



ЗАВОД ЗА СПОРТ И
МЕДИЦИНУ СПОРТА
РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

INSTITUTO
ATHLETICAE

ВОЛИЧ КРОЗ
СПОРТСКИ
МЕНАЏМЕНТ

књига



Пети национални семинар за секретаре
спортских и општинских савеза, клубова,
удружења и осталих спортских организација
(генерални, технички, извршни)

МЕСТО И ВРЕМЕ ОДРЖАВАЊА СЕМИНАРА
Палата Србије (СИВ) – Свечана сала „Југославија“,
Београд, Булевар Михајла Пупина 2,
8. децембра 2010. године

ОРГАНИЗАЦИЈА СЕМИНАРА
Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије и Спортски савез Србије

ИЗДАВАЧ

ЗАВОД ЗА СПОРТ И МЕДИЦИНУ
СПОРТА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ
СПОРТСКИ САВЕЗ СРБИЈЕ

ЗА ИЗДАВАЧА

Јасминко Поздерац
директор Завода за спорт и
медицину спорта Републике Србије
Александар Шоштар
председник Спортског савеза Србије
др Дане Корица
генерални секретар Спортског савеза Србије

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК

мр Ацо Гајевић
помоћник директора Завода за спорт и
медицину спорта Републике Србије

УРЕДНИЧКИ ОДБОР

Предраг Бићанин, стручни саветник, шеф ИНДОК-одељења
Драган Шешум, спортски директор Спортског савеза Србије
мр Александра Санадер, стручни саветник за ИНДОК
мр Мирослав Стевановић, виши стручни сарадник
Татјана Миленковић, стручни сарадник-библиотекар
Даринка Тимотијевић, стручни сарадник
Михајло Ковачевић, сарадник

ИЗВРШНИ ИЗДАВАЧ

Југословенски преглед, Београд

ТИРАЖ

300 примерака

ISBN 978-86-7149-071-9

ЗАВОД ЗА СПОРТ И МЕДИЦИНУ
СПОРТА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

INSTITUTO ATHLETICAE

ВОДИЧ КРОЗ СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ

ПЕТИ НАЦИОНАЛНИ СЕМИНАР ЗА СЕКРЕТАРЕ
СПОРТСКИХ И ОПШТИНСКИХ САВЕЗА, КЛУБОВА,
УДРУЖЕЊА И ОСТАЛИХ СПОРТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА
(ГЕНЕРАЛНИ, ТЕХНИЧКИ, ИЗВРШНИ)

ЗБОРНИК РАДОВА



Београд, 2012. године

Садржај

Предговор	7
Увод	11
Никола Малетић Препоруке Савета Европе у вези спречавања насиља у спорту	13
Ана Марија Симоновић Односи са јавношћу у спортским организацијама: лице и наличје	16
Срђан Симић Анализа економско финансијских токова и извештаја у области спорта	22
Милош Миловановић Процес подношења кандидатура за организацију међународних конгреса и догађаја	25
Бојан Јовановић и Славен Радонић Јавне набавке у спортским организацијама	30
Милица Стефановић Спонзори у спорту	34
Мирјана Арсић Израда пројеката спортских организација	37

Предговор

Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије већ више од пола века ради на праћењу стања спорта у земљи и на његовом развоју. Од 1956. године, када је основан Савезни завод за физичку културу, Установа је неколико пута мењала име, а данашњи назив утврђен је Законом о спорту из 2011. године („Службени гласник РС“, број 24/11 од 04. 04. 2011. године).

Од самог почетка рада створени су добри материјални услови. Завод се налази на 43 ha платоа у Кошутњаку са поливалентним затвореним и отвореним спортским објектима. Најзначајније богатство Завода су његови запослени, међу којима су поред спортских стручњака, лекари специјалисти (спортске медицине и других специјалности), психолози, социолози, економисти и др.; укључујући магистре наука, докторанте и докторе наука.

Према актуелном Закону о спорту РС Завод за спорт и медицину спорта обавља следеће делатности:

- 1) периодична тестирања, односно праћење антрополошких карактеристика деце, омладине и одраслих;
- 2) контролу тренираности перспективних и врхунских спортиста и стручно-саветодавну помоћ тим спортистима и спортским стручњацима;
- 3) организацију и реализацију континуираних тренинга и завршних припрема врхунских и перспективних спортиста;
- 4) вођење матичних евиденција у области спорта (прикупљање података и обрада) и периодично објављивање и публикување збирних података из матичних евиденција;
- 5) стручно усавршавање спортских стручњака и стручњака у области медицине спорта у сарадњи са високошколском установом, у складу са законом;
- 6) обављање надзора над стручним радом у области спорта, преко истакнутих спортских стручњака (стручни спортски надзорници);
- 7) евалуацију здравственог стања учесника у физичким активностима;
- 8) унапређење здравственог стања и функционалних способности перспективних и врхунских спортиста;

- 9) организациону и стручну помоћ организацијама које реализују програме којима се остварује општи интерес у области спорта;
- 10) саветовање при планирању, изградњи и реконструкцији спортских објеката од значаја за Републику Србију;
- 11) пропагандну, издавачку, научну, истраживачко-развојну и библиотечку делатност у области спорта и медицине спорта, у складу са законом;
- 12) учествовање у изради Стратегије;
- 13) давање објашњења значајних питања везано за развој спорта у Републици Србији;
- 14) међународну сарадњу у области спорта и медицине спорта.

Иако све наведене делатности Завода имају подједнаку важност, рад на стручном усавршавању кадрова који раде у спорту увек је представљао један од приоритета Завода. Пре свега, зато што је услов за развој сваке делатности квалитетан и образован кадар, а знања и информације се екстремно шире. Самим тим, надлежне институције система Државе **морају** да пруже квалитетне информације које су значајне за рад спортских стручњака и стручњака у спорту, а које су адекватно изабране из „мора“ информација.

По податку из 1981. године, за првих 25 година Завода организовано је преко 40 саветовања и семинара и на њима је учествовало више од 1500 стручњака („25 година рада Југословенског завода за физичку културу и медицину спорта“, ЈЗФКМС, Београд, 1981). Предавачи на овим скуповима, поред сарадника Завода, били су признати стручњаци специјалисти за актуелну проблематику: спортски тренери, спортски лекари, спортски психолози, физиолози и други стручњаци из земље и иностранства (СССР, САД, ДДР, Француске, Енглеске...) Посебан облик стручног скупа био је намењен тренерима врхунских спортиста од 1971. до 1986. године. Забележено је да је у првих десет година одржана 51 „трибина“ са просечно 40 предавача, а тираж штампаних публикација био повећан са 150 на 550 годишње.

У последњем олимпијском циклусу (2008–2012), Завод је, поред евидентног проширења просторно – техничких капацитета, у значајној мери интензивирао активности на унапређењу свих својих делатности – самим тим и на пољу стручног усавршавања – како својих сарадника, тако и осталих учесника у националном систему спорта. У овим активностима Завод има сталну и адекватну подршку од стране Министарства омладине и спорта, као и врло висок степен сарадње са Олимпијским комитетом Србије, Спортским савезом Србије и гранским спортским савезима. Једна од веома значајних активности било је усмерење ка организовању стручних скупова и објављивање одговарајућих публикација, као што је ова. „Водич кроз спортски менаџмент“, који је пред вама, уређен је према програмском садржају на V националном семинару за секретаре спортских и општинских савеза, клубова, удружења и осталих спортских организација (генерални, технички, извршни). Детаљније информације о самом стручном скупу могу се наћи у Уводу, као и на сајту Завода (www.rzsport.gov.rs).

Као и Завод, и Спортски савез Србије има за собом вишедеценијски рад (основан је 1945. године) од интереса за спорт у Републици Србији. Чланови ССС су грански савези, општински, градски и покрајински спортски савези и

друге заинтересоване спортске организације у области спорта са територије Републике Србије (74 гранска савеза, 13 удружења и 94 општинских спортских савеза). Као невладина спортска организација у оквиру које делује више од 12.000 клубова, највећа је на Балкану. С обзиром да поред многих активност ССС учествује у пројектима који су едукативне природе и који обогаћују спортску и научну мисао, лако је препознат интерес да ССС са Заводом буде суорганизатор Семинара.

Наше опредељење за тему – **менаџмент у спорту** – је практичне природе. Да би једна спортска организација ефикасно функционисала, морају се користити општа и специјалистичка знања из менаџмента, организације, система пословања и економије. Без обзира да ли се ради о пословима топ менаџера (генерални директор, спортски директори), функционалних менаџера (маркетинг, финансије) и/или оперативних менаџера (руководиоци одељења, тренери), потребно је континуирано усавршавање на практичном и теоретском нивоу. У свету је спортски менаџмент теоријски заснован и устаљен облик у спортским организацијама и другим облицима спортског испољавања, док је код нас релативно ново поље, које се више заснива на личним способностима и афинитетима појединца.

Организацијом семинара оваквог типа, наша превасходна жеља је била, јесте и биће – да уз оно што пружамо крајњим корисницима (секретарима) кроз трансфер знања која се базирају на најмодернијим технологијама и најновијим сазнањима из области спортског менаџмента – добијемо један модеран систем управљања у спортским организацијама, који ће као резултат дати видљиво повезивање свих чинилаца у систему спорта у Републици Србији, са јасним одредницама „ко, шта и како треба да ради“... Једино системским приступом свих чинилаца можемо говорити о трајним решењима и јасном унапређењу рада, а самим тим и националног спорта уопште.

Једна од општих дефиниција каже да се под спортским менаџментом подразумева „изучавање проверених и сређених знања о томе како спортска организација постиже своје циљеве, прибављајући, распоређујући и користећи ограничене људске, материјалне, информационе и новчане изворе свог успеха“. Ово је и мотив и обавеза свих учесника у том процесу да допринесу заједничком развоју спорта и Државе.

Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије се искрено нада, да је заједно са Спортским савезом Србије, уз несебичну помоћ Министарства омладине и спорта, организацијом V националног семинара за спортске секретаре, дао бар мали допринос у реализацији наведених циљева.

