је из друге државе од оне из које је клуб. Постоји низ разлога зашто је у Енглеској толико велики интерес страних инвеститора за улагање у спортска друштва, посебно у фудбалске клубове. У великој мјери је прихваћено становиште да је модел страног инвеститора феномен. Власништво над одређеним спортским друштвом, односно конкретно фудбалским клубом као брендом, представља симбол статуса и моћи власника. Као један од разлога афирмације улагања страног капитала у фудбалске клубове је позитивна пореска политика саме државе. Компаније, односно њихови власници куповином власничког удјела ослобођени су плаћања пореза, а опорезује се само капитални добитак из евентуалног трговања акцијама. Најбогатији фудбалски клубови данас у Европи су управо из Велике Британије, а у топ 10 су четири клуба из Премијер лиге која су већинском власништву иностраних инвеститора (Манчестер Јунајтед, Челзи, Ливерпул и Манчестер Сити). Тако је на Форбсовој листи у 2017. години као најбогатији клуб на свијету означен Манчестер Јунајтед, који је на тој позицији након 11 година прстигао шпански Реал. Годишњи приход је износио 515,3 милиона фунти што је до сад рекорд у заради свих времена.⁷⁰ Манчестер Јунајтед се налази у власништу америчке породице Глејзер.

⁶⁹ Hamil Sean, Chadwick, Simon „Managing Football: an international perspective“ 2009, стр.19-23

⁷⁰ <http://www.goal.com/hr/news/12492/na-rubu/2017/01/19/31697902/manchester-united-najbogatiiji-klub-na-svijetu-skinuo-real-s-vrha->, приступљено 11.04.2018.

Породица Глејзер је увела систем корпоративног управљања по англосаксонском једнодомном моделу. Клубом управља управни одбор (*board of directors*) кога чине 3 копредседника и директора, директор групе, комерцијални директор и осам директора. Од тога седморо су чланови породице Глејзер. Фудбалску секцију чине четири директора, секретар клуба, асистент секретара и глобални амбасадор клуба. Менаџер клуба (тренер првог тима) одговара директно управном одбору и директорима клуба, а његов тим чине два асистента, скаут, тренер голмана, психолог тима и аналитичар. Под његовом ингеренцијом је и млади тим као и фудбалска академија клуба. Може се рећи да је овај модел организације у Великој Британији идентичан америчком моделу функционисања спортских клубова, гдје Премијер лига највише личи на америчку кошаркашку НБА лигу. Манчестер Јунајтед је очигледан примјер приоритета максимизације профита над максимизацијом спортског резултата, јер иако у резултатском смислу у задњих неколико година није остварио запажен резултат, очигледно је да у смислу повећања профита то није био случај.

Главни акционари у Арсеналу су „Kroenke Sports Enterprises UK“ (регистрован у Делаверу, на челу са Американцем Стеном Кренкеом) који држи 62%, „Red and White Securities Limited“ (регистрован у Џерсију, чији су власници Алишер Усманов и Фарад Мошири) са 29,9% акција. Кренке се обогатио као грађевински предузимач и данас је поред Арсенала власник многих клубова у Америци. Усманов је своје богатство стекао бављењем индустријом метала и експлоатацијом руда, а Мошири индустријом челика и производњом енергије. Челзи је у 100% власништву Романа Абрамовича, Руса који се бави пословима у вези са експлоатацијом нафте и тешком индустријом. Ливерпул је у власништву компаније „Fenway Sports Group“, на чијем је челу Американац Џон Хенри. Власник је и познатог бејзбол тима Бостон Ред Сокс. Манчестер Сити је такође у 100% власништву шеика Мансура, власника компаније „Abu Dhabi United Group“ из Уједињених Арапских Емирата, која се бави пословима везаним за нафту и инвестиције. Шеик Мансур је и потпредседник владе, министар председничких послова и члан владајуће породице у Емиратима.⁷¹ Међутим, и овај модел по којем су у комбинацији са предходним акционарским моделом организовани скоро сви клубови најелитнијег такмичења у Енглеској, показао је одређене недостатке, а они се односе на чињеницу да се у наведеним клубовима често као приоритет у први план ставља

⁷¹ <http://englezi.net/biznis-zvani-premijer-liga-ko-su-vlasnici-klubova-u-engleskoj/>, приступљено 11.04.2018.

максимизација профита (лукративни циљ), а не максимизација спортског успјеха, гдје често управа, односно власници долази у сукоб са осталим носиоцима различитих конститутивних интереса (навијачима, локалне заједнице, те организација као што су ФИФА и УЕФА, везано за правила о финансијском фер плеју⁷²), што би се могло окарактерисати као трећи агенцијски проблем корпоративног управљања у спортском друштву.

2. Модел навијачких трастова

Навијачки трастови (енг: *Supporter trusts*) представљају удружења навијача, односно непорфитне организације које се оснивају у циљу повезивања између самих клубова, навијача и локалне заједнице. Овај модел управљања заснива се на управљачком начелу „један члан- један глас“, односно гдје удружења навијача посједују одређен пакет акција (најчешће већински) те на тај начин улазе у управни одбор и учествују у креирању и доношењу одлука о циљевима и дјеловању клуба. У овом моделу је занемарен лични интерес појединаца у односу на интерес клуба и локалне заједнице, а то значи да је примат рада и дјеловања клуба максимизација спортског резултата и успјеха. Најбољи примјери оваквог управљања су клубови Brentford и Exeter City, клубови који су били у великим финансијским проблемима, а данас су у власништву удружења навијача . У 2006. години навијачи Brentforda, чланови навијачког труста „*Bees united*“ успјели су купити већински пакет акција клуба (60% акција). То су остварили кроз финансијски пакет од 5,5 милиона фунти којим су фактички кроз преговоре успјели да рефинансирају клупске дугове у замјену за акције клуба. И навијачко удружење Exeter Cityја је такође куповином акција преузело управљање клубом који је био у великом финансијском дефициту (4,5 милиона фунти). Кроз волонтерски рад, финансијску реконструкцију и сталне донације својих чланова и симпатизера успјели су у периоду од 2000. до 2005. године измирити сва дуговања клуба. Међутим овај модел управљања може успјешно функционисати у нижим лигама (полупрофесионалним и аматерским), јер је чињеница да су у финансијском капацитету ограничени на донације својих чланова који се не могу ни приближно мјерити са новцем најбогатијих клубова Премијер лиге.⁷³

⁷² <http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html> приступљено 11.04.2018.

⁷³ Morrow, Stephen, „The People’s Game?“ *Fotball, Finance and Society* 2003, стр. 133

2.1 Шпански модел организације (*socios* модел)

Иако је у Шпанији већина клубова приватизована или из удружења грађана преобликована у неку од форми привредног друштва и то најчешће у друштво са ограниченом одговорношћу („*Sociedades Anonimas Deportiva*“) изузетак су Барселона, Реал Мадрид, Атлетико Билбао и Осасуна који функционишу према посебном систему, односно као непрофитна удружења(“*Consejo Superior de Deportes*”).

Тај систем се назива *socios* модел, и у одређеном смислу има сличности са енглеским моделом навијачких трастова. Ови клубови су организовани као непрофитна удружења у власништву својих чланова, који функционишу по начелу „један члан – један глас“, што значи да сваки члан клуба у складу са статутом учествује у раду и функционисању клуба. За разлику од приватизованих клубова, клубови који су у власништву својих чланова не стварају никоме добит, већ све што клуб заради остаје у клубу и улаже се у његов рад и напредак чинећи тако клуб стабилним и финансијски јаким. Цијело је пословање потпуно транспарентно и сваки члан има право увида у пословање клуба. Велик број чланова клуба олакшава и побољшава преговоре са спонзорима зато што је спонзорима од користи улагати у клуб с великом базом чланова и тако бити дио клуба који је од великог значења за град, регију, државу па чак и шире (Барселона и Реал Мадрид, имају своја удружења навијача у цијелом свијету)⁷⁴.

Најбољи примјер оваквог уређења клуба је ФК Барселона. Барселонин слоган “*El Barca es mes que un club*” – Барселона је више од клуба, ријечи су које на најбољи начин описују шта клуб представља за своје чланове. ФК Барселона је непрофитно удружење основано 29. новембра 1899. године, чија је основна функција и циљ развој и промоција спорта (прије свега фудбала, а затим и кошарке, рукомета, одбојке, хокеја, атлетике, рагбија, као и других спортских дисциплина, развој рекреативног спорта, те других културних, социјалних и друштвених активности од значаја за клуб и његове чланова). Ова два ваннимовинска дејства поткријепљују раније истакнуту тврдњу о специфичности правног субјективитета спортског друштва у односу на све остале интересне групе.⁷⁵

⁷⁴ [https://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8Clanski_model_upravljanja_nogometnim_klubovima_\(Socios_model\)](https://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8Clanski_model_upravljanja_nogometnim_klubovima_(Socios_model)), приступљено 11.04.2018.

⁷⁵ Hassan David and Hamil Sean, “Models of football governance and management in international sport” *Soccer & Society* Vol. 11, No. 4, July 2010, стр. 350

ФЦ Барселона броји тренутно око 150 000 чланова, који сходно припадајућој категорији плаћају клубу годишњу чланарину у износима од 180 евра за одрасле па до 43 евра за дјецу испод 6 година. На овај начин чланови стичу разне погодности као што су попусти приликом куповине сезонских карата и реквизита у фан шоповима, постају претплатници клупског магазина и још многе друге ствари.

Међутим, најважије је од свега да чланови клуба имају активна и пасивна бирачка права у клубу, односно да путем делегирања у Главну скупштину бирају и буду бирани у остале органе клуба, као и да слично члановима и акционарима у привредном друштву имају право на информисање о свим пословним и финансијским подухватима из дјелокруга управног одбора и осталих органа клуба, као и право увида у сву финансијску и другу документацију која се односи на рад клуба. Сва права и обавезе чланова клуба су детаљно прописана у статутарним одредбама. Чланови клуба због повреда обавеза према клубу могу бити суспендовани до двије године или искључени из чланства, а имају и обавезу да надокнаде евентуалну штету клубу која је настала као посљедица њиховог дјеловања. Све обавезе као и процедура утврђивања повреда, њихове врсте и тежине, начина рада дисциплинских комисија и друго детаљно је описано у статуту клуба. Основни органи клуба су Главна скупштина и управни одбор. Главна скупштина представља највиши орган у клубу. Скупштину чине чланови клуба који, да би постали делегати морају испуњавати услове одређене статутом као највишим правним актом клуба. Тако је предвиђено да делегати прије свега морају испунити три општа услова:

- 1) Да су пунољетни,
- 2) Да су чланови клуба најмање пет година,
- 3) Да њихово чланство није суспендовано из било ког разлога.

Број чланова скупштине не може прећи 6000 делегата. Поред делегата који се бирају електронским жријебом између свих чланова клуба који испуњавају горе наведена три услова (*на овај начин може бити изабрано највише 2,5% од укупног броја делегата, а цјела процедура је детаљно описана у статуту клуба*) дио делегата обавезно чине: чланови управног одбора који се на тој позицији налазе до дана одржавања главне скупштине, чланови са највише година стажа, бивши предсједници клуба, предсједници удружења навијача који су њихови чланови најмање пет година уназад (*постоји тренутно око 1335 удружења навијача широм свијета*). Статус делегата је

личан и не може се преносити, а делегат се може одређи овог статуса најмање мјесец дана прије одржавања редовне сједнице скупштине, писменом обавјести управном одбору. Мандат делагата је двије године. Сама процедура око вођења избора, утврђивања бирачког списка и номинације делагата, начина објављивања резултата, начин сазивања и одржавања сједница, доношења одлука, и друго такође је прецизно одређено статутарним одредбама.⁷⁶

Управни одбор је колективни орган који врши управљање и пословођење клубом, усмјерава све активности клуба у складу са зацртаним циљевима и одлукама генералне скупштине, промовише и води друштвене активности које се сматрају нужним за остваривање циљева клуба, а чији је дјелокруг рада, обавезе и одговорности детаљно одређен статутом, по систему позитивне енумерације и генералне клаузуле, дакле поред прецизно набројаних надлежности, и све друге послове које нису статутом повјерене главној скупштини или другим организационим тијелима (члан 30 Статута). Број чланова може бројати минимално 14, а максимално 21 члана, од којих су као посебне функције одређени предсједник, потпредсједник, секретар и рачуновођа, са могућношћу да се истима одреде замјеници и сарадници што је унутрашње питање које се ријешава унутар самог рада одбора. Мандат чланова управног одбора је шест година и могу се поново неограничено бирати осим предсједника који може на тој функцији бити изабран максимално два пута. Чланове управног одбора бирају сви чланови клуба са правом гласа, а сам избор као и услови које треба да испуњавају и чланови који гласају и кандидати за чланове управног одбора и предсједника одређен је и одвија се по тачно и прецизно утврђеним правилима дефинисаним у глави 4 статута (преко 15 страна). 15% чланова клуба са правом гласа могу, незадовољни радом свих или појединих чланова управног одбора покренути поступак изгласавања неповјерења члановима и њихове смијене, а да би се након проведеног поступка (који је опет прецизно одређен у глави 5 статута) захтјев усвојио, потребно је да за њега гласа 2/3 чланова. Дакле, за разлику од компанијске регулативе гдје у принципу скупштина директно или индиректно путем надзорног одбора (у зависности да ли је ријеч о једнодомном или дводомном моделу управе) бира чланове управног одбора, овдје

⁷⁶ FC Barcelona *Statutes*, Approved by the Ordinary General Assembly of October 5, 2013 стр.14-19

управу бирају сви чланови клуба чиме се ниво демократичности и транспарентности диже на највећи могући ниво.

Дјелокруг рада и дјеловања за обављање наведених појединачних функција унутар управног одбора као колективног органа такође је прецизно и детаљно, по систему позитивне енумерације и генералне клаузуле, одређена у статутарним одредбама (члан 33) . Основна функција председника управног одбора је да представља и заступа клуб и управни одбор у односима са трећим лицима. Приликом доношења одлука и гласања о одређеним питањима из надлежности управног одбора, председник има право тзв. „*casting vote*“, односно одлучујућег гласа. У хитним случајевима, када се не може заказати сједница управног одбора или статутарне комисије, председник може самостално донијети одређену одлуку, уз обавезу обавјештавања чланова и накнадне верификације на сљедећој сједници. Из свега наведеног може се закључити да у поређењу са правилима корпоративног управљања који се односе на управу привредних друштава постоји извјесна аналогија када је ријеч о дјеловању управе овог спортског друштва, с том разликом да је управо због специфичности саме спортске дјелатности и динамике њеног обављања и рад управе у конкретном случају много динамичнији и прецизније одређен у самој регулативи (статутарној). Међутим, оно што је посебно специфично када је у питању рад и дјеловање управног одбора овог спортског друштва је питање одговорности за рад. Наиме, члан 38. Статута, између осталих обавеза и одговорности чланова управе да раде у интересу клуба, (у ставу 4 и 5) одређује да сви чланови управног одбора морају дати банкарску гаранцију за накнаду евентуалне финансијске штете која би била проузрокована клубу као посљедица њиховог дјеловања. Такође у члану 38. се одређује обавеза доношења Етичког кодекса као посебног документа, обавезујућег за све чланове клуба, а посебно најодговорније субјекте, у којем се истиче обавеза „*Loyalty to FC BARCELONA*“, односно одговорност и обавезу свих чланова да своје дјеловање, рад и интереси морају бити у складу са интересом клуба. Етички кодекс је свеобухватан документ у којем се детаљно прописује начин понашања и дјеловања свих чланова клуба, како у међусобним односима, тако прије свега у односу према институцији клуба, а затим и односа самог клуба према свим осталим носиоцима најразличитијих интереса, опредјелујући на јасан начин тежњу да ФК Барселона послује по правилима доброг корпоративног управљања, уз максималну

транспарентност и друштвену одговорност.⁷⁷ Поред ових органа у клубу егзистирају оперативна тјела за одређене области (три комисије- изборна, финансијска и дисциплинска), „*Top Management personnel*“ извршни орган који има функцију провођења у дјело одлука управног одбора, сенат као савјетодавно тијело састављено од првих 1000 чланова клуба, те тзв. „*the Members' Trustee*“, повјереник као независно тијело чија је основна улога да штити права чланова у односу са клубом и управним одбором, да надзире и асистира изборној комисији приликом провођења избора за чланове управног одбора, мјесечно ажурира списак чланова клуба, те прегледа финансијске извјештаје управног одбора прије њиховог презентовања на генералној скупштини. Сав дјелокруг, начин рада, одговорности и избор чланова ових тјела такође је прецизно одређен у статуту као највишем правном акту. Занимљив је податак на који начин се у ФК Барселони на специфичан начин развија стратегија транспарентности која као што је већ речено уз стратегију контроле чини кључ успјешног корпоративног управљања привредним и спортским друштвима. Наиме, свака два мјесеца се путем клупског магазина који се објављује у Каталонији и цијелој Шпанији, сви чланови клуба информису о најновијим догађајима у клубу. Чланови клуба такође путем имејла сваки мјесец у електронској форми добијају билтене и информације о пословању и плановима клуба. ФК Барселона посједује и властити ТВ канал (*Barça TV*), на којем се свакодневно директно преносе сви догађаји везани за клуб, уз могућност сталне комуникације са преко 40.000 преплатника⁷⁸. Наравно, ту су и друштвене мреже на којима сва дешавања у клубу свакодневно прати и популарним интернет изразом „лајкују“ милиони фанова широм свијета (Страница клуба само на друштвеној мреж Фејсбук броји 93 милиона фанова, а петнаест главних Барселониних фудбалских звијезда има укупно 189 милиона пратилаца).

