



# **STRATEGIJA FK ŽELJEZNIČAR ZA PERIOD 2022 - 2026.**

*„Željezničar za novo doba“*

*- PRIJEDLOG -*

*Ivica Osim:  
Željo je religija i život. Nije to samo fudbal, već stil življenja i ponašanja.*

# SADRŽAJ

## I UVOD

1. Uvodne napomene	3
2. Historija Kluba	5

## II OSNOVE STRATEGIJE

3. Unutrašnja organizacija Kluba	8
4. Sportski segment	10
4.1. Prvi tim	10
4.2. Omladinska škola FK Željezničar	10
5. Upravljanje finansijama	11
5.1. Prihodi	12
5.2. Rashodi	13
6. Društvena zajednica i Željo	13
7. Navijači	14
8. Infrastruktura Kluba	17
8.1. Vlasništvo na nekretninama u obuhvatu Stadiona Grbavica	18
8.2. Južna tribina	19
8.3. Zapadna tribina	19
8.4. Istočna tribina	20
8.5. Sjeverna tribina	20
8.6. Planiranje, razvoj, aktiviranje ostalih klupskih nekretnina	21
9. Vrijednosti	22
9.1. Vrijednosti <i>brenda</i>	22
10. Vizija	23
11. Misija	23
12. SWOT analiza	23
13. Operativni ciljevi	24

## III STRATEGIJA I CILJEVI KLUBA

14. Strateški ciljevi	28
14.1. Model poslovanja	29
14.1.1. Upravljanje Klubom	29
14.1.2. Pravni osnovi Modela upravljanja	29
14.1.3. Modeli upravljanja u Evropi	31
14.1.4. Predloženi model upravljanja FK Željezničar	32
14.1.5. Osnovni prikaz organizacije Kluba prema potencijalnom Modelu upravljanja	34
14.2. Izgradnja trening kampa	35
14.3. Završetak izgradnje i modernizacija Stadiona Grbavica	35
14.4. Sportski segment	37
15. Očekivani rezultati Strategije	39

## IV ZAKLJUČAK

# I UVOD

## 1. Uvodne napomene

Na osnovu odluke Skupštine FK Željezničar („FK Željezničar“ ili „Klub“) broj 4841 od 11. septembra 2021. godine, formirana je Radna grupa za izradu Strategije Kluba za naredne četiri godine („Radna grupa“), u sastavu:

1. Nasuf Drinjaković
2. Midhat Terzić
3. Jusuf Tanović
4. Nihad Odošević
3. Samir Bekrić

Prva konstituirajuća sjednica radne grupe održana je 23. septembra 2021. godine i od tada je održan veliki broj radnih sastanaka (uglavnom u službenim prostorijama Kluba), kroz veći broj intervjuja i online rada među članovima Radne grupe.

Nakon skoro četiri mjeseca rada, Radna grupa je dana 18. januara 2022. godine, a u skladu sa rokovima određenim Odlukom o imenovanju radne grupe, zaključila svoj rad i dokument pod nazivom „Strategija FK Željezničar za period 2022-2026.“ u formi prijedloga predala Skupštini Kluba na dalje razmatranje i eventualno usvajanje.

Radna grupa je bila spremna inkorporirati sve eventualne i korisne prijedloge koje se mogu kandidirati tokom rasprave u strukturama Kluba, i koje bi bile u funkciji unapređenja rada i modela poslovanja Kluba.

Izrada Strategije je došla u trenutku kada se Klub nalazi u veličanstvenom trenutku, kada slavi stogodišnjicu svoga postojanja. Ovu stogodišnjicu prati ogroman entuzijazam armije navijača različitih profesionalnih i socijalnih profila koji iskazuju spremnost za pomoć svakom projektu Kluba.

Međutim, s druge strane, Klub se nalazi u možda najtežoj situaciji u poslijeratnom periodu. Klub već duži period nema vrhunske rezultate, upravljačke strukture Kluba se uslijed nagomilanih finansijskih i drugih obaveza duži period bave dnevnim stvarima, a strateške stvari su u drugom planu. Kratkoročne i dugoročne obaveze iz mjeseca u mjesec se uvećavaju, višak rashoda nad prihodima se konstantno uvećava u posljednje tri godine. Neispunjenje poreskih obaveza prema zaključenom reprogramu sa Poreskom upravom FBiH je dovelo do blokade računa i egzistencijalne prijetnje funkcionisanju Kluba u 2021. godini.

Mnogo je razloga za ovakvo stanje, od arhaičnog, prevaziđenog i neefikasnog modela upravljanja, prečestih i turbulentnih promjena upravljačkih struktura, te upitne stručne kompetentnosti i etičnosti na ključnim pozicijama. Uz sve to, pandemija Covid-19 je odvojila Klub od najvažnijeg njegovog temelja, prisustva navijača na utakmicama, odnosno zabrane prisustva u jednom periodu, te posljedično padom interesa sponzora sa saradnju sa Klubom.

No, bez obzira na sve to, Radna grupa je krenula od pretpostavke da ukoliko se Klub postavi na zdrave osnove, te ima jasnu Strategiju rada i razvoja, onda trenutno stanje Kluba, uključujući i trenutna dugovanja Kluba, ne mogu biti problem u njegovom funkcionisanju i razvoju.

Tokom svog angažmana, Radna grupa je u primarni fokus procesa definisanja strateških pravaca i ciljeva uključila najšire strukture Kluba koje su na sportski, upravljački, administrativni ili bilo koji drugi način učestvovala ili obnašale neke od funkcija u FK Željezničar, te smo s te pozicije komunicirali:

- sve aktuelne upravljačke strukture Kluba,
- aktuelni sportski menadžment Prvog tima i Omladinske škole Kluba,
- bivše predsjednike upravnih i nadzornih odbora Kluba,
- predstavnike Udruženja navijača FK Željezničar,
- predsjednike Skupštine Kluba u ranijim sazivima,
- bivše šefove stručnog štaba kao i igračke legende Kluba,
- sadašnju administraciju i uposlene u Klubu.<sup>1</sup>

Najveći dio pozvanih se odazvao našem pozivu na održavanje sastanka i aktivno učestvovao, što je pomoglo u izradi ovog dokumenta. Ovaj dokument je potrebno posmatrati i kao skup različitih mišljenja i preporuka koje su dali oni koji su se odazvali na sastanke Radne grupe.

Pri samoj izradi dokumenta, praktikovana je sljedeća metodologija:

1. Pregled ključnih klupskih akata uključujući statut Kluba i Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta,
2. Pregled finansijskih i drugih klupskih izvještaja, te analiza postojećeg stanja,
3. Prikupljanje podataka iz ranijih klupskih izvještaja, publikacija i prijedloga,
4. Intervjui sa upravljačkim strukturama, sportskim i administrativnim strukturama Kluba, članovima bivših rukovodstava Kluba, bivšim trenerima, igračkim legendama Kluba, te predstavnicima Udruženja navijača,
5. Intervjui sa članovima novoformiranih radnih grupa skupštine Kluba za pitanja i projekte infrastrukture, podrške prvom timu, podrške u administrativnim poslovima i podrške u radu omladinskog pogona uz uvid i diskusiju o njihovim prijedlozima za unapređenje rada i pravaca razvoja Kluba u ovim segmentima,
6. Preispitivanje širokog spektra ideja i premisa u procesu finalnog formuliranja strateških i operativnih ciljeva Kluba uz definisanje modaliteta, odgovornosti i rokova realizacije,
7. Izrada finalnog nacrtu Strategije.

Radna grupa je u svom radu utvrdila kako su ključni faktori kontinuirane uspješnosti FK Željezničar:

1. Sportski rezultati,
2. Moderan Stadion i kamp za treniranje,
3. Vrhunski menadžment,
4. Razvoj vrhunskog Prvog tima,
5. Razvoj mladih igrača,
6. Potencijal navijača,
7. Snažan *brand* i menadžment koji će generisati prihode.

---

<sup>1</sup> Lista pozvanih uključuje: Rukovodstvo Skupštine Kluba (Edin Cernica i Nedim Sijerčić), Nadzorni odbor (Džermin Pašić, Edis Kovačević i Elvir Kosovac), Predsjednik Upravnog odbora (Nazif Hasanbegović), Direktor (Mustafa Nurko), Predstavnici Udruženja navijača Kluba (UNFKŽ), Senad Misimović, Vedran Vukotić, Jasmin Badžak, Hadis Zubanović, Nihad Selimović, Adnan Džindo, Nijaz Brković, Enis Džihanić, Ermin Čengić, Samir Landžo, Almir Gredić, Sabahudin Žujo, Kemal Kozarić, Tomislav Ivković, Amar Osim, Predstavnici Omladinske škole (Haris Alihodžić, Iso Ahmetović i Ismet Štilić), Mehmed Baždarević, Rastislav Rade Matić, Hamo Dizdarević, dr. Josip Jurišić, Branimir Jelušić, Mišo Smajlović, Zdenko Jelić, Enver Hadžiabdić, Tarik Hodžić, Enver Kapidžić, Džemaludin Šerbo, Senad Arnautović, Bulend Bišćević, Dragan Škrba, Nusret Kadrić, Radmilo Mihajlović, Josip Čilić, Admir Adžem, Nenad Starovlah...

## 2. Historija Kluba<sup>2</sup>

Fudbalski Klub Željezničar je 2021. godine navršio stotinu godina postojanja. Uprkos tome što je u nekoliko navrata izgledalo da to neće dočekati, Željezničar je prevazišao sve nedaće. Odolijevao je svim organizacionim, finansijskim, ratnim i mnogim drugim problemima, čak i neprijateljskim nastojanjima da se uguši ili pretvori u nešto to nikad nije bio niti bi ikad trebao biti. Ne samo da je svemu tome odolijevao, nego je vremenom postao najprepoznatljiviji sportski Klub naše zemlje.

Osnivači Kluba vjerovatno nisu mogli ni pretpostaviti šta u tom trenutku stvaraju. Sve je počelo kao želja grupe mladih ljudi, okupljenih oko željeznica, da strast za novom igrom učine ozbiljnijim kroz osnivanje pravog Kluba. Loptanje je vrlo brzo steklo status najpopularnijeg sporta. U Sarajevu je nakon Prvog svjetskog rata postojalo već nekoliko Klubova, ali su oni mahom imali nacionalnu pozadinu. Postojao je i Klub radnika po imenu Hajduk, ali to nije bilo dovoljno za sve one koji su imali želju da se okušaju u sve popularnijoj igri. Stoga su radnici željeznica odlučili da osnuju svoj Klub. Ideja je rođena još 1920. godine, no dolazak zime je odložio početak aktivnosti za proljeće. Poslije niza neformalnih sastanaka, zvanična sjednica osnivačkog odbora je održana 4. maja 1921. godine. Zbog organizacionih i proceduralnih razloga, Klub je tek u septembru postao član Sarajevskog nogometnog podsaveza te se ubrzo potom uključio u zvanična takmičenja.

Prve dvije decenije postojanja su bile veoma teške. Klub se borio s neimaštinom i teškim uslovima za rad. Počivao je na entuzijazmu uključenih pojedinaca i određenoj pomoći željeznica. Sportski rezultati su jedno vrijeme bili u uzlaznoj putanji pa se ekipa poslije pet godina postojanja plasirala u prvi razred. To je Klubu omogućilo igranje stalnih takmičarskih utakmica s najboljim sarajevskim Klubovima. Pokazalo se da je konkurencija u tom trenutku ipak bila prejaka, a ekonomsko stanje generalno nije bilo sjajno pa je uslijedio period stagnacije.

Osim toga, Klub je pratio još jedan veliki problem: nedostatak vlastitog terena. Zbog toga su plaćane naknade za termine na igralištima drugih Klubova, kako za odigravanje utakmica, tako i za treninge. Početkom 30-ih godina prošlog vijeka Klub je to pokušao promijeniti pa je, uz pomoć željeznica, napravljeno vlastito igralište koje se nalazilo na Pofalićima. Nažalost, to se nije свидjelo utjecajnijim Klubovima koji su poslije brojnih pritisaka kumovali iznenadnoj promjeni namjene tog zemljišta.

Ipak, najgore je tek dolazilo nekoliko godina poslije. Taman kada je nova generacija igrača počela bilježiti malo bolje rezultate, počeo je Drugi svjetski rat. Ne treba posebno napominjati kakve je strahote donio. Pošteđen nije bio ni Željezničar. Određeni broj članova je stradao za vrijeme rata, a kada je u pitanju sam Klub, razgrabljeno je i ono malo imovine koju smo imali. Svaka aktivnost je potpuno zaustavljena jer se nismo htjeli prijaviti za registraciju u nogometni savez tadašnje NDH. Nastavak rada je morao sačekati neka bolja vremena.

Dočekali smo ih 1945. godine. Nedugo nakon oslobođenja Sarajeva, rad našeg Kluba je obnovljen. S obzirom na to da mnogim prijeratnim Klubovima nije bilo dozvoljeno isto, Željezničar se našao u poziciji da s još nekim novim kolektivima gradi fudbalsku hijerarhiju grada, republike i države. Na prvim takmičenjima smo se istakli kao najjači tim u Sarajevu, a potom smo isto pokazali i na republičkom nivou.

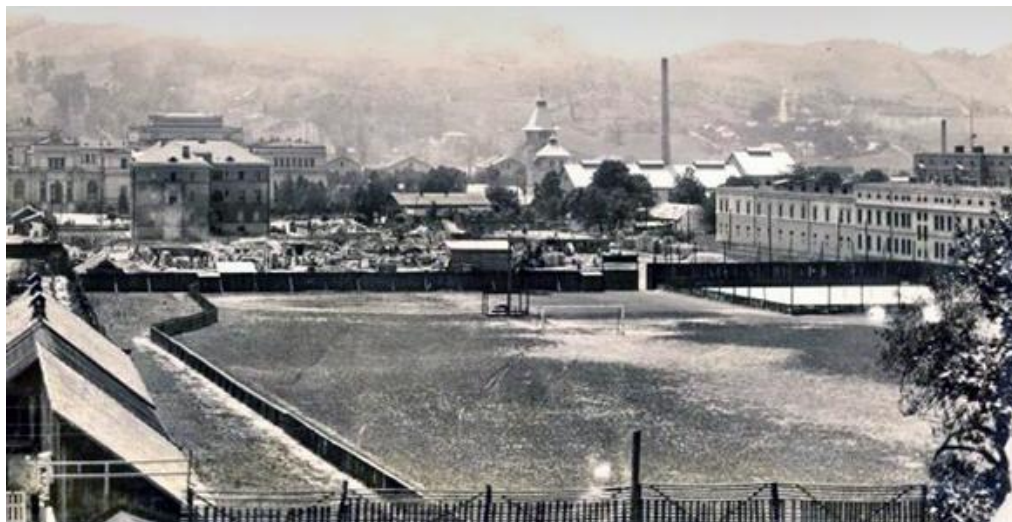
Kao prvaci NRBiH za 1946. godinu smo ostvarili plasman u početni sastav Prve savezne lige, i to kao jedini predstavnici naše Republike. Pomalo neočekivano smo dobili šansu da

---

<sup>2</sup> U izradi ovog dijela Strategije Kluba u najznačajnijem dijelu sudjelovao je g. Marko Dmitrović.

odmjeravamo snage s najboljim jugoslavenskim timovima. Nespremni za takve izazove, nismo osigurali opstanak, ali smo stekli vrijedno iskustvo i, što je možda bitnije, osjetili smo šta znači igrati u društvu najboljih.