Главни и одговорни уредник
Мр АЦО ГАЈЕВИЋ

Увод

Пред вама је пети зборник CONSITIUTIO ATHLETICAE – Водич кроз спортски менаџмент, који се традиционално објављује као Зборник радова са Националног семинара за секретаре у спорту. Припремљен је, као и претходна четири, на основу предавања еминентних спортских стручњака, стручњака у спорту и других струка о темама које се директно тичу унапређења послова и решавања проблема у спортским организацијама.

Пети Национални семинар за секретаре спортских и општинских савеза, клубова, удружења и осталих спортских организација (генерални, технички, извршни), одржан је децембра месеца 2010. године у Палати Републике Србије. Организатори Семинара су били Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије и Спортски савез Србије уз свесрдну подршку Министарства омладине и спорта. Семинар је отворила госпођа Снежана Самарџић Марковић, министар омладине и спорта. О сарадњи истакнутих републичких спортских институција, „МОС-ССС-НГС-РЗС-АДАС“, говорили су Александар Шоштар, председник Спортског савеза Србије и Јасминко Поздерац, директор Завода за спорт и медицину спорта Републике Србије.

Семинар је одржан у два дела, по први пут су организоване радионице. После централних предавања, други део је имао три радне групе кроз које је прошло свих 172 представника спортских организација. На крају Семинара, по традицији, учесницима су додељени Сертификати.

Садржај Зборника уређен је према распореду излагања предавача, а поједине радове припремили су сарадници Завода на основу видео записа са Семинара.

- Никола Малетић, Министарство омладине и спорта
„Препоруке Савета Европе у вези спречавања насиља у спорту“, припремила Татјана Миленковић, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије
- Ана Марија Симоновић, Спортски савез Србије
„Односи са јавношћу у спортским организацијама: лице и наличје“, припремио мр Мирослав Стевановић, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије

- Срђан Симић, Извршни директор Института за економику и финансије „Анализа економско финансијских токова и извештаја у области спорта“, припремила Татјана Миленковић, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије
- Милош Миловановић, директор Конгресног бироа Србије **„Процес подношења кандидатура за организацију међународних конгреса и догађаја“**, припремио Филип Бреберина, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије
- Бојан Јовановић и Славен Радонић, Комисија за јавне набавке ССС **„Јавне набавке у спортским организацијама“** (радионица за три групе у трајању од по 45 минута), припремио мр Мирослав Стевановић, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије
- Милица Стефановић, Менаџер за комуникације компаније „Кока Кола“ **„Спонзори у спорту“** (предавање за три групе у трајању од по 45 минута), припремио Михајло Ковачевић, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије
- Мирјана Арсић, Министарство омладине и спорта, Сектор омладине и тренер ИПА **„Израда пројеката спортских организација“** (радионица за три групе у трајању од по 45 минута), припремила мр Александра Санадер, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије

За Уреднички одбор
Мр АЛЕКСАНДРА САНАДЕР

Препоруке Савета Европе у вези спречавања насиља у спорту¹

НИКОЛА МАЛЕТИЋ

Министарство омладине и спорта

Кључне речи: Министарство, Савет Европе, Савет за спорт, спорт, насиље у спорту, препоруке

Представљамо два тела која су битна за рад Министарства омладине и спорта.

1. Савет за спречавање насиља и недоличног понашања у спорту

-
- Т-РВ Комитет Савета Европе
 - Министарство омладине и спорта је од свог оснивања, преко представника, активно у раду Т-РВ Комитета Савета Европе, тела које се бави спречавањем насиља и недоличног понашања у спорту.
 - У 2009. години Србију је, на иницијативу МОС, посетио Евалуациони тим Савета Европе, састављен од експерата из ове области.
-

Т-РВ је тело у Комитету Савета Европе, које се бави темом спречавања насиља и недоличног понашања у спорту.

Ана Косовац је изабрана за потпредседника Т-РВ Комитета. Она је уједно и прва жена која је изабрана на ту високу функцију, као и прва из Србије.

На иницијативу Министарства омладине и спорта, Евалуациони тим Савета Европе је био у посети Србији. Евалуациони тим Савета Европе је састављен од експерата Савета Европе из разних области, углавном из области спорта и из Министарства унутрашњих послова. У тиму има и људи који се оперативно баве тим проблемима на неком нижем нивоу. Евалуациони тим Савета Европе је био да оперативно помогне МОС, да да савете и да сними ситуацију из другог угла, и да све то систематизују, да би могли да се реше неки проблеми који постоје, како код нас, тако и у Европи.

Евалуациони тим је на основу те посете саставио извештај у коме има доста препорука. Најбитније су:

¹ Текст на основу видео записа припремила Татјана Миленковић, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије

- да се оснује ефикасан Национални савет за спречавање насиља у спорту,
- да се на том Савету уради свеобухватна стратегија.

Насиље није само проблем у спорту, већ је проблем друштва који се манифестује у спорту. Требало је да се направи равнотежа између овлашћења и одговорности Министарства унутрашњих послова, Министарства правде, Министарства омладине и спорта и да се то преточи у законодавну активност, која ће да регулише то поље и ту област.

На основу тих препорука Савета Европе, а на иницијативу МОС, такво тело је и основано. Влада Републике Србије, на седници одржаној у мају 2009. године, је донела одлуку о оснивању Савета за спречавање насиља и недоличног понашања у спорту. Прва седница Савета за спречавање насиља и недоличног понашања у спорту је одржана 29. маја 2009. године.

У Савет су именовани:

- председник Мирко Цветковић, председник Владе,
 - заменик Ивица Дачић, заменик председника Владе, министар унутрашњих послова,
 - потпредседници: Снежана Самарџић-Марковић, министар МОС, Снежана Маловић, министар правде,
 - чланови: Слободан Радовановић, В.Д. републичког јавног тужиоца, Ната Месаровић, В.Д. председника Врховног суда, Милан Вучковић, председник Одбора за омладину и спорт Народне скупштине, Томислав Караџић, председник Фудбалског савеза Србије, Драган Капичић, председник Кошаркашког савеза Србије, Велимир Марјановић, председник Рукометног савеза Србије, Александар Борићић, председник Одбојкашког комитета Србије, Велибор Совровић, председник Ватерполо савеза Србије, Владимир Дедић, председник Удружења спортских новинара Србије, Владе Дивац, председник Олимпијског комитета Србије, Александар Шоштар, председник Спортског савеза Србије.
 - Секретар Ана Косовац, МОС.
-

Циљеви Савета су координација између свих релевантних фактора, МОС, Министарства унутрашњих послова, Министарства правде, спортских организација и навијача, као и координација између превентивних и репресивних мера. Министарство омладине и спорта би требало да спроводи превентивне мере и да даје иницијативе за све остало. Репресивне мере су у надлежности Министарства унутрашњих послова и Министарства правде.

Један од циљева Савета је примена препорука Савета Европе. (сајт МОС <http://www.mos.gov.rs/taxonomy/term/36/all>).

Резултати:

- усвојен је Национални план за спречавање насиља у спорту. Ради се на Правилнику о редарима,
- активности Републичког јавног тужиоца и министарстава МУП и правде,
- ствари се са европског, највишег нивоа преносе до локала, кроз доношење Акционог плана и активностима на доношењу подзаконских аката.

2. Савет за спорт

Битно тело у области спорта у Србији је Савет за спорт, правно гледано неформално тело, међутим, својим ауторитетом се показало као врло битно. Савет за спорт је оформљен на иницијативу МОС.

Председник Савета је Снежана Самарџић-Марковић. У Савету су и Славиша Златановић, државни секретар за спорт, Драган Атанасов, помоћник министра спорта, људи из фудбала, кошарке, одбојке, Олимпијског комитета, председници спортских савеза, представници параолимпијаца, представници спортских новинара, представници Републичког завода за спорт, као врло блиског партнера МОС.

Чланови Савета за спорт

- | | |
|---|------------------------|
| • Снежана Самарџић-Марковић, председник | • Велимир Марјановић |
| • Славиша Златановић | • Слободан Живојиновић |
| • Драган Атанасов | • Иван Ћирковић |
| • Радомир Антић | • Јасна Шекарић |
| • Душан Ивковић | • Борислава Перић |
| • Александар Боричић | • Милош Грлица |
| • Драган Капичић | • Живко Баљкас |
| • Владе Дивац | • Зоран Аврамовић |
| • Томислав Караџић | • Јасминко Поздерац |
| • Милорад Станулов | • Александар Шоштар |
| • Ненад Манојловић | • Небојша Илић |
-

Савет за спорт на свака три месеца одржава своје седнице.

-
- | | | |
|-------------------------------------|---|---|
| • Консултативна и саветодавна улога | • Све одлуке МОС везане за спорт се дискутују на Савету | • Могућност људи из спорта да утичу на судбину спорта |
|-------------------------------------|---|---|
-

Односи са јавношћу у спортским организацијама „Лице и наличје“²

АНА МАРИЈА СИМОНОВИЋ
Спортски савез Србије

Кључне речи: односи са јавношћу, стратешко комуницирање, спортске организације

За сваку спортску организацију односи са јавношћу су од огромне важности, као и за сваку успешну профитну компанију. Стратегија комуникације постала је вештина која је „више од игре“ и већ дуго времена у професионалним организацијама много више од обичног представљања спортских достигнућа. Уколико се професионално обављају односи са јавношћу су критична тачка спајања у свакој организацији, извор заједништва и правих информација, место креирања идентитета, први корак ка добром резултату.

Стратешко комуницирање за спортске организације у Србији, је поред осталог и вештина прилагођавања промена у времену које се брзо мења, комуникација посебно. Бржа је, другачија сваког дана и база спорта мора да хвата корак са њом. Све организације виртуелно морају размишљати о себи као о самом ствараоцу садржаја, и са тим садржајем попримати разнолике облике – због свега тога, односи са јавношћу постају од великог значаја у спорту и за сваког појединца који је његов део.

Углед, поузданост, поверење, слога и постизање међусобног разумевања истином и потпуном обавештавањем су кључне речи које чине срж ПР праксе. Тих неколико једноставних појмова развили су се у професионалне научне дисциплине руковођења прихваћене у целом свету. Односи са јавношћу су уметност и знање у пракси, којим се кроз узајамно разумевање засновано на истинитом и потпуном обавештавању, постиже хармонија са околином.