Социос модел је по организацији у поређењу са одређеним обликом привредног друштва, најсличнији отвореном акционарском друштву са великим бројем дисперзованих акционара-чланова, који кроз рад саме скупштине али и других органа (синдикат чланова, економске и дисциплинске комисије и др.) врше посредну и непосредну контролу на радом управе. Ако се узме у обзир да ови чланови немају

⁷⁷ FC Barcelona “Code of Ethics and Conduct” approved by the Board of Directors in September 2010 and updated on July 4th , 2016

⁷⁸ Hamil, Sean, Geoff Walters „The model of governance at FC Barcelona:Balancing member democracy,comercial strategy, corporate social responsibility and sporting“ *Fotball, Finance and Society*, 2010, стр.488

интерес за класичном дивидендом као у акционарском друштву, већ је свима основни интерес а клуб остварује најбоље спортске резултате (максимизација резултата, а не профита) те како је контрола управе (председника клуба) додатно “појачана” личним средствима обезбјеђења у виду банкарских гаранција и депозита којима се гарантује рад у “најбољем интересу клуба-компаније”, онда се може слободно рећи да је спортско друштво Барселона најбољи примјер како клуб може бити у власништву својих чланова, а притом остваривати врхунске резултате.

2.2 Њемачки модел

У Њемачкој је до 1998. године већина спортских клубова, била организована углавном као удружење, и то оних тзв. уписаних удружења од општедруштвене користи (њем. *Eingetragener Verein* - регистровано удружење). Од октобра 1998. године дата је могућност промјене правног облика удружења путем организовања и издвајања професионалне секције и њеног регистравања у некој форми привредног друштва (AG, GmbH или KGaA⁷⁹). Основ овог њемачког модела је правило “50% + 1”. То значи да ако клубови одлуче издвојити професионалну секцију, већински удио (50% + 1 акција) и контролу у предузећу мора задржати клуб- удружење грађана. На овај начин се отвара могућност да приватне инвеститори уложе свој капитал у клуб, али им је онемогућено да стекну већински удио који остаје у рукама удружења.

Најбољи примјер овог модела је највећи њемачки фудбалски клуб ФК Бајерн Минхен. Удружење грађана ФК Бајерн Минхен је на ванредној скупштини одржаној у фебруару 2002. године, донијела одлуку да одвоји секције лиценцираних играча оснивањем акционарског друштва. Председништво удружења је овај поступак образложило чињеницом да са развојем професионализма у фудбалским клубовима, под утицајем опште комерцијализације и глобализације у спорту долази до несклада између привредних (тржишних) захтјева за управљањем привредним друштвом са једне стране, те вођења непрофитног удружења грађана са друге стране.⁸⁰ Уз то било је потребно пронаћи нове изворе финансирања због потреба изградње новог стадиона-Алианс Арене. Уз секцију лиценцираних играча у акционарско друштво одвојени су прва аматерска екипа, А и Б јуниорске екипе, женска фудбалска екипа као и дио друштва потребан за њихову организацију. При удружењу грађана Бајерн Минхен е.в.

⁷⁹ <http://osnivanja-tvrtke.com/forme-privrednih-drustava/>, приступљено 12.04.2018.

⁸⁰ Schaeferm P. “ Die Vereinbarkeit der 50+1- Regel mit dem Europarecht ” Baden-Baden, 2012, стр.22

(скраћеница за њем. *Eingetragener Verein* - регистровано удружење), задржане су слjedeће спортске секције: кошарка, рукомет, шах, ветерански ногомет, куглање, столни тенис и гимнастика.

Инвеститори почињу са уносом капитала у клуб када произвођач спортске опреме и дугогодишњи партнер клуба – Адидас Саломон д.д. уплаћује износ од 76,7 милиона евра, да би стекао акције од 10% основног капитала новооснованог акционарског друштва. До 2010. године основни капитал тог новооснованог а.д. нарастао је до 25 милиона евра. До 2011. године привредно друштво Ауди АГ је од удружења Бајерн стекло акције у вриједности од скоро 90 милиона евра. То стицање је утицало да се основни капитал новооснованог друштва повећа за још 2,5 милиона евра на износ од 27,5 милиона евра основног капитала. Европско акционарско друштво Алианс СЕ (скр. за *Societas Europaea*) уплаћује 2014. године износ од 110 милиона евра и стиче акције које се односе на 8,33% основног капитала друштва. Ово значи да сва три наведена привредна субјекта посједују акције по 8,33 % основног капитала, тј. укупно 24,99 %. Већински акционар клуба је удружење грађана Бајем е.в. који је задржао потпуну контролу над клубом са 75 % удјела.⁸¹

На овај начин клуб је за невјероватно кратак рок (16 година прије уговореног рока отплате) успио отплатити све обавезе према повјериоцима у вези градње новог стадиона. Овим моделом клуб и даље остаје у власништву чланова и остварује приходе од њихових чланарина, као и са могућношћу да као удружење грађана обезбјеђује изворе прихода који не подлијежу опорезивању (јавне подршка развоју аматерског спорта и омладинских погона, донације и сл.), а притом омогућује инвеститорима да купе одређени постотак акционарског друштва Бајерн Минхен АГ и тако уложе новац у клуб што за клуб представља додатни прилив капитала.⁸² Бајерн Минхен АГ као акционарско друштво организовано је по њемачком дводомном моделу управљања. У клубу постоји надзорни одбор (њем: *Aufsichtsrat*) који броји девет чланова. Предсједник надзорног одбора је уједно и предсједник удружења грађана Бајерн Минхен е.в. којег на скупштини удружења бирају чланови сваке три године. На посљедњим изборима за предсједника 2016. године изабран Ули Хенес за којег је гласало 6986 чланова скупштине од 7152 колико броји скупштина, а која се слично као

⁸¹ <https://fcbayern.com/us/club/company>, приступљено 12.04.2018.

⁸² Др.сц. Ратко Брнабић“ Нека питања у вези с правним устројем ногометних клубова у СР Њемачкој“ *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, год.52,4/2015, стр.1087-1104

и у шпанском социос моделу бира електронским жријебом између свих чланова (клуб тренутно броји око 290 000 чланова који плаћају годишњу чланарину од 20 до 60 еура). Поред председника у надзорном одбору је и потпредседник удружења, као и три члана која представљају мањинске акционаре и њихов капитал (Ауди АГ, Алианс СЕ и Адидас АГ). Надзорни одбор бира и именује чланове управног одбора (њем: *Vorstand*).⁸³ Управни одбор броји четири члана од којих је један председник (тренутно је то један од најбољих њемачких фудбалера свих времена Карл Хајнц Румениге). Основна дужност председника управног одбора је представљање и заступање друштва у међународним организацијама (ФИФА, УЕФА, разне асоцијације), координација и контрола комуникације између чланова надзорног и управног одбора као и између надзорног одбора и других конституената (клубова највијача и фанова). Дјелокруг рада преостала три члана од којих један има функцију потпредседника, усмјерен је на различите секторе и сфере дјеловања. (област финансија и књиговодства, правни послови и област управљања људским ресурсима, област међународних односа, управљање и сарадња са разним интернационалним брендovima, однос са медијима, управљање и кориштење информационих технологија, маркетинг и продаја клубских производа (*merchandising*⁸⁴) сарадња са спонзорима, као и многе друге оперативне послове.) Сви наведени субјекти представљају експерте у наведеним областима, а управо је то један од основних предуслова за квалитетно функционисање модерног спортског колектива.⁸⁵

Већина фудбалских клубова а посебно оних из најелитнијег такмичења Бундес лиге, је попут Бајерна искористила могућност да лиценци (професионални) дио организује у некој форми привредног друштва. Ипак, као изузетак од правила „50+1“ треба поменути два фудбалска клуба која се такође такмиче у најелитнијем њемачком такмичењу Бундес лиги : ВфЛ Волфсбург и Бајер Леверкузен. Ова два клуба одступају од наведеног правила да удружење мора бити контролни члан, односно имати већински удио и самим тим право одлучивања. Они су основани као друштва кћерке великих привредних друштава- произвођача аутомобила Фолксваген АГ, односно фармацевтског гиганта Бајер Леверкузен АГ. Наиме, њемачки фудбалски савез је у

⁸³ Murphy, Ryan“ Playing Fair in the Boardroom: An Examination of the Corporate Structures of European Football Clubs“, *Publication date 2011*, стр. 424-426

⁸⁴ „ Политика управљања асортиманом производа и пратећим услугама при продаји“

⁸⁵ <https://fcbayern.com/en/club> ,приступљено 12.04.2018.

свом статуту увео одредбу да се допусти као изузетак од правила о већинском удјелу удружења, онда када се ради о спонзору који више од 20 година континуирано доприноси спортском развоју клуба.

И на концу у Њемачком правном систему дозвољено је организовање клубова у форми комадитног друштва на акције (KGaA), гдје у суштини улогу комплементара има удружење грађана, а спонзори клуба су командитори- акционари (*FC Köln GmbH & Co. KGaA (100%FC Köln.V.) ; Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (29,9% BV Borussia Dortmund 09 e. V, 11,2% FM-Fund Management plc, 5 8% Herr Geske, 5,13% Augendum Vermögensverwaltungs GmbH, остатак Free Float, са око 50.000 акционара – на берзи*).⁸⁶ Дакле, њемачки модел уређења спорта, којем је у његовом изворном облику у форми *Eingetragener Verein*-а насличнији тренутни начин организације спорта код нас али и у осталим земљама бивше СФРЈ, примјеном модела „50+1“ на прилично јасан начин врши истовремено и дистинкцију и симбиозу између нелукративног и лукративног сегмента циља оснивања и дјеловања једног спортског друштва, на начин да се, уважавајући законе тржишта и остваривања савремене, све више економске сврхе бављења професионалним спортом кроз стварање добити као неминовне потребе, пословођење и оперативно дјеловање у клубу обавља по строгим правилима корпоративног управљања привредним друштвима и налази у рукама професионалних менаџера са одговорностима и обавезама предвиђеним у компанијским законима, а контрола њиховог рада и евентуалне расподјеле добити оставља у рукама удружења чланова којима је основни циљ напредак и развој самог спортског друштва, чиме се на концу омогућава хармонично остваривање оба сегмента циља обављања спортске дјелатности: максимизација профита, али првенствено максимизација спортског резултата.

2.3 Француски модел

Већ је истакнуто да је у Француској правној традицији разлика између форме привредног (*société*), и грађанског (*association*) друштва углавном у елементу стицања добити.

У том смислу је због специфичности спортске дјелатности као синтезе лукративних и нелукративних циљева француско законодавство примјењујући интервенционистички модел доношењем закона о спорту дефинисало одређене

⁸⁶ Ненад Ђурђевић „Јавне власти и спорт“ Крагујевац, 2007,стр.261

критеријуме у погледу оснивања (реорганизације), те функционисања спортских клубова. У француском закону о спорту из 2016.године (чл. 122) је одређено да спортска удружења , чији приходи од спортских манифестација износе више од 1.200.000 евра или накнаде које се исплаћују спортистима прелазе износ од 800.000 евра, морају обавезно основати спортско друштво (*оснивањем друштва удружење постаје члан тог друштва у ком своје дјеловање и рад усмјерава искључиво на развој аматерског сектора*). Овдје се ради о алтернативно одређеним критеријумима, односно обавеза оснивања спортског друштва постоји када спортско удружење у свом раду и дјеловању достигне први или други износ.

Наравно, спортско удружење може и без испуњавања наведених финансијских критеријума да се добровољно организује у форми спортског друштва. Како су наведени финансијски лимити релативно ниско одређени (у односу на финансијску и економску снагу француске државе) може се извести закључак да највећи број спортских удружења (клубова) у Француској егзистира управо у форми спортског друштва (професионалног клуба). Обзиром на напријед истакнуту чињеницу да је романском правном систему разлика између форме привредног (*société*), и грађанског (*association*) друштва углавном у елементу стицања добити, јасна је интенција законодавца да спортска друштва која кроз своје спортске активности остварују одређену добит у организационом смислу функционишу као привредна друштва, те да у том смислу у свом пословању и раду примјењују сва правила корпоративног управљања као и било које привредно друштво.

Поред класичних форми привредних друштава (акционарско друштво, друштво са ограниченом одговорношћу, ортачко друштво и командитно друштво) у који се мора трансформисати спортско удружење када у свом раду испуни наведене финансијске критеријуме, у француском закону о спорту се дефинишу три посебне форме у оквиру којих професионални клубови могу да дјелују (*једноперсонално спортско предузеће са ограниченом одговорношћу, спортско акционарско друштво, професионално спортско акционарско друштво*)⁸⁷.

Једноперсонално спортско предузеће са ограниченом одговорношћу постоји у правном систему Француске постоји од 1999. године. Минимални оснивачки капитал је одређен у износу од 7.500 евра. Спортско удружење које га оснива

⁸⁷ Миодраг Мићовић“ Спортско привредно друштво“ *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, год. 47, 2/2010., стр.279

најчешће је и једини члан друштва. Назив друштва не може да се разликује од назива удружења, а добит коју друштво оствари обављањем спортске дјелатности мора се у цијелости уњети у фонд резерви и користити искључиво за обављање спортских активности. Немогућност коришћења добити од стране удружења, уз сношење ризика који прате активности друштва, разлог је што је мали број клубова(рукометни клуб Вилербан и фудбалски Ајачио) организован у овој форми.⁸⁸

Спортско акционарско друштво (*société anonyme a objet sportif*), постоји у француском правном систему од 1984. године. Ради се о затвореном акционарском друштву које има најмање седам акционара и чији минимални оснивачки капитал износи 37.000 евра. Сва добит која се оствари у пословању мора се реинвестирати у друштво(прије свега у спортске активности) и иста се не дијели акционарима као дивиденда. Такође, у овој форми друштва управа у принципу нема право на накнаду зараде, осим накнаде образложених трошкова насталих обављањем послова за друштво. Акције друштва су у ограниченом промету (ради очувања „чистоће“ спортских активности) и њихов пренос се не може вршити без сагласности надлежног органа. Што се тиче самог спортског удружења као једног од оснивача, спортско удружење мора да посједује најмање трећину капитала и гласова у скупштини друштва.