Međutim, neplanirano smo se morali boriti s novim nedaćama. Iako smo, kao radnički Klub, mislili da je vrijeme neblagonaklonosti prema nama prošlo, nova vlast nam je zadala težak udarac. Nekoliko najboljih igrača našeg tima je administrativnim putem prebačeno u novi Klub za koji je planirano da postane reprezentativni predstavnik naše republike. Uslijed takvih dešavanja, mi smo narednih nekoliko godina prolazili kroz period stabilizacije i izgradnje potpuno novog tima. Poslije sedam godina igranja u raznim rangovima takmičenja, Željezničar se 1954. najzad vratio u Prvu saveznu ligu. Još neko vrijeme ćemo prelaziti iz prvog u drugi rang i obrnuto, a onda smo se 1962. na duže vrijeme vratili među najjače domaće Klubove.



Klub je postepeno jačao. Jačali smo kao organizacija, napredovao je rad s mladim igračima, a rasli smo i infrastruktorno. Sportsko društvo Željezničar je 1949. pokrenulo izgradnju Stadiona na Grbavici. S obzirom na samostalnost u ovom poduhvatu, proces je trajao i Stadion je otvoren tek 1953. godine. Grbavica je tada postala naš dom. Na istom tom mjestu i danas igramo, mada je u međuvremenu izvršen veći broj izmjena i rekonstrukcija. Baš kao što je Željezničar postao prepoznatljiv širom svijeta, tako je i sarajevsko naselje Grbavica s nama počelo dijeliti tu popularnost. Istina, u nekoliko perioda iz raznih razloga morali napustiti Grbavicu, ali smo se uvijek vraćali.

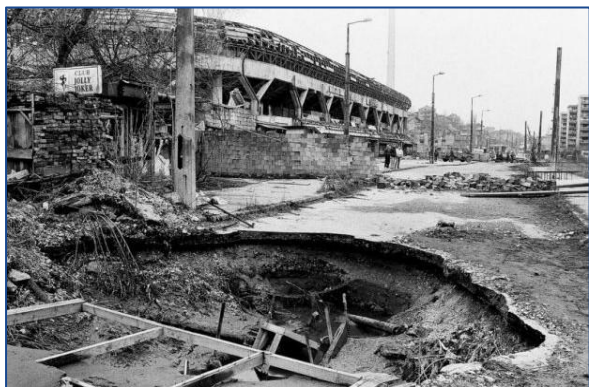
Šezdesete godine su bile godine sportskog rasta. U našim redovima je igralo sve više odličnih igrača, od kojih su mnogi prošli kroz vlastiti podmladak. Rezultati su iz godine u godinu bili bolji. Već 1963. godine smo bili treći. U drugoj polovini šezdesetih godina smo stalno bili pri vrhu. Počeli smo igrati i u evropskim kupovima, no titula je bila cilj koji nam je izmicao. U sezoni 1970/71 smo bili drugi. Konačno, godinu kasnije, ostvarili smo san. Sjajnim igrama tokom čitave sezone smo osvojili prvu titulu državnog šampiona. Time smo se i definitivno smjestili u red najvećih domaćih Klubova. Posebnu draž svemu je davala činjenica da smo uspijevali šarmirati i zaljubljenike u druge Klubove. Željezničar je uvijek imao neku posebnu auru zbog koje je bio cijenjen širom bivše države, čak i onda kada ekipa nije igrala dobro.



Priča o FK Željezničar je priča o usponima i padovima. Nakon velikog uspjeha 1972. godine, nastupio je veliki pad. U samo pet sezona smo prošli put od šampionske titule do ispadanja iz lige. Bio je to šok za sve navijače.

Međutim, čvrsto organizovan Klub na zdravim temeljima je omogućio da se naš tim ekspresno vrati u elitni rang. S novim snagama smo ponovo krenuli ka vrhu. Ovog puta, nažalost, nismo uspjeli osvojiti trofej, ali smo ostvarili nekoliko dobrih plasmana u prvenstvu, igrali smo u finalu kupa, a posebno mjesto u historiji ima evropska sezona 1984/85 kada smo došli do polufinala Kupa UEFA. To je i danas najveći uspjeh bh. klupskog fudbala na međunarodnoj sceni.

Posljednjih nekoliko godina prije raspada bivše zajedničke države smo igrali promjenjivo. Nismo briljirali, ali smo u svojim redovima imali nekoliko sjajnih mladih igrača zbog kojih smo očekivali da se u devedesetim ponovo vratimo u vrh. Umjesto toga, počeo je rat, a nadareni mladi igrači su zaista ostavili veliki trag, ali u raznim drugim Klubovima svijeta. Željezničar je još jednom morao prekinuti aktivnosti. Pored neigranja utakmica, navijačima je sigurno najteže bilo kada je u maju 1992. godine gorio naš Stadion. Dijelovi Stadiona su potpuno uništeni, a s njima i brojni trofeji i dokumentacija. Na svu sreću, naš Klub je uvijek imao ljude koji ga vole i koji su ga spremni spasiti u teškim vremenima. Grupa njih je osigurala kontinuitet rada. Čak smo nastupili i na ratnom prvenstvu 1994. godine, kada smo, iznenađujuće, došli do finalne grupe i četvrtog mjesta.



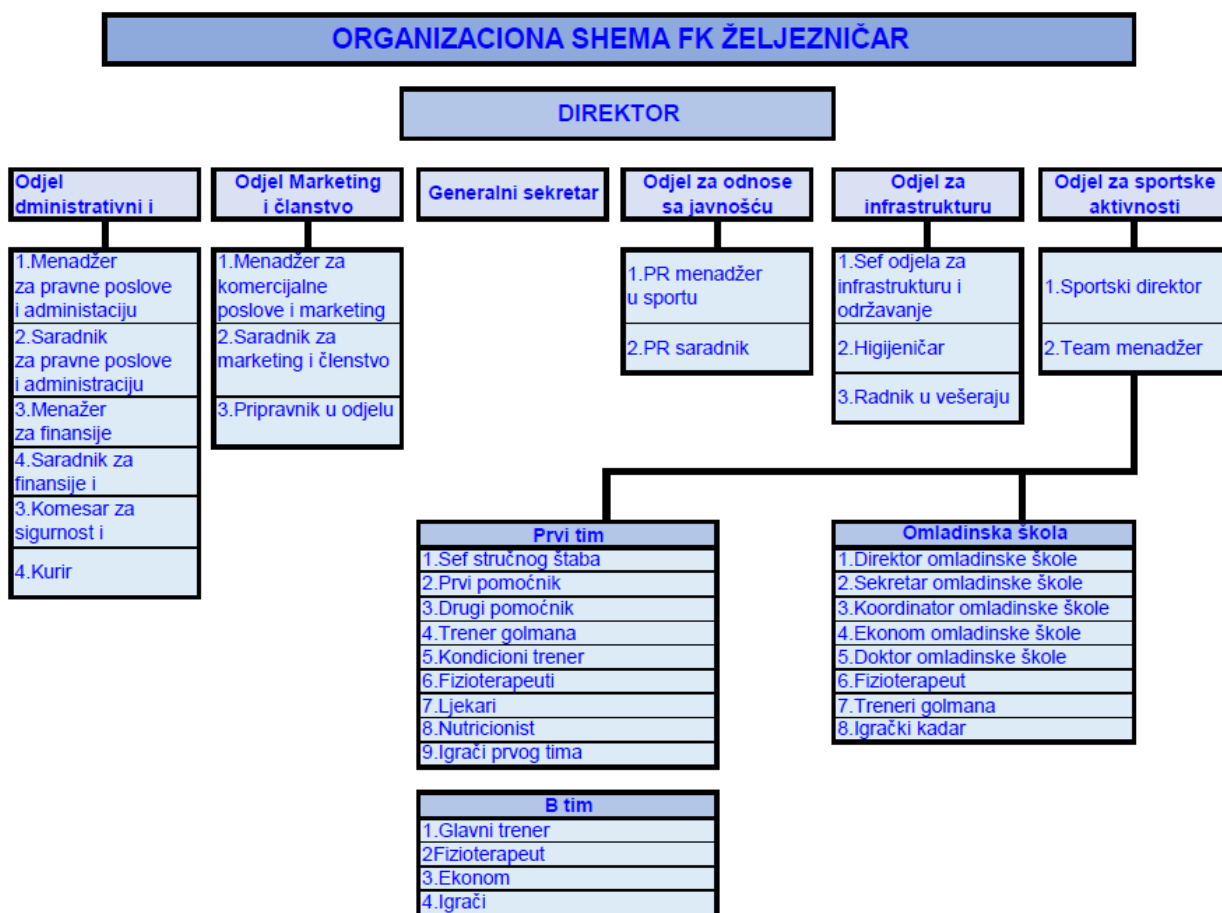
Imajući u vidu tradiciju, od FK Željezničar se očekuje da u nezavisnoj BiH bude vodeći Klub. Tokom prvih par godina nakon rata smo još uvijek trpili njegove posljedice. Ipak, vratili smo se na Grbavicu, a onda je došlo proljeće 1998. godine za koje se, iz današnje perspektive, može reći da je bila nagrada za sve muke kroz koje smo prošli. Iz drugog plana i bez posebnih

najava, osvojili smo titulu šampiona BiH. Taj uspjeh smo kasnije ponovili još pet puta. Osvojili smo i šest pehara namijenjenih za pobjednika Kupa BiH te tri Super kupa.

Kao što se i očekivalo, zauzeli smo mjesto u vrhu bh. fudbala, s tim da smo nastavili i našu tradiciju uspona i padova. Iza nas su neke zaista izvanredne sezone, kao i one koje bismo najradije zaboravili. Imali smo periode kada smo bili na pragu velikih dostignuća, da bismo nedugo zatim došli na ivicu ponora. Razloge za nekonstantnost u velikoj mjeri možemo pronaći u činjenici da se nikad nismo sasvim prilagodili novom vremenu te da nemamo jasnu Strategiju kao Klub. Svaka nova struktura ljudi bi pokušavala neke svoje zamisli, nerijetko suprotne od prethodnika. Bilo kako bilo, Željezničar je još uvijek tu. Prvih stotinu godina je za nama i niko ne sumnja u to da ono najbolje tek predstoji. U tom kontekstu, ova Strategija ima za cilj barem djelimično doprinijeti stvaranju temelja za uspješno i perspektivno drugo stoljeće Kluba.

## II OSNOVE STRATEGIJE

### 3. Unutrašnja organizacija Kluba



Dosadašnja organizacija, a pogotovo način na koji funkcioniše Klub u vrijeme potpune digitalizacije, komercijalizacije svih resursa, gdje fudbalski klubovi u Evropi imaju ostvarenje samo jednog cilja – povećanje profita, je prevaziđen, neefikasan, te traži potpune promjene i modernizaciju, pogotovo kako bi Klub povećao svoju vrijednost, snagu *brenda* i time držao korak sa konkurencijom i tržištem.

Trenutna organizacija funkcionisanja FK Željezničar se može opisati kao tradicionalna, uz uspješnu upotrebu softvera za određeni, manji broj, procesa ali bez potpune povezanosti kroz

sveobuhvatnu, digitaliziranu, konstrukciju koja bi obuhvatala sve ključne procese u Klubu od sportskog segmenta, internih procesa, prikupljanja informacija i analitike pa do interakcije Kluba sa navijačima i sponzorima. Ovo je naročito izraženo u sportskom segmentu u kojem i pored nabavljenih softvera isti se malo ili nikako ne koriste te npr. ne postoje ažurirani, elektronski, kartoni igrača kako bi se njihov razvoj mogao pratiti i korištenjem softverskih analitičkih alata.

Uvidom u postojeće stanje i nakon analize i inputa od članova sekcije za informacione tehnologije radne grupe za podršku u administrativnim poslovima definisan je poželjan razvoj Kluba u pravcu digitalizacije svih procesa u narednom periodu. Krajnji cilj ove transformacije Kluba je „digitalni ekosistem“ sa sljedećim karakteristikama:

- Klupska organizacija – kreirana i implementirana digitalna Strategija uz educirane uposlenike i rukovodstvo Kluba kako bi se kreiralo informatički osvješteno tzv. „agilno“ okruženje. Implementiran softver upravljanja gdje su svi procesi na jednom mjestu.
- Interni procesi – potpuno definisani uz implementaciju DMS (*Document Management System*) alata za sve vrste ugovora, rada sa dobavljačima, arhiviranja i drugih procesa u cilju povećanja transparentnosti i efikasnosti rada.
- Sportski segment – kontinuirana upotreba modernih tehnologija i analitičkih alata u svim segmentima rada uz poseban fokus na *skauting* talenata te podršku procesu razvoja mladih igrača i podizanju nivoa kvaliteta njihovih performansi.
- Interakcija sa navijačima – klupska web stranica, mobilne aplikacije i društvene mreže povezani sa analitičkim alatima klupske baze podataka za sve CRM (*Customer Relationship Management*) aktivnosti Kluba a posebno za digitalnu, višeslojnu, komunikaciju sa navijačima i simpatizerima sa fokusom na kreiranje dodatnih prihoda kroz zabavne sadržaje i komunikaciju.