Само путем квалитетне комуникације остварују се циљеви, долази до резултата, поштују мисије и вредности којима је прави спорт и поред своје такмичарске суштине данас ипак остао веран: фер плеј, образовање, учтивост, пристојност, добар укус, интелигенција и изнад свега-одговорност (слика). То су одреднице које чине однос са јавношћу сваког од нас.

Комуникација у организацији представља средство повезивања људи на остварењу заједничког циља. Она је важна за успешно остваривање свих функ-

² Текст на основу видео записа припремио мр Мирослав Стевановић, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије

Кључни појмови/термини у односима са јавношћу

- | | |
|---------------|-----------------|
| • Фер плеј | • Добар укус |
| • Образовање | • Интелигенција |
| • Учтивост | • ОДГОВОРНОСТ |
| • Пристојност | |
-

ција руковођења, а у спорту је то успешно вођење спортског процеса, као и успешно руковођење спортском организацијом у целини.

Спорт у великој мери, можда и више него неке друге области друштвеног деловања, свакодневно испољава свој комуникацијски карактер. Информације које се комуникацијом упућују усмеравају одређене поруке које код људи стварају сазнање о томе шта треба да раде, како, када и где да поступају итд. Без квалитетних односа са јавношћу није могуће ефикасно реализовати руководеће функције: поставити и спровести циљеве, израдити планове, организовати људске и друге неопходне ресурсе, одабрати квалитетне кадрове и бринути о њиховом развоју, водити, мотивисати и стварати позитивну климу, као и објективно вредновати достигнућа појединаца или организације у целини. Комуникација је, у суштини, нит која повезује људске потенцијале у организацији, а нарочито менаџере, лидере и њихове следбенике.

По својој стратегијској функцији, односи са јавношћу се морају бавити уређењем односа организације и њене околине или још одређеније њеним везама и са унутрашњим и са спољним кључним стратешким циљним групама. Односи са јавношћу су мост унутрашње перспективе организације и њеног спољног позиционирања.

Стратегијски менаџмент се дефинише између кратко, средње и дугорочних циљева приликом којих су стратегијски наговештаји у сваком случају различити. Стратегијски менаџмент бави се организацијом као целином и начином њеног успешног прилагођавања променљивим условима свакодневнице. Ипак, треба дефинисати разлику између стратегије и тактике, када се под стратегијом подразумева дугорочно планирање, док је тактика више окренута акцији и по ефикасности је краткотрајна.

Стратегијска решења сама одређују правац кретања једне организације и његову животну способност у вртлогу предвидивих, непредвидивих и незнатних промена које се дешавају у његовом окружењу. Постоји пет могућих тумачења стратегије, такозваних 5 П (Слика 2).

У пракси ових 5 П се морају објединити у свеобухватну стратегијску политику.

Улога односа са јавношћу састоји се у измирењу различитих мишљења тако да се спољни фактори на задовољавајући начин обједине са унутрашњом политиком.

Сам израз стратегија долази из старогрчке војне терминологије и готово савршено се уклапа у данашњу тржишну утакмицу, јер попут некадашње вештине вођења битке на бојном пољу, данас од вештине комуницирања умногосте зависи резултат, атмосфера и будућност сваког од спортских посленика. Од вештине комуницирања зависи и пројекти – садашњи и будући (Слика 2).

Стратегија у односима са јавношћу или 5 П:

- | | |
|---|---|
| 1. План – свесно планирани ток акције | 4. Позиција – средство којим се организација лоцира у својој средини где стратегија представља посредничку силу између организације и њене околине |
| 2. Проницљивост – маневар којим се надмудрује конкуренција | 5. Перспектива – начин на који се организација сагледава изнутра. Начин на који руководства осећају свој свет и окружење |
| 3. Поступак – посебан ток акција усмерен ка циљу | |
-

www.serbiansport.com
sport@eunet.rs



Слика 3. Стратегијска улога односа са јавношћу

На питање, шта је потребно за постављање добре комуникацијске стратегије у спортским организацијама, одговор је кратак: добра аналитика, па потом систематика и на крају креативност. Баш као и у припреми спортиста за било које такмичење.

Само темељном квалитетном и објективном анализом може се поставити добра комуникацијска стратегија. Систематичност, односно постављање јасног плана активности, представља други једнако важан корак. Затим треба одредити дугорочне и краткорочне циљеве (шта се тачно комуницирањем желите

постићи), одредити буџет, одредити комуникацијске канале и алате са којима ће се комуницирати с тим јавностима. На крају треба направити генерални план (Слика 3).

Стратешко комуницирање

- | | |
|---------------------|------------------------|
| • Истраживање | • Креација/осмишљавање |
| • Анализа | • Планирање |
| • Дефинисање циљева | • Спровођење |
| • Буџет | • Мерење резултата |
-

Међутим, однос са јавношћу неће зависити само од наведених аналитичких метода на којима се темељи стратегија, већ и од креативности у осмишљавању оригиналних и другачијих порука, али и од доследности у раду.

Данас постоји више начина управљања, али је управљање по циљевима данас модеран стил руковођења. Осим тога, још постоји: управљање по харизми, управљање по грешкама, управљање по шетњи кроз организацију, управљање по случајностима и управљање по споразуму. Стил управљања по којим се најбоље описује надахнути стил односа јавношћу је, управо овај последњи. Све организације морају имати слуха за будуће трендове и морају бити свесне могућих последица на своју будућност.

ПР је усмерен ка формирању позитивног мишљења јавног мњења, али треба имати у виду, да су то везе и односи спортске организације са различитим слојевима јавности и друштва, из сопственог окружења и у кругу сопствене оперативне делатности. У окружењу се могу налазити спортски аудиторијум, спортско тржиште из спољашњег и унутрашњег окружења индустрије спорта, политичко, економско и правно окружење, различити друштвени слојеви становништва и коначно, условно названа општа, или генерална јавност.

Односи са јавношћу за спортску организацију представљају један од најзначајнијих метода промоције целе организације или њених производа и услуга. Спорт има веома много обележја јавне делатности, и у том смислу, обавезан је да у односима са јавношћу издржи и позитивне и негативне одзиве јавног аудиторијума, представљене обично кроз средства јавног информисања.

Спортске организације за побољшање имиџа најчешће користе предметну методу. За поступке и спортску активност, посебно за ниво спортских резултата, они су одговорни пред јавношћу и навијачима. Јавност и реакција, у повратној спрези, представљају контролни инструмент укупног понашања спортских организација и спортиста, као јавних организација и личности.

Средства јавног информисања, следећи кретања у јавности и њено понашање, према спортским клубовима, спортистима и појединцима понекад могу бити немилосрдна, нарочито у случајевима смањених спортских резултата, у случајевима њиховог проблематичног понашања или у функцији незнања. Медији представљају, с једне стране фактор подизања имиџа, а с друге стране, они га могу смањити и чак уништити!

Менаџмент спортских организација данас је суочен са континуираним проблемом, како и на који начин умањити присуство критике од стране јавности, с једне стране, и максимално искористити сваки позитивни моменат и плацирати га путем медија, с друге стране. Међутим, много је примера да су, управо средства масовног информисања „смењивала“ и „постављала“ тренере и менаџере клубова, односно утицала одлучујуће на конкретна решења одређених спортских организација. Догађало се да су и медији вршили притисак на појединце због слабих резултата или слабог вођења послова или, НЕЗНАЊА односно довољне НЕИНФОРМИСАНОСТИ о проблему, ситуацији, активностима.

У спорту се перманентно поставља питање: како се односити с јавношћу и друштвом, уопште? Најједноставније решење овог питања је садржано у напиту претходно два пута поновљене речи. У ЗНАЊУ, ОБРАЗОВАЊУ и транспарентности спортских организација, унутрашњих процеса и активном и непрестаном комуницирању са представницима медија од стране професионалаца из самих спортских организација. Новинари су увек на „истој“ страни и веома често се њихов значај, као посланика јавне речи у спорту, недовољно цени. Само континуираним трансфером знања и информација, и тиме стварању обостраног поверења, ова веза између спортске организације и представника медија може да се успостави на обострану корист.