Професионално спортско акционарско друштво (*société sportive professionnelle*) постоји у правном систему Француске од 1999. године. Као и у случају спортског акционарског друштва, минимални оснивачки капитал износи 37.000 евра, али у случају јавног позива за упис и уплату акција минималан оснивачки капитал износи 225.000 евра)

У односу на спортско удружење као оснивача , није одређен лимит у погледу капитала који мора да посједује у друштву (након конституисања друштва акције које посједује удружење може да пренесе на треће лице). За разлику од спортског акционарског друштва, може да расподељује добит акционарима, а управа има право на надокнаду за свој рад.

За пренос акција није потребна претходна сагласност надлежног органа, већ одобрење које двотрећинском већином даје управни или надзорни одбор (одобрење није потребно ако се акције нуде јавно).

⁸⁸ Amson, Charles, „Droit du sport“, Paris, 2010, стр.26

У пракси, посматрано у односу на друга специјализована друштва, највећи број клубова је конституисан у овој форми.

Након оснивања спортског друштва у одређеној форми, спортско удружење, као оснивач, и само друштво споразумно уређују њихове односе. Споразумом се посебно дефинишу активности које ће се одвијати у оквиру аматерског сектора (које су суштински у надлежности удружења) у односу на активност и дјелатност професионалног сектора (који је у надлежности друштва), као и обим учешћа друштва у активностима удружења и обратно (нпр. едукативне активности, превенција насиља у спорту, прелазак спортиста са аматерског на професионални ниво, услови и начин кориштења спортске инфраструктуре-објеката и терена и сл.)⁸⁹

Сагледавши све напријед наведено може се са правом закључити да је основна интенција законодавца да сва спортска друштва која остварују добит морају да егистирају у одређеној форми привредног друштва а самим тим и да у цијелости примјењују систем и начела корпоративног управљања, уважавајући специфичности саме спортске дјелатности.

Чињеница је да данас скоро сви француски клубови кроз различите организационе форме послују као успјешна предузећа (нпр. фудбалски клуб Лион као акционарско друштво котира на берзи, ФК Монако је приватни клуб у власништву познате породице Ранијери, ФК Ницу држе три акционара, ФК Ленс је у власништву града, ФК Сошо држи фабрика аутомобила Пежо, ПСЖ је у већинском власништву катарског шеика Насера Ал Келаифија и сл), а исто тако функционишу и сама такмичења-лиге у којима се такмиче спортски клубови (фудбалска, рукометна, кошаркашка лига).

3. Модел уређења спортских друштава у Републици Србији

У Републици Србији спорт представља уставну категорију, из чега се може извести закључак да је одређење државе примјена интервениционистичког система уређења спорта.⁹⁰ Уставом⁹¹ је одређено да Република Србија уређује и обезбеђује систем у области спорта.... (чл. 97. ст. 1 тач. 10). Чланом 2. Закона о спорту Републике

⁸⁹ Миодраг Мићовић” Професионални спортски клуб” *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, год. 54, 2/2017., стр. 361.- 372

⁹⁰ Дејан Шупут „ Реформа правног оквира који уређује спорт“ Београд, 2009, стр.50

⁹¹ Устав Републике Србије („ Службени гласник Републике Србије“, број: 98/06)

Србије⁹² је одређено да је спорт дјелатност од општег интереса за Републику Србију, дефинишући спорт као “дио физичке културе који обухвата сваки облик организованог и неорганизованог обављања спортских активности и спортских дјелатности од стране физичких и правних лица у систему спорта, у циљу задовољења потреба човјека за стваралаштвом, афирмацијом физичким вјежбањем и такмичењем са другима”. Овакву дефиницију спорта је дало Вијеће Европе, а користила га је и Европска комисија приликом израде “Бијеле књиге о спорту”, па се може закључити да се законодавац одредило да у навјећој мјери организовање спорта усклади са правилима и препорукама Европске комисије, а што ће се видјети и короз даљу анализу законских одредби.

Што се тиче форме спортских организација, оне су регулисане чланом 33. којим је по моделу аутономије одређено да се за обављање спортских активности и спортских дјелатности спортска организација може основати као удружење или као спортско привредно друштво, односно предузетник (чл.93)⁹³ гдје се у принципу услови око оснивања престанка, организације, права и обавеза, и сл. одређују законом о спорту, а на све остало што није њиме обухваћено, примјењује се закон о удружењима и закон о привредним друштвима, односно закон о приватним предузетницима (чл. 93. Ст. 3).

Анализирајући закон може се примјетити да је интенција законодавца да у погледу одређивања спортске дјелатности и њеног организовања крене путем рјешења која су присутна у савременом спорту те исти и уређује у складу са европским трендовима, посебно у дјелу његовог организовања и одговорности за пословођење, односно да се у овој сфери примјењују сви институти корпоративног управљања из привредних друштава, без обзира о којој форми спортске организације је ријеч.

Тумачењем чланова 36. до 91. овог закона, примјењује се да законодавац највише пажње посвјећује форми удружења као начелно непрофитном облику организовања спортских организација, очигледно из разлога што је и највећи број спортских организација (прије свега клубова) уређен и организован у тој форми. Међутим, законодавац је на скоро идентичан начин као и у привредном друштву

⁹² http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_sportu.html, приступљено 12.04.2018.

⁹³ Закон о спорту Републике Србије („Службени Гласник Републике Србије“ број:10/2016);

регулисао правила која се односе на организациону структуру, права, обавеза и одговорности у пословођењу удружења, уградивши у одредбе закона основна начела корпоративног управљања која се односе на сва привредна друштва и која су уграђена и у важећи Закон о привредним друштвима. Ово се може закључити посебно увидом у одредбе чланова 59, 73, 74. и 75. Облик спортске организације која може да егзистира у форми привредног друштва је дефинисан чланом 92. гдје је одређено да се “спортско привредно друштво може основати у форми акционарског друштва или друштва са ограниченом одговорношћу, да мора обављати спортску дјелатност као претежну, те да најмање 70 % добити коју остварује у текућој години реинвестира у спортску дјелатност друштва. На све остало се примјењују одредбе Закона о привредним друштвима. Такође, спортске организације се према члану 96. могу ради “уређивања и остваривања заједничких циљева и интереса, као и заједничког наступања у области спорта, удруживати у спортска друштва“, што имплицира да се у овом случају могу и требају примјењивати одредбе Закона о привредним друштвима у дјелу у којим се регулише повезивање привредних друштава.

Законодавац је предвидио и двије специфичне организационе форме спортске организације: установе и привредна друштва за обављање спортске дјелатности и спортске задужбине, фондације и фондови. Наиме, у складу са законом којим се уређују јавне службе, аутономна покрајина и јединица локалне самоуправе може основати установу у области спорта, за чији рад се средства обезбјеђују у буџету оснивача (члан 110) , а у погледу задужбина, фондација и фондова је чланом 111. дефинисао да се исте могу основати ради остваривања друштвено корисних циљева у области спорта, а према закону у фондацијама и задужбинама. Поред наведених организационих облика у закону се, у члану 143. дефинише и област универзитетског и школског спорта као посебног облика спортске ативности. Међутим у свим наведеним случајевима законодавац ставља акценат да се без обзира на организациону форму и циљ (непрофитна сврха оснивања, општи интерес и сл.) у дјелу организационе структуре и одговорности у пословођењу морају примјењивати општа начела и правила корпоративног управљања, која дефинише и важећи Закон о привредним друштвима. На основу свега изложеног могло би се рећи да је основна проблематика спорта у Републици Србији, а то је уосталом и проблем свих земаља региона ,непостојање јасно и конкретно одређеног критеријума на основу којег би се

направило разграничење између “професионалног” и “аматерског” бављења спортом и спортском дјелатношћу, те да ли форма организације спортских клубова треба да буде условљена управо начином обављања спортске дјелатности (професионално или аматерски) или је форма ствар слободног избора, односно на који начин унутар сваке спортске организације разграничити циљ остваривања добити као економског параметра који организацију усмјерава ка облику организовања у форми привредног друштва и осталих “друштвених” циљева спорта који се могу остваривати кроз друге облике организовања (удружења, фондације, задужбине и сл.), као и на који начин у горе наведеном смислу направити разграничење у погледу финансирања аматерског и професионалног спорта .

Примјер организације клуба који тежи да се кроз транзиционе процесе врати на мјесто које му је припадало на европској и свјетској спортској сцени 90-тих година, је фудбалски клуб „Црвена Звезда“, као најтрофејнији дио спортског друштва „Црвена Звезда“ (1991. године постигнут највећи спортски успјех у фудбалској историји бивше Југославије, ФК „Црвена Звезда“ је постала шампион Европе и свијета). У погледу организационе структуре и форме ФК „Црвена Звезда“ је своју унутрашњу организацију и регулативу увелико сагласила са новинама које носи нови Закон о спорту. Клуб је организован као „спортско удружење у области фудбалског спорта“, што имплицира да је задржана форма удружења грађана која је регулисана Законом о удружењима⁹⁴. Међутим, сва питања везана за организациону структуру, дјелокруг рада, права и обавеза чланова и др. прилично детаљно су одређени статутом као највишим правним актом, чије су одредбе, чини се у приличној мјери усаглашене, више са Законом о привредним друштвима⁹⁵, него са Законом о удружењима, што вјероватно произилази из интенције законодавца изражене у наведеном Закону о спорту као *lex specialis*-и за ову област. У уводним одредбама статута се наводе опште чињенице које се односе: на име и скраћени назив клуба, адресу, изгед и облик печата, изгледа и боје амблема и заставе клуба, химну клуба и друге ванимовинске елементе (дејства) којима се такође може потврдити теза о посебном субјективитету клуба у односу на све остале конституенте, као специфичност спортског друштва у односу на привредно друштво.

⁹⁴ Закон о удружењима Републике Србије („Службени Гласник Републике Србије“ број: 51/09, 99/11);

⁹⁵ Закон о привредним друштвима Републике Србије („Службени гласник Републике Србије број: 36/11, 99/11, 83/14, 05/15, 44/18)

Циљеви и задаци клуба су детаљно и таксативно набројани у члану 7. а одређени су углавном као спортски, нелукративни („*оспособљавање фудбалера за бављење фудбалом и за учешће у такмичењима, обезбјеђивање врхунских спортских стручњака за рад са фудбалерима, окупљање омладине ради бављења фудбалским спортом у сарадњи са одговарајућим организацијама, организовање фудбалске школе, организовање тренинга, организовање утакмица и турнира у складу са правилима такмичења, учествовање на турнирима у земљи и иностранству, спортско и педагошко усавршавање спортских стручњака, стварање услова за систематско праћење здравља фудбалера, брига о здрављу спортиста, прикупљање, обрада, чување и излагање архивске грађе, трофејних и других предмета од значаја за историјат Клуба, популаризација фудбала и информисање јавности о раду и резултатима Клуба, у сарадњи са средствима јавног информисања, окупљањем бивших играча и спортских радника Клуба ради организовања активности и социјалне подршке у складу са општим актима Клуба, - афирмација и јачање духа олимпизма, фер плеја, као и борба за одстрањивање из спорта свих девијација попут допинга, лажирања и насиља у спорту“). Међутим, став 2. овог члана дефинише, додуше не као обавезу али свакако као правац, да се клуб прилагођава савременим условима пословања и развијања своје дјелатности, „*поштујући законитост и принципе фер односа у пословању и на тржишту“*. Чланство у клубу је организовано, очигледно по узору на шпански социос модел, односно чланом се постаје потписивањем приступнице клубу и плаћањем годишње чланарине чију висину одређује управни одбор за сваку наредну годину, а права и обавезе чланова у односу према клубу и органима клуба, поред статута додатно прописана Правилником о чланству, те Правилником о изборима и Правилником о уређењу односа између ФК “Црвена Звезда“ и присталица клуба⁹⁶. Овој тврдњи посебно иде у прилог одредба члана 15. Статута која гласи:“ *„клубом управљају чланови клуба преко скупштине као највишег органа клуба и других органа које бира скупштина клуба“* .*

У клубу постоје три категорије чланова:

- редовни члан ФК Црвена звезда;
- редовни јуниор члан ФК Црвена звезда;
- почасни члан ФК Црвена звезда.

⁹⁶ <http://www.crvenazvezdafk.com/sr/pages/details/32/Statut-i-pravilnici>, приступљено 12.04.2018.

Чланство у клубу је лично и не може се преносити. Сва права и обавезе чланова клуба су одређена статутом (чланом 10), а начин избора у скупштину посебним Правилником о изборима, што такође потврђује тезу о покушају аналогне примјене социос модела. Клуб (Служба за чланство) води Књигу чланова, у коју се редовно и ажурно евидентирају подаци о броју чланова и подаци о њиховим чланским правима. Клуб тренутно броји 25527 чланова ⁹⁷.

Скупштина је највиши орган у клубу преко којег, као што је речено, чланови клуба управљају клубом. Скупштина броји 150 чланова који се бирају на општим изборима. Број чланова Скупштине је утврђен у односу на 10.000 чланова клуба, а на сваких нових 10.000 чланова клуба, број чланова Скупштине се повећава за 50. Скупштину чине делегирани и изабрани представници. У Скупштину делегирају: Спортско друштво - 10 представника, Секција ветерана Клуба - 10 представника, запослени у клубу - 5 представника, Клуб јавних личности - 5 представника и чланови Клуба који су и чланови удружења навијача - 20 представника. Остали чланови Скупштине бирају се на општим изборима. Правилником о изборима и Правилником о чланству детаљно се уређују изборна правила за избор чланова скупштине и председника клуба, начин и услови кандидатуре, процедура расписивања и вођења избора, органи који воде изборну процедуру, и др. упутства за провођење изборног процеса.

Дјелокруг скупштине прецизно и детаљно је по систему позитивне енумерације одређен статутом (члан. 20), као и генералном клаузулом „и други послови утврђени статутом и општим актима клуба“. Мандат скупштине је пет година, без обзира на промјену броја чланова клуба током трајања мандата. Сједнице скупштине могу бити редовне (*на којој се расправља о спортским и пословним резултатима у претходној такмичарској сезони, а одржава се увијек најкасније 60 дана по одиграној последњој утакмици у сезони у домаћем шампионату*), и ванредне (*која се сазива са предложеним дневним редом на писани и образложени захтјев Управног одбора, Надзорног одбора и трећине чланова Скупштине*). Скупштину сазива председник скупштине, који се бира заједно са два потпредседника на првој скупштини новог сазива, достављањем писаног позива са дневним редом и

⁹⁷ <http://www.budideozvezde.rs/sr/budideozvezde/clanskipaketi.html>, приступљено 12.04.2018.

(“Чланарина у 2017. години је износила 1000РСД(10 Евра) за редовног члана и 500РСД(5 Евра) за јуниор члана. Почасни чланови не плаћају чланарину“)

материјалима за сједницу сваком члану, најкасније осам дана прије заказаног одржавања, осим у хитним случајевима када је рок обавјештавања три дана. У случају да предсједник по захтјеву управног или надзорног одбора, односно 1/3 чланова не сазове скупштину у року од 15 дана од пријема захтјева, подносиоци је могу сазвати сами у року од осам дана од дана када је скупштина требала бити сазвана од стране предсједника. Кворум за одржавање сједнице је присутност већине од укупног броја чланова. Ако се сједница скупштине није могла одржати или се не њој није могло одлучивати због недостатка кворума, поново се сазива са истим предложеним дневним редом, најраније 10 дана и најкасније 30 дана од дана првог сазивања. Кворум за одржавање поновљене сједнице скупштине чини 1/3 од укупног броја чланова скупштине, осим у случају када је статутом за одржавање и одлучивање скупштине предвиђена већина од укупног броја чланова скупштине, односно квалификована већина, у којој ситуацији се скупштина и у поновљеном сазиву мора састати и на њој одлучивати у траженом броју. Наравно, начин рада и одлучивања, гласања и др. на сједници детаљно се уређује Пословником о раду. Ако би упоредили ове одредбе статута са одредбама Закона о привредним друштвима Србије, очигледно је да се назире извјесна аналогија у односу на дјелокруг и начин рада скупштине привредних друштава (акционарског и доо). Остали органи клуба су према статуту: управни одбор, надзорни одбор, клупски савјет, вијеће клупског савјета и дисциплинска комисија као колективни органи, и предсједник клуба, замјеник предсједника клуба, почасни предсједник и генерални директор као инокосни органи.