Uspješno transformisan i digitaliziran, FK Željezničar postaje „*data driven*“ organizacija koja koristi sve dostupne, interne i eksterne, informacije i podatke kao svoje prednosti u pravcu ostvarivanja vrhunskih sportskih rezultata, uspjeha u skautiranju i transferima igrača te povećanju prihoda iz tradicionalnih izvora te generiranju novih vrsta prihoda.

Radna grupa je utvrdila da su osnovni preduvjeti efikasne organizacije:

1. Precizan sistem upravljanja, odlučivanja i komunikacije unutar organizacije,
2. Standardizacija i formalizacija sistema upravljanja,
3. Vrhunski menadžment,
4. Ustroj Kluba, koji zahtjeva jasna pisana pravila i procedure,
5. Unapređenje unutrašnje organizacije i svih funkcija unutar Kluba,
6. Efikasnost rada upravljačkih tijela Kluba i sposobnost osiguranja dugoročne održivosti Kluba,
7. Jasno definisane odgovornosti, zadaci i obaveze unutar organizacije, što traži vrhunsku organizaciju poslova i specijalizaciju,
8. Sistem koji će dugoročno garantovati izvore prihoda i održivo poslovanje.

Sve navedeno omogućava veću predvidivost, povećava troškovnu efikasnost, konzistentnost procesa rješavanja problema i smanjenje ovisnosti organizacije o pojedincu u vođenju poslovanja organizacije. Standardiziranje i formaliziranje organizacijskog sistema zahtijeva jasna pisana pravila i procedure. Jasno definiranje uloga, zadataka i obaveza unutar organizacije iziskuje veću podjelu poslova i specijalizaciju. Standardizacija i formalizacija su također faktori koji utiču na povećanje transparentnosti rada organizacije, što je značajan preduvjet za privlačenje eksternih finansijskih sredstava, sponzora, partnera.

## 4. Sportski segment

Osnovni element Kluba koji predstavlja zapravo i samu suštinu FK Željezničara jeste sportski segment Kluba. U nastavku Strategije su navedeni rezultati i pozicija Kluba na sveukupnoj sportskoj sceni u BiH, a prijedlozima u ovoj Strategiji, te u skladu sa tradicijom i značajem Kluba, omogućava se stvaranje uslova za izvanredne sportske rezultate u narednom periodu.

Stvaranje pobjedničkog tima zavisi od finansijskih mogućnosti Kluba, prepoznavanja i angažmana kvalitetnih igrača, i sposobnosti trenerskog tima da transformišu fudbalske sposobnosti i predispozicije pojedinih igrača u uspješan tim, bez obzira da li su to igrači omladinskog pogona, angažovani kroz *skauting*, ili su napredovali u prvom timu.

Sposobnost upravljanja vertikalnom integracijom razvoja prvog tima, uvođenjem mladih talentovanih fudbalera iz omladinske škole u prvi tim i angažovanjem talentovanih igrača sa tržišta transfera, predstavlja strateški važnu sposobnost koju Klub mora očuvati i jačati.

### 4.1. Prvi tim

FK Željezničar kao najtrofejniji Klub u BiH tu poziciju mora zadržati i ojačati i to je početna tačka Strategije u dijelu sportskog segmenta. Za realizaciju ciljeva prvog tima Kluba neophodno je u narednom periodu popunjavanje pozicije sportskog direktora koja je predviđena trenutnim aktima Kluba, a koja pozicija obuhvata koordinaciju cjelokupnog sportskog segmenta Kluba, kako između omladinske škole i prvog tima, tako i unutar svake od tih struktura, rukovodeći i segmentima *skautinga* i profesionalnog usavršavanja domaćih trenera iz omladinske škole i prvog tima Kluba. Pored toga, pozicija sportskog direktora je značajna i u smislu profesionalizacije sveukupnog poslovanja i podjele zona odgovornosti unutar Kluba, obzirom da je sportski direktor u organizacijskoj strukturi vertikalno subordiniran šefu stručnog štaba i direktoru omladinske škole, istovremeno imajući odgovornost prema upravi Kluba.

Iako Strategija u operativnim ciljevima predviđa visok procenat učešća igrača iz omladinske škole Kluba, značajan segment u ostvarivanju rezultata prvog tima čini kvalitetan *skauting* koji u ovom trenutku skoro i ne postoji. Najprije, za razliku od trenutnog stanja u Klubu, prema sistematizaciji neophodno je predvidjeti poziciju za oblast *skautinga* koja može obuhvatati jednog ili više izvršilaca koji sarađuju sa Klubom i koji prema sportskom direktoru Kluba komuniciraju sa prijedlozima za igračkim akvizicijama.

### 4.2. Omladinska škola FK Željezničar

FK Željezničar u smislu njegovog razvoja, podrazumijeva prvenstveno razvoj omladinske škole i razvoj mladih igrača, prvenstveno razvoj talenata, a najbolje mjesto za takav razvoj predstavlja kvalitetna vlastita omladinska škola. Razvoj ne podrazumijeva samo stvaranje mladih igrača, već njihov razvoj kao odgovornih ljudi i korisnih porodici i društvu.

Omladinska škola FK Željezničar predstavlja osnov sportskog uspjeha Kluba. U pravilu je Klub ostvarivao sportske rezultate samo u onim situacijama kada je igrački kadar prvog tima bio zasnovan na igračima koji su prošli omladinsku školu Kluba. U dosadašnjoj historiji, omladinska škola je ostvarivala vrhunske rezultate i prepoznatljiva je po značajnim rezultatima i igračima koji su prošli omladinske selekcije Kluba.

S ponosom možemo istaći kako su u omladinskoj školi Kluba stasali igrači poput Ivana Osima, Mehmeda Baždarevića, Josipa Katalinskog, Milana Ribara, Dželaludina Muharemovića, Edina Džeke, Nenada Starovlaha, Maria Stanića, Amira Hadžiahmetovića, kao i mnogi drugi koji su

ostvarili uspješne fudbalske karijere u najuspješnijim evropskim Klubovima. Danas omladinska škola broji 440 polaznika i u kontinuitetu ostvaruje kvalitetne rezultate u svim omladinskim selekcijama.<sup>3</sup>

Osnovna prepreka kvalitetnijem radu i rezultatima omladinske škole Kluba, pored ranije istaknutih problema iz segmenta upravljanja Klubom, jeste loša infrastruktura i nedovoljni kadrovski kapaciteti omladinske škole. Jedan od osnovnih ciljeva ove Strategije uopće, odnosi se prioritarno na poboljšanje infrastrukture omladinske škole, odnosno izgradnje adekvatnog kampa FK Željezničar. Najveću korist od izgradnje kampa imala bi upravo omladinska škola koja bi stekla potrebne uslove za redovne treninge svih selekcija, kao i prostore za dodatno psiho-fizičko jačanje igrača iz omladinske škole (smještajni kapaciteti, restoran, fitness dvorana, i sl.).

Pored toga, postojećoj trenerskoj strukturi koja je odgovorna sa vrhunskih rezultata koje ostvaruje omladinska škola, potrebno je obezbijediti dodatna kadrovska rješenja, naročito imajući u vidu prijedlog izmjena u unutrašnjoj strukturi omladinske škole. Ovdje istaknuta kadrovska rješenja obuhvataju: trenere, kondicione trenere, nutricionistu i psihologa.

Uporedo sa razvojem mladih fudbalera iz vlastitog pogona, raste potreba sa *skautingom* mladih talentovanih fudbalera izvan Kluba, tako da je neophodno za te potrebe imati interne i vanjske skaute radi teritorijalne pokrivenosti.

## 5. Upravljanje finansijama

U posljednje tri godine FK Željezničar ima problema s likvidnošću, visokim obavezama po osnovu poreza, prema dobavljačima, drugim povjericima po osnovu pozajmica, gubicima i negativnim povratom na imovinu.

Skraćeni bilansi uspjeha Kluba u periodu 2016-2021 godina iznose kako slijedi:

R.br.	GODINA	PRIHOD	RASHOD	VIŠAK/MANJAK
1	2016	4,087,345.00	3,824,915.00	262,430.00
2	2017	5,814,123.00	4,974,039.00	840,084.00
3	2018	5,929,300.00	6,109,337.00	180,037.00
4	2019	4,809,580.00	5,734,535.00	minus 924,955.00
5	2020	3,764,855.00	4,686,396.00	minus 920,541.00
6	2021 - procjena	1,226,436.98	2,483,435.25	minus 1,226.998,27

Pregled imovine i obaveza Kluba na dan 31. decembar 2021 god., na bazi procjene Radne grupe na osnovu prikupljenih podataka iznosi kako slijedi:

IMOVINA	KM	OBAVEZE	KM
<b>Stalna sredstva</b>		<b>Dugoročne obaveze</b>	
Nekretnine i oprema	23,367,376	Dugoročni krediti	280,751
Nematerijalna imovina	18,543	Dugoročna rezervisanja	4,867,028
Udio u drugoj kompaniji	997	- porezni dug -	
Ostala stalna sredstva	14,936	<b>UKUPNO</b>	<b>5,147,779</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>23,401,852</b>		

<sup>3</sup> Podsjećamo da su kao U-19 klupski prvaci BiH omladinske selekcije Kluba imale čast da postanu prvi predstavnici BiH u glavnoj fazi velikog evropskog takmičenja plasmanom u UEFA omladinsku ligu gdje je naša U-19 ekipa ostvarila je impresivan rezultat pobijedivši FC Red Bull Salzburg rezultatom 2-1, Ludogorec 3-2, te igrajući sa Atletico Madridom.

		<b>Kratkoročne finansijske obaveze</b>	
<b>Tekuća sredstva</b>		Obaveze za plate i dobavljače	4,367,005
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	38,065	Kratkoročne finansijske obaveze	1,253,825
Potraživanja	1,213,215	Kratkoročna razgraničenja	192,214
Zalihe	12,255	<b>UKUPNO</b>	<b>5,813,044</b>
Potraživanja za PDV	66,417		
Ostala tekuća sredstva	33,044		
<b>TOTAL</b>	<b>1,362,996</b>		
<b>UKUPNO IMOVINA</b>	<b>24,764,848</b>	<b>UKUPNO OBAVEZE</b>	<b>10,960,823</b>

U obaveze su uključene sve evidentirane obaveze, uključujući i evidentirane tužbe, te pozajmice pravnih i fizičkih lica. Obaveze koje nisu evidentirane u poslovnim knjigama Kluba nisu tretirane.

Iz ovog pregleda jasno se da zaključiti da je najveći dug kluba, dug po osnovu poreza koji se značajno može smanjiti za cca. 3 miliona KM ukoliko bi se glavnica otplatila jednokratno, te bi time automatski bila otpisana kamata što predstavlja navedeni iznos umanjenja.

Funkcija upravljanja finansijama i kontrola troškova od izuzetne je važnosti za finansijsku uspješnost Kluba. Polazna tačka u upravljanju finansijama Kluba bi trebali biti zacrtani ciljevi sportskih rezultata, te na osnovu tih ciljeva i rezultata, plan razvoja prvog tima. Temeljem plana razvoja prvog tima i definisanih uslova sklapanja i raskidanja ugovorne saradnje sa igračima, potrebno je svake godine praviti finansijski plan i projekcije potrebnih finansijskih sredstava za transfere i plaće igračima.

U fudbalu se često događaju nepredviđene situacije koje mogu imati veliki utjecaj na finansije Kluba. Neki od primjera takvih situacija koje nije jednostavno predvidjeti su povrede ključnih igrača, otpuštanje trenera i dovođenje novih, ili pokušaj popravljavanja sportskih rezultata dok sezona još traje dovođenjem potpuno novih igrača. Ovo sve ukazuje na potrebu uspostave sistema planiranja i upravljanja rizicima u oblasti finansija. Postojeću funkciju upravljanja finansijama treba dodatno ojačati, posebno u područjima finansijskog planiranja, kontrole troškova i upravljanja rizicima.

Jačanje finansijske stabilnosti Kluba kroz povećanje prihoda i optimizaciju troškova i upravljanje rizicima su temelj održivosti i razvoja Kluba.

## 5.1. Prihodi

Klub generiše svoje prihode iz sljedećih izvora:

1. Prihodi od utakmica
2. Prihodi od članarina
3. Prihodi od sponzorstva
4. Prihodi od najma poslovnih prostora
5. Prihodi od transfera igrača
6. Prihodi od komercijalnih aktivnosti
7. Prihodi od učešća u UEFA takmičenjima

Klub ima nepovoljnu strukturu prihoda koja se bazira na slabo i nedovoljno planiranim prihodima bez tendencije horizontalnog i vertikalno rasta, što ukazuje na potrebu širenja obima i vrste proizvoda i usluga koje pruža Klub. U trenutnoj situaciji to je jedini pristup koji pruža perspektivu za znatan rast prihoda Kluba i povećanje finansijske stabilnosti. Stoga se potrebno orijentisati na veću komercijalizaciju *brenda*, razvoj novih proizvoda i distributivne mreže, i

ulazak u druge djelatnosti koje se trenutno ne prakticiraju u Klub, a imaju veliki potencijal – IT platforme i mreže.

Klubovi u Evropi generišu svoje prihode razvijajući strateške odnose sa partnerima iz industrije sportske opreme, prodaju svoje dionice na berzi, uspostavljaju partnerske odnose sa Klubovima izvan svoje države, stalno unapređuju međunarodnu transakciju igrača i nastoje da uđu u nova i unosna tržišta. Ovome doprinose takmičenja u međunarodnim ligama poput Lige prvaka i Lige Evrope. Tako nogomet postaje veliki biznis sa velikim finansijskim sredstvima i mnoštvom zainteresiranih grupa, međusobno povezanih širom svijeta. Klubovi su se promijenili od jednostavnih sportskih kolektiva, do međunarodnih kompanija, pokazujući tipično ponašanje vrlo konkurentnih preduzeća slijedeći najuspješnije poslovne strategije.<sup>4</sup>

Lepeza ovih proizvoda je široka, kreće se od fudbalske opreme za djecu i odrasle, proizvoda proizvođača sportske opreme s logom kluba, opreme za trening, odjeće za navijače, navijačkih rekvizita, modne odjeće, torbe, fudbalskih lopti, široke lepeze suvenira, igračaka, prehrambenih proizvoda, društvenih igara, pribora za jelo, i sl.<sup>5</sup>

S druge strane, FK Željezničar ima relativno slabu razvijenu lepezu komercijalnih proizvoda. Trenutno, službeni Fan shop Kluba na web stranici nudi proizvode poput kompleta opreme igrača za odrasle i djecu, majice, opremu za trening, opremu za navijače (kape, šalovi) i suvenire (zastavice, magnete, značke, olovke, privjeske, itd.).