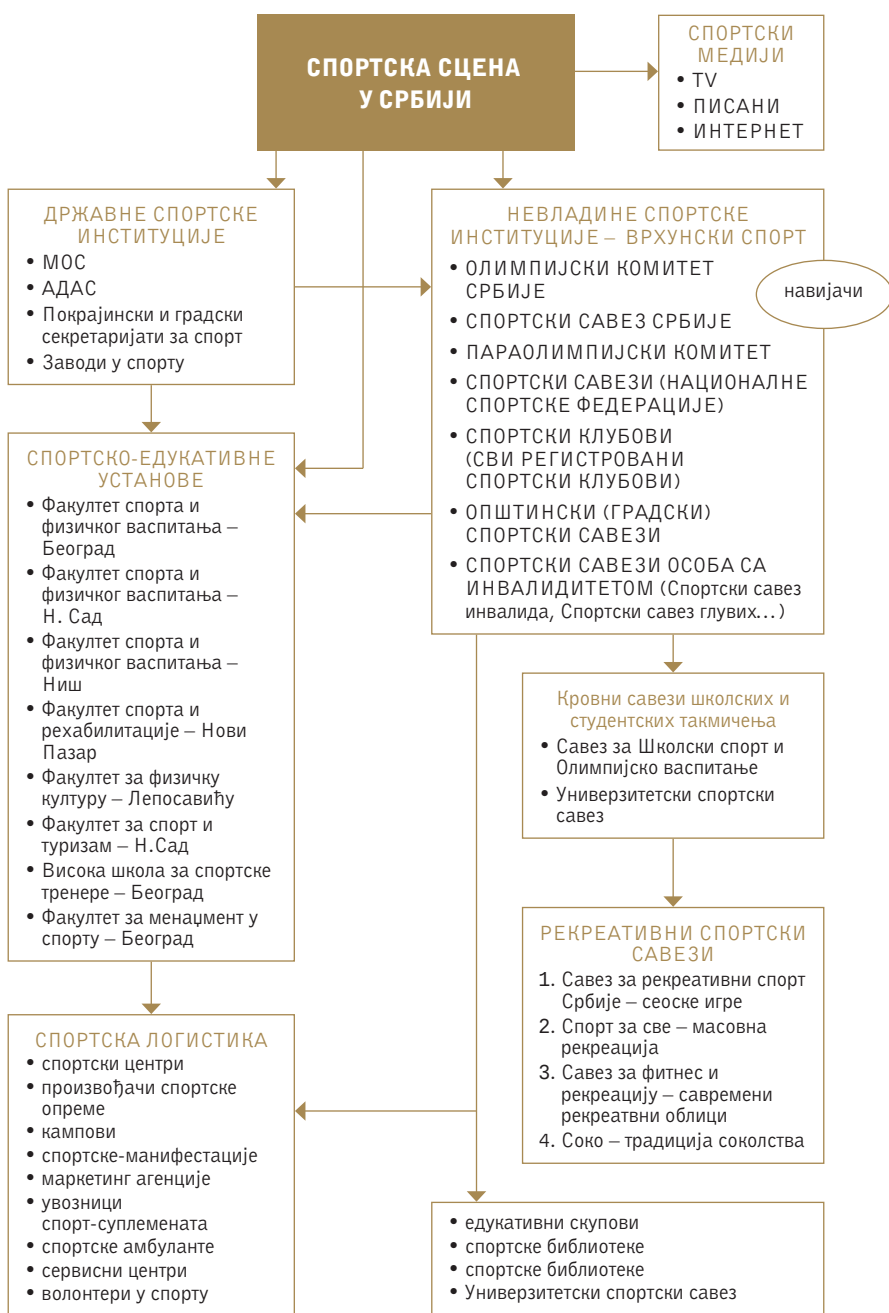
Битан услов у спортској комуникацији, који дефинише њену успешност и ефикасност, јесте, да кључни термини и значења буду прецизно дефинисани, односно да не мењају значење у задатом оквиру. Директна комуникација и демистификација обичних и неубичајених појава спортску свакодневницу и живот генерално, чини једноставнијим и квалитетнијим. На датом примеру (Слика 5) може се видети какви су резултати мерења реаговања порука формама које се користе у комуникацији и њиховог утицаја на јавност.



Слика 5. Утицај порука у комуникацији на јавност

Односи с јавношћу усмеравају промене мишљења, ставова, односа, циљева, производа, држава, компанија, установа и појединаца – без обзира на то у каквој улози појединац наступа и каква су узајамна очекивања са околином.

Зато односе са јавношћу треба прихватити систематично и планирано, или другим речима, одговорно треба комуницирати са непосредним спортским окружењем, свеукупном јавности, друштвом у целини (Слика 6).



Слика 6. Графички приказ организације националног спорта

Анализа економско-финансијских токова и извештаја у области спорта³

СРЂАН СИМИЋ

Извршни директор Института за економику и финансије
(www.ief.rs)

Кључне речи: финансијски извештаји, ревизија, реализација програма, финансијски токови, Министарство омладине и спорта, спортски савези

Искуства у финансијском свету указују на чињеницу да финансијски извештаји морају бити објективни и истинити. Само са таквим финансијским извештајима се може тврдити да су финансијске информације у тим финансијским извештајима у складу са спроведеним активностима и свим оним програмима за које је финансијер, односно донатор, обезбедио средства.

Извештаји су услов општег поуздања и услов опште сигурности. Ако финансијски извештаји нису попуни и објективни, онда би сте могли, сваки следећи пут, кад затражите средства од неког донатора остати ускраћени за одређене изворе финансирања.

Министарство омладине и спорта Републике Србије је поверило два ангажмана Институту за економику и финансије:

1. 2008. године рађена је ревизија финансијских извештаја деветнаест спортских савеза. Ревизија је подразумевала ревидирање само оних извештаја за програме које је финансирало Министарство омладине и спорта Републике Србије. Није било речи о ревизији годишњих финансијских извештаја, који савези припремају у складу са прописима о рачуноводству.
2. Године 2010. Министарство омладине и спорта Републике Србије је поверило ангажман који је подразумевао да се анализирају тромесечни извештаји о реализацији програма из области спорта и финансијских токова у оквиру тих програма за десет спортских савеза.

Ангажман Института за економику и финансије је подразумевао да се прикупе све информације од Министарства, информације које су неопходне за образложење података у извештајима о реализацији програма. Потом су анализирани рачуноводствене исправе, документација која је достављена и рачуно-

³ Текст на основу видео записа припремила Татјана Миленковић, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије

водствене евиденције којима се доказују трошкови који су настали у реализацији програма. Испитивале су се и значајне информације које се односе на доказивање тврдњи које су изнете у извештајима о реализацији програма.

Овај посао је трајао више месеци. Након тога Институт за економику и финансије је припремио и презентовао свеобухватан извештај надлежнима у Министарству омладине и спорта.

Чињенични налази су подељени у два сегмента и то су: чињенични налази у вези са извештајима о реализацији програма и чињенични налази у вези финансијских токова.

Када је анализиран извештај о реализацији програма, показао се недостатак рачуноводствених исправа којима се доказују одређени трошкови. То није био случај у свим спортским савезима који су анализирани и чији су извештаји ревидирани. Уочено је да постоји недостатак рачуноводствених исправа којима се доказују извршена плаћања. Такође је уочено да не постоје јединствена правила за достављање и одлагање документације, рачуноводствене исправе и евиденција, која се достављају Министарству након сачињавања извештаја о реализацији програма.

Када су у питању чињенице у вези финансијских токова, прилива и одлива новчаних средстава по основу реализације програмских активности, појавили су се други проблеми.

Пример: Спортски савези су на истим текућим рачунима евидентирали приливе и одливе средстава по основу различитих програма. На истим текућим рачунима евидентирана су средства која су добијана од спонзора или неких других донатора. Због овога је било тешко анализирати и посматрати само оне одливе који се односе на реализације програмских активности конкретних програма, које је финансирао Министарство омладине и спорта Републике Србије.

Кроз овај поступак и анализу, идентификовано је да се у појединим спортским савезима не примењују исте рачуноводствене процедуре за благајничко пословање. Било је проблема и у вези доказивања и примењивања процедура, која се односе на купопродају новчаних средстава, којима се измирују одређене обавезе према иностранству у складу са одобреним програмом.

Циљ ангажмана је подразумевао да се идентификују недостаци и да се након тога предложи концепт унапређеног финансијског извештавања. У складу са тим ИЕФ је у извештају, који је презентован помоћнику министра, презентовао нацрт новог концепта финансијског извештавања спортских савеза за програме које финансира држава, односно МОС.

Нацрт подразумева јасно дефинисање модела образаца за подношење захтева ка Министарству. Оно што је новина у односу на досадашњу праксу, је да се уводи образац буџета програма. Приликом аплицирања за финансирање одређеног програма, неопходно је унапред спецификовати све врсте трошкова по износима који ће се јавити у поступку реализације програмских активности. По овом концепту предвиђено је обавезно вођење месечних спецификација трошкова, као један документ који ће се достављати на увид надлежнима у МОС, који прате спровођење програмских активности.

Дефинисане су јединствене форме извештаја. Одређене су рачуноводствене исправе којима се доказују поједини трошкови који настају у поступку реализације програма. Формулисана су правила о начину достављања рачуноводствених докумената, рачуноводствене евиденције и других докумената.

Министарство омладине и спорта ће се и даље бавити овом проблематиком, кроз разговоре са спортским секретарима и представницима спортских савеза.

Процес подношења кандидатура за организацију међународних конгреса и догађаја⁴

– Програм асоцијација –

МИЛОШ МИЛОВАНОВИЋ
директор Конгресног бироа Србије

Кључне речи: Конгресни биро Србије, туристичка организација Србије, агенције, хотели, користи од организације конгреса, процес подношења кандидатуре, иницијатива, стратегијски циљеви, подршка при подношењу кандидатуре, агенције за организовање конгресних догађаја (ПЦО, ДМЦ)

Увод

Конгресни биро Србије

Конгресни биро Србије је национална институција формирана 2007. године, која делује као део туристичке организације Србије (ТОС) и окупља Конгресну индустрију. Конгресни биро има 62 партнера из конгресне индустрије, а конгресну индустрију, односно конгресну привреду представљају:

- конгресни центри
- конгресни хотели и
- конгресне агенције који се баве организацијом конгреса и сличних догађаја

Један од задатака конгресног бироа Србије су да :

- промовише Србију као међународну конгресну дестинацију и
- пружи подршку асоцијацијама и савезима приликом подношења кандидатуре

Рад Конгресног бироа Србије је превасходно усмерен ка представницима националних савеза, тј. секретарима националних савеза, који могу да истакну кандидатуру да се међународни конгрес одржи управо у Србији. Конгресни биро потпомаже и општинске савезе, удружења и асоцијације, као што је већ наглашено, основни циљ је да се у Србији одржи што је могуће више међународних конгреса. Разлози се налазе у користима које се могу остварити.

⁴ Текст на основу видео записа припремио Филип Бреберина, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије

Значај конгресног бизниса

За земљу домаћина:

- финансијски (девизни прилив), и то на следећи начин: чести међународни састанци у Србији би омогућили профит многим српским хотелима, агенцијама, ресторанима, организацијама, тј. тиме би се зарађени новац у страним земљама приливао у буџет српских привредника
- маркетиншки (имиџ земље) – земља која је способна да организује неки велики догађај, самим тим, одаје и шири веома позитивну слику о себи
- развојни (раст индустрије) – индустрија која подржава, одређени спорт о коме се говори на самом конгресу, има много већи интерес да излаже и троши новац у земљи која је то организовала

За домаћу асоцијацију / савез :

- финансијске (зарада, спонзори) – организовања европских скупова су изузетно рентабилна и може се зарадити, па се тако не мора чекати на новац из државног буџета који треба имати своје приоритетније циљне групе
- маркетиншке (углед у свету) – они људи који су способни да предају кандидатуру, који су способни да се такмиче са другим земљама, да победе и на крају буду добар домаћин, то су они који имају углед у свету
- развојне (промоција струке) – на овај начин се може промовисати домаћа струка и знање, поготово нова знања која се обично и стичу на оваквим скуповима

Међународни конгреси

Од свог настанка Конгресни биро Србије је учествовао у организацији бројних међународних конгреса који су успешно одржани и то су најзначајнији конгреси који су се десили у Србији.