Управни одбор је колективни орган састављен од предсједника замјеника предсједника, три потпредсједника и 16 чланова. Мандат чланова је 5 година. Чланове управног одбора бира скупштина на приједлог предсједника клуба. Дјелокруг управног одбора детаљно је одређен чланом 26. Статута. Рад управног одбора се одвија на сједницама, које аналогно сједницама управног одбора привредног друштва, сазива и њима предсједава предсједник на приједлог 1/3 чланова управног или надзорног одбора као и скупштине клуба. Управни одбор у складу са својим дјелокругом послова образује и формира разне комисије као оперативна тијела за разне области (правна комисија, финансијска комисија, омладинска комисија, здравствена комисија, комисија за објекте и инвестиције, комисија за музејску и архивску грађу, комисија за информисање комисија за стратешки развој и др. комисије по потреби), чији се састав,

начин рада и дјелокруг одређује посебним правилницима, а које за свој рад одговорају управном одбору, уз дужност подношења извјештаја о раду на крају сваке такмичарске сезоне.

Предсједник клуба, замјеник и три потпредсједника чине одбор за хитна питања који одлучује о питањима из надлежности управног одбора између двије сједнице и те одлуке се верификују на наредној сједници. Оваква процедура је као што се могло видјети у ранијем излагању, установљена и у раду управног одбора ФК Барселона. Предсједник клуба, који се бира на општим изборима као и чланови скупштине, на период од пет година, има по аутоматизму и функцију предсједника управног одбора. Међутим, за разлику од социос модела гдје се на општим изборима бирају сви чланови управног одбора, а онај са највише гласова има функцију предсједника, овдје предсједник предлаже скупштини састав управног одбора. Дјелокруг предсједника је прецизно одређен чланом 31. Статута, а поред заступања и представљања клуба у односима са трећим лицима, предсједник се стара и одговара за законитост рада клуба, потписује одлуке и друге акте које доноси управни одбор, сазива прву сједницу скупштине најкасније 15 дана по проглашењу изборних резулата за скупштину и предсједника Клуба, преузима послове органа пословођења ако генерални директор није у могућности да их врши, и за те послове одговара управном одбору клуба, предлаже скупштини састав управног одбора, савјета клуба, дисциплинске комисије и два члана надзорног одбора, предлаже управном одбору генералног директора клуба и др. У статуту се везано за функцију предсједника може уочити још једна сличност са социос моделом, а то је могућност дата у одредби члана 32. у којој се наводи да „најмање једна трећина чланова скупштине“ може поднијети захтјев за покретање поступака разрјешења предсједника клуба, уколико је предсједник извршио грубу повреду статута и других аката. Сам поступак је детаљно образложен у наведеном члану, а уколико се утврди да је захтјев основан, приступа се гласању, гдје се предсједник клуба разрјешава функције ако за такву одлуку гласа натполовична већина чланова скупштине. Такође, разрјешење предсједника може захтјевати и дисциплинска комисија ако је правоснажном одлуком предложена санкција искључења, о чему по истом принципу као и у предходном случају коначну одлуку доноси скупштина клуба. Почасни предсједник клуба је почасна функција која се додјељује члану који је посебно допринео развоју клуба, његовим спортским

результатима, као и развоју фудбалског спорта. Почасног председника клуба, са доживотним мандатом, бира скупштина клуба двотрећинском већином укупног броја чланова, на приједлог управног одбора.

Генерални директор клуба је инокосни орган пословођења и у смислу модела корпоративног управљања у Србији (који је у суштини једнодоман, уз изузетке дводомног управљања у јавним предузећима и предузећима из финансијског сектора) представља извршни, оперативни орган (извршног) директора, чији је дјелокруг у конкретном случају прецизно одређен статутарним одредбама (члан 36.), а чија основна функција је „извршавање одлука органа клуба“ односно, суштински извршавање одлука управног одбора. Мандат му је одређен на период од прт година, а као што је већ речено бира га управни одбор на приједлог предсједника клуба. Овај орган у односу на шпански социос у цјелости одговара „top management personnel“-у наведеном у статуту ФК Барселона. Мандат генералног директора је пет година, а прије истека мандата и испуњења општих услова престанка (смрти оставка) може бити разрјешен на приједлог управног одбора када његови резултати рада буду оцјењени као незадовољавајући. Статутом је предвиђен и надзорни одбор. То је колективни орган састављен од 5 чланова, који бира скупштина, чија је су основне функције дефинисане као „*контрола над законитошћу рада органа клуба, контрола финансијског пословања клуба и годишњег завршног рачуна и контрола да ли се пословне књиге и друга документа клуба воде уредно и ускладу са законским прописима и унутрашњим актима клуба* ,а сам начин и дјелокруг рада детаљно одређен чланом 35. Статута те посебним пословником о раду. Чланови надзорног одбора морају испуњавати посебне услове који се тичу професионалних знања из области права и економије („*услов за именовање у надзорни одбор јесте други степен академских студија из правног, економског или другог факултета из области финансија или привреде. кандидат за члана надзорног одбора може бити и лице које поседује први степен академских студија из друге релевантне области уз вишегодишње искуство у руковођењу спортском организацијом као и лице које је вишегодишњи спортски радник. Надзорни одбор мора да има има бар једног члана са другим степеном академских студија правног факултета и једног члана са другим степеном академских студија економског факултета*“.) Из наведеног је уочљиво да надзорни одбор нема у цјелости идентичну функцију која се дефинише у дводомном моделу

корпоративног управљања привредним друштвима, обзиром да нема никакву надлежност када је у питању избор и именовање чланова управног одбора. Његов фокус дјеловања је надзор, односно контрола рада која је, ако се посматра у односу на контролу рада привредних друштава (посебно једнодомног модела који у суштини примјењује и Република Србија у свом Закону о привредним друштвима) у надлежности интерног (независног) ревизора и/или одбора за ревизију. Надзорни одбор, поред извјештаја (кварталних) које достављају скупштини клуба (што је у суштини и начин рада ревизије у привредним друштвима) може поднети захтјев за покретање дисциплинског поступка, уколико током надзора утврди повреде закона, статута и других општих и појединачних аката . Статутом је предвиђен још један орган, сличан сенату из шпанског социоса, а зове се Клубски савјет. Савјет броји 25 чланова које бира скупштина на приједлог председника из реда чланова који су вишегодишњим радом дали допринос развоју и угледу клуба. Интересантан је избор посебног организационог тијела унутар овог органа(Вијеће клубског савјета) који броји девет чланова, и такође га верификује скупштина а у њега улазе: три члана које бира генерални спонзор, затим три члана које предлаже такође генерални спонзор из реда истакнутих државних и јавних радника Републике Србије, један члан којег предлаже Српска Православна Црква и један члан из реда истакнутих спортских радника којег предлаже председник клуба. Задатак Вијећа, поред савјетодавне функције коју има цијели савјет је давање сагласности, односно позитивног мишљења које је неопходно приликом доношења одређених одлука управног одбора („*усвајању извештаја о извршењу обавеза из уговора о генералном спонзорству, привлачењу и распоређивању средстава из фонда генералног спонзора на приједлог управног одбора клуба и усвајању извештаја о коришћењу средстава из фонда генералног спонзора*“). Такође у надлежности вијећа је доношење закључака (већином гласова) , на документа које доставља управни одбор, а након доношења закључака надзорног одбора (годишњи финансијски план и извјештај клуба и годишњи извјештај о раду клуба). Из наведеног се може закључити да је појачана контрола (стратегија контроле као кључ успеха доброг корпоративног управљања) препозната као битан фактор у развоју клуба, те да у том смислу реформа најтрофејнијег српског клуба, барем у оквирима регулативе иде у правом смијеру.

Статут клуба је предвидио још две битне одредбе, које се односе на задовољавање критеријума везаних за афирмацију стратегије транспарентности, као и конкретизовања стратегије директне контроле рада и пословања. Чланом 45. одређена је обавеза јавности рада, гдје сви подаци о пословању и раду клуба, осим оних који су одређени као пословна тајна морају бити доступни јавности⁹⁸. Такође све одлуке органа клуба се морају уносити у књигу одлука. И на крају, можда и најбитнија одредба, која афирмише и законску обавезу из напријед наведених одредби члана 59. и 75. Закона о спорту, дата је у члановима 48. и 50. Статута а у којима стоји да одлуке које органи клуба донесе супротно закону, спортским правилима или општим актима клуба, суд може поништити по тужби заинтересованог лица или јавног тужиоца, а за штету која настане одговарају солидарно, ако се у поступку утврди да су у доношењу штетних одлука поступали са намјером и крајњом непажњом. Објективни рок за подношење тужбе за накнаду штете је три године од дана доношења штетне одлуке.

На основу свега изложеног, може се закључити да Република Србија, барем на папиру има један прилично модеран закон, који је испратио углавном све препоруке и закључке из директива Европске комисије које се односе на спорт, гдје држава кроз програме, те стратегије развоја даје потпору унапређења и развоја аматерског спорта као непрофитне дјелатности, стављајући чини се у први план ипак спортско удружење као основни облик организовања, првенствено спортских клубова, али исто тако се дефинитивно одређује да у погледу организације и одговорности за управљање и пословање у цјелости примјењује све институте корпоративног управљања по узору на она у привредним друштвима.

4. Модел уређења спортских друштава у Републици Хрватској

И у Републици Хрватској је чланом 1. Закона о спорту⁹⁹ одређено да су спортске дјелатности од посебног интереса за државу. Уз мање или више исте или сличне институте, те њихове дефиниције као и у закону Републике Србије (нпр. Национални програм спорта, аналогно стратегији развоја спорта у Србији, категоризација спортиста и њихов статус, врсте и облици спортске дјелатности и др.)

⁹⁸ „Органи клуба се старају да представници штампе, радија, телевизије и других средстава јавног информисања буду благовремено обавештени о важним догађајима, да им пруже потребне податке и информације, као и да им обезбеде потребне услове за њихов рад“

⁹⁹Закон о спорту Републике Хрватске (“ Народне новине, број:71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16);

ми ћемо овдје поменути одређене разлике између уређења спорта Хрватске и Србије, а што је битно управо са гледишта теме која се овдје обрађује односно примјене правила и система корпоративног управљања у спортским организацијама. Наиме, у поменутом закону се чланом 5. поред осталог дефинишу правна лица у систему спорта: удруге, трговачка друштва и установе. Удруге су аналогно удружењу у нашем и закону Србије удружење грађана које се оснива, региструје и престаје постојати у складу са Законом у удругама.¹⁰⁰ И установе као могући облик организовања се уређују сходно посебним Законом о установама¹⁰¹, и у овим облицима у суштини не постоје никакве разлике у односу на Србију, као уосталом и остале земље бивше државе укључујући и БиХ. Међутим, одређене специфичности које су закупиле пажњу су одредбе о облику организовања у форми трговачког друштва. Наиме, на оснивање трговачког друштва регистрованога за обављање спортских дјелатности чланом 15. је одређено “да се примјењује Закон о трговачким друштвима¹⁰², али ако се та спортска дјелатност односи на учествовање у спортском такмичењу онда организациона форма трговачког друштва мора бити спортско дионичарско друштво (с.д.д.)”¹⁰³. Ово имплицира да се спортска организација која учествује у спортском такмичењу, а то је у суштини спортски клуб, као привредно друштво једино може организovati у форми дионичарског (акционарског) друштва.¹⁰⁴ Ово се потврђује и у члану 19. којим је одређено да спортску дјелатност учествовања у спортском такмичењу могу обављати правне особе (спортски клубови) у форми спортске удруге за такмичење и спортска дионичка друштва. Даље, у члану 23. је дефинисано да спортски клубови, независно од правног облика могу имати аматерски или професионални статус, док се чланом 24. одређује који су то параметри који један клуб одређује као професионални. Поред наведеног истим чланом је одређена обавеза професионалног спортског клуба да посебном органу (Повјеренство за професионалне спортске клубове) једном годишње поднесе следеће извјештаје: рачун добити и губитка, годишњи финансијски извјештај, ревизорски извјештај, план пословања, извјештај о броју регистрованих спортиста, као и извјештај о члановима клуба и члановима органа клуба. Ради се о стручном тјелу од

¹⁰⁰ Закон о удругама Републике Хрватске (“Народне Новине“, број: 74/14);

¹⁰¹ Закон о установама Републике Хрватске (“Народне Новине“, број:76/93);

¹⁰² Закон о трговачким друштвима Републике Хрватске (“Народне Новине“ број:152/11);

¹⁰³ Цероња Петар ,Ивковић Марко, „ Правни модели провођења поступка обвезног преобликовања шпортског клуба-удруге у шпортско дионичко друштво“ *Зборник правног факултета у Загребу*, Вол.59, 1/2009, стр. 125-147

¹⁰⁴ Петровић Сениша „Трговачка друштва у шпорту-шпортско дионичко друштво“ Загреб, 2009, стр.82

седам чланова које именује министар, а основна улога је праћење обављања дјелатности професионалних спортских клубова, са одређеним управним надлежностима и ингеренцијама приликом утврђивања неправилности у раду и пословању. Интересантан је члан 29. који одређује начин настанка спортског дионичарског друштва, па тако се у наведеном члану одређује да с.д.д. може настати: оснивањем новог друштва (у складу са законом о трговачким друштвима) и преобликовањем спортских клубова- удруга. Преобликовање може бити обавезно а то је у суштини када клубови испуњавају услове за стечај и добровољно). Поред наведених обавеза, с.д.д. редовно, без одгађања шаље обавјести о свим важним пословним догађајима, а најмање једном годишње повјеренству подноси рачун добити и губитка, извјештај о регистрованим спортистима у сениорској екипи, годишњи финансијски извјештај, план пословања за идућу годину, и ревизорски извјештај (стратегија контроле и транспарентности). Могло би се рећи да орган повјеренства има улогу Комисије за хартије од вриједности, за све спортске организације преко којег држава посредно врши контролу спортских организација у погледу примјене правила (корпоративног управљања) која се примјењују и у трговачким (привредним) друштвима. Посебно је битно истаћи чињеницу да је обавеза провођења ревизије у професионалним спортским клубовима, регулисана чланом 40. гдје се иста мора обављати у складу са Законом о ревизији. Ако би се ово посматрало кроз призму облика контроле над пословањем привредних друштава, очигледно да је интенција законодавца била у томе да кроз посебан орган (повјеренство) и дата овлаштења додатно афирмише наведене стратегије (контроле и транспарентности) у пословања спортских клубова. На основу анализе наведеног а у вези са темом овог рада, могло би се закључити да је законодавац у Републици Хрватској у односу на Србију на конкретнији начин исказао интенцију да сходно регулисању ове области у земљама ЕУ, а које је и сама чланица, направи разлику између аматерског и професионалног спорта у погледу јасног одређивања да оно што је професионално треба бити у форми привредног друштва, ако не у цјелости (као с.д.д.), онда кроз минималне обавезе које у суштини представљају управо примјену стратегије контроле као кључне у корпоративном управљању (рачун добити и губитка, годишњи финансијски извјештај, план пословања за идућу годину, и ревизорски извјештај). Оно што је значајно истаћи као квалитетно рјешење у овом Закону је формирање стручног тјела- повјеренства,

које има улогу, може се слободно рећи “универзалног” надзорног одбора или ревизора посебно у погледу давања сагласности на стицање одређеног процента основног капитала у с.д.д., као и уопште кроз контролу пословања. Међутим да би се ово могло остваривати у пуном обиму потребно је прецизније одредити обавезе и спортских удружења аматерског статуса али и обавезе осталих облика спортских удруживања које закон наводи: спортски савези, национални спортски савези, спортске заједнице и др.