## 5.2. Rashodi

Najveći udio u rashodima FK Željezničar čine plaće uposlenih i igrača, odnosno sportskog segmenta, sa uključenim doprinosima i porezima. Ukupan broj zaposlenih u FK Željezničar na dan 31. decembra 2021 godine iznosi 52.

U 2021. godini, Klub je učinio značajne napore na smanjenju i optimizaciji troškovne strane. Međutim svi ostvareni rezultati su izgubili učinke kada je pad prihoda dvostruko veći od smanjenja troškova.

## 6. Društvena zajednica i Željezničar

Većina sportskih klubova koja imaju veliku tržišnu vrijednost pripadaju privatnom vlasniku koji takav klub stalno razvija i pozitivno finansijski posluje. Sa druge strane, postoje klubovi koji su organizovani kroz udruženja članova/navijača. Takav pristup također donosi sportske rezultate a u isto vrijeme uključuje u rad kluba lokalnu zajednicu kojoj klub pripada. U zadnje vrijeme sve više klubova se orijentira prema aktivnijem uključivanju lokalne zajednice. Klubovi koji ne uspiju uključiti zajednicu u rad i razvoj kluba teže uspijevaju dugoročno opstati na razinama rezultata koji garantuju razvoj kluba.

Većim uključivanjem kluba u razne aktivnosti koje se pokreću unutar lokalnih zajednica, osigurava se pozicija prema kojoj se gradi lojalna baza navijača kluba, pa klub iz takve zajednice crpi resurse koji pomažu daljem razvoju kluba. Klubovi iz zajednice regrutuju igrače, zaposlenike i upravljačke strukture kluba, ljude koji su povezani sa klubom i radit će u njegovom najboljem interesu.

---

<sup>4</sup> Primjerice od evropskih fudbalskih klubova koji su razvili široku lepezu komercijalnih proizvoda sa logom svoga *brenda*, odnosno prema *Amazonu* prvih pet klubova s najboljom prodajom ovih proizvoda svih vremena su: Napoli, Barcelona, Juventus, Real Madrid, Inter Milano.

<sup>5</sup> Na primjer, FC Chelsea u svojoj web trgovini nudi preko 140 različitih komercijalnih proizvoda.

S tim u vezi i FK Željezničar treba promovirati povratak fudbala u škole, praviti projekte na tu temu, što se dugoročno može itekako vratiti Klubu sa dodanom vrijednošću sa talentiranom djecom koju bi selektirali u takvim školama. Posebnu važnost ovome daje činjenica da se za ova sredstva relativno jednostavno aplicira za grantove i druga podsticajna sredstva od strane međunarodnih fondova i UEFA-e.

U vremenu kojem živimo, evidentno je da Klub nema dovoljnu povezanost sa lokalnom zajednicom, da postoji nedostatak kvalitetnih projekata približavanja Kluba mladim ljudima iz zajednice. U narednom periodu Klub treba raditi na ovim segmentima.

## 7. Navijači i navijačka podrška

FK Željezničar je u BiH okvirima jedan od rijetkih, ako ne i jedini Klub koji ima poseban odnos sa svojim navijačima koji nadilazi sportski segment i često se kaže *Željo se voli i za Želju se živi*. Kao i svaki drugi poslovni subjekt, fudbalski klubovi trebaju strategije i planove privlačenja i zadržavanja navijača. Odano članstvo, navijači kluba, najbolji su promotori svakog kluba, a briga o njihovom zadovoljstvu je bitan element kojim se osigurava dugoročan i održiv razvoj.

Radna grupa je utvrdila da FK Željezničar u ovom kontekstu mora osigurati sljedeće:

1. Emocionalnu vezu sa Klubom (najefikasnije kroz sportske rezultate)
2. Sportske uspjehe
3. Snažan *brend* i popularnost Kluba
4. Spektakl na utakmicama
5. Široku bazu i masovnost navijača
6. Stvoriti jedinstveno mjesto okupljanja
7. Osigurati transparentno i stabilno finansijsko poslovanje Kluba

U septembru 2021. godine FK Željezničar proslavio je svoj 100. rođendan. Nakon prvenstvene utakmice sa FK Velež, naši najvjerniji navijači napravili su pravi spektakl koji je osvojio i naslovnice velikih svjetskih medija. U nezapamćenom vatrometu za koji su navijači vlastitim sredstvima izdvojili blizu 100.000,00 KM, pokazana je neizmjerena ljubav prema našem Klubu.

Ukupno 500 vatrometa, sa 350 lokacija ostat će upisani kao jedinstven događaj u historiji FK Željezničar, grada Sarajeva i Bosne i Hercegovine.





Nakon ovog centralnog događaja, vatrometi i proslave organizovani su i u drugim bh. gradovima kao što su Hadžići, Breza, Sanski most, Konjic, Brčko, Donji Vakuf i Ključ. FK Željezničar je sportski Klub sa najviše simpatizera u BiH što je evidentno po svim pokazateljima uključujući posjete na domaćim i gostujućim utakmicama, brojem članova kao i brojem pratilaca na društvenim mrežama. U periodu do pandemije, posjeta utakmicama FK Željezničar je kontinuirano bila najveća u BiH te je prema istraživanju međunarodne agencije CIES za period 2013-18. godine činila gotovo 20% ukupne posjete svih utakmica Premijer lige BiH.

Ovaj trend je nastavljen i nakon povratka gledalaca na stadione u sezoni 2020/21, što je potvrđeno i u istraživanju stanja u regionalnim ligama koje je krajem decembra 2021. godine provedeno u Hrvatskoj. Najgledaniji klub u regionu je Hajduk, a u protekloj polusezoni na Poljudu je bilo ukupno 88.809 gledalaca ili u prosjeku po utakmici 9.867. Na drugom mjestu je Crvena zvezda sa ukupno 62.494 gledatelja ili 6.249 po utakmici. Na trećem mjestu je FK Željezničar, kojeg je u protekloj polusezoni na Grbavici gledalo 36.244 ili 3.624 gledatelja po utakmici.

zonadinamo		UKUPNO	PROSJEK
01.	HAJDUK	88.809	9.867
02.	C. ZVEZDA	62.494	6.249
03.	ZELJEZNICAR	36.244	3.624
04.	BORAC BANJA L.	33.300	3.330
05.	SARAJEVO	30.150	3.015
06.	RIJEKA	30.085	3.009
07.	ZRINJSKI	25.800	2.580
08.	POSUSJE	24.900	2.490
09.	MARIBOR	24.000	2.400
10.	DINAMO Z.	22.865	2.287

EX-YU | BROJ GLEDATELJA PO KLUBOVIMA | 21. - 22.

Naš Klub je također ispred svih konkurenata u BiH i u digitalnoj sferi, konkretno u broju pratilaca na najpopularnijim društvenim mrežama *Instagram* i *Facebook*, te jedini u BiH ima zvaničnu mobilnu aplikaciju. Uzevši u obzir druge, bitne parametre, poput ukupne gravitirajuće baze stanovništva, gradske konkurencije i sl., FK Željezničar je u relativnim brojkama pojedinih aspekata fizičkog ili virtuelnog praćenja bio čak ispred regionalnih velikana Dinama, Partizana i Hajduka.

Sve ovo se dešava u uslovima kada Klub, osim volonterizma navijača i predanosti pojedinih klupskih uposlenika, već duže vremena ne ulaže sistematske i planske napore i sredstva da dodatno pokrene i animira simpatizere Kluba na učlanjivanje i korištenje pogodnosti članstva.

Ovo je posebno vidljivo prilikom usporedbe broja pratilaca na *Instagramu* (57.000) i *Facebook* (192.000) sa brojem članova (8.162) a pogotovo aktivnih članova koji iznosi tek nešto više od 1.900. FK Željezničar se nalazi među najaktivnijim klubovima u regionu kada su u pitanju digitalne platforme iako treba naglasiti da, za razliku od drugih, naš Klub nikada nije imao „ozbiljan“ budžet za digitalne medije već se oslanjao na lojalnost i volonterski pristup svojih navijača, te da ovaj rezultat zato ima dodatnu težinu.

Uvidom u postojeće stanje i nakon analize i inputa članova sekcije za prodaju, razvoj i komunikacije radne grupe za podršku u administrativnim poslovima definisani su pravci klupskog djelovanja kako bi se adekvatno mobilizirao navijački potencijal putem:

- Cikličnih kampanja učlanjivanja sa fokusom na “pasivne” simpatizere i navijače iz drugih gradova
- Organiziranja promocija učlanjivanja u gradovima širom BiH uz podršku Udruženja navijača i prvog tima paralelno sa putovanjima na gostujuće utakmice Premijer lige BiH
- Olakšanja online registracije i ažuriranja članarina uz kreiranje digitalnih članskih kartica sa QR kodom
- Korištenja navijačke brojnosti za regrutiranje partnerskih kompanija (lanci supermarketa, benzinskih pumpi i sl.) za ponude raznih pogodnosti za članove
- Nuđenja serije pogodnosti za aktivne članove Kluba uključujući popuste za kupovine ili usluge partnerskih firmi, posebne prodajne akcije, besplatne karte za jednu utakmicu Premijer lige BiH za sve članove izvan Kantona Sarajevo, prednost pri kupovini karata za evropske utakmice, popuste za kupovine u Fan Shopu i sl.
- Kontinuiranih akcija fokusiranih na povećanje posjete utakmicama animiranjem porodičnih i gledalaca iz drugih gradova, djece sportista itd.
- Kreiranja ugođaja malog spektakla na svim utakmicama
- Kreiranja atraktivnog “digitalnog eco sistema za navijače” poboljšanjem komunikacije uz korištenjem CRM (*Customer Relationship Management*) softverskih alata, web stranice, mobilne aplikacije i društvenih mreža

Uspješno spojen sa hiljadama simpatizera širom BiH i dijaspore, FK Željezničar će, osim značajnih dodatnih prihoda, također biti u stanju da gradi snažnije emocionalne veze sa navijačima, generira dodatni osjećaj ponosa, osnaži *brand* te postane neprikosnoveni prvi izbor u BiH za mlade talente kao i sponzore, partnere i oglašivače.

## 8. Infrastruktura Kluba<sup>6</sup>

Članovi Radničkog Sportskog društva Željezničar su nakon završetka Drugog svjetskog rata pokrenuli aktivnosti na pronalasku i pribavljanju zemljišta koje bi se iskoristilo za gradnju fudbalskog igrališta. Već 1949. godine, je pokrenuta radna akcija, kroz koju je vršena izgradnja današnjeg Stadiona Grbavica, i koja je završena 13. septembra 1953. godine. Stadion je imao svoje veliko renoviranje 15 godina od izgradnje, odnosno 30. juna 1968. godine. Prvo, renoviranje je trajalo skoro osam godina i završeno je 25. aprila 1976. godine. Nova rekonstrukcija desila se 1986. godine kada je izgrađena i sjeverna tribina Stadiona. Nakon ovih aktivnosti Stadion je dobio izgled kakav se i zadržao do početka rata. Iako je tada postojao plan da se uradi kompletna rekonstrukcija Stadiona, plan se nije realizovao.

Tokom agresije na Bosnu i Hercegovinu, Stadion Grbavica je postao prva borbena linija, zapadna tribina je zapaljena, a jedan dio Stadiona je i miniran.



*Izgled Stadiona Grbavica 1996. godine*

Nakon reintegracije naselja Grbavica (19. mart 1996. godine), započele su aktivnosti na postepenoj sanaciji ratnih posljedica, te je Stadion Grbavica ubrzo osposobljen za odigravanje utakmica Premijer lige BiH. Ipak uvođenje strožijih kriterija pri UEFA-i, u vezi uslova infrastrukture za međunarodne utakmice, onemogućavalo je Klub da svoje međunarodne utakmice odigrava na Stadionu Grbavica, te je Klub svoje utakmice u UEFA takmičenjima igrao na stadionu izvan Grbavice.

Sa ciljem osposobljavanja Stadiona Grbavica za odigravanje međunarodnih utakmica, u periodu od 2016 do 2020. godine izvršeno je najznačajnije poslijeratno investiranje, te je u Stadion uloženo 6.106.227,00 KM<sup>7</sup>. Nakon ovih investicija Stadion je uvršten u kategoriju III po UEFA kriterijima za kategorizaciju stadiona, čime je omogućeno da Klub, kao i reprezentacija Bosne i Hercegovine svoje utakmice odigrava na Stadionu Grbavica.

<sup>6</sup> U izradi ovog dijela Strategije Kluba u najznačajnijem dijelu sudjelovao je g. Amar Spahić.

<sup>7</sup> Tokom ovih aktivnosti urađeno je sljedeće: postavljen novi led semafor, izgradnja nove zapadne tribine sa krovom, izgrađena je potpuno nova istočna tribina sa krovom, te VIP salon i media press, izvršena je potpuna zamjena terena, te je izgrađen novi hibridni teren sa potrebnim pratećim elementima (grijači, automatski sistem zalijevanja, itd.).



*Izgled Stadiona Grbavica nakon završenih investicija u period 2016 - 2020*

## **8.1. Vlasništvo na nekretninama u obuhvatu Stadiona Grbavica**

U pogledu samog obuhvata nekretnina na kojima se nalazio Stadion i definisanja prava na tim nekretninama, važno je istaći da je 80-tih godina prošlog stoljeća započet proces koji je podrazumijevao i evidentiranje stvarnih posjednika nekretnina, čime je potvrđeno faktičko stanje u pogledu posjeda i korištenja Stadiona Grbavica.

Istovremeno sa navedenim izvršeno je i usaglašavanje površina zemljišta na kojem je izgrađen Stadion sa okolnim nekretninama koje pripadaju ovom kompleksu.

U širem kontekstu gledano, status nekretnina na kojima je izgrađen Stadion je pratio status svih nekretnina u tadašnjem društveno-političkom sistemu, u kojem je preovladavalo državno vlasništvo, uz ustanovljenje određenih prava (korištenja, raspolaganja, upravljanja) za subjekte koji su te nekretnine faktički i stvarno koristile.