Најзначајнији конгреси за које Конгресни биро има интересе су медицински конгреси који обично имају и до 1000 делегата, иза њих стоје јаке медицинске куће, стога доносе највећи финансијски прилив у земљу.

Осим тога што је потребно довођење великих конгреса у Србију, битан је и број конгреса који ће се одржати. Што је већи број конгреса који ће се одржати, то је ранг Србије на међународној конгресној мапи већи и тиме ће бити и већи интерес.

У том смислу, спортске асоцијације, удружења и савези су од пресудне важности јер су управо они били најактивнији у протеклим годинама када је било тешко привући такве догађаје у Србију. У наставку су наведени спортски скупови одржани у Србији у претходним годинама:

- 10th European Congress of Sports Science – 2005
- 10th Congress of the European College of Sport Science – 2005
- 9th European University Sports Association – 2007
- 29th Congress of the European Table Tennis Union – 2007
- International Water Ski Congress for Europe, Africa, Middle East – 2008
- General Assembly of the International University Sports Federation – 2009

- European Athletics Convention – 2010
- World Karate Federation Congress – 2010
- 39th European Olympic Committees General Assembly – 2010

Треба напоменути да се овакви догађаји нису организовали системски, већ су то били напори изразито утицајних, способних и угледних појединаца од чега цела земља профитира финансијски и маркетиншки. Управо из тих разлога је и оформљен Конгресни биро.

Основна два проблема за које је Конгресни биро треба да реши су два страха која имају људи који су вољни да поднесу кандидатуру и то су :

- страх од мањка времена за бављење самом организацијом
- страх од тога да ће остати у том послу без подршке.

Међу најзначајнијим међународним конгресима у Србији су и следећи :

- Balkan Conference and World Culinary Competition – 2009
- European Congress of Gynaecological Oncology – 2009
- First Aid Convention in Europe – 2010
- European Conference for Veterinary Pathology – 2010
- European Conference on Analytical Chemistry – 2011
- Heart Failure Congress – 2012

Процес подношења кандидатуре

Процес подношења кандидатуре подразумева:

- иницијални разговор или слање писма о намерама међународним телима
- прављење кандидатуре (презентација од најмање 30 страница о конгресним просторима, хотелима, агенцијама, превозницима, министарствима, институцијама које подржавају такав догађај)
- слање докумената потребних за кандидатуру
- путовање на одређени конгрес у иностранство где се презентује кандидатура и лобирање код угледних колега и гласача
- припремање за инспекцију дестинације од стране међународних тела приликом евентуалног уласка у ужи круг кандидата

Након тога се на неком од наредних европских конгреса гласа и доноси одлука о земљи домаћину. На коначну одлуку утицај имају лобирања на основу постигнутих резултата, лобирања на основу личног угледа, а посебан се значај придаје томе да ли сама држава са својим институцијама стоји иза таквог догађаја.

Програм асоцијација

Програм асоцијација је формиран 2010. године, презентован је на Универзитету у Београду и представља једну врсту подршке коју је спреман да пружи Конгресни биро у припреми кандидатуре великих конгресних догађаја. Овај програм подразумева партнерство између :

- домаћих удружења, савеза, асоцијација и институција
- конгресне и хотелске индустрије коју представља Конгресни биро
- јавног сектора и државних институција које треба да стоје иза овог програма

Уколико сви ови партнери наступе заједно и организовано на међународном конгресном тржишту већа је шанса да ће добити улогу домаћина једног великог скупа.

Кључна порука овог програма је :

- да је сада право време да се Србија кандидује за организовање међународних конгреса и скупова,
- да Србија сада поседује растући капацитет и инфраструктуру да буде домаћин оваквим конгресима,
- да постоји воља да се пружи подршка у истицању кандидатура за организацију међународних конгреса
- да је сада неопходно радити на поновном укључивању у европске и светске асоцијације,
- да је неопходно то урадити на новим, савременим основама и то показати,
- да је неопходно понављати одличне резултате иако су у неким областима они континуирани и то све не само зато што се они не виде већ зато што у свету веома често и нерадо виде позитивне слике, а неке негативне се много више појављују.

Циљеви програма

Програм асоцијација има два стратегијска циља :

- идентификовати домаће асоцијације, савезе и институције које су спремне и способне да се кандидују за организацију међународних конгреса у Србији
- повећати број, обим и вредност међународних конгреса и догађаја који се одржавају у Србији

Циљне групе

Циљне групе овог програма су из области које су издвојене као важне да се у њима пронађу кључни људи, лидери асоцијација, односно амбасадори Србије као дестинације.

Циљне групе су подељене:

1. У односу на делатност:

- медицина и фармација
- наука и образовање
- спорт и млади
- пољопривреда
- ИЦТ и електроника
- креативне индустрије
- грађевинарство и инжењеринг

2. У односу на представнике:

- представник домаће асоцијације активан у међународним телима
- председници националних асоцијација
- руководиоци универзитета и факултета
- руководиоци у институтима
- лидери са утицајем у међународном пословном сектору

3. Према типу и величини догађаја:
- регионални и међународни конгреси
 - 200 до 2000 учесника.

Стратегија

Стратегија се развија и спроводи кроз период од пар година и обухвата неколико корака:

1. Истражити и идентификовати домаће институције и асоцијације заинтересоване и способне да истакну кандидатуру
2. Направити састанке са конгресним институцијама, телима, центрима како би заједнички направили кандидатуру
3. Информисати домаће асоцијације и институције о процесу подношења кандидатура и различитим врстама подршке
4. Укључити представнике асоцијација у развој програма и промовисање у амбасадоре Србије као дестинације на основу њиховог рада, угледа и резултата.

Програм подршке

Конгресни биро Србије је спреман да пружи подршку свим заинтересованим и способним представницима домаћих асоцијација и то :

- израђивањем неопходне документације (писмо о намерама и кандидатура од 50 страница која укључује капацитете, цене, фотографије, анализе и предности одржавања таквих догађаја у Србији)
 - обављањем разговора са представницима хотела, конгресних простора и осталих институција
 - давањем подршке у циљу презентације дестинације и лобирања за кандидатуру како би се домогли ужег избора од 3 кандидата
 - покривањем дела трошкова и организацијом инспекције дестинације од стране међународних тела
 - у појединим институцијама постоје субвенције за учешће на међународним конгресима и за организацију међународних конгреса у Србији.
- Подршка коју могу пружити чланови Конгресног бироа су следећи :
- Конгресни простори – у виду обезбеђивања места за састанке, организовање презентације и инспекције дестинације
 - Хотели – обезбеђивање места за промоцију догађаја и обезбеђивање смештаја током инспекције дестинације и тура упознавања
 - ПЦО – пружање подршке у истицању кандидатуре, у изради докумената, у изради буџета и промоцији догађаја
 - ДМЦ – у организацији инспекције дестинације и тура упознавања
 - Републичке и градске институције – подршка у виду позивних писама, организацији „VIP“ пријема и решавања логистичких проблема
 - Туристичке организације – подршка у достављању промотивног материјала, информисању делегата и организовању тура разгледања.

Јавне набавке у спортским организацијама⁵

(радионица за три групе у трајању од по 45 минута)

БОЈАН ЈОВАНОВИЋ и СЛАВЕН РАДОНИЋ

Комисија за јавне набавке Спортског савеза Србије

Кључне речи: Управе за јавне набавке, јавне набавке, финансијска средства, конкурс, конкурсна документација, отварање понуда, уговор

Закон о јавним набавкама, који је донела Република Србија, односи се и на спортске организације, односно на директне и индиректне буџетске кориснике. У циљу лакшег спровођења поступка јавних набавки у Спортском савезу Србије формирана је Комисија за јавне набавке. Новац добијен од спонзора не улази у законску процедуру спровођења јавних набавки. Треба поменути да су минимални услови за јавне набавке – три понуде.

Када се средства обезбеде за ове намене, спортски савези праве план набавке, тако што, најпре треба да донесу годишњи план јавних набавки. На крају, потписују се уговори са Министарством. Постоје посебни услови за покретање јавне набавке, као и предвиђени поступак за њихово спровођење.

Услови за покретање јавних набавки су:

- Да је набавка предвиђена у плану јавних набавки;
- Да постоје обезбеђена финансијска средства;
- Да је донета одлука о покретању поступка формирање Комисије за јавне набавке и
- Да је сачињена конкурсна документација.

Поступак који треба спровести до отварање понуда:

- Да је обављено преузимање (слање) конкурсне документације;
- Добијање додатних информација или појашњавање у вези са припремањем понуде могуће је најкасније пет дана пре истека рока за подношење понуда;
- Одговор у писаном облику свим лицима која су преузела конкурсну документацију (без навођења имена понуђача који је поставио питање);
- Могуће је продужење рока за достављање понуда које се објављују у „Службеном гласнику“ Републике Србије и на порталу Управе за јавне набавке.

⁵ Рад припремио мр Мирослав Стевановић на основу видео записа

Шта све треба да садржи конкурсна документација:

- Позив за подношење понуде;
- Упутство понуђачима како треба сачинити понуду;
- Образац понуде
- Образац структуре цена;
- Услови које понуђач мора да испуни, тј да је регистрован за делатност коју обавља (доставља се Изјава о испуњавању услова);
- Техничке карактеристике (спецификација са детаљним образложењем);
- Модел уговора (факултативан део документације у малим набавкама).

Поступак отварање понуде:

- Отварање понуда је јавно;
- Пре почетка отварања понуда треба преузети овлашћења од представника понуђача; само овлашћени представници могу вршити понуде и ставити примедбе у записник о отварању понуда;
- Приликом отварања понуда утврђује се само присутност документације, тј. доказа о испуњавању услова; валидност сваког појединачног документа ће бити цењена у фази прегледа и оцене понуда;
- Понуде се отварају по редоследу доспећа у складу са Чланом 76. Закона о јавним набавкама и Правилником о поступку отварања понуда и образцу за вођење записника о отварању понуда.