Очигледно је да су закони и Хрватске и Србије у погледу модела организовања спортских организација у суштини недоречени посебно у погледу разграничења да ли спортски клуб треба да буде удружење или привредно друштво као и паушално разграничавање аматерског од професионалног спорта. Иако је хрватски закон конкретнији у погледу одређења специфичне форме организовања у облику спортског привредног друштва, да би суштински био примјењив у пракси очигледно је потребно да у своје одредбе уведе и обавезну примјену основних начела корпоративног управљања (фидуцијарне дужности прије свега, и одговорности за непоступање) у свим облицима спортских колективитета, као и обавезу да се стратегија контроле коју је закон предвидио само за професионалне клубове, примјењује и на све остале спортске организације. На тај начин ће се у обавези примјене закона наћи и спортски клубови- удруге аматерског статуса, али и спортски савези свих нивоа. Наравно поред свега наведеног, да би у Србији и у Хрватској дошло до могућности развоја професионалних спортских клубова који би функционисали као привредно друштво потребно је прије свега регулисати начин финансирања, те јасно разграничити који се дио спортске дјелатности треба и мора финансирати кроз јавну подршку, а које се мора ослањати на приватни капитал и друге облике финансирања спорта (донације, спонзорства, маркетинг, продаја тв права и др.).

Такође, веома битно питање која није ријешено ни у једном од наведених закона, је питање начина приватизације већ постојећих клубова, а што је предуслов да би неки клуб уопште могао бити привредно друштво, јер сваки акционар или члан жели знати колики је његов власнички удио, односно на који начин ће кроз њега остварити зараду (првенствено кроз исплату дивиденде). Наиме, минимални износ основног капитала од 500.000 куна који се одређује као предуслов за оснивање с.д.д. према хрватском закону, није споран ако се има у виду новоосновани клуб који би се формирао у форми

с.д.д. Међутим, на који начин одредити износ и вриједност капитала и власничке удјеле у постојећим клубовима, када основна инфраструктура (стадиони, дворане) којом располажу најчешће није у њиховом власништву, односно на који начин утврдити стварни „goodwill“¹⁰⁵ једног спортског клуба у датом времену, питање је које представља „conditio sine qua non“ услов да би се процес приватизације спортских клубова на простору цијеле бивше државе провео законито и у интересу спорта. Клуб који је први у републици Хрватској, у 2008. години искористио и провео законску могућност преобиковања спортског клуба из удружења у спортско дионичко друштво је фудбалски клуб „Хајдук“ из Сплита. Наконведеног поступка уписа акција и одржане оснивачке скупштине, извршен је упис клуба, који је до тада функционисао у форми удружења грађана, у судски регистар трговачког суда у Сплиту, под називом: ХРВАТСКИ НОГОМЕТНИ КЛУБ ХАЈДУК, спортско дионичко друштво за обављање спортске дјелатности, скраћени назив: ХНК ХАЈДУК ш.д.д.¹⁰⁶. Основни капитал клуба је након исплате повјериоца утврђен у износу од 268.216.000,00 куна (цца 37 мил.евра) подијељен на 536.432 акција, номиналне вриједности 500,00 куна (цца 60 евра). Већински власник клуба са преко 56% акција је постао град Сплит након претварања пореског дуга у акције (што је омогућено одредбом члана 44. Став 6.) Закона о спорту), а преостали дио је купила државна агенција за осигурање штедних улога (9,82%), те неколико приватних инвеститора¹⁰⁷. Статутом друштва који је сходноведеном реструктурирању, усаглашен са важећем законском регулативом која се односи на Закон о трговачким друштвима и Законом о спорту утврђена су основна правила у погледу правног статуса и уређења клуба његовог назива, адресе сједишта, предмета пословања, међусобних односа између акционара, односа између акционара и клуба, и све друго што се предвиђа статутом било којег другог акционарског друштва. Посебно се истичу основна начела којих су дужни да се у раду и дјеловању придржавају сви органи друштва и лица која се налазе у радном односу у друштву (стручност као основни предуслов за обављање било које дужности у клубу, визија стратегије и развоја клуба, потпуни професионализам руководства клуба, законитост и транспарентност у пословању, одговорност за остваривање спортских и пословних

¹⁰⁵ „Goodwill“ представља разлику између вриједности неког предузећа на тржишту акција у одређеном времену и њене рачуноводствено утврђене нето имовине.

¹⁰⁶ „У статуту је наведено како гласи назив и скраћени назив клуба на енглеском језику: *Croatian football club Hajduk Split, plc*, односно скраћено *HNK Hajduk plc*“

¹⁰⁷ <http://www.split.hr/lgs.axd?t=16&id=8936>, приступљено 15.04.2018.

циљева, примарност интереса клуба испред свих осталих интереса и спречавање сукоба интереса клуба и осталих на свим нивоима, чување угледа и традиције клуба). Свако од наведених начела детаљно је описано у одредбама статута чиме се на посебан начин даје значај афирмацији правног субјективитета спортског друштва и истицања значаја реализације његовог „посебног“ интереса у односу на све друге појединачне интересе. Органи клуба су Главна скупштина, Надзорни одбор и Управа друштва. Главна скупштина је највиши орган у друштву и у свом раду у цијелости примјењује све одредбе Закона о трговачким друштвима, а исте су детаљно образложене у самом статуту¹⁰⁸ (чл.16-27). Оно што је посебно интересантно у вези уређења овог клуба је његов управљачки модел. Наиме, за разлику од Закона о привредним друштвима Републике Србије, али и Републике Српске који у принципу афирмишу једнодомни модел организације привредних друштава, Закон о трговачким друштвима Републике Хрватске¹⁰⁹ афирмише дводомни модел организације управе привредног друштва у ком скупштина бира надзорни одбор који затим бира и именује управни одбор. У духу овог модела организована је и управљачка структура фудбалског клуба Хајдук. Чланом 28. Статута је одређено да надзорни одбор броји 7,9 или 11 чланова, о чему одлучује главна скупштина која их бира обичном већином гласова на период од четири године и могу бити поново бирани. Два члана надзорног одбора предлажу мањински акционари, а остале већински акционар и власник, град Сплит. Надзорни одбор има велика овлаштења и дјелокруг а суштинско дјеловање поред избора и именовања чланова управе је надзор над вођењем послова друштва и давање сагласности на финансијске извјештаје. Наравно, дјелокруг и начин рада је детаљно одређен у одредбама статута (чл. 28-32). Међутим, код саме процедуре избора надзорног одбора, која је дефинисана у члану 28. Статута, могу се уочити одређене специфичности, које у одређеном смислу подсећају на уређење надзорног одбора у њемачком 50%+1 моделу. Наиме, став 3. наведеног члана предвиђа да чланови надзорног одбора морају бити изабрани између кандидата који се бирају на изборима за надзорни одбор, а које организује и проводи удружење навијача међу својим члановима. Избори морају бити проведени најкасније у четвртој календарској години од предходно проведених избора, а изборе проводи удружење навијача које има највећи број чланова у посљедњих пет година и чији чланови плаћају годишњу чланарину од 50 куна. Истраживајући разлоге оваквог

¹⁰⁸ <http://hajduk.hr/sadrzaj/pdf/2018-03-06-13-55-5865-statut-sdd-hajduk-split.pdf>, приступљено 15.04.2018.

¹⁰⁹ Закон о трговачким друштвима Републике Хрватске (“Народне Новине“ број:152/11)

начина избора надзорног одбора, који представља својеврсну комбинацију шпанског социоса и њемачког 50%+1 модела утврђено је да је исти усвојен као одговор на рјешавање првог, али и трећег агенцијског проблема који се јавио у пословању спортског привредног друштва „Хајдук“. Већински акционар и власник клуба је град Сплит који је сходно власничком удјелу имао право на избор навећег броја чланова надзорног одбора. Како је и у Републици Хрватској, као уосталом у свим земљама бивше државе, укључујући и БиХ, политика и партократија увучена у све сфере живота, ни спортска дјелатност није остала имуна на ту појаву. Наиме, због чињенице да локалним самоуправама, владају одређене политичке структуре, партије и коалиције, те како је у конкретном случају град Сплит већински власник клуба, у надзорни одбор су бирани људи по „политичкој“ а не професионалној линији што је довело до честих промјена у управљачкој структури које су праћене промјенама на политичкој сцени. Због такве ситуације друштво је доведено у ситуацију да не може правилно и дугорочно опредјелити стратегију рада и развоја, што је довело до губитака и негативног пословања. Оваква ситуација је између осталих конституената појединачних интереса (мањинских акционара, спонзора, и др.) највише забринула највјерније навијаче и чланове клуба, који су преко удружења грађана „Наш Хајдук“ са већинским акционаром градом Сплитом постигли договор да седам од девет чланова надзорног одбора бирају управо навијачи на демократским изборима, на који начин би у клупску управу били изабрани људи „ослобођени“ политичког утицаја, мотивисани да раде и дјелују у „најбољем интересу“ друштва. Пројекат „Наш Хајдук“ изазвао је велики интерес јавности. За мање од три мјесеца у удружење је учлањено више 8400 чланова који су редовно платили чланарину, а између 54 кандидата за члана надзорног одбора су се нашли угледни привредници и спортски радници, симпатизери и љубитељи клуба, углавном политички независни и опредјелени да „посебан“ интерес клуба стављају испред појединачних интереса.¹¹⁰ На овај начин су у великој мјери ријешени агенцијски проблеми корпоративног управљања у спортском привредном друштву „Хајдук“ и омогућена хармонизација појединачних интереса разних конституената (мањинских и већинских акционара, навијача, спонзора, повјерилаца, јавности и др.) са „посебним“ интересом друштва. Управу клуба према статуту бира надзорни одбор. Управа може да броји од једног до три члана када се бира и

¹¹⁰ <http://www.split.hr/lgs.axd?t=16&id=8936>, приступљено 15.04.2018.

предсједник управе. Управа доноси план провођења утврђене пословне политике и води оперативно пословање (за шта може образовати разне комисије као оперативна тијела за поједине области), те доноси све друге одлуке и акте које нису у надлежности других органа. Сам начин рада и распоред послова управе уређује се пословником о раду на коју сагласност даје надзорни одбор, а у свом раду управа мора поштовати сва ограничења одређена статутом и одлукама надзорног одбора као и самог пословника. На темељу изложеног би се могло рећи да се у Републици Хрватској, која је и формално чланица Европске уније, транзициони процеси и усклађивање са европским стандардима у спортској дјелатности крећу у правом смијеру, барем када је у питању законска регулатива, а што се у пракси може видјети управо кроз примјер једног од најпознатијих хрватских клубова, који је препознао значај примјене правила корпоративног управљања и у том смислу постојања аналогије између привредног и спортског друштва. Законодавац се кроз доношење новог закона о спорту и упућивање на примјену компанијске регулативе када је ријеч о професионалним спортским клубовима, оприједјелио за савремена схватања спорта како једне од значајних привредних грана у држави, а чињеница јесте да све државе бивше Југославије укључујући и Хрватску, једино у спорту могу бити равноправне или чак доминантне у односу на остале земље Европе.

ГЛАВА VII

СПОРТСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

1. Опште разматрање

Сви смо свједоци да је спорт у Републици Српској и Босни и Херцеговини у посљедних 10 до 15 година у фази стагнације и урушавања. Сигурно да је велики разлог таквог стања општа економска ситуација у земљи, неразвијена привреда, те недовољно дефинисана политика и начин финансирања спорта, како на нивоу ентитета тако на нивоу државе. Међутим, чињеница је исто тако да у постојећим облицима организовања свих спортских колектива и организација, почевши од спортског клуба па све до спортских савеза одређене гране спорта, не постоји адекватан систем управљања, пословођења и одговорности управљачких структура који би аналогно систему корпоративног управљања у привредним друштвима садржавао прије свега све оне механизме контроле над њиховим радом и пословањем, као и да не постоје јасни параметри којим би се разграничио аматерски и масовни спорт од професионалног спорта, а самим тим одредио и начин финансирања ових категорија као и њихова организациона структура и начин рада. Оваква ситуација је такође условљена и чињеницом да је Босна и Херцеговина настала управо распадом СФРЈ, и њена структура спортских организација се суштински заснивала и заснива на уређењу и организацији који је био присутан у вријеме постојања бивше државе, а сличан проблем постоји и у земљама региона (Србија и Хрватска). Међутим, као што се може закључити из досадашњег излагања, ове земље су се за разлику од БиХ помјериле са “мртве тачке” прије свега реформом спортског законодавства, које је први предуслов да се транзициони процес у спортској дјелатности одвија према напријед.

2. Правна регулатива спортских организација у БиХ

Специфичност Босне и Херцеговине као државе у односу на државе окружења, лежи у њеном изузетно комплексном друштвено – политичком уређењу (два ентитета и Дистрикт Брчко, три конститутивна народа и њихова равномјерна заступљеност на свим нивоима власти и др.), у којој је између осталих специфичности у функционисању саме државне заједнице, присутан велики степен децентрализације и делегације надлежности ентитета са државом и обрнуто. Посебна специфичност Босне и

Херцеговине, у односу, не само на земље бивше Југославије, него и шире, је постојање великог спектра закона и подзаконских аката који, најчешће на територијалном принципу регулишу једну те исту област. Тако је на примјер, кривично- правна област регулисана на територији цијеле државе са чак четири материјална (Кривични закон Босне и Херцеговине, Кривични закон Републике Српске, Кривични закон Федерације Босне и Херцеговине, Кривични закон Брчко Дистрикта) и четири процесна (Закон о кривичном поступку Босне и Херцеговине, Закон о кривичном поступку Републике Српске, Закон о кривичном поступку Федерације Босне и Херцеговине, Закон о кривичном поступку Брчко Дистрикта) закона. Иста ситуација је и у многим другим областима као што је привредна, грађанско- правна, радно- правна и др.

Сви наведени закони поједину област углавном уређују пратећи стандарде који се траже у транзиционом процесу према Европској унији, па би се могло рећи да барем у формално- правном смислу законодавство Босне и Херцеговине успијева пратити европски пут. И спортска дјелатност је аналогно осталим областима уређена по територијалном принципу: посебним законима о спорту на нивоу ентитета Република Српска, на нивоу Дистрикта Брчко, на кантоналним нивоима и на концу на нивоу државе Босне и Херцеговине. Чланом 3. и 4. Закона о спорту Босне и Херцеговине¹¹¹ истиче се да је спорт дјелатност од јавног интереса, да се заснива на “на принципима и стандардима утврђеним у Европској повељи о спорту, Европској конвенцији о заштити људских права и основних слобода, Конвенцији УН-а о правима дјетета, Међународној конвенцији против допинга у спорту, Европској конвенцији о насиљу и недоличном понашању гледалаца на спортским приредбама, Олимпијској повељи, Параолимпијској повељи, правилима међународних спортских асоцијација, Европском кодексу о спортској етици, Декларацији о спорту, толеранцији и „фер плеју“, а у члану 5. се наводи да се спорт у Босни и Херцеговини организује на децентрализован начин са утврђеним правима и надлежностима Босне и Херцеговине, ентитета, Брчко Дистрикта Босне и Херцеговине и других нивоа административног организовања, што значи да све што није регулисано овим законом, регулишу закони о спорту нижих нивоа власти

¹¹¹ Закон о спорту БиХ (“Службени гласник БиХ” број 27/08,102/09 і 66/16)

(ентитетских и кантоналних). И чланом 8. Закона о спорту републике Српске дефинисано је да је „спорт дјелатност од општег интереса, а који се реализује и остварује доношењем и реализацијом програма развоја спорта“. Тумачењем наведених одредби, на први поглед би се могао извести закључак да је у формално-правном смислу у Босни и Херцеговини примјењен интервенционистички модел уређења спорта са разрађеном и усаглашеном материјом, јер ако у једној области постоји више субординисаних закона који је регулишу, претпоставка је да је у тој области сужен простор за постојање “правних празнина” у његовом регулисању, а самим тим се на најмању мјеру своди могућност злоупотреба нечијих права.