Zbog specifičnosti tadašnjih propisa i načina finansiranja sporta u periodu od 1980. do 1992. godine, koje se odvijalo preko republičkih fondova i uglavnom putem sportskih društava, pravo raspolaganja i posjeda na predmetnim nekretninama je formalno bilo upisano na Sportsko društvo Željezničar, dok stvarni korisnik i posjednik i tada bio Fudbalski klub Željezničar, kao jedan od članova Sportskog društva Željezničar.

Upis prava raspolaganja i posjeda na SD Željezničar na Stadionu i pratećim nekretninama je trajao do 2003. godine kada se po osnovu Odluke o ustupanju trajnog prava raspolaganja i Ugovora o ustupanju prava raspolaganja na nekretninama, iste ustupaju FK Željezničar.

Na osnovu potpisanih Ugovora, na FK Željezničar je upisano pravo raspolaganja kompleksom Stadiona<sup>8</sup>. Kasnije je nakon donošenja Zakona o stvarnim pravima u FBiH, u skladu sa

<sup>8</sup> Preciznije na sljedećim nekretninama: K.č. – 829/9 – Stadion Grbavica – 114m<sup>2</sup>; K.č. – 851/12 – Stadion Grbavica – 382 m<sup>2</sup>; K.č. – 815/1 – Stadion Grbavica – 44 008 m<sup>2</sup>; K.č. – 815/13 – Gradilište – 6 m<sup>2</sup>; K.č. – 829/2 – Stadion Grbavica - 1063 m<sup>2</sup>, (zemljište ispod i oko objekta „Plavi Zamak“); K.č. – 829/10 – Stadion Grbavica – 18 m<sup>2</sup>; K.č. – 829/1 – Sjeverna tribina sa uglovima – 2780 m<sup>2</sup>.

odredbama istog konstatovano da se prava raspolaganja smatraju pravom vlasništva, te su provedene formalne aktivnosti koje su konačno FK Željezničar omogućile pretvorbu prava raspolaganja u pravo vlasništva što je evidentirano u zemljišnim knjigama, dok je istovremeno vršeno i usklađivanje zemljišno-knjižnih i katastarskih podataka.

S prednjim u vezi, nakon dugotrajnog postupka koji je podrazumijevao višedecenijsku brigu članova FK Željezničar o nekretninama Kluba, može se konstatovati da je Klub legitimisan kao vlasnik nekretnina u površini od 47.308 m<sup>2</sup>, što je evidentirano u zemljišnim knjigama pred nadležnim sudom.



*Obuhvat nekretnina Stadiona Grbavica*

## 8.2. Južna tribina

U proteklom periodu, sa ciljem pripreme za izgradnju južne tribine izrađena su dva idejna projekta izgradnje južne tribine.

Jedan koji je izrađen 2017. godine koji je predstavljao južnu tribinu kao posebnu navijačku tribinu jedinstvenu u BiH, sa nešto drugačijim izgledom u odnosu na postojeće tribine sjever i istok. Ovaj je idejni projekat predvidio izgradnju po uzoru na navijačku tribinu *Borussie Dortmund*, sa nešto većim nagibom tribine, drugačijim krovom, te preklopivim stolicama koje bi omogućavale formiranje tzv. „plavog kopa“ i tribine koja bi preferirala stajanje tokom utakmice. Procijenjena vrijednost ovog projekta je iznosila 5,5 miliona KM.

Za južnu tribinu Klub posjeduje izrađen i glavni projekat. Drugi idejni projekat izrađen je 2020. godine, a predviđa istovrstan izgled južne tribine kao tribina sjever i istok, a prema uporednim procjenama vrijednost ovog projekta bi iznosila cca. 4 miliona KM.

## 8.3. Zapadna tribina

U proteklom periodu nije vršena izrada projektne dokumentacije posebno za zapadnu tribinu (na način kako je to urađeno za istočnu i južnu tribinu), već je izgled zapadne tribine prikazan kroz idejni projekat koji je izradila projektantska kuća Aksa d.o.o. iz Zenice. U okviru

navedenog projekta sačinjen je idejni prikaz cjelokupnog kompleksa Stadiona Grbavica (sa pratećim objektima uz Stadion), te u okviru istog i zapadna tribina sa svim pratećim sadržajima, neophodnim za ispunjavanje uslove za kategoriju 4 prema UEFA kategorizaciji.

Izgradnja zapadne tribine, (neovisno od toga da li bi se vršila gradnja samo tribine ili tribine uz prateće objekte) podrazumijeva prevashodno rušenje postojeće, te tek gradnju sasvim nove tribine. Navedeni način bi vjerovatno značio da određen period Stadion ne bi bio raspoloživ za odigravanje utakmica obzirom da su na zapadnoj tribini smještene sve prostorije neophodne za organizaciju utakmica.

Okvirna procjena troškova izgradnje zapadne tribine sa svim pratećim sadržajima iznosi 10 miliona KM, te bi gradnja (radi smanjenja perioda igranja utakmica van Stadiona Grbavica) trebala biti izvršena efikasno, kako bi Klub maksimalno jednu sezonu igrao na drugoj lokaciji.

#### **8.4. Istočna tribina**

Obzirom da je tokom izgradnje istočne tribine, prostor ispod iste predviđen za uređenje poslovnih prostora po uzoru na sjevernu tribinu, svakako da je projekat uređenja poslovnih prostora na istočnoj tribini treba biti jedan od prioriteta u kratkoročnim planovima Kluba.

Klub posjeduje idejni projekat na osnovu kojeg je moguće ishodovati urbanističku saglasnost, te nakon toga, u skladu sa idejnim projektom izvršiti izradu glavnog projekta na osnovu kojeg bi se pokrenula aktivnost uređenja ovih poslovnih prostora.

Prema procjenama investicija uređenje poslovnih prostora na istočnoj tribini bi obuhvatala:

- plaćanje rente za odobrenje za građenje,
- vanjsko uređenje (prilaz poslovnim prostorima sa parkingom),
- uređenje poslovnih prostora koje obuhvata ugradnju staklenih panela, te
- uređenje interijera koji bi omogućavao višenemjensko korištenje poslovnih prostora u budućem periodu.

Sagledavajući dostupne i raspoložive informacije, ukupna investicija bi za ove aktivnosti okvirno iznosila oko 750.000,00 KM (što u svakom slučaju zavisi i od konačno izabranog materijala i opreme koja bi bila ugrađena tokom gradnje).

#### **8.5. Sjeverna tribina**

Sjeverna tribina Stadiona Grbavica nakon završetka gradnje 1986. godine je omogućila Klubu da kroz aktiviranje poslovnih prostora smještenih na prvoj i drugoj etaži, osigura fiksne mjesečne prihode od izdavanja predmetnih poslovnih prostora zakupcima.

Važno je naglasiti da je se sjeverna tribina sastoji od prizemlja i prve etaže, te da je u proteklom periodu izvršeno etažiranje samo poslovnih prostora u prizemlju, dok su prostorije na prvoj etaži ostale neetažirane. Neovisno od toga, uvažavajući činjenicu da su poslovni prostori u prizemlju izdvojeni kao zasebne cjeline, moguće je poduzimati radnje na unificiranju, doradi i uređenju enterijera ovih poslovnih prostora, za šta ne bi bilo neophodno pribavljanje odobrenja za građenje.

Cijeneći činjenicu da je Klub u nekoliko navrata prezentovao projekat uređenje fasade sjeverne tribine (vanjsko uređenje sa previđenim reklamnim prostorima), važno je istaći da je Klub prema idejnim konceptima dobijao odobrenja za uređenje fasade sjevera na predloženi način, s tim, da je iz razloga visokih naknada koje se moraju plaćati općini Novo Sarajevo, Klub se nije opredijelio da realizuje predmetnu investiciju u prethodnom periodu.

Prema procjenama, zahvati na uređenju poslovnih prostora na sjevernoj tribini bi obuhvatali:

- provođenje etažiranja gornje etaže sjeverne tribine (za prvu etažu),
- uređenje poslovnih prostora koje obuhvata eventualnu ugradnju novih ili korekciju postojećih staklenih panela sa ciljem unificiranja izgleda cjelokupne površine,
- uređenje interijera koji bi omogućavao višenamjensko korištenje poslovnih prostora u budućem periodu,
- uređenje fasade na način da se ista iskoristi i kao reklamni prostor za prezentaciju poslovnih partnera Kluba, te komercijalno reklamiranje.

Obzirom da osim Stadiona Bilino polje, ne postoji druga opcija za reprezentativni stadion, jasno je da bi završetkom izgradnje Stadiona Grbavica, upravo naš Stadion postao prioritetni izbor reprezentacije BiH, te Stadion sa najvećim brojem natkrivenih sjedećih mjesta u zemlji.

## **8.6. Planiranje, razvoj, aktiviranje ostalih klupskih nekretnina**

Pored zemljišta na kojem je izgrađen Stadion Grbavica, Klub je u vlasništvu i zemljišta na kojem je trenutno izrađen parking iza zapadne tribine, te pomoćni teren koji se koristi za odvijanje trenažnog procesa prvog tima, i ukoliko izuzmemo gradnju tribina Stadiona Grbavica, (čije izgradnja nema alternativu), sve ostale nekretnine u okviru zemljišta na koje ima pravo vlasništva FK Željezničar, bi mogle predstavljati potencijale koje bi u budućnosti mogle biti iskorištene kao osnova za dalji razvoj Kluba.

Već duži vremenski period Klub je prezentovao i ispitivao mogućnosti da se dati lokalitet iskoristi za gradnju sadržaja koji bi Klubu omogućili povećanje vrijednosti imovine, te aktiviranje iste na način da Klubu osigura sticanje stabilnih i fiksnih prihoda koji bi u daljem periodu bilo osnova za održivo poslovanje Kluba.

Prije provođenje bilo kakvih aktivnosti na pripremi izgradnje objekata na ostalim nekretninama Kluba neophodno je provesti aktivnosti na utvrđivanju i uvrštavanje investicionih aktivnosti Kluba u zvanične prostorno-planske dokumente.

Obzirom da je regulacioni plan „Brdo Hrasno“ još uvijek u izradi, i da je u okviru istog trenutno predviđeno rješenje koje ne predviđa značajnije planiranje u dijelu ostalih nekretnina (predviđena gradnja pomoćnog terena sa podzemnom garažom i jednog objekta sa sedam spratova), evidentno je da Klub mora provesti aktivnu komunikaciju sa općinom Novo Sarajevo i Zavodom za planiranje razvoja Kantona Sarajevo kako bi se uvažio klupski interes, te predvidjela mogućnost gradnje na onaj način na koji Klub definiše da je najprikladniji.

Odluka o pristupanju izradi regulacionog plana Brdo Hrasno između ostalog u smjernicama datim članom 4. definiše da je potrebno: „*planirati rekonstrukciju, dogradnju i proširenje postojećeg kompleksa Stadiona Grbavica*“, što Klubu svakako daje osnov da kroz sve naredne aktivnosti, upravo i vrši planiranja na proširenju u okviru kompleksa Stadiona Grbavica.

Uvažavajući sve prethodno navedeno, te činjenicu da obuhvat ostalih nekretnina predstavlja prostor preko 10.000m<sup>2</sup>, jasno je da ovaj lokalitet predstavlja veliki potencijal koji može biti predmetom različitih vrsta investiranja.

Sagledavajući dosadašnje planove Kluba, te činjenicu da Klub izuzev idejnog projekta koji je obuhvatio cjelokupan Stadion (Idejni projekat Aksa d.o.o) nije vršio razradu iskoristivosti datog prostora, svakako da u periodu od 2022. do 2027. Klub, vodeći se važećim zaključcima Skupštine iz decembra 2017.godine, Klub ima obavezu da provede konkretne aktivnosti kako bi se dati prostor predvidio za gradnju sadržaja kroz koje bi Klub osigurao dugoročnu korist.

Neovisno od sačinjenih idejnih projekata, dati lokalitet omogućava različite vidove planiranja, te u tom kontekstu ne treba isključiti opcije u kojima bi Klub sa strateškim partnerima i uz adekvatan model zajedničkog ulaganja realizovao investiciju kroz koju bi dati lokalitet bio iskorišten za gradnju objekata koji bi u budućnosti činili centralni dio naselja Grbavica sa Stadionom i pretećim poslovno-uslužnim sadržajima.

## 9. Vrijednost Kluba

FK Željezničar je omiljen sportski kolektiv u regiji, uvijek u borbi za osvajanje trofeja, prepoznatljiv po igri i atmosferi. On je izvor kvalitetnih, formiranih igrača za jake evropske lige. Glavna odrednica u razvoju FK Željezničar je njegova vrijednost, koja se reflektira kroz:

**1.Materijalne resurse:** primarno snažna finansijska pozicija Kluba i vrhunski sportski objekti/uslovi.

**2.Nematerijalne resurse:** navijači koji vole Klub, snaga *brenda*, historija, identitet i popularnost Kluba.

Vrijednost Kluba je fokusirani interes svih investitora, strateških partnera, koji je žele stalno povećavati, dok za razliku od vrijednosti, profit je oscilirajuća kategorija, što je najbolje pokazalo vrijeme pandemije, kada je većina klubova u svijetu poslovala u minusu.

Značajan faktor za sponzore je broj navijača Kluba i broj posjetitelja utakmica na Stadionu. Rezultati koje Klub ostvaruje u Premijer ligi BiH su također vrlo bitni za privlačenje sponzora. Timovi koji kontinuirano ostvaruju vrhunske rezultate ostvaruju veće prihode od sponzorstva za svoje sponzore. Glavni motivi sponzora pri donošenju odluka o sponzorisiranju Klubova su mogućnost povećanja vidljivosti njihovog preduzeća i proizvoda, promjena ili jačanje korporativnog imidža, povećanje odanosti kupaca brendu preduzeća i pokazivanje društvene odgovornosti.

Vrijednosti imaju značajan uticaj na ponašanje ljudi koji vole FK Željezničar, koji se poistovjećuju sa njim i žive ga, i one su putokaz ljudima koji rade i koji će sprovoditi ovu Strategiju.

### 9.1. Vrijednosti *brenda*

*Brend* predstavlja odnos između identiteta Kluba, navijača i javnosti, kombinaciju zaštitnog znaka, loga, boja, reputacije, historije i promocije. Za privlačenje sponzora, pored sportske uspješnosti i široke baze navijača, Klub treba razvoj snažnog *brenda* i pozitivnu percepciju javnosti o onome što Klub radi.