Оцена понуда врши се на следећи начин:

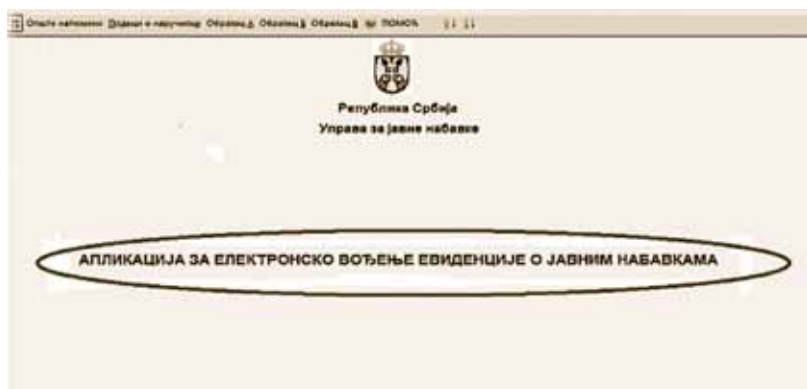
- Најпре се проверава исправност понуда;
- Проверава се, да ли су понуде одговарајуће и прихватљиве;
- Проверавају се евентуалне рачунске грешке, као и захтев за додатним објашњењем;
- Врши се пондерисање у складу са критеријумом (код економски најповољније понуде);
- На крају се ради извештај о стручној оцени понуда.

Избор најповољније понуде подразумева следеће активности:

- Доноси се одлука о избору најповољније понуде;
- Потребно је сачекати да прође рок од осам дана за евентуални „захтев за заштиту права“
- Врши се потписивање уговора о јавној набавци
- Обавештење о закљученом уговору шаље се у року од три дана;

Након окончаног поступка спроведених јавних набавки, треба преузети програм за електронску евиденцију јавних набавки, као и инсталирати програм на рачунару. Све информације у вези са јавним набавкама налазе се на интернет сајту Управе за јавне набавке (www.ujn.gov.rs).

ПРИЛОГ: Апликације за електронско вођење евиденција о јавним набавкама које се односе за преглед у току једне календарске године или квартала



Слика 1. Приказ насловне стране Апликације за електронско вођење евиденција о јавним набавкама

Слика 2. Приказ стране на којој се налазе основни подаци о наручиоцу

Слика 3. Приказ стране „Образац А“ на којој се налазе подаци о опису предмета и називу понуђача са седиштем



Слика 4. Приказ стране „Обрасца Б“ на којој се налазе подаци о врсти предмета, укупном броју закључених уговора и подацима о вредностима без и са ПДВ-ом

Обрасац Б

Преглед за годину и квартал

Бела 1

Година	Квартал	Код поступка	Вредност велике вред.	Вредност мале вред.
2010	3	Услуге обављене	0	2
2010	3	Обуздавање	0	0
2010	3	Поправка у складу	0	0
2010	3	Поправка у складу	0	0
			0	0

Бела 2

Година	Квартал	РБ	Врста поступка	Врста предмета	Предмет	Прикупљена вредност у изјављеним дан	Разлика обављања/испуњавања
2010	1	1					
Опис предмета							Опис разлика

Слика 5. Приказ података са „Обрасца Б“ о исходу поступка и броју поступка велике и мале вредности

Спонзори у спорту⁶

(предавање за три групе у трајању од по 45 минута)

МИЛИЦА СТЕФАНОВИЋ

Менаџер за комуникације компаније Кока Кола

Кључне речи: спонзори, улога спонзора, спортски догађај, партнери

Шта је улога спонзора у спорту?

Спонзорство дуги низ година представља један од најбрже растућих области маркетиншких активности у спорту. Спортско спонзорство представља ефикасан маркетиншки алат који омогућава спонзору да повећа свест о бренду који жели да рекламира. Спортско спонзорство је постало ефективна маркетиншка стратегија за многе компаније, али исто тако и ефективан извор прихода спортских организација. Спонзорство се може дефинисати као директно обезбеђивање ресурса у виду новца, опреме и сл. од стране спонзора неком појединцу или другој организацији, односно спонзорисаном, са циљем омогућавања настављања активности, у замену за користи по основу остваривања промотивне стратегије и циљева спонзора.

Основни разлог фаворизовања спонзорства лежи у шанси да се преко њега брзо и квалитетно може достићи жељени ниво имиџа спонзора или његовог производа. У спорту се спонзори опредељују на основу могућности које им се нуде на спортском тржишту, где су најчешће затупљени следећи облици спонзорства:

- Спонзорство спортске организације (спортски савез, спортско друштво, спортски клуб)
- Спонзорство спортског такмичења (турнира, лиге, спортског догађаја)
- Спонзорство спортиста.

Значај и циљеви спонзорства у спорту

- Повезивање младих и спортских клубова ради интересовања за спорт
- Проширење базе деце која су спортски активна, како рекреативно тако и професионално
- Налажење партнера спонзора у компанији, предузећу или у некој другој привредној организацији која може постати стратешки савезник у спорту

⁶ Текст на основу видео записа припремио Михајло Ковачевић, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије

- Циљеви подржавања спорта су социјална одговорност, промоција, здравље нације компатибилност циља компаније
- Ширење базе спортова које могу бити предмет интересовања, пре свега тинејџера и старијих.

Начин да установите како можете себе представити кроз спортски пројекат

Потребно је „скенирати„себе и околину да видите ко су предузећа и компаније које улажу. Видети шта је стратешки циљ и шта је компатибилно са њиховом основном вредношћу. Након тога следи оглашавање, слоган, огласне поруке. Слоган је користан јер има циљ да сублимира поруку, вредности неког производа или компаније. Слоган може да буде добар индикатор да ли је нешто занимљиво или не.

Представљање компаније кроз мисију, визију, вредности

Шта компанија ради у сфери друштвене одговорности и шта враћа заједници у којој послује?

Везивање агенције која је добила спонзорство програма „Шта тренираш“, Кока-Коле са Заводом за спорт и медицину спорта Републике Србије, Министарством омладине и спорта РС и Спортским савезом Србије са циљем промоција спорта и рекреативних активности. Компаније имају потребу за том врстом програма. Поред великих, и мале компаније имају потребу и пословне циљеве да учествују у спортским акцијама, да се доказују у околини и покажу као су другачији у односу на пословницу поред њих, да подижу своју популарност...

Како што лакше доћи до партнера (спонзора)

Тражење спонзора, налажење начина да се комуницира кроз допис или мејл, да онај коме шаљете буде заинтересован да прочита и посвети пажњу тим стварима.

Битан је слоган, порука, продајни моменат. Кад се тражи спонзор битно је информисати се у вези компаније са којом желите пословати, спремити и презентовати идеју компанији тако да је она прихватљива компанији ради њеног рекламирања и напретка. Прва понуда је битна и треба је правити као маркетиншку понуду да би имала одјек и била занимљива компанији и оставила вам отворена врата ради даље сарадње.

Компанија у вашој понуди мора да види и корист, и како да испуни циљ уз вашу помоћ.

Програм који је масовно рекреативан, важи за најбоље рекламирање фирми. Када спонзор са спортском организацијом организује и учествује у некој спортској активности, технички део оставља предлагачу, док кампању, избор лица, избор комуникације, визуални идентитет, обављају заједно допуњујући једни друге. Тада компанија гледа на то као на своју активност, а не на спонзорство. Након тога се сагледава ситуација за наредну годину како је побољшати и

унапредити. Предлагач у овим ситуацијама треба правити простор да би компанија ушла у активност. Треба радити заједно на плану и програму, да би организација доживела као свој план и уложила више средстава, како новца тако и маркетиншког улагања. Треба се фокусирати на добром приласку спонзору, купцу идеје који би поред своје рекламе и испунио циљ. Да би партнерство заживело није потребна само реклама, већ и реализација пројекта, добра организација, публицитет. И медији се могу узети у обзир, али није нужно, интересовање људи, подизање свести деце за тренинзима и спортом, повезивање компаније са локалним срединама. Да би партнерство заживело пројекти треба да буду дугорочнији, да компанији одговарају спортске организације и др.

Задаци организатора спортског догађаја

Организатор спортског догађаја обавезан је да:

1. Осигура несметано одржавање спортске приредбе;
2. Предузме мере које омогућавају предупређење ризика настанка штете за спортисте, гледаоце и друге учеснике спортске приредбе;
3. Предузме потребне мере за спречавање насиља и недоличног понашања;
4. Предузме потребне мере за спречавање допинга;
5. Предузме потребне мере заштите природе и животне средине;
6. Пријави одржавање спортске приредбе у складу са прописима којима се одређује јавно окупљање грађана.

Уколико су испуњени сви други услови у складу са законом и спортским правилима, да би се спортски догађај уопште одржао, организатор је обавезан и да обезбеди одговарајући спортски објекат, односно простор, опрему, стручњаке и друге раднике. Уколико се пак ради о организовању већег спортског догађаја, националног, регионалног или међународног карактера, за његово организовање неопходно је добијање дозволе од референтне институције (општине, града, региона, савеза, министарства и сл.).

Компаније често дају предност спонзорству у спорту над другим маркетинг техникама (као што су на пример, односи са јавношћу, лична продаја) у реализацији бизнис циљева и планова. Велики број организација (фирми, предузећа) спонзорисањем спорта (спортских организација, такмичења или спортиста) повезују своје производе и услуге са спортом и труде се да на њих пресликају позитивну слику коју спорт носи (младост, здравље, забава, итд.). Кроз растућу видљивост компаније, њених производа и услуга путем спортског спонзорства, предузећа предвиђају, а многа и очекују, повећану потрошњу својих производа и услуга.

Успешна организација спортског догађаја, без обзира на ниво и значај, захтева велике менаџерске способности самих организатора.

Велики број маркетиншких експерата сматра да је спонзорство у спорту задњих деценија било једно од најбрже растућих тржишта на глобалном нивоу. Толико је напредовало током година и развило се у моћан маркетиншки алат без кога савремени спорт данас не би био оно што јесте.