Али, ситуација у пракси је управо супротна. Прије свега Закон о спорту Републике Српске донесен је давне 2002. године, а незнатну измјену и допуну је имао 2008. године, неколико мјесеци прије доношења државног закона. Иако је чланом 75. Закона о спорту БиХ одређена обавеза доношења ентитетских и кантоналних закона са дужношћу усклађивања са државним законом и то у року од једне године, до дан данас то се није десило, а Федерација Босне и Херцеговине уопште нема закон о спорту. Поред неусклађивања са државним законом, неусклађеност постоји и када су у питању закони који се као *lex generalis* посредно примјењују у регулисању одређених односа у области спорта. Тако се рецимо, у Закону о спорту Републике Српске¹¹² у члану 54. између осталог наводи да “*спортске организације могу да се оснују као спортска удружења, спортска друштва, предузећа...?*”. Термин “предузеће” уопште не постоји у Закону о привредним друштвима Републике Српске. Насупрот овоме у Закону о спорту Босне и Херцеговине у члану 20. је одређено да се професионални клубови оснивају и региструју као привредна друштва, а на нивоу БиХ не постоји Закон о привредним друштвима, јер ту област регулишу ентитети својим посебним законима.¹¹³

Члановима 138. и 139. Закона о спорту Републике Српске је одређено да аматерске спортске организације, стручни радници и спортисти имају право на одређене пореске олакшице на име накнада за стипендије, појачану исхрану, односно

¹¹² Закон о спорту Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број:4/02, 66/03, 73/08)

¹¹³ 1)Закон о привредним друштвима Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број: 127/08,58/09,100/11,67/13, 100/17);2)Закон о привредним друштвима ФБиХ(Службени Гласник ФБиХ“ 74/15)

за набавку спортске опреме, реквизита и слично у складу са пореским законима, док се чланом 68. Закона о спорт БиХ предвиђа да се правним и физичким лицима која улажу средства у развој спорта, уложена средства признају као трошкови и да су исти ослобођени пореза. Наравно, ни једна од наведених одредби није усаглашена са пореским законима државе и ентитета. Наиме, све спортске организације (клубови, савези, разна удружења судија, тренера и сл.) су у Босни и Херцеговини регистровани и функционишу искључиво као непрофитна удружења грађана, а на основу Закона о удружењима и фондацијама Босне и Херцеговине¹¹⁴, односно за ниво ентитета, кантона и дистрикта, на основу њихових закона о удружењима и фондацијама. Чланом 2. Закона о удружењима и фондацијама Босне и Херцеговине, али и у осталим поменутих законима за ниво ентитета, кантона и дистрикта Брчко мање или више на исти начин је дефинисан појам удружења, у ком се наводи да је удружење “ сваки облик добровољног повезивања три или више физичких или правних лица, у свим комбинацијама, ради унапређења и остваривања неког заједничког или општег интереса или циља, у складу са Уставом и законом, а чија сврха није стицање добити”. Такође, у ранијем излагању овог рада смо видјели на који начин се овим законом/-има уређују и друге ствари, а посебно организација, надлежности и одговорности органа удружења у односу на органе привредних друштава.

На основу ових закона се у Босни и Херцеговини региструју и организују сви облици грађанског удруживања (спортски клубови, спортски савези на нивоу државе, ентитета и кантона, удружења судија и делегата, удружења прволигаша, премијерлигаша, али исто тако и удружења рибара, музичара, пекара и сл.) Оваква ситуација произилази управо из напријед наведеног, односно прије свега апсолутне међусобне неусклађености наведених закона о спорту као *lex specialis* закона за област спорта, а затим неусклађености и субординације закона о спорту са другим законима, посебно са законима о удружењима и фондацијама, односно законима о привредним друштвима.

На примјер, члановима 17. до 22. Закона о спорту Босне и Херцеговине, се прописује да се сва правна лица у области спорта (спортски клуб, спортско друштво, спортски савез у одређеном спорту, Олимпијски и Параолимпијски комитет, установе и организације у области спорта и др.) организују као удружења грађана у складу са

¹¹⁴ Закон о удружењима и фондацијама БиХ(Службени гласник БиХ, број:32/01, 42/03,63/08,76/11)

наведеним законом о удружењима и фондацијама, и гдје се у погледу спортског клуба као основног облика организовања у спорту одређује да исти може бити аматерски, основан у складу са наведеним законом, или професионални када се мора организovati и регистровати у складу са законом о привредним друштвима. Међутим, без одређења параметара који би разграничили појам “аматерски” од појма “професионални” јасно је да оваква одредба даје могућност да се све спортске организације региструју једино као удружења грађана (што је и логично ако се узме процедура оснивања удружења, као и све остале „погодности“ за осниваче и управу а које се налазе у одредбама закона о удружењима и фондацијама). У Републици Српској је ствар још јаснија, јер ако би којим случајем клуб на територији Републике Српске и хтио да се региструје као привредно друштво, проблем би му био наведени члан 54. који познаје термин „предузеће“, па је стога удружење грађана, са позиције закона о спорту, једина опција. У овој области је вјероватно у највећој мјери уочљив недостатак правилне процјене утицаја донесених прописа (*ex-ante* анализа), на динамику кретања и развоја догађаја у одређеном времену (*ex-post* анализа). Оваква правна регулатива спорта у Босни и Херцеговини која не прати динамику и суштину промјена у односима носилаца интереса, а ни правила и примјере земаља у окружењу довела је спорт у држави у хаотично стање што је увелико отворило могућност манипулације, злоупотреба и избјегавања одговорности, посебно управљачких структура и менаџмента спортских организација.

У Босни и Херцеговини је 2010. године од стране Министарства цивилних послова-Сектор за спорт донесена стратегија спорта у Босни и Херцеговини¹¹⁵, у којој се као општи циљеви наводе : *побољшање система управљања спортским организацијама на нивоу БиХ, унапређење врхунског спорта на нивоу БиХ, унапређење едукације и организација такмичења на нивоу БиХ, подршка организацији спортских такмичења значајних за БиХ, развој и задржавање спортиста са врхунских резултатима, развој и унапређење најуспјешнијих спортова, унапређење спортске инфраструктуре, доношење стратегија на свим нивоима административних организација у спорту у БиХ, те унапређење постојећих људских потенцијала у спорту.*

¹¹⁵ http://www.mcp.gov.ba/zakoni_akti/strategije/?id=1673, приступљено 15.04.2018.

Детаљном анализом документа може се закључити да поред тога што су наведени начини постизања наведених циљева прилично паушално одређени (нпр. дефинисање активности унапређења врхунског спорта, а да при том не постоји дефиниција самог појма „врхунски“ спорт и сл.) чињеница је да ни у једном сегменту не постоји интенција да се спортска организација у организационом смислу приближи организацији привредних друштава, и отвори могућност примјене свих правила корпоративног управљања, а посебно оних која се односе на контролу рада и одговорности у дјеловању управљачких структура спортских друштава.

Чини се да је циљ овог документа био више задовољавање форме и испуњавање обавезе једне од многобројних одредби Споразума о стабилизацији и придруживању ЕУ чији је потписник Босна и Херцеговина, него да стварно да праву оцјену стања у спорту и дефинише смјернице за његов развој, а то се једноставно може закључити и из тренутног стања спорта у држави.

2.1. Финансирање спорта у Босни и Херцеговини

Наравно да су финансије у спорту један од најважнијих, ако не и најважнији сегмент којим се омогућава остављање свих спортских циљева, како оних нелукративних, тако и оних лукративних. Основни проблем финансирања спорта у Босни и Херцеговини потиче из законске регулативе и непостојања јасних параматара раздвајања професионалног, врхунског спорта од аматерског, масовног спорта, као и јасног одређивања надлежности институција, организација и органа које би се бавиле контролом, развојем и афирмацијом једног и другог. Регулатива спорта, укључујући и његово финансирање у правном поретку Босне и Херцеговине је настала на темељима и основама регулисања ове области у бившој Југославији, односно СФРЈ гдје су као што је већ виђено спортска друштва и клубови организовани као нелукративна грађанска удружења, односно друштвене организације у области спорта.

Највећи дио имовине спортских друштава који су егзистирали у Социјалистичкој Републици Босни и Херцеговини (посебно непокретна имовина као што су стадиони, дворане и сл.), а који је до распада био у друштвеном власништву СИЗ-ова за физичку културу, прешао је у својину државе, ентитета, кантона, односно јединица локалне самоуправе, који се по разним правним модалитетима (закуп, кориштење без накнаде и сл.) дају на управљање одређеним спортским клубовима.

Законом о спорту Босне и Херцеговине, а и Законом о спорту Републике Српске је дефинисано да се спорт и спортске активности финансирају из чланарина, донација и спонзорстава, буџетских средстава, из прихода стечених активностима спортске организације, од игара на срећу, субвенција, дотација, и других извора. Чињеница јесте да су овакви извори финансирања слично конципирани и у развијеним земљама Европске Уније (гдје поред наведених прихода значајно мјесто заузимају приходи од продаје медијски права).

Међутим, због неразвијеног спортског тржишта и недефинисаног статуса и разграничења спортских друштава и клубова (аматерских од професионалних) спортске организације, као и сва остала непрофитна грађанска удружења у највећој мјери се финансирају или очекују финансирање из буџетских пројекција које спорт у оквиру укупног буџета одређује држава, ентитети, кантони и јединице локалне самоуправе. Овај вид финансирања је предвиђен и у стратегијама свих развијених земаља ЕУ, али са прилично јасним разграничењем аматерског и масовног спорта који се финансира из јавних средстава државе, од оног професионалног спорта који се финансира на тржишној основи, из других извора (чланарина, спонзорстава, дотација, маркетинга и др.) Поред већ истакнуте проблематике законске регулативе спорта и утицаја на његово финансирање у Босни и Херцеговини, битно је споменути још два специфична сегмента овог проблема. Прво, буџетска издвајања за спорт у држави на свим нивоима власти су релативно ниска. Буџет за спорт у Републици Српској за 2018. годину износи 2.462.100,00КМ, што је у пројекцији ентитетског буџета од 3,3 милијарде конвертибилних марака, занемарљив износ. На нивоу државе, тај износ је још нижи па на нивоу државе износи мање од милион марака (у 2015. години је износио 560.000КМ). Издвајања локалних заједница се крећу до максимално 3% буџета јединице локалне самоуправе (нпр. Град Бања Лука је за спорт у 2018. години предвидјела 0,67% градског буџета, односно 880.000,00 КМ, а Град Бијељина 2,83%, односно 1. 330, 000,00КМ)¹¹⁶, што је такође недовољно, ако се узме у обзир број спортских друштава и њихове потребе.

Друго, обзиром да не постоје јасни параметри и критеријуми раздвајања и категоризације спорта (професионални и аматерски), остварених резултата те сходно

¹¹⁶ <http://www.unoportal.net/2018/03/28/bijeljina-za-sport-izdvaja-283-a-banjaluka-067-odsto-budzeta/>, приступљено 15.04.2018.

томе и реалних и одговорних програма којима се аплицира на додјелу ових средстава, она се најчешће нерационално додјељују а затим још нерационалније троше.

2.2. Корпоративно управљање у Босни и Херцеговини- утопија или реална перспектива?

Сагледавајући све до сада наведено када је ријеч о организацији спорта у Босни и Херцеговини, може се са сигурношћу закључити да корпоративно управљање у спорту не постоји у облику у којем егзистира у савременим правним системима.

Тренутна законска регулатива (републички и ентитетски закони о спорту и закони о удружењима) на паушалан начин одређује и дефинише рад и дјеловање најважнијих, односно у закону јединих органа (скупштина и управни одбор), дајући могућност да се остала организација уреди статутом . Статут као највиши правни акт у формално правном смислу дефинише организациону структуру клуба на сличан начин као и било ком другом упоредном систему организације спортских или привредних друштва, односно по функционалном систему уз постојање органа клуба и подјеле њиховог дјелокруга на административни и спортски дио. Тако у принципу сви клубови или спортска друштва, односно спортски савези, имају сљедеће органе: скупштину, управни одбор, надзорни одбор, секретара или директора као оперативни (извршни орган) управног одбора (административни дио) и спортског директора, односно шефа стручног штаба, директора репрезентације и слично који координира радом првог тима (А репрезентације и др.) те омладнских погона (с портски дио).

Ако би се наведени систем организације упоредио са било којим од наведених упоредних спортских система не би се пронашла значајнија разлика, јер су карактеристике функционалног система (подјела посла, хијерахија, организација и дјелокруг) фактички истовјетне.

Међутим, суштинска разлика је да у пракси дјелује „неформална“ организациона структура, односно међусобни утицај наведених органа (управни одбор, надзорни одбор, директор, спортски директор и др.) заснован на међуљудским односима њихових чланова, у којима због непостојања јасно диференцираног „посебног“ интереса самог друштва, заштићеног императивним нормама кроз одредбе закона, а онда и нижих правних аката, често преовлађују појединачни интереси, па тако и дјелокруг органа који је формално- правно одређен у статуту, често не дјелује у том радијусу, односно у циљу који би се подударао са „посебним“ интересом спортског

друштва. У оваквој ситуацији је врло тешко утврдити одговорност у раду, јер не постоје законом одређени механизми који би омогућавали примјену стратегија контроле и транспарентности у рјешавању насталих агенцијских проблема корпоративног управљања који су карактеристични за привредна друштва. Када се овоме свему дода чињеница да већина чланова управних и надзорних одбора, односно менаџмента одређене спортске организације на те позиције долазе на основу „политичких“ расподјела, а не стручних референци, са врло малим или никаквим спортским, а посебно менаџерским, односно организационим способностима и искуством, који у одређеном мандату на локалном, кантоналном или ентитеском (државном), без фидуцијарне дужности и правила пословне процјене располажу са ионако ниским грантовима за финансирање спортских клубова и друштава, одређујући при том нереалне циљеве углавном опредјељене личним интересима појединаца или интересне групе, а не „посебним“ интересом одређеног спортског друштва или клуба (нпр. играње у неком европском такмичењу, иако се клуб налази у лошој финансијској ситуацији, у којем су расходи већи од прихода и гдје клуб нема адекватног играчког и тренерског кадра и сл) и када се ово све одвија без икакве стручне, независне и професионалне, ревизорске контроле по узору на контролу пословања у привредном друштву са правима, обавезама, а посебно одговорношћу најодговорнијих, управљачких структура, “резултат” су :1) огромни дугови у клубовима према играчима, разним повјериоцима али и држави (прије свега неплаћени порези и доприноси); 2) блокирани рачуни; 3) немогућност отварања стечаја или реорганизације појединих клубова и савеза због недефинисане власничке структуре; 4) управе одлазе и долазе без одговорности правећи у клубовима штете мјерене милионима марака; 5) дуги судски спорови између играча као радника, разних повјериоца и клубова пред грађанским судовима при којима клубови нормално играју и такмиче се и др. Најсвјежији примјер непостојања корпоративног управљања у спорту Босне и Херцеговине али истовремено и потребе да се под хитно крене у реорганизацију комплетне спортске регулативе управо његовим увођењем, је случај фудбалског клуба „Борац“ Бања Лука. Фудбалски клуб“Борац“ основан је 1926. године, као раднички спортски клуб „Борац“ што значи да је као клуб прошао све наведене фазе организационих промјена у бившој Југославији. Као и сви остали спортски клубови у Републици Српској и Босни и Херцеговини и фудбалски клуб „Борац“ у

организационом смислу егзистира као непрофитно удружење грађана са организационом структуром, правима, обавезама и одговорношћу најодговорнијих субјеката уређеном на основу већ поменутих закона о спорту и удружењима, те статута клуба.