Snažan *brend* ima sljedeće karakteristike: vjerodostojnost, prepoznatljivost, diferencijaciju, dugovječnost, goodwill i vidljivost.

Snaga *brenda* Kluba uveliko određuje i veličinu baze navijača, prihode od utakmica, mogućnosti privlačenja sponzora i mogućnost razvoja različitih proizvoda, usluga i njihove komercijalizacije. *Brend* je potrebno povezati s emocionalnim pokretačima koji motiviraju navijače i ostale potencijalne kupce da se identificiraju s brendom i kupuju proizvode Kluba.

Snažan *brend*, a time i veća mogućnost njegove komercijalizacije, rezultat su odanosti navijača i njihovog povjerenja u brend i vrijednosti koje on nosi.

## 10. Vizija Kluba

Viziju razvoja Kluba određuju temeljne vrijednosti Kluba, svrha postojanja Kluba, i očekivana pozicija Kluba.

Temeljne vrijednosti FK Željezničar su historija i tradicija Kluba kao najtrofejnijeg kluba u BiH, ambicija i kontinuirana težnja uspjehu, briga o mladim talentima, odgovornost prema zajednici i etično ponašanje na terenu i van terena. Svrha postojanja Kluba je pobjeda i pružanje navijačima i gledaocima stanje vrhunskog emocionalnog doživljaja pobjede. Pored navedenog, FK Željezničar ima bitnu ulogu u odgoju mladih i promovisanju sporta.

*FK Željezničar želi ostati vodeći Klub u BiH, u kontinuitetu osvajati prvenstvo i kup Bosne i Hercegovine, u kontinuitetu sudjelovati u takmičenjima UEFA, primarno Lige prvaka, i izgraditi najbolju nogometnu školu u regiji.*

## 11. Misija Kluba

*Postizanje vrhunskih rezultata i ispunjavanje svih očekivanja i zahtjeva članova, navijača i simpatizera Kluba, te promovisanje države Bosne i Hercegovine.*

## 12. SWOT analiza<sup>9</sup>

SWOT analiza razmatra prednosti i slabosti, vanjske prilike i prijetnje sa kojima se suočava određena organizacija. Sa fokusom na bitne faktore koji karakterišu organizaciju SWOT pruža osnov za analiziranje funkcionisanja i perspektiva organizacije ili kompanije. Ona predstavlja snažan instrument za ocjenu sposobnosti i nedostataka kao i tržišnih prilika i prijetnji.

FK Željezničar je sportski kolektiv koji funkcioniše u posebnom okruženju te je pojam „tržišta“ i prilika u njegovom slučaju sadrži sportsku, poslovnu i općedruštvenu komponentu.

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Stogodišnja tradicija kluba</li><li>➤ Najtrofejniji klub u BiH</li><li>➤ Snaga <i>brenda</i> i tradicije</li><li>➤ Lojalna armija navijača</li><li>➤ Vlastiti stadion i infrastruktura</li><li>➤ Tradicionalni izvor talenata</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Nedostatak strategije i planova</li><li>➤ Nedovoljni i opadajući prihodi</li><li>➤ Neadekvatna organizaciona struktura</li><li>➤ Potkapacitiran menadžment</li><li>➤ Lični nad klupskim interesima</li><li>➤ Nepostojanje digitaliziranog sistema upravljanja i monitoringa u poslovnom i sportskom segment</li></ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Interesi za strateško partnerstvo</li><li>➤ Razvoj <i>brenda</i> i komercijalnog poslovanja</li><li>➤ Potencijal baze navijača širom BiH</li><li>➤ Modernizacija stadiona Grbavica</li><li>➤ Neiskorištene prilike nekretnina</li><li>➤ Restruktuiranje omladinske škole i <i>skautinga</i></li><li>➤ Poticaji i grantovi iz domaćih i UEFA izvora</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Porezni dug</li><li>➤ Nekompetencije u upravljanju Klubom</li><li>➤ Nagomilani dugovi dobavljačima, fudbalerima i administraciji</li><li>➤ Odlazak mladih igrača u ranoj fazi</li><li>➤ Nelojalna konkurencija u Premijer ligi BiH</li><li>➤ Pandemijska ograničenja</li></ul>

<sup>9</sup> SNAGE (Strengths) SLABOSTI (Weaknesses) PRILIKE (Opportunities) PRIJETNJE (threats).

➤ Uvođenje strateškog planiranja, reorganizacija i digitalizacija poslovanja	
--	--

### 13. Operativni ciljevi

Radeći na osnovama Strategije, te na bazi uvida u stanje u kojem se Klub trenutno nalazi i kako funkcioniše i uključujući sve njegove funkcije, utvrdili smo određene slabosti u Klubu koje je urgentno potrebno popraviti, a u želji da Klub unaprijedi svoje poslovanje na dnevnoj osnovi smo postavili određene operativne zadatke i ciljeve, kako slijedi:

UNUTRAŠNJA ORGANIZACIJA		ODGOVORNOST	ROK <sup>10</sup>
1	Povećanje prihoda, te stalno fokusiranje na pronalaženje izvora prihoda. Prihodi u 2021. godini su 50% manji od prihoda iz 2020. godine. Osnovni uzrok ovome je što nema titulara odgovornosti za prihode. U normativnim aktima kluba, pa čak ni u ugovoru direktora kluba, Radna grupa nije pronašla da je neko odgovoran za ostvarenje i rast prihoda.	Direktor i UO	31.03.2022.
2	Izrada novog Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koji će omogućiti efikasnije i ekonomski korisnije upravljanje Klubom.	UO	31.03.2022.
3	Promocija Kodeksa djelovanja i ponašanja na terenu i van njega za uposlenike, trenere i igrače svih nivoa u FK Željezničar.	UO i Direktor	31.03.2022.
4	Redovno kreiranje, te polugodišnje ažuriranje, operativnog i godišnjeg plana aktivnosti Kluba do 31.12. tekuće godine, te utvrđivanje odgovornosti za neispunjavanje istog.	UO i Direktor	kontinuirano
5	Definiranje i uvođenje jasnih kriterija uspjeha za menadžment Kluba u odnosu na ciljeve definisane u operativnim planovima.	UO	31.03.2022.
6	Kreiranje i realizacija operativnog plana za uvođenje potpune digitalizacije u sve procese FK Željezničar uključujući interne procese, sportski segment i interakciju sa članovima Kluba.	UO i Direktor	30.06.2022.
7	Uvođenje DMS ( <i>Document Management System</i> ) za sve vrste klupskih ugovora i dokumentacije te njihova adekvatnog arhiviranja, i uvođenje software za menadžment svih klupskih aktivnosti kao podrške radu upravljačkih i nadzornih organa Kluba.	UO i Direktor	30.06.2022
8	Kreiranje i realizacija plana aktivnosti sa fokusom na povećanje prosječnog broja gledalaca na domaćim utakmicama.	Direktor	kontinuirano
9	Definiranje, usaglašavanje i realizacija plana aktivnosti fokusiranih na implementaciju inovativnih IT rješenja kroz raze digitalne formate i kanale, tag, token, te inovativna i druga tech rješenja u pravcu daljnog unapređenja postojeće komunikacije sa	Direktor	kontinuirano

<sup>10</sup> Računa se od dana usvajanja Strategije.

	javnošću i navijačima i poboljšanja navijačkog ugođaja (fan experience) uključujući redizajn web stranice, web shop-a te kreiranje „ <i>Virtual Reality Tour</i> “ i gaming aplikacija, „ <i>members only</i> “ platforme te potencijalne e-ticket opcije i/ili onsite printanja karata.		
10	Kompletiranje i korekcije organizacijske agende klupske administracije u skladu sa najboljim praksama i njegovo prilagođavanje klupskim potrebama i novim planovima.	Direktor	30.06.2022.
11	Kreiranje i implementiranje programa „Željo moj dom – Grbavica otvorenih vrata“ koji će se fokusirati na kontinuiranu komunikaciju i okupljanja zaslužnih rukovodilaca i fudbalskih legendi u svrhu promocije jedinstva svih Željovaca, jačanja veza i poštovanja tradicije Kluba te omogućio njihov savjetodavni i svaki drugi korisni input za dobrobit Kluba.	UO	kontinuirano
12	Klub treba uspostaviti pozicije u Klubu koje se mogu povezati sa funkcijom odnosa sa javnošću: 1. Oficir za navijače 2. Oficir za medije 3. Oficir za IT platforme	Direktor	31.02.2022.

SPORTSKI SEGMENT – Prvi tim		ODGOVORNOST	ROK
1	Uvođenje funkcije sportskog direktora sa preciznim odgovornostima nadzora, podrške i praćenja implementacije sportskih ciljeva, razvoja igrača, ulaznih i izlaznih transfera, nadzora nad <i>skautingom</i> i realizacijom saradnje i kohezije između Omladinskih selekcija i Prvog tima.	UO i Direktor	31.03.2022.
2	Uvođenje naprednih metoda i digitalnih tehnologija u radu sa Prvim timom uključujući redovna i sofisticirana testiranja igrača, softvera za praćenje performansi, korištenje napredne opreme te angažman psihologa i eksperata za snagu i kondiciono pripremanje.	Sportski direktor	31.03.2022.
3	Uvođenje minimalne kvote igrača iz Omladinske škole Kluba u Prvom timu (50%) uz razumijevanje da se preostali kadar većinski popunjava (30%) sa kvalitetnim igračima iz BiH. Insistiranje na poštovanju ovog kriterija bez obzira na trenutne sportske rezultate, sve u cilju dugoročne sportske uspješnosti Kluba. Poštovanje ovog kriterija će neminovno rezultirati u dobroj strukturi ekipe od 25 godina.	UO Sportski direktor	kontinuirano
4	Uvođenje stalne prakse aktivnog regrutovanja realiziranih i cijenjenih bivših igrača u završnim sezonama karijere u cilju podrške mladim igračima iz Omladinske škole koji su promovirani u Prvi tim, ali i prenošenja ideje Željezničara kroz profesionalni pristup i podršku u razvoju mladih igrača.	Sportski direktor	kontinuirano

SPORTSKI SEGMENT – Omladinska škola		ODGOVORNOST	ROK
-------------------------------------	--	-------------	-----

1	Kadrovsko jačanje Omladinske škole – u jasno odvojenoj strukturi Omladinske škole Kluba ( <i>Otvorena škola i Omladinske selekcije</i> ) angažovati trenere sa zadovoljavajućim stepenom UEFA licenci.	Direktor i Sportski direktor	30.06.2022
2	Omogućiti usavršavanja trenerima Omladinske škole Kluba na teret Kluba uz uspostavljanje dugoročne saradnje.	Sportski direktor	kontinuirano
3	Kreiranje srednjoročnog plana razvoja i funkcionisanja omladinskog pogona uz precizno definisanje odgovornosti i konkretnih outputa za Direktora Omladinske škole Kluba.	Sportski direktor	9 mj.
4	Uspostavljanje saradnje sa odabranim školama fudbala u BiH kako bi se na partnerskoj osnovi stvorili uslovi za pre-selekciju igrača koji svoj razvoj mogu nastaviti u naprednim selekcijama Omladinske škole Kluba.	Direktor i Sportski direktor	31.12.2022
5	Organizacija i selektiranje mreže skauta po regijama BiH uz adekvatnu obuku ovog osoblja kako bi osigurali kvalitetan rad kao i jednoobrazni nastup koji je bitan u cilju zaštite renomea Kluba.	Direktor i Sportski direktor	kontinuirano

<b>MODERNIZACIJA STADIONA GRBAVICA</b>		<b>ODGOVORNOST</b>	<b>ROK</b>
1	Kompletiranje administrativnih zahtjeva te stavljanje u funkciju poslovnih prostora na istočnoj tribini te pripadajućeg parkinga te generiranje prihoda od istih.	UO i Direktor	31.03.2022
2	Instaliranje i marketinško upravljanje reklamnim Billboard i LED pozicijama na vanjskom dijelu sjeverne (potencijalno i istočne) tribine.	Direktor	31.03.2022
3	Uređenje vanjskih fasada istočne i sjeverne tribine u pravcu poboljšane estetike cjelokupnog objekta instaliranjem reklamnih pozicija (billboardi, LED ekrani, mash platna-primjer FC Sevilla) za podršku marketingu Kluba kao i generiranju dodatnih prihoda od drugih firmi oglašivača.	UO i Direktor	30.06.2022
4	Osnivanje i uređenje "Muzeja Kluba" u okviru Stadiona (prostor sjeverne tribine do Udruženja navijača) sa tradicionalnom i multimedijalnom prezentacijom i fizičkom konekcijom sa Fan Shop-om.	UO i Direktor	31.12.2022

<b>POVEĆANJE ČLANSTVA</b>		<b>ODGOVORNOST</b>	<b>ROK</b>
1	Definisanje i kreiranje koncepta cikličnih kampanja za povećanje članstva sa fokusom na različite tipove simpatizera uključujući lojalne navijače, nekadašnje članove iz ranijih evidencija, simpatizere iz drugih, manjih sredina u BiH, djecu, "light" simpatizere koji primarno očekuju protuvrijednost kao i na bivše igrače, članove struktura Kluba ili administracije.	Direktor	01.03.2022
2	Definiranje permanentnih pogodnosti koje Klub nudi uz učlanjivanje za pojedine kategorije (članovi van	Direktor	01.03.2022

	Kantona Sarajevo, djeca itd.) u cilju maksimiziranja rezultata kampanja.		
3	Unapređenje postojećeg klupskog softvera kako bi bilo omogućeno jednostavno, online, učlanjivanje i plaćanje uz generiranje i digitalne članske karte sa QR kodom.	Direktor	31.03.2022
4	Formiranje internog tima za realizaciju cikličnih kampanja koji uključuje članove administracije Kluba, članove radnih grupa Skupštine Kluba te mlade praktikante i volontere kako bi se maksimizirao opseg i efekti kampanje.	Direktor	01.03.2022
5	Kreiranje ogromne baze članova Kluba, najveće u BiH i jedne od najvećih u regionalnim okvirima koja će kontinuirano služiti kao predmet ponosa za Željovce širom BiH i dijasporu te kao nezaobilazan faktor u animiranju sponzora i osmišljavanju fokusiranih marketinških akcija te konsekvantnom generiranju dodatnih, značajnih, prihoda za Klub.	Direktor	kontinuirano
6	Identificiranje „oficira“ tj. vođa simpatizera za određene manje sredine u BiH koji će biti saradnici u realizaciji kampanja i terenskih promocija uz definisanje nematerijalnih pogodnosti za ovu vrstu saradnika.	Direktor	kontinuirano
7	Izrada plana te realizacija serije promocija u manjim sredinama širom BiH sa fokusom na učlanjivanje i generiranje dodatne posjete domaćim utakmicama uz uključivanje pojedinih igrača ili kompletnog prvog tima u proputovanje na gostovanja i to u partnerstvu sa lokalnim firmama, restoranima i sl.	Direktor	kontinuirano
8	Regrutiranje cijenjenih partnerskih firmi / brendova korištenjem baze članova kao klupskog aduta kako bi ishodili višestruke pogodnosti i popuste za proizvode ili usluge uz predočenje QR kodirane članske karte. Obzirom na uzročno-posljedične efekte ovakvih transakcija za očekivati je da će povećanje broja partnerskih firmi i opcija potrošačkih popusta direktno uticati na povećanje broja članova Kluba.	UO i Direktor	kontinuirano
9	Imenovanje „oficira za vezu“ sa navijačima, simpatizerskim grupama iz drugih gradova kako bi se sistematski unapređivao ugled Kluba kojem je stalo do navijača i njihovog zadovoljstva.	Direktor	01.03.2022
10	Kreiranje atraktivnog „digitalnog ekosistema za navijače“ uz redovnu i transparentnu javnu komunikaciju te korištenje web stranica, mobilnih aplikacija, društvenih mreža uz konekcije sa analitičkim alatima i internim bazama.	Direktor	30.06.2022

### III STRATEGIJA I CILJEVI KLUBA

#### 14. Strateški ciljevi

Strateški ciljevi FK Željezničar se generalno mogu podijeliti na dvije ključne skupine:

- 1.Sportske ciljeve
- 2.Poslovne ciljeve

Potrebno je razumijevanje o direktnoj i totalnoj međusobnoj uslovljenosti oba ova cilja.