Израда пројеката спортских организација⁷

МИРЈАНА АРСИЋ

Министарство омладине и спорта

Кључне речи: пројекат, програм, донатор, финансирање, управљање

У Министарству омладине и спорта – Сектору за омладину, одвијају се предавања и обука за писање пројекта у оквиру послова за међународну сарадњу. Пре свега за младе, као и за државне службенике. Спортски савез Србије и Републички завод за спорт покренули су иницијативу да се у оквиру овог Семинара одржи предавање, а касније, у накнадном термину, организује Обука за писање пројекта за све заинтересоване (Слика 1).



Слика 1. Приказ пројекта као друштвене инвестиције

⁷ Текст на основу видео записа припремила мр Александра Санадер, Завод за спорт и медицину спорта Републике Србије

Обука траје минимум два дана и омогућава полазницима да уђу дубље у тему, да науче како се пишу пројекти, које се технике и инструменти користе, а то захтева више времена посебно за вежбање и учење на конкретним примерима из праксе (Слика 2).



Слика 2. Шематски приказ управљања пројектним циклусом

Овом приликом биће дат преглед свих тема везаних за писање пројеката, преглед методологије, објаснићемо шта је то што морамо имати у виду. Онима који су већ имали прилике да учествују у писању пројекта, ове теме ће бити познате. Основни циљ је да се објасни шта је пројекат (Слика 3).



Слика 3. Шта подразумева пројекат

Пројекат је инструмент који користимо за решавање проблема, за тражење средстава, за дефинисање одређених циљава које желимо да достигнемо. Пројекат омогућава да кроз одређен буџет који одредимо, кроз поделу одговорности и улога, видимо како ћемо одређену ствар да решимо или неку тренутну ситуацију побољшамо на било који начин (Слика 4).

Шта је пројекат?

Дефиниција:

- ▶ Низ активности усмерених ка остваривању прецизног циља у оквиру дефинисаног временског рока и буџета

Пројекат мора јасно идентификовати:

- ▶ Заинтересоване стране и кориснике
- ▶ Проблеме који морају бити решени
- ▶ Систем надзора и евалуације
- ▶ Користи за које се сматра да ће бити веће од трошкова и да ће бити одрживе

Слика 4.

Такође ћемо размотрити тему за коју влада највеће интересовање – „Ко су потенцијални донатори“. Донатор је министарство, али то може бити општина, то може бити и неки савез. Ако је онај ко аплицира из клуба, то могу бити међународни донатори било да је у питању европска комисија, односно „ИРА“ пројекти, било да је у питању билатерална сарадња, друга земља, међународна организација, или међународна спортска организација. Постоје различите опције.

На почетку (Слика 5) је потребно скренути пажњу у вези писања пројекта, да саму идеју не треба чувати за себе. Некада је била честа пракса да људи имају одређену пројектну идеју и да је чувају за себе, да не желе да је деле, у страху да ће им је неко украсти. Идеје треба да се поделе са онима за које се сматра да могу да буду заинтересовани, треба наћи заинтересоване стране које могу да се укључе. Ако је реч, на пример, о пројекту који се односи на младе или децу, вероватно ћете питати општину, или школу, или канцеларију за младе у том месту. То су све потенцијалне заинтересоване стране које треба што више укључити. На тај начин се разрађује идеја и анализирају потребе те средине, или те општине, или тог спортског клуба, савеза, итд. Важно је да на тај начин проверавате да ли је ваша идеја добра, да ли је то права идеја. Врло често се дешава да људи узму неку идеју која је потребна, али није приоритетна, и да у вези са њом пишу пројекат. Ево једног примера везаног за хокеј. Хокеј на леду је доста захтеван. Ви морате да имате адекватан простор, морате да имате салу, опрему, нешто што није овде толико, да тако кажемо, распрострањено, па је самим тим потребно много више да уложите. С друге стране, на пример, за стрељаштво може бити довољно да имате мало новца, терен где ћете да вежбате. Зато, они који пишу пројекат за хокеј не морају одмах да „пуцају“ на то да добију халу, него могу да виде да ли је потреба да, прво, они људи који се баве хокејом буду квалификовани, обучени, да ли да се планира нека размена спортских радника. Или, да се прво планира да се популаризује спорт, или да ли је потребна нека кампања или нешто слично, да се види шта је то што је проблематично, која је

Дефинисање пројектне идеје

- Доношење одлуке да ли би идеју требало третирати као пројекат
- Анализирање потреба циљне групе
- Анализа проблема
- Идентификовање различитих учесника у пројекту
- Утврђивање временског оквира
- Процена трошкова
- Идентификовање ризика и солуција за њихово превазилажење
- Дефинисање индикатора и извора верификације

Слика 5. Дефинисање пројектне идеје

то ствар коју треба усавршити, побољшати, итд. Ако је у питању здравље младих или деце везано за спорт, на пример да се на основу неких анализа утврдило да је у једној средини повећана гојазност деце због тога што се мање баве спортом – то може да буде тема пројекта. Или, са друге стране, да је утврђено да је „крива“ кичма деце у одређеном узрасту и да треба радити одређене вежбе, и на основу тога се направи пројекат који се реализује у одређеним школама.

Оно на шта треба скренути пажњу јесте, да су нам пројекти потребни да би видели не само ко ће шта да ради, него и колико шта кошта, да бисмо били реални. Не можемо сваки пројекат да остваримо и не можемо да нађемо средстава за сваки пројекат. Оно што се обично дешава је да трошкови нису реални или да људи имају превелике амбиције. Потребно је да анализирамо постојећу ситуацију, да видимо шта су прави проблеми и која су могућа решења – на тај начин пишемо пројекат (Слика 6).

Зашто су нам потребни пројекти?

Зато што је пројекат инструмент за

- Решавање проблема
- Утврђивање циљева
- Дефинисање активности и резултата
- Прогнозу трошкова
- Добијање средстава
- Одређивање улога...



Слика 6. Зашто су нам потребни пројекти

Пројекти које радите, који су везани на пример за ваш клуб, спортски савез, општину или вашу средину, представљају један део, нису изоловани, нису „пусто острво“, већ се више налазе у неком „архипелагу“, повезано (Слика 7).



Слика 7. Графички приказ програма и пројеката у оквиру националне политике и политике развоја ЕУ

Важно је да пројекат испуњавањем свог циља доприноси неком већем циљу. Када пишете пројекте морате се позивати на одређена документа, било да су у питању стратегије, националне или европске, било да су у питању истраживања или неке анализе. Код разматрања одређене пројектне документације, треба да се позовете на Стратегије за развој спорта, или можда Националну стратегију за младе, или неки европски документ. У борби против допинга прво пронађете документа у којима је ова тема разрађена, па се позивате на њих у намери да поставите критеријуме или стандарде, или нешто друго. Кад су у питању приоритет и програм невладиног сектора, јер су бројни клубови и спортски савези регистровани као удружење грађана, ви можете имати нека ваша заједничка документа, програме и планове за наредну годину, и на основу њих пишете пројекте. Можете се позивати и на програме Владе. На пример, Министарство омладине и спорта које је ваше ресорно министарство, за наредну годину је планирало одређене пројекте, или у оквиру Стратегије, Акционог плана, те због тога ви предлагете ваш пројекат који ће допринети испуњавању циља који је зацртан. Оно што је важно рећи јесте да сви ови пројекти заједно иду управо ка испуњењу тог одређеног циља.

Писање пројеката је веома заступљено у свакодневном животу, и пословно и приватно. Пословни пример је писање буџета. Како се планира буџет Владе Републике Србије? Тако што свако министарство достави свој буџет. Како се прави буџет у министарствима – тако што се базира и разграђује на мале пројектне задатке. То значи да за сваку активност која треба да се уради, више активности у низу које чине пројект, ми правимо мини пројекат. На пример, у међународној сарадњи ми смо делегирали, за буџет за наредну годину, да ћемо

имати одређен број конференција са Саветом Европе, размена за младе, делегација у посети, и све се то поставља у форми пројекта. Дакле, ако разделите буџет добија се више малих пројеката. Писање пројеката је вештина која вам је потребна и у свакодневном животу. На неки начин, иако се може сматрати малим пројектом у односу на неке друге много веће, националне пројекте, у приватном животу пројекат може бити – како да успете. Шта је то, ако је ваш циљ да budete успешни, здрави, паметни, што ви све треба да урадите да бисте то достигли. Поставили сте себи циљ да будете успешни. Које су то активности које ви морате да радите да би постигли одређене резултате и да би заједно то произвело да будете успешни? Можете да желите да почнете од сутра да учите страни језик, да идете редовно на спорт, да имате породицу, да имате за циљ да научите неке додатне компјутерске вештине, да учите магистратуру, итд. Све те активности које треба да спроведете да бисте дошли до циља, ситуације из живота – то је начин како у ствари планирате. Све наведено представља један систем планирања, при чему, оно што морате да имате у виду јесу и ресурси, и трошкови свега тога, и динамика, и временски оквир и како ћете ви то постићи. Ако узмемо наведен пример из приватног живота, онда се запитате: „да ли могу да идем на те језике“, или „да ли сам ја уопште способна за те компјутерске програме“, или „да ли желим да идем на магистратуру“ или „да ли је то заиста за мене“. Поред тога, треба наћи пут који вама највише одговара.

Када пишемо пројекте оно што је важно је да утврдимо, да ли за тему којом желимо да се бавимо, или сматрамо да треба да се реализује, постоји реална потреба. Ко каже, или шта је доказ тога да је то тема којом се треба бавити? Ви морате де се позовете на неко истраживање, на неку стратегију, или нешто слично. Ако свако од вас сада поднесе један пројекат Министарству за омладину и спорт, и свако хоће да развије свој спорт, на основу чега донатор види да ли је баш тај предлог пројекта добар. Постоје бројни критеријуми, али оно што би било добро да се види, шта је то чему тај пројекат доприноси и на основу чега је он базиран, шта смо ми то анализирали у тој својој заједници, општини, клубу, у тој свој циљној групи, кога смо консултовали да би дошли до те идеје. Затим, анализирамо проблеме, идентификујемо различите учеснике, утврђујемо временски оквир, процењујемо трошкове и урадимо идентификацију ризика и солуција за њихово превазилажење. Када пишемо пројекат ми морамо имати у виду да није увек све тако савршено, да неке ствари ми можемо претпоставити да се могу десити, па морамо онда смислити и на који начин ћемо одреаговати. То је оно што, донатори траже од нас. Не радимо у неким идеалним условима, нису увек пројекти које смо испланирали да радимо лако изводљиви. На пример, припремимо школу веслања и деси се да у планираном периоду буду кише и пљускови, или се деси нешто друго непланирано, нпр. немамо довољно тренера. То значи да морамо узимати у обзир и неке ризике када пишемо пројекте. То исто важи и за изборе верификације и индикаторе.