Као што је већ споменуто у ранијем дијелу рада, још 2005. године УЕФА је донијела Правилник о финансијском „фер плеју“ и лиценцирању клубова, у којем је јасно одређено да сви фудбалски клубови да би добили лиценцу за елитно такмичење (у Босни и Херцеговини то је Премијер лига), морају посебно када је ријеч о контроли и ревизији финансијских извјештаја да послују и дјелују као предузећа, што значи да се правила корпоративног управљања намећу као обавезна . Међутим, очигледно због непостојања напријед наведених правила, параметара, критеријума уобличених кроз законску регулативу свих ових година, фудбалски клуб „Борац“ у 2018. години није добио лиценцу за такмичење, а разлог томе су дуговања клуба према повјериоцима и држави, који укупно износе скоро 15 милиона марака. Ако се узме у обзир да је наведени износ настајао годинама (дуг за порез 12 милиона КМ, за струју 1,3 милиона КМ, повјериоцима ок 1,5 милиона, око 670.000КМ, за воду и сл.) јасно је да је основни проблем био у недостатку примјене адекватних стратегија у рјешавању агенцијских проблема који су се јављали у егзистирању клуба а посебно примјене стратегија контроле и транспарентности, као и утврђивању обавезе фидуцијарне дужности најодговорнијих субјеката (управе) за пословођење и њихове одговорности („пробијање правне личности спортског друштва“) за супротно поступање. Наравно, клупска имовина и приходи су недовољни за намирење ових потраживања, а посебно из разлога што је највећи дио инфраструктуре који користи клуб (прије свега Градски стадион у Бањој Луци) у власништву града, па је питање из које би се имовине намиривали повјериоци и држава . Обзиром да се ради о удружењу грађана, а не привредном друштву, не постоји могућност да се кроз примјену одредби Закона о стечају проведе евентуални поступак реструктурирања, као што та могућност постоји у Хрватској, која је овакву ситуацију предвидјела управо новим Законом о спорту. Наведени примјер је, нажалост, само један у низу случајева у Босни и Херцеговини, у којој очигледно влада апсолутни несклад између теорије, праксе и реалних показатеља стања спорта у самој држави у односу, како на земље окружења тако посебно на остале земље Европе.

Дакле, увођење правила корпоративног управљања у спортским друштвима аналогно правилима која важе у привредним друштвима, није утопија већ реална перспектива развоја спорта Босне и Херцеговине и Републике Српске, а да би се омогућила стартна позиција за његову примјену потребно је прије свега кренути од успостављања правних оквира, кроз корјените измјене постојеће регулативе.

ЗАКЉУЧАК

Кроз анализу цјелокупног рада јасно се може увидјети да феномен спорта који људско друштво прати од самог његовог настанка, у задњем вијеку све више прераста у економски феномен, који у условима капиталистичког начина привређивања прераста своју првобитну друштвено-социјалну функцију и постаје један од мотора развоја привредне дјелатности, како на глобалном, тако и на регионалном, државном али и локалном нивоу. Да би се што боље носио са изазовима класичног тржишта и његових законитости, посебно понуде и потражње као основних тржишних параметара који њиме владају, али и да би истовремено сачувао своју првобитну функцију, у савременом спорту су почела да се примјењују сва правила и системи корпоративног управљања привредних друштава и компанија, са одређеним специфичностима које су условљене управо специфичношћу саме спортске дјелатности као комплексне друштвено-економске појаве, која ће се у наредном периоду са развојем спортског тржишта посебно развијати у виду специјализованих управљачких структура-спортског менаџмента.

Увидјели смо да најразвијенији свјетски клубови у организационом смислу егзистирају као глобалне компаније, у којима је одговорност управљачких структура још израженија него у класичном привредном друштву и компанији, гдје за остваривање “посебног” интереса клуба често одговарају и персоналним средствима обезбјеђења, путем гаранција и депозита. Земље окружења су се под утицајем транзиционих процеса према ЕУ почеле прилагођавати савременим трендовима, прије свега кроз усклађивање законске регулативе, препознајући значај увођења система корпоративног управљања по узору на привредна друштва. У Босни и Херцеговини, нажалост као и у свим другим интеграционим процесима и процес интеграције спортске дјелатности “стоји у мјесту”. Потребно је под хитно приступити корјеним промјенама прије свега кроз доношење савременог-их закона о спорту, а даље кроз њихову имплементацију на свим нивоима власти кренути у реструктурирање свих спортских организација, посебно у оном дјелу који се односи на управљачку структуру и финансијску контролу пословања, јер се само на тај начин могу створити предуслови да се у годинама које долазе спорт Босне и Херцеговине може равноправно укључити у спортско тржиште Европе којој свакако припада. Сагледавши све напријед наведено апсолутно је јасно да је основна претпоставка и *conditio sine qua non* услов за

покретање промјена у спорту Босне и Херцеговине измјена постојеће законске регулативе. Србија и Хрватска су доношењем нових закона о спорту, по узору на савремене тенденције ЕУ, увели одредбе које се односе на успостављање система одговорности у пословођењу и управљању спортским организацијама и њиховој организационој структури и форми, аналогно оном који се примјењује у пословању “класичног“ привредног друштва.

Обзиром на поменути плурализам законске регулативе у Босни и Херцеговини, као и на комплексно уређење државе у друштвено- политичком смислу, први корак би требао бити доношење јединственог закона о спорту на нивоу државе (нпр. као Закон о основама безбједности у саобраћају) или ако политичке прилике у земљи то не дозвољавају, нових закона о спорту ентитета и кантона, са идентичним одредбама којим би се омогућила примјена правила корпоративног управљања, посебно у сегменту контроле и одговорности рада и дјеловања најодговорнијих субјеката, уз њихову максималну координацију у субординацију у примјени како међусобно, тако и са осталим законима који на посредан начин уређују ову област.

То прије свега значи да основни појмови у области спорта (форма, облик и врста спортске организације, појам аматерског, врхунског, професионалног, спорта, организациона структура, обим одговорности, финансирање спортских активности, и др.) морају бити једнако дефинисани и одређени на било ком нивоу власти и територији.

Такође, оно што би се морало јасно и прецизно дефинисати, а што није урађено ни у законима земаља окружења, је одређивање начина и обима финансирања аматерског непрофитног бављења спортом који је предмет јавне подршке државе, локалне заједнице, пројеката ЕУ (нпр. Ерасмус +) , у односу на финансирање професионалног спорта, те реално и одговорно са позиција спортског тржишта утврдити да ли уопште, и у ком то сегменту спорт, Босне и Херцеговине има обиљежја професионализма, и да ли са позиције земаља окружења а посебно у ЕУ може бити конкурентан. Видјело се из ранијег излагања да спортска друштва (клубови) и организације у највећем дјелу своје буџете заснивају на грантовима за спорт локалне заједнице и дјелимично кроз ентитетски и државни буџет, што у суштини није довољно ни за финансирање најосновнијих потреба аматерског спорта. Само спортска опрема, термини за тренинге те трошкови одигравања утакмица (котизације, превоз,

трошкови исхране на гостовању и др.), представљају огромне издатке, које наведени буџети не могу покрити ни дјелимично. Поставља се онда оправдано питање да ли се у таквим условима рада и дјеловања може уопште говорити постојању професионалног спорта. Епизодне улоге наших спортских клубова у међународним такмичењима у спортским гранама које у земљама ЕУ на професионалном нивоу такмичења увелико имају комерцијални карактер (фудбал, кошарка, рукомет) иду у прилог чињеници да у спорту Босне и Херцеговине не постоји професионални спорт као комерцијална привредна грана. Репрезентативни успјеси рукометне (пласман на СП у Катар 2015. године) и фудбалске (пласман на СП у Бразил 2014. године) репрезентације у сениорској конкуренцији се могу сматрати огромним резултатом ако се узме у обзир буџет који се издваја за финансирање репрезентативног спорта на нивоу државе. Међутим, чињеница да сви, или највећи дио играча репрезентативаца, чине професионалци који су чланови разних европских и свијетских клубова, значи да је њихов професионални рад у спорту и обезбјеђивање егзистенције за њих и њихову породицу, омогућен ван граница Босне и Херцеговине и гдје кроз наступе за репрезентацију они само користе могућност да спортским жаргоном речено“подижу цијену свог рада “ на европском и свијетском спортском тржишту.

Тренутно стање у спорту Босне и Херцеговине омогућава да професионални спорт може егзистирати и бити конкурентан са Европом, једино када је ријеч о спорту младих. Наиме, све земље бивше Југославије су познате као „расадници талентованих младих спортиста“ и у тим категоријама парирају свим европским и свјетским клубовима и репрезентацијама (2015. године кадетска кошаркашка репрезентација Босне и Херцеговине је постала првак свијета). Управо, кључ успјеха и развоја сениорског спорта у Босни и Херцеговини је „професионализација“ спорта међу младим узрастима, гдје ће „посебан“ интерес спортске организације бити конципиран на начин да се као основна дјелатност спортског клуба дефинише развој и афирмација младих и талентованих спортиста као врхунских „полупроизвода“ и да се претежни дио финансијске подршке државе, ентитета, кантона, јединица локалне самоуправе искључиво усмјерава у том правцу, уз све наведене дужности и одговорности рада и пословођења најодговорнијих субјеката у одређеној спортској организацији, друштву клубу. Сениорски спорт је потребно ускладити са реалним стањем тржишта и економском ситуацијом у земљи, односно гдје би професионализам значео

предпоставку да један професионални спортиста од свог рада у спорту као основном занимању може остварити сва права и могућности које има и било који други радник у приватном или јавном сектору. Зато је потребно да се кроз професионални и одговоран однос најодговорнијих субјеката једне спортске организације дјелује у правцу афирмације и омасовљења спортских активности код младих, те да им се кроз оптимизацију услова за рад укаже на сва позитивна дејства спорта у развоју цијелокупне личности (духа и тијела).

Одговорном стратегијом развоја и програмима који би се заснивали на процјенама и мишљењима стручних лица за сваку област, кроз одређени временски период би се отварала могућност да се из „масовне производње“ основног спортског производа- спортисте, издвоје они најквалитетнији и најталентованији, који би били „понуђени“ професионалном спортском тржишту, те према законима понуде и потражње остварили како личну материјалну и спортску сатисфакцију, али и створили доходак спортској организацији разликом између уложених средстава у њихов развој и нове вриједности остварене њиховом продајом. Наравно, остатак „производа“ и даље би егзистирао у спортској организацији афирмишући и развијајући масовни, аматерски спорт као додатну дјелатност уз остале животне и радне активности (школовање, студирање, рад на одређеном послу у струци) чиме би било омогућено остваривање примарне нелукративне функције спорта, а то је стварање здравог и друштвено одговорог појединца али и друштва у цијелини.

Само на овај начин би улагање поменутих средстава у спорт од стране државе и јавних власти омогућило да се спорт развија на здравим основама, а да се професионални спорт као надоградња афирмише кроз економске законе тржишта гдје ће улога државе бити да омогући и мотивише уплив приватног капитала као основног мотора развоја професионалног спорта.

Наравно, да би све наведено било могуће спровести у пракси, потребно је ускладити законску регулативу спорта по узору на упоредне правне системе, посебно оне које су у пракси најсличнији правном систему Босне и Херцеговине, а то су системи земаља окружења.

Прије свега потребно је по узору на Закон о спорту Хрватске омогућити поступак реструктурирања клубова који испуњавају услове за стечај и ликвидацију, а то значи прије свега дефинисати поступак провођења обавезне промјене правне форме

форме удружења грађана у неку форму привредног друштва (нпр. акционарско друштво), те кроз директну примјену закона о привредним друштвима, имплементирати сва правила корпоративног управљања , али отворити и друге могућности које се односе на промјену власничке структуре, начин финансирања, повезивање, промјене правног статуса друштва, односно управо примјену закона о стечају који дефинише начин и могућности реструктурирања.

Што се тиче модела организације, најбоље рјешење за спорт у Босни и Херцеговини била би извјесна конвергенција шпанског „социос“ модела и њемачког модела „50% +1“, уз примјену одређених сегмената британског модела који се односи на политику пореских ослобађања од улагања у спорт, односно олакшавање уплива приватног капитала. На примјер, ситуација у којој се сада налази фудбалски клуб „Борац“ Бања Лука, најсличнија је ситуацији у којој је прије неколико година био фудбалски клуб „Хајдук“ из Сплита, па би се и настали проблем могао ријешити на исти начин.

Прије свега, потребно је кроз законску регулативу омогућити да удружење грађана фудбалски клуб „Борац“ промјени правну форму привредног друштва „Борац“ АД, а затим да се сходно члану 274. Закона о привредним друштвима Републике Српске, кроз поступак претварања пореског дуга у акције омогући да већински акционар клуба постане држава, односно град Бања Лука. Остали дио акција би се излистао на берзи, а на тај начин би навијачи клуба могли куповином одређеног процента акција, као појединци или удружење грађана (као удружење „наш Хајдук“) омогућити значајан извор прихода којим би се ријешило велики број дуговања („Борац“ има велики број присталица и навијача, популарних „Лешинара“ који би одређеним улагањем у клуб, плаћањем годишње чланарине удружењу навијача а које би са тим износом могло купити акције на берзи, омогућили да се ријешити навећи дио дуга према повјериоцима, али на тај начин и остварити одређена управљачка права у друштву).

Емисијом акција на берзи, али и других хартија од вриједности (обвезница и вараната) отвара се могућност финансирања који је далеко повољнији од кредитних задужења, обзиром да овако прикупљена средства немају рок доспјећа па инвеститори који купују акције путем јавне емисије, добит очекују путем дивиденде, или капиталне добити кроз раст цјена акција на берзи. Такође, законом се може одредити одређени проценат добити који се мора, поред законских уносити и посебне резерве (у

Хрватској се најмање 50% нето добити мора издвајати у посебне резерве које се могу користити само за унапређивање спортске дјелатности спортске припреме дјецe, што би у значило да би се навјећи дио добити опет улагао у основну дјелатност фудбалског клуба "Борац"). На овај начин би се омогућила афирмација још једне стратегије из система корпоративног управљања, а то је стратегија транспарентности. Наиме сам процес изласка на берзу и објављивања проспекта, посебно познатог брeнда заокупља интерес јавности. У медијима и на интернет страници друштва- клуба објављује јавни позив, прелиминарни проспект и проспект као и евентуалне најаве његове презентације од стране управе. Такође би клуб имао обавезу да посједује и кодекс понашања (члан 309. Закона о привредним друштвима Републике Српске) као и да преко Комисије за хартије од вриједности објављује извјештаје о пословању на који би начин поменута стратегија транспарентности имала пуну афирмацију, посебно у отклањању тзв. другог али и трећег агенцијског проблема у корпоративном управљању а самим тим се остварује и посредни ефекат промовисања клуба.