Sportski uspjesi većine fudbalskih klubova u svijetu su direktna posljedica kvalitetnog planiranja, dobre organizacije, marljivog i stručnog rada te stabilnih i adekvatnih prihoda. Uzročno-posljedično, stabilni i adekvatni prihodi su direktna posljedica sportskih uspjeha.

OPIS CILJEVA		ODGOVORNI	ROK <sup>11</sup>
1	Obezbijediti dugoročnu finansijsku stabilnost	Skupština, UO, Direktor	kontinuirano
2	Usvajanje i realizacija predloženog Modela upravljanja sa strateškim partnerom	Skupština	10.02.2022
3	Izgradnja i stavljanje u funkciju dislociranog kampa za Treniranje	UO i Direktor	30.06.2023
4	Rekonstrukcija i potpuni završetak izgradnje Stadiona Grbavica, uključujući potpunu novu južnu i zapadnu tribinu, i dovođenje u kategoriju IV standarda UEFA	UO i Direktor	31.12.2023
5	Stvaranje kontinuirano konkurentno uspješnog prvog tima u kojem okosnicu i prostu većinu prvotimaca čine igrači ponikli u omladinskim selekcijama Kluba kroz seriju koordiniranih aktivnosti fokusiranih na reorganizaciju te infrastrukturno, finansijsko i stručno-tehničko jačanje omladinskog pogona i prvog tima uz upotrebu naprednih pristupa, tehnologija i digitalnih alata.	UO	kontinuirano
6	Realiziranje značajnog povećanja broja registriranih članova Kluba i rezultirajućih prihoda kroz seriju koordiniranih aktivnosti fokusiranih na animiranje različitih, do sada neaktiviranih, kategorija navijača Kluba uključujući i simpatizere iz manjih sredina širom BiH te snažnije pozicioniranje FK Željezničar kao prvog ili alternativnog navijačkog izbora za ljubitelje fudbala iz drugih krajeva BiH.	Direktor	kontinuirano
7	Uspostavljanje saradnje sa drugim evropskim i svjetskim Klubovima u kojima bi se FK Željezničar pozicionirao kao Klub drugog do trećeg stepena, a na bazi koje saradnje bi se omogućila jednostavnija prohodnost u oba piramidalna pravca u cilju akvizicije igrača za Prvi tim i stručnog usavršavanja trening osoblja (i administracije) Kluba.	UO	31.12.2023
8	Stavljanje u funkciju prostora pomoćnog terena radi generisanja stalnih prihoda Kluba	Skupština i UO	31.12.2025

Da bi bolje razumjeli strateške ciljeve, neki od njih su toliko važni da u nastavku zaslužuju poseban i detaljniji osvrt.

<sup>11</sup> Računa se od dana usvajanja Strategije.

## 14.1. Model poslovanja

### 14.1.1. Upravljanje Klubom

Podaci i informacije koje je u svom višemjesečnom radu prikupila Radna grupa ukazuju kako je osnovna prepreka stabilizaciji Kluba zapravo model upravljanja Klubom u kojem nisu postavljeni osnovni odgovornosti za postignute rezultate Kluba. Stoga je vrlo česta praksa čestih promjena u upravljačkim strukturama bez zadržavanja kontinuiteta što samo po sebi onemogućuje dugoročnu realizaciju određenih poslovnih planova i uspostavljanje jedinstvene poslovne prakse.

Naravno, uzroci gore navedenom proističu iz činjenice same organizacije Kluba kao udruženja u kojem odgovornost nije uspostavljena kao kod redovnih poslovnih subjekata. Zbog navedenog, osnovni prijedlozi sadržani u ovoj Strategiji odnose se upravo na izmjene u načinu upravljanja Klubom, što, uzročno-posljedično, utiče na sve relevantne strukture Kluba, a što je detaljno prikazano u nastavku Strategije.

### 14.1.2. Pravni osnovi Modela upravljanja

Kada je riječ o pravnom okviru relevantnom uopće za poslovanje Kluba, važno je istaći dvije dimenzije takvog okvira: prva, koja obuhvata državne, entitetske i kantonalne propise koji generalno uređuju oblasti organizacije udruženja i sporta, te druga, koja obuhvata akte Nogometnog saveza Bosne i Hercegovine ("NS BiH") kao organizatora takmičenja Premijer lige BiH. Pravni okvir relevantan za poslovanje fudbalskih Klubova u BiH obuhvata prije svih zakone o udruženjima i fondacijama (BiH, FBiH/RS), te zakone o sportu (BiH, RS, kantonalni zakoni). Pored navedenog, čitav niz propisa je relevantan u poslovanju fudbalskih Klubova, no za potrebe izrade ove Strategije fokus je na onim propisima koji uređuju pitanje pravnog statusa fudbalskih Klubova i njihovog ustrojstva.

FK Željezničar je registrovan kao udruženje pri Federalnom ministarstvu pravde i njegova organizacija i poslovanje su prije svega uređeni Zakonom o udruženjima i fondacijama (Sl. novine FBiH, br. 45/02). Važno je istaći da se prema navedenom Zakonu udruženja osnivaju "radi unapređenja i ostvarivanja nekog zajedničkog ili općeg interesa ili cilja, u skladu s Ustavom i Zakonom, a čija osnovna svrha nije sticanje dobiti". Iako je navedeni Zakon jasan o tome da osnovna svrha udruženja nije sticanje dobiti, u odredbama istog propisa je uređena i data mogućnost osnivanja privrednih subjekata za obavljanje privrednih djelatnosti udruženja.

S tim u vezi, značajna je činjenica da je FK Željezničar osnivač i 100% vlasnik privrednog društva "FK ŽELJEZNIČAR" Sarajevo d.o.o. („FK Željezničar d.o.o.“ ili „D.O.O.“).

#### Osnovne informacije

MBS : 65-01-0275-18

Naziv : "FK ŽELJEZNIČAR" Sarajevo, društvo sa ograničenom odgovornošću

#### Kapital

Kapital [ukupno]	1,000.00
Kapital [u novcu]	1,000.00
Kapital [u pravima]	0.00
Kapital [u stvarima]	0.00

1 - 1

#### Kapital po članovima pojedinačno

Osnivač [osn.podaci]	Udruženje "FUDBALSKI KLUB ŽELJEZNIČAR" Sarajevo , Sarajevo, ul. Zvornička br. 27 , Bosna i Hercegovina
Kapital [ukupno]	1,000.00
Kapital [u novcu]	1,000.00
Kapital [u pravima]	-
Kapital [u stvarima ]	-

Trenutno Klub ne maksimizira činjenicu vlasništva nad privrednim društvom koje omogućava širenje portfolia poslovanja Kluba, te je trenutno poslovanje navedenog društva dominantno usmjereno na poslovanje Fan shopa Kluba. Prijedlozi Modela upravljanja koji su izneseni u ovoj Strategiji predviđaju značajniju ulogu privrednog društva u poslovanju Kluba.

Dalje, prema Zakonu o udruženjima i fondacijama nije predviđena mogućnost "prodaje" ili prenosa "vlasništva"<sup>12</sup>, pa su sve javne ili medijske rasprave o "prodaji Kluba" u pravnom kontekstu netačne i bez osnova. Upravo je jedan od nedostataka trenutnog pravnog okvira kojim je uređen Klub sportskih kolektiva taj što se ne može na drugačiji način urediti pitanje vlasništva, a time i organizacije. Ipak, postoje određeni primjeri fudbalskih Klubova u BiH, koji su, iako su osnovani i posluju kao udruženja, faktičko upravljanje zasnovali na "upravljачkim pravima" koja kao takva Zakon o udruženjima i fondacijama ne poznaje.

Ipak, navedeni Zakon niti na jednom mjestu izričito ne zabranjuje organizaciju udruženja na način da su organi udruženja, a Skupština je jedini organ upravljanja koji prema Zakonu udruženje mora imati, konstituirani na način koji omogućava *de facto* upravljanje udruženjem. Zakon jasno predviđa da se Statutom udruženja, kao temeljnog pravnog akta, može urediti način imenovanja Skupštine. O ovome će biti riječi i u nastavku Strategije.

Pored navedenog, već je istaknuto kako su relevantni i pravni akti NS BiH i svakako FIFA i UEFA-ina propisi. Za potrebe ove Strategije važno je ukazati na Pravilnik o licenciranju Klubova za učešće u takmičenju Premijer liga BiH. Navedeni Pravilnik propisuje da nosilac dozvole NS BiH za učešće u Premijer ligi BiH može biti ne samo fudbalski Klub koji je registrovani član NS BiH, već i kompanija osnovana prema Zakonu o privrednim društvima koja ima ugovorni odnos sa registrovanim članom. Ovakva odredba je značajna za FK Željezničar jer omogućava da FK Željezničar d.o.o. aplicira za licencu NS BiH i na taj način preuzme sportski segment što je jedan od stubova predloženog Modela upravljanja Klubom.

Zakoni o sportu u BiH (s djelimičnim izuzetkom entitetskog zakona u RS<sup>13</sup> koji sadrži detaljne propise o načinu organizacije i poslovanja sportskih Klubova kao privrednih društava) trenutno ne predstavljaju adekvatan pravni okvir koji adekvatno uređuje pitanje organizacije fudbalskih Klubova. Zakon o sportu u BiH<sup>14</sup> ne regulira sveobuhvatno pitanje na koji postojeći sportski kolektivi koji su osnovani i posluju kao udruženja mogu preoblikovati svoj pravni status u drugi oblik (privredno društvo) koji bi na pravno uređen način omogućio zainteresiranim subjektima ulaganje u Klub. Zbog neadekvatnog pravnog okvira, od aprila 2019. godine se u proceduri pred Parlamentom Federacije Bosne i Hercegovine nalazi Zakon o sportskim Klubovima u FBiH, koji je uređen po uzoru na rješenje iz Republike Hrvatske. Nacrt navedenog Zakona o sportskim Klubovima u FBiH je usvojen u julu 2021. godine na sjednici Predstavničkog doma Parlamenta FBiH, te je očekivati da se navedeni Nacrt nađe pred delegatima Doma naroda Parlamenta FBiH. Informacije do kojih su došli članovi Radne grupe potvrđuju da je nemoguće govoriti o izvjesnosti i vremenu kada bi i da li će uopće ovakav zakon biti usvojen.

Zaključno, prema pozitivnom zakonodavstvu, pravni oblik Kluba nije moguće preoblikovati u privredno društvo s ciljem privlačenja partnera za ulaganjem i investiranjem na način kako je to omogućeno u najvećem broju evropskih zemalja. Ipak, Klub je u vlasništvu društva sa ograničenom odgovornošću (FK Željezničar d.o.o.) što u budućnosti može omogućiti širenje poslovanja putem ovog pravnog lica. Za sva pitanja pravnog ustrojstva i reorganizacije Kluba osnovni propis predstavlja Zakon o udruženjima i fondacijama FBiH. Na osnovu ovih činjenica su sačinjeni nalazi i prijedlozi koji će biti predstavljeni u nastavku Strategije.

<sup>12</sup> Pojam pod navodnicima jer pravno govoreći ne postoji vlasništvo u klasičnom obligacionom smislu nad udruženjem.

<sup>13</sup> Sl. glasnik RS, br. 79/2020.

<sup>14</sup> Sl. glasnik BiH, br. 27 od 31/08, 102/09, 66/16.

### 14.1.3. Modeli upravljanja u Evropi

Kako bi bili jasniji prijedlozi u Strategiji, u ovom dijelu je predstavljen model organizacije/upravljanja FK Željezničar koji može na adekvatan način osigurati realizaciju operativnih i strateških ciljeva Strategije. Kako bi model upravljanja bio u potpunosti jasan, najprije su prikazana komparativna rješenja organizacije fudbalskih Klubova, i to kroz prikaz nekoliko različitih rješenja/modela:

#### a) Španski model upravljanja

Španski model organizacije od 1992. godine poznaje trenutni model prema kojem je opće pravilo da su fudbalski Klubovi u privatnom vlasništvu. Od tog generalnog pravila postoje četiri izuzetka – FC Barcelona, Real Madrid CF, Athletic Club Bilbao i Club Atletico Osasuna, a razlozi postoje obzirom na posebni kulturno-historijski značaj navedenih Klubova.

Gore navedeni izuzeci su često predstavljeni kao *socios* model u kojem su članovi Klubova uključeni u sami rad i odlučivanje Kluba (direktan izbor predsjednika Kluba). U ovakvom, *socios* modelu je onemogućena prodaja Kluba prema zainteresiranim investitorima.