У процесу писања пројеката увек имамо фазе анализе: причамо са заинтересованим странама које смо помињали, дефинишемо и анализирамо који је проблеми, разматрамо могућа решења, и бирамо солуцију коју сматрамо најадекватнијом (Слика 8).

Фаза анализе	Фаза планирања
Анализа заинтересованих страна – идентификација и процена капацитета потенцијалних актера	Развој логичне матрице – дефинисати структуру пројекта, проверити његову унутрашњу логику и формулисати циљеве на проверљив начин
Анализа проблема – идентификација кључних проблема и њихових узорно – последичних односа	Планирање активносит – одредити активности и њихове односе, проценити трајање, одредити главне фазе процеса, расподелити одговорности
Анализа решења – разрада решења у складу са идентификованим проблемима, однос између средстава и циљева	Планирање ресурса – разрадити план улагања (потребна средства, људски ресурс) и буџет
Анализа стратегије – идентификација стратегија које би постигле решавања и одабир одговарајуће стратегије	

Слика 8. Фазе анализе и планирања пројекта

Ако нпр. узмемо као тему гојазност деце, која се повећала, према одређеним истраживањима, постоји више солуција како на то реаговати. Можемо размотрити да ли увести прво неке здраве стилове живота у смислу здраве исхране, дијете, итд., или децу укључити на различите спортове или вежбе, итд., или, направити радионице за родитеље у којима ће се, у ствари, родитељи васпитавати да се другачије хране, да имају другачији стил живота, итд. То су све различите солуције и активности које можемо да изаберемо. Оно што је важно је да изаберете солуцију која је најадекватнија према оним ресурсима којим располажете и циљу који желите да постигнете (Слика 9).

Процес анализе

У процесу анализе постављају се следећа основа питања:

- Ко су заинтересоване стране? Какви су њихови капацитети? Како их укључити?
- Шта су проблеми, а који је главни проблем?
- Која су могућа решења?
- Која стратегија је најадекватнија?



Слика 9. Питања која се постављају у процесу анализе

Они који су учествовали у писању пројекта већ су видели матрицу, тзв. Логичку матрицу или „logframe“, „logic frame matrix“ (Слика 11).

Процес планирања

У процесу планирања постављају се следећа основна питања:

- Шта очекујемо да остваримо оним што желимо да предложимо?
- Да ли оно што разматрамо као активности води директно остварењу циља?
- Како ћемо осмислити наш рад да би он довео до очекиваних резултата?
- Када ће се шта радити?
- Који спољашњи фактори пресудно утичу на наш рад?
- Колико је потребно средстава да би се постигао циљ?

Слика 10. Питања која се постављају у процесу планирања

Матрица логичког оквира – „Logframe“			
Логика интервенције/ Опис пројекта	Индикатори	Извори верификације	Претпоставке
Општи циљ/ Свеобухватни циљ			
Сврха/ Специфични циљ			
Резултати			
Активности	РЕСУРСИ	ТРОШКОВИ	Предуслови

Слика 11. Матрица логичког оквира

Матрица је на једном листу папиру, обухвата све оно што донатор жели да види: који је ваш циљ, које резултате сте мислили да постигнете, које активности сте мислили да спроведете, колико то кошта, да ли сте имали у виду претпоставке које су могуће да се десе, како ћете да мерите резултат. Лепо је ако сте организовали неку активност, али чему је то допринело? Докажите, измерите то. Потребно је да одредите који су показатељи и који су извори верификације. Већина донатора тражи да уз пројектну документацију доставите матрицу логичког оквира или logicframe (Слика 12).

Донатор разматра оно што сте ви написали, пролази кроз динамику целе матрице, и утврђује колико је пројекат добар, или како се популарно каже, да ли матрица „ради“, да ли је могућа, изводљива, итд. Уколико сте, имали неку

Шта занима донаторе?

- Ко сте ви?
- Шта ћете радити?
- Колико ће то коштати?
- Када ће пројекат бити завршен?
- Који су дугорочни резултати пројекта и како ће се мерити?
- Како ће се ваше активности наставити у будућности без ових новчаних извора или одрживости?

Слика 12. Питања која занимају потенцијалне донатора

лепу идеју типа – хоћете да организујете нешто за децу да раде напољу, одређену спортску активност. То је свакако лепо, али ако ви нисте показали како ћете да мерите да бисте свој циљ који сте зацртали постигли, то није пројекат. Који је ваш циљ, да ли је ваш циљ само да се организује то такмичење или тај догађај, тада и никада више, или постоји неки дугорочни резултати? Да ли ћете имати неке спортске активности са том децом континуирано у одређеном временском периоду, колико ће тај пројекат да траје, итд? Јако је важно да разликујете да ли је нешто пројекат или је активност. На пример, Семинар за спортске секретаре је активност. То је активан семинар који се десио једном ове године, постоје ресурси, људи који су ангажовани, буџет који је уложен, учесници који су се одазвали, програм је направљен, предавачи ангажовани, итд. Е сад, ако бисмо ми рекли да хоћемо да имамо пет семинара у току године за спортска удружења, општинска удружења, спортске раднике, клубове, да ћемо имати одређене теме и да ће за одређену тему, на пример, говорити одређени страни предавач, за неку другу тему ће говорити други предавач, да ћемо након тога реализовати одређене радионице да учесници могу да пренесу знање у своју општину, клуб – тада би могао да се направи пројекат и да се траже средства од неког донатора. То не мора да буде само Министарство.

Сваки пројекат има своје елементе, на Слици 13 дат је оквир шта сваки пројекат садржи по ставкама. У зависности од тога ком донатору се аплицира постоје позната документа која су потребна. То може бити статус организације, може бити финансијски извештај, студије изводљивости, подаци о партнерима, листа експерата, њихови „CV“ итд. Слика 14). Кад говоримо о европској комисији, о „ИРА“ пројектима, потребна је много већа документација, односно то су комплекснији пројекти, и траже много више „папира“. И за националне конкурсе се тражи све више документације. Онај ко даје средства мора да има бројне критеријуме, мора да оправда зашто је изабрао баш Ваш, а да би то учинио потребно је доста података и доста информација од оних који аплицирају, односно од вас.

Проектни документ садржи

- Кратак опис/сажетак
- Анализу ситуације и оправданост
- Опис пројекта
- Општи или свеобухватни циљ
- Сврху или специфичне циљеве
- Резултате
- Активности
- Претпоставке/ризике
- Индикаторе и изворе верификација
- Мониторинг и евалуацију
- Буџет



Слика 13. Садржај пројектног документа

Додатна документација

У зависности од донатора и типа пројекта...

- Статус организације
- Финансијски извештај
- Студија издржљивости
- Подаци о партнерима
- Листа експерата и њихови “CV”-јеви

Слика 14. Потребна додатна документација

Увек треба имати виду да је потребно уложити одређену енергију, знање и време на крају крајева, да се напише одређени пројекат, а тек кад је он одобрен потписују се одређени споразум и добија се новац. Значи, средства добијате тек када је одређен споразум потписан. Понекад се деси да смо уложили енергију, написали пројекат, а он није „прошао“. Не треба одустајати већ размотрити могуће разлоге – можда нисмо били довољно искусни, можда у том тренутку тема за коју смо аплицирали није била толико актуелна или није била приоритет том донатору коме смо се обратили. Можда смо требали да ставимо неке друге елементе, или просто, нисмо имали среће. Имајте у виду да тек кад добијете средства можете да реализуете активност, и да не можете да тражите средства за ваше време које сте провели у писању пројекта (Слика 15).

На крају, већ је напоменуто да постоје различити донатори, да постоје различите могућности. Пројекти могу бити финансирани од стране сопствених

Финансирање



Слика 15. Приказ извођења финансирања

средстава, националних средстава, било да су у питању конкурси, јавни или тендери, или министарства или општине, као и међународних донатора: европска комисија, међународне организације (Слика 16).

Ко финансира пројекте?

- Сопствена средства
- Национална средстава – министарства, општине, организације, институције (јавни конкурси, тендери)
- Међународни донатори: Европска комисија, међународне оргнаизације (нпр. УН), билатерални донатори (нпр. Норвешка)
 - Донатори не пишу пројекте већ подржавају организације и институције да праве своје
 - Донатори желе да се увере да ће средства која стављају на располагање остварити њихову сврху

Слика 16. Начин финансирања пројекта

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

796(082)
005 : 796(082)

**НАЦИОНАЛНИ семинар за секретаре спортских и општинских
савеза, клубова, удружења и осталих спортских организација
(генерални, технички, извршни) (5 ; 2010 ; Београд)**

Constitutio Athleticae : водич кроз спортски менаџмент.
Књ. 5. / Пети национални семинар за секретаре спортских и
општинских савеза, клубова, удружења и осталих спортских
организација (генерални, технички, извршни), Београд [8.
децембра 2010. године] ; [главни и одговорни уредник Ацо
Гајевић]. – Београд : Републички завод за спорт и медицину
спорта Републике Србије : Спортски савез Србије : Југословенски
преглед, 2012 (Београд : Caligraph). – 47 стр. : илустр. ; 24 cm

Тираж 300. – Стр. 7–9: Предговор / Ацо Гајевић. – Стр. 11–12:
Увод / Александра Санадер. – Напомене и библиографске
референце уз текст.

ISBN 978-86-7149-071-9 (ЈП)
1. Републички завод за спорт. Београд
а) Спорт – Зборници б) Спортски менаџмент – Зборници

COBISS.SR-ID 195208716