Наравно, уз квалитетан, стручан, одговоран и професионалан рад и дјеловање најодговорнијих субјеката друштва (управе и менаџмента), било би могуће примјенити и друге облике организације као што је њемачки модел 50%+1 гдје би прва екипа и професионални дио клуба био организован као привредно друштво, а већински власник би било непрофитно удружење грађана " Борац" под чијом ингеренцијом би били сви остали сегменти спортских активности (масовни и аматерски спорт , школски и рекреативни спорт, а посебно фудбалске академије и „производња“ спортиста).

Опција развоја и реорганизације била би и примјена шпанског „социос“ модела, гдје би се по узору на спортско друштво ФК „Барселона“ формирало и организовало спортско друштво „Борац“, као непрофитно удружење у власништву својих чланова, са свим секцијама које поред фудбалског клуба носе назив „Борац“ (мушки и женски рукометни клуб, кошаркашки клуб, атлетски клуб и др.), односно да се свака од ових „секција“ које данас функционишу као посебни клубови, организује сходно том моделу. Рукометни клуб „Борац“, бивши европски шампион (1976. године) и један од најтрофејнијих рукометних клубова на простору бивше Југославије покушао је да у једном сегменту финансирања примјени методу карактеристичну за шпански „социос“ модел, путем плаћања чланарина. Претпрошле сезоне понудио је на продају

сезонске карте различите цијене, чијом куповином симпатизери и навијачи клуба поред могућности гледања свих утакмица остварују и неке друге погодности (снижења приликом куповине у одређеним трговинама, јефтиније прегледе у одређеним здравственим установама и др.) Ако се узме у обзир само број становника и привредника у граду Бања Лука, те велики број бивших играча и спортских радника који се налазе у иностранству, јасно је да се на овај начин омогућава прилично стабилан извор прихода, који је сличан начину класичног "социос" модела, гдје се плаћа годишња чланарина. Сигурно да ће се у пракси на овај начин обезбиједити финансирање основне дјелатности клуба која се одвија кроз развој рукометних школа, омасовљења рукометног спорта, секција и слично, али финансирање професионалне секције првог тима која би на адекватан начин могла одговорити изазовима професионалног рукомета, постизањем резултата на европској сцени или играњем у једном комерцијалном такмичењу као што је нпр. СЕХА ГАЗПРОМ лига, неће бити могуће, све док држава кроз темељне и конкретне промјене законске регулативе, не омогући уплив приватног капитала у спортске организације.

Чест је случај да се у јавности код нас али и у земљама окружења истиче како су наши клубови управо организовани по социос моделу, те да је непотребно ићи у процес приватизације односно комерцијализације и уређење клубова као привредних друштава. Међутим, између нашег модела и шпанског "социос" модела постоје суштинске разлике, а најзактнији примјер тога је обим одговорности управљачких структура клуба, гдје се могло видјети да управа и менаџмент имају не само опште фидуцијарне дужности и бавезе, већ чак и обавезе давања персоналних средстава обезбјеђења (банкарских гаранција) из које би се могла наплатити евентуална штета проузрокована лошим пословођењем. Ово значи да у је у организационој форми "социос модела" удружења грађана максимално инкорпорирано једно од основних начела корпоративног управљања а то је дужности рада у "најбољем интересу" друштва-клуба и лична материјална одговорност за лоше управљање и пословне процјене.

Као што се могли закључити кроз цијело излагање, било који од наведених облика организације не може егзистирати ако се кроз законску регулативу не уведе обавеза примјене свих начела и правила корпоративног управљања, фидуцијарне дужности најодговорнијих управљачких структура, са могућношћу неограничене

одговорности за несавјесно пословање (“пробијање правне личности”), као и могућности примјене свих наведених облика надзора, афирмишући на тај начин у цјелости стратегију контроле, као кључни сегмент успјешног пословања.

ЛИТЕРАТУРА

Уџбеници, монографије и научни радови :

Amson, Charles, „Droit du sport“, Paris, 2010.;

Cleland Amie and Dixon Kevin, “ ‘Black and whiter’: the relative powerlessness of ‘active’ supporter organization mobility at English Premier League football clubs” *Soccer & Society* Vol. 16, No. 4, Feb 2014 ;

Hartman, Ilise „The idea of sport for all and the development of organized sport in Germany and Great Britain“ *Journal of European Area Studies*, Vol.7, No.2, 1999;

Hassan David and Hamil Sean, “Models of football governance and management in international sport” *Soccer & Society* Vol. 11, No. 4, July 2010;

Manzenreiter, Wolfram, “The business of sports and the manufacturing of global social inequality” University of Vienna, 2007;

Schaeferm, Philipp “ Die Vereinbarkeit der 50+1- Regel mit dem Europarecht” Baden-Baden, 2012;

Nathaniel, Grow „Regulating Professional Sports Leagues“ University of Georgia 2015;

Gardiner S., O’Leary J., Welch R., Boyes S., Naidoo U., „Sports Law”, 4th edn, Routledge, London, 2012;

Morrow Stephen, „The People’s Game? “ *Fotball, Finance and Society* 2003;

Murphy, Ryan „Playing Fair in the Boardroom: An Examination of the Corporate Structures of European Football Clubs“, Publication date 2011;

Hamil Sean, Geoff Walters „The model of governance at FC Barcelona: Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting“ *Fotball, Finance and Society*, 2010

Hamil Sean, Chadwick, Simon „ Managing Football: an international perspective“ 2009;

Алексић, Миланка „Ревизија и контрола“ Бања Лука 2012;

Барбић Јакша „Право друштава –опћи дио“ Загреб, 1999;

Бјелајац, Слободан, “Спорт и друштво” Сплит, 2006.;

Брнабић, Ратко “ Нека питања у свези с правним устројем ногометних клубова у СР Немачкој“, *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, год.52,4/2015;

Берн ,Ерик, „ Коју игру играш “; Београд, 1984;

Бачић, Арсен, Бачић Петар „Лисабонски уговор и нови старт еуропског спортског права“, *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, год. 48, 4/2011;

Васиљевић С., Мирко, „Компанијско право“ Београд 2011;

Васиљевић С., Мирко, „Корпоративно управљање- изабране теме“ ,Београд 2013;

Васиљевић С., Мирко, “Корпоративно управљање-правни аспекти“, Београд,2007;

Цази, Јосип „На политичкој линији Комунистичке партије Југославије“ *Народне новине*, Загреб 1978.година

Цероња Петар ,Ивкошић Марко, „ Правни модели провођења поступка обвезног преобликовања шпортског клуба-удруге у шпортско дионичко друштво“ *Зборник правног факултета у Загребу*, Вол.59, 1/2009;

Ђурђевић, Ненад „Јавне власти и спорт“ Крагујевац, 2007;

Ђурђевић, Ненад/ Мићовић, Миодраг/ Вуковић, Зоран,, Уговори у спорту“, Крагујевац, 2014;

Комненић, Небојша „Волонтерство у спорту“ Београд 2009;

Ковачић, Давор „Ногоментни професионалци у удруженом раду“ Загреб, 2016.година;

Мићовић ,Миодраг ” Професионални спортски клуб”, *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, год. 54, 2/2017;

Мићовић ,Миодраг „Спортско привредно друштво“, *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, год. 47,2/2010;

Мораит, Бранко „ Облигационо право, *Књига друга*“ Бања Лука, 2007;

Перовић, Слободан/Стојановић Драгољуб, „Коментар закона о облигационим односима“ Крагујевац, 1980;

Петровић, Синиша „Трговачка друштва у шпорту-шпортско дионичко друштво“ Загреб, 2009;

Радаковић, Милан “Моделу управљања успешним фудбалским клубовима“ Сремска Каменица 2015;

Север, Мирослав, „Структура организовања спортских фудбалских клубова“ Београд, 2009;

Шиљак, Виолета, “Историја спорта”, Београд, 2007.година;

Шупут, Дејан „ Реформа правног оквира који уређује спорт“ Београд, 2009;

Шупут, Дејан, „Законско уређивање спорта у европским државама“, Страни правни живот, бр. 3/09;

Шурбатовић, Јован „Менаџмент у спорту“, Београд, 2014;

ИФЦ „Корпоративно управљење-приручник за фирме у Босни и Херцеговини“, Сарајево, 2009;

Правни акти:

Закон о спорту Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број: 4/02, 66/03, 73/08);

Закон о спорту Републике Хрватске(“Народне новине”,број:71/06, 150/08, 124/10,124/11, 86/12,94/13, 85/15,19/16);

Устав Републике Србије (Сл. гласник Републике Србије“, број: 98/06);

Закон о спорту Републике Србије („Службени Гласник Републике Србије“ број:10/2016);

Закон о удружењима Републике Србије („Службени Гласник Републике Србије“ број: 51/09, 99/11);

Закон о привредним друштвима Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број: 127/08,58/09,100/11,67/13,100/17);

Закон о привредним друштвима ФБиХ (Службени Гласник ФБиХ“ 74/15);

Закон о јавним предузећима Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број:75/04, 78/11);

Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број:94/15);

Закон о удружењима и фондацијама Републике Српске („Службени Гласник Републике Српске“ број: 52/01, 42/05);

Закон о удружењима и фондацијама ФБиХ („Службени Гласник ФБиХ“ број:45/02);

Закон о удружењима и фондацијама БиХ (Службени гласник БиХ, број: 32/01, 42/03,63/08,76/11);

Закон о удругама Републике Хрватске (“Народне новине Републике Хрватске“ број: 74/14);

Закон о установама Републике Хрватске (“Народне Новине“ број:76/93);

Закон о трговачким друштвима Републике Хрватске (“Народне Новине“ број:152/11);

Закон о спорту БиХ (“Службени гласник БиХ“ број: 27/08,102/09 и 66/16);

Закон о облигационим односима (“Сл.лист СФРЈ” бр. 29/78,39,85,45,89 и 57/89 и “Службени Гласник Републике Српске“ број. 17/93);

Закон о удруженом раду („Службени Лист СФРЈ“ 53/1976);

Принципи корпоративног управљања, OECD 2004.година;

FC Barcelona *Code of Ethics and Conduct* approved by the Board of Directors in September 2010 and updated on July 4th, 2016;

FC Barcelona *Statutes*, Approved by the Ordinary General Assembly of October 5, 2013;

Интернет извори:

<http://europski-fondovi.eu/content/financiranje-sporta-u-rh-s-usporednim-prikazom-financiranja-u-eu>

[https://bs.wikipedia.org/wiki/Proizvod_\(ekonomija\)](https://bs.wikipedia.org/wiki/Proizvod_(ekonomija))

<http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/BJNR001950896.html>

<http://osnivanjepreduzeca.rs/sta-je-privredno-drustvo/>

http://www.szgz.hr/wp-content/uploads/2016/11/akcijski_plan_pierre_de_coubertin.pdf

<https://doi.org/10.1080/17441056.2017.1311146>

<http://digitalcommons.law.villanova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1321&context=mslj>

<http://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1493&context=mlr>

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45079395/Henne-2015-Law_Policy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510054900&Signature=8MHQ3JX1UTG1hRYHVOdkYqCyr%2FE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DReforming_Global_Sport_Hybridity_and_the.pdf

<http://scholarlycommons.law.wlu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4450&context=wlulr>

<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140605>

http://macrotheme.com/yahoo_site_admin/assets/docs/12MR47Po.34735941.pdf

www.researchgate.net/publication/238417463 The corporate governance of professional football clubs

<https://www.researchgate.net/publication/255702827> Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany

https://www.waxmann.com/index.php?eID=download&id_artikel=ART100515&uid=frei

<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704-E.pdf>

<https://www.scribd.com/document/49749502/Sport-as-a-Vehicle-for-Deploying-Corporate-Social-Responsibility>

<https://www.scribd.com/document/134686488/Action-for-Good-Governance-in-International-Sports-Organisations-Final-Report>

<https://www.scribd.com/document/270306777/Russell-Hoye-Graham-Cuskelly-Sport-Governance-Sport-Management-2006>

<https://www.scribd.com/document/270267759/Economics-of-Sports-The-5th-E-Michael-Leeds-pdf>

<https://www.scribd.com/doc/39671672/Brand-Strategy-for-Sporting-Teams>

<https://www.scribd.com/document/156803016/United-Nations-Global-Compact-Fighting-corruption-in-sport-sponsorship-and-sport-related-hospitality-2013>

<https://www.scribd.com/doc/3927334/Commercialisation-in-Sport>

<https://www.scribd.com/document/289885468/Sport-Funding-and-Finance-pdf>

<https://www.scribd.com/document/134851453/Corporate-Governance-in-Football-Clubs>

<https://www.scribd.com/doc/215608331/Analysis-of-Manchester-United-Business>

<https://www.scribd.com/document/114591252/Stakeholder-Governance>

<https://www.researchgate.net/publication/248953834>

<https://velikirecnik.com/2016/11/14/kalokagatija/>

<http://www.rts.rs/page/sport/sr/London-2012/story/1994/istorijat-/1144210/baron-de-kuberten-otac-modernih-igara.html>

<https://www.oslobodjenje.ba/dosjei teme/ozvanicena-je-diktatura-velikih-klubova-u-evropi>

<https://repozitorij.kif.unizg.hr/islandora/object/kif%3A226/datastream/PDF/view>

<http://www.rječnik.com/Know-how>

[https://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8C%8Clanski_model_upravljanja_nogometnim_klubovima_\(Socios_model\)](https://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8C%8Clanski_model_upravljanja_nogometnim_klubovima_(Socios_model))

<http://www.goal.com/hr/news/12492/na-rubu/2017/01/19/31697902/manchester-united-najbogatiji-klub-na-svijetu-skinuo-real-s-vrha->

<http://englezi.net/biznis-zvani-premijer-liga-ko-su-vlasnici-klubova-u-engleskoj/>

<http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>

<https://www.researchgate.net/publication/248953834>

<https://fcbayern.com/us/club/company>

<http://osnivanja-tvrtke.com/forme-privrednih-drustava/>

<https://pro-cdn-public-fcb.everincloud.com>

<http://www.crvenazvezdafk.com/sr/pages/details/32/Statut-i-pravilnici>

<http://www.budideozvezde.rs/sr/budideozvezde/clanskipaketi.html>

<http://www.split.hr/lgs.axd?t=16&id=8936>

<http://hajduk.hr/sadrzaj/pdf/2018-03-06-13-55-5865-statut-sdd-hajduk-split.pdf>

file:///C:/Documents%20and%20Settings/fsc/My%20Documents/Downloads/HZ_1_2016_IS_tanic.pdf

<https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-GLP9ILT4/b397c280-158e-403b-859e-b9eb9f7b95d2/PDF>

<http://www.unoportal.net/2018/03/28/bijeljina-za-sport-izdvaja-283-a-banjaluka-067-odsto-budzeta/>

https://www.researchgate.net/publication/225084026_Marketing_Management

<http://www.sportske-stipendije.hr/sportska-pitanja.html>

https://sr.wikipedia.org/wiki/Miroslav_Tir%C5%A1

http://www.senta-zentasport.rs/old/reci_nauke/violeta_siljak_istorija_sporta.pdf

Биографија аутора

Александар Шкорић је рођен 20.08.1982. године у Приједору, гдје је завршио основну школу и Гимназију. На Правном Факултету Универзитета у Бања Луци дипломирао је 2011. године. За вријеме студија се професионално бавио рукометом те наступао за клубове у Босни и Херцеговини и иностранству. Након завршетка студија, обављао је приправнички стаж као волонтер у Правобранилаштву РС-Сједиште замјеника Добој. У периоду од 09.07.2012. до 09.07.2013.године био је запослен у Специјалној основној и средњој школи „Ђорђе Натошевић“ Приједор, на пословима секретара школе. Од 20.01.2014. године ради у привредном друштву „Аутотранспорт Приједор“ АД Приједор на пословима стручног сарадника за правне и опште послове.

Стручни испит за рад у органима државне управе положио је 15.04.2013.године. Правосудни испит је положио 05.10.2016.године.

Ожењен је и отац једног дјетета.