Trenutna regulativa u BiH i položaj fudbalskih Klubova dominantno odgovara *socios* modelu iz Španije. Ipak, sportski uspjesi najznačajnijih predstavnika *socios* modela zasnovani su na značajnoj finansijskoj podršci iz javnih izvora, kao i velikim sponzorskim aranžmanima uslijed popularnosti navedenih Klubova. Zbog navedenog nije moguće primjenjivati zaključke uspješnosti navedenog modela na bh. primjeru, jer dosadašnji poslovni rezultati bh. fudbalskih Klubova dokazuju ogromne prepreke u finansiranju i posljedično zdravom poslovanju.

#### b) Engleski model organizacije

Engleski model je od uspostavljanja Premier lige iz 1992. godine dominantno obilježen komercijalnim rastom vrijednosti samog takmičenja, zbog čega se EPL danas smatra jednim od najprofitabilnijih sportskih takmičenja uopće u svijetu.

U suštini model je zasnovan na učešću privatnog kapitala na način da investitori/partneri pod određenim uslovima mogu slobodno stjecati većinska upravljačka prava nad fudbalskim Klubovima. Ograničenja i kontrole postoje u smislu same regulative EPL (npr. *Owners and Directors Test* iz 2004. godine), no u praksi Klubovima upravljaju privatni investicijski fondovi. Ovakav model nije primjenjiv u okvirima trenutnih pravnih rješenja u BiH, niti se u odnosu na imovinu i značaj Kluba za navijače, ovakav model može smatrati poželjnim za FK Željezničar.

#### c) Njemački model organizacije

Nakon izmjena statuta njemačkog fudbalskog saveza (DFB) iz 1998. godine stvorene su pravne mogućnosti sudjelovanja u takmičenjima ne samo udruženja, već i društava kapitala (dioničkih društava, društava sa ograničenom odgovornošću i komanditnih društava). Na osnovu ovog rješenja, Klubovi (udruženja) su osnivali jedno od društava kapitala (gore navedena tri oblika) poštujući osnovni princip poznat kao *Pravilo 50+1*. Prema navedenom pravilu, osnovana društva kapitala moraju biti u vlasništvu Klubova, odnosno udruženja i to na principu 50% glasova + 1 glas u skupštini Kluba, ili se na drugi način mora osigurati većina glasova u društvu. Dakle, prema ovom pravilu ključna je većina kod prava glasova, a ne učešće u kapitalu društva.

Zbog navedenog pravila u Njemačkoj sponzori, partneri i treća lica mogu postati većinski vlasnici kapitala društva, ali ne i nosioci većinskog paketa glasova u takvom društvu.

Dakle, do 1998. godine fudbalski Klubovi u Njemačkoj su poslovali isključivo kao udruženja, što odgovara današnjem principu funkcionisanja bh. Klubova. Ipak, značajnijom komercijalizacijom fudbala i potrebe za drugačijim pravnim ustrojstvom, nakon reformi njemački Klubovi su, poštujući Pravilo 50+1 počeli osnivati dionička društva za potrebe ostvarivanja privrednih i sportskih ciljeva.

Tako se danas u Njemačkoj najveći broj Klubova sastoji od udruženja + dioničkog društva / društva sa ograničenom odgovornošću. Primjerice, FC Bayern Munchen e.V. je udruženje, a sportske i privredne aktivnosti se odvijaju putem dioničkog društva FC Bayern Munchen AG, u kojem većinska prava glasova (ali i učešće u vlasništvu) pripadaju upravo udruženju. Tako danas tri najveća sponzora FC Bayern Munchen: Allianz, Adidas i Audi imaju udio od po 8,33% u temeljnom kapitalu dioničkog društva.

Gore navedenom Pravilu 50+1 postoji nekoliko izuzetaka poput VfL Wolfsburg, TSG 1899 Hoffenheim ili Bayer 04 Leverkusen, a takvi izuzeci se vežu za činjenicu dugotrajnih (20 godina) sponzorstava/partnerstava sa određenim subjektima.

Postojanje Pravila 50 + 1 smatra se ključnim za Bundesligu, a samo pravilo predstavlja ravnotežu između značaja fudbalskih Klubova za navijače s jedne strane i privlačenju vanjskih investitora s druge strane. Bitno je istaći da slični modeli upravljanja postoje i u nekim drugim evropskim zemljama poput Švedske, Portugala, itd. Nešto fleksibilniji model koji omogućava prenos većinskih upravljačkih prava na treća lica prisutan je u Francuskoj.

#### **14.1.4. Predloženi model upravljanja FK Željezničar**

U skladu sa izloženim, jasno je da postojeći pravni okvir u BiH onemogućava razvoj fudbalskih klubova, uključujući FK Željezničar, kao tržišnih aktera. Međutim, u cilju efikasnijeg poslovanja, moguće su određene promjene u trenutnom modelu upravljanja Klubom. Radna grupa smatra kako se efikasnije poslovanje, ovdje prikazano kroz operativne i strateške ciljeve, može ostvariti reformama trenutnog upravljanja Klubom, te u tom prijedlogu predlaže određene korake u uspostavi novog modela poslovanja.

U cilju adekvatnog tržišnog pozicioniranja Kluba čak i u postojećem pravnom okviru, potrebna je snažnija afirmacija uloge FK Željezničar d.o.o. Radna grupa podsjeća da su još na sjednici Skupštine Kluba održanoj 4. marta 2015. godine predstavljeni novi koncepti poslovanja Kluba, koji su suštinski zasnovani na uspostavljanju društava kapitala (d.o.o.) u kojima Klub učestvuje kao većinski vlasnik. Od tog perioda je osnovan FK Željezničar d.o.o. sa 100%-nim vlasništvom Kluba, no željeni poslovni rezultati po sami Klub nisu u potpunosti iskorišteni.

Ipak, uspostava novog modela upravljanja Klubom moguća je upravo putem FK Željezničar d.o.o. i to na sljedeći način:

- Omogućavanju uspostavljanja strateškog partnerstva putem FK Željezničar d.o.o. Kao što je već istaknuto, trenutna sektorska regulativa predstavlja jednu od osnovnih prepreka za reformama u Klubu. Ipak, na osnovu činjenice postojanja i vlasništva nad FK Željezničar d.o.o. Klubu je na raspolaganju mogućnost uspostavljanja strateškog partnerstva putem „ulaska“ strateškog partnera u vlasništvo nad FK Željezničar d.o.o. Preduslov uspostavljanju takvog strateškog partnerstva jeste prenos određenih prava Kluba na FK Željezničar d.o.o. (**apsolutno isključujući bilo kakav prenos vlasništva nad nekretninama Kluba**), čime bi Klub kao uslov uspostavljanju strateškog partnerstva definirao značajan prag investicije koji je ekvivalentan ili veće vrijednosti od unesenih prava Kluba. Na ovaj način bi Klub uvećao vrijednost vlastite imovine i omogućio dugoročnu i izvjesnu finansijsku stabilnost. Putem investicije na koju bi se potencijalni strateški partner obavezao „ulaskom“ u vlasničku strukturu nad FK

Željezničar d.o.o., Klub bi mogao prioritetno servisirati postojeća dugovanja i u narednom četverogodišnjem periodu u potpunosti izmiriti sva dugovanja koja su u ranijem dijelu Strategije utvrđena kao osnovna slabost u poslovanju Kluba. Komparativno posmatrajući, predloženi Model upravljanja je praktično jednak gore predstavljenom njemačkom modelu, uz razliku u omogućavanju strateškom partneru za stjecanjem većinskog paketa vlasničkih prava nad FK Željezničar. Preduslov implementaciji ovakvog Modela upravljanja predstavljaju aktivnosti na strani Kluba, i to:

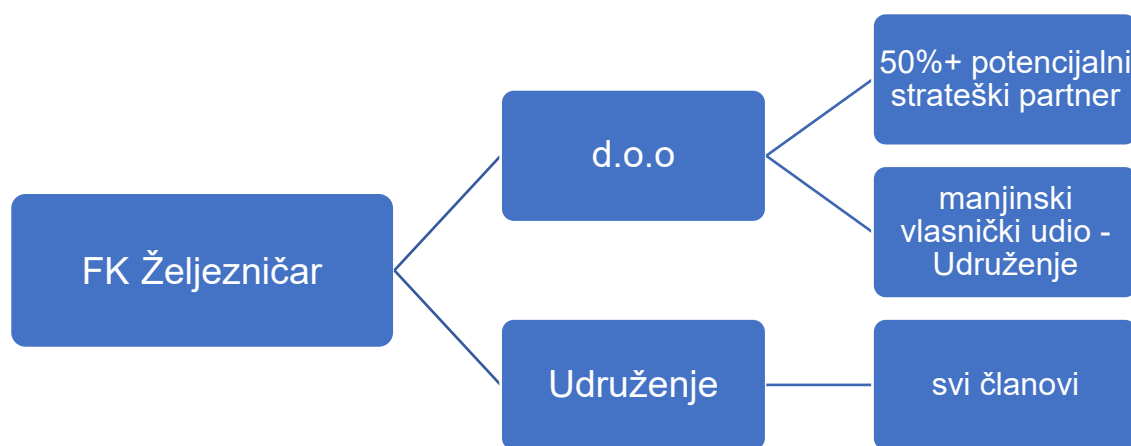
- (i) Prenos prava upravljanja na duži vremenski period nad Stadionom Grbavica na FK Željezničar d.o.o. (**zadržavajući pravo vlasništva kao neotuđivo pravo Kluba**), s ciljem uspostavljanja saradnje sa strateškim partnerom i investiranjem u izgradnju južne i zapadne, te renovacijom sjeverne tribine Stadiona Grbavica. Navedeni prenos upravljanja je potrebno usloviti ostvarenjem infrastrukturnog napretka do UEFA kategorija 4 stadiona. Na osnovu prenesenog prava upravljanja strateški partner koji bi stekao vlasnički udio u FK Željezničar d.o.o. imao bi osigurane uslove za investiranje u izgradnju i renovaciju Stadiona Grbavica na *Build-Operate-Transfer* („BOT“) modelu. Naime, prema ovom modelu se privrednom subjektu dodjeljuje svojevrsno pravo koncesije u izgradnji i upravljanju određenim projektom na duži vremenski period (najčešće 10-20 godina). Trajanje *BOT* modela zavisi od povrata investicije ulagača, a sami model je poželjan kod onih projekata gdje postoje nedovoljni izvori finansiranja. Važno je istaći da prenos prava upravljanja nad sportskim građevinama postoji kao jasan koncept u Republici Hrvatskoj, te je definiran samim odredbama Zakona o sportu, pa tako nosioci prava vlasništva nad sportskim građevinama dodjeljuju upravljanje nad tim građevinama zainteresiranim trećim licima. Iz svega navedenog se može zaključiti kako bi prenosom prava upravljanja na FK Željezničar d.o.o. u dužem vremenskom periodu (10–30 godina) nad Stadionom Grbavica potencijalni strateški partner imao dodatne razloge za sticanje vlasničkih prava nad FK Željezničar d.o.o., a Klub bi ujedno ostvario veći broj efekata:
- Osigurao potpuni završetak izgradnje Stadiona Grbavica u najkraćem periodu (UEFA kategorija 4);
  - Efikasnije zaštitio imovinu Kluba – trenutni građevinski radovi u neposrednom okruženju Stadiona Grbavica potencijalno prijete ugrožavanju interesa i imovine Kluba, gdje bi prenosom upravljanja nad Stadionom na privredno društvo, Klub osigurao efikasniju zaštitu imovine uslijed poslovnih interesa samog privrednog društva;
  - Nakon isteka dodijeljenog prava upravljanja, imovina Kluba bi imala višestruku vrijednost u odnosu na trenutno stanje i bila vlasništvo Kluba.
- (ii) Uspostava prava građenja na pomoćnom terenu Stadiona Grbavica (**zadržavajući pravo vlasništva kao neotuđivo pravo Kluba**). Navedenom uspostavom Klub bi strateškom partneru omogućio izgradnju poslovnog objekta na području pomoćnog terena Stadiona Grbavica na određeni vremenski period, jednako kao u prednje navedenom slučaju Stadiona Grbavica (10/20/30 godina u zavisnosti od dogovora i povrata investicije strateškog partnera). Uspostavom navedenog prava bi D.O.O. kojim upravlja strateški partner stekao pravo vlasništva **isključivo** na izgrađenom objektu, dok bi Klub zadržao pravo vlasništva nad samim zemljištem, kao i teret nad izgrađenim objektom. Po isteku dodijeljenog prava, izgrađeni objekat bi u potpunosti prešao u vlasništvo Kluba, čime bi se višestruko povećala imovina Kluba. Na ovaj način Klub bi onemogućio sve dalje kuloarske špekulacije i

razgovore o „prodaji“ pomoćnog terena Kluba, što bi osiguralo tek privremenu finansijsku injekciju, a nikako dugoročnu stabilnost Kluba.

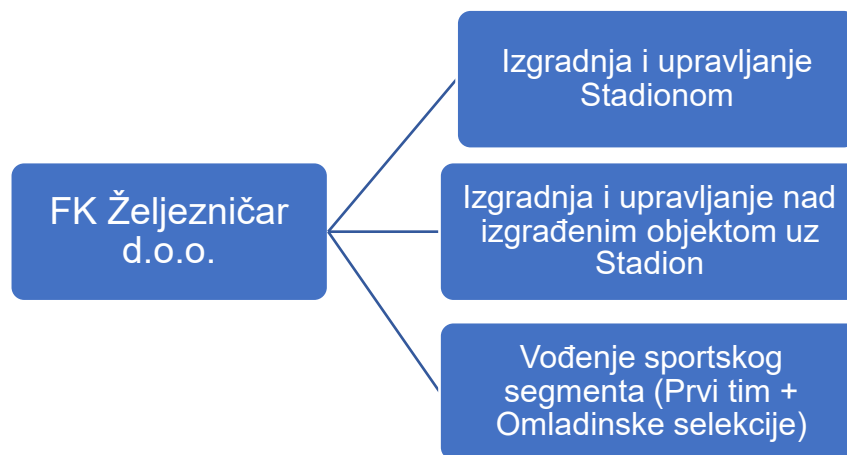
- (iii) Prenos „sportskog segmenta“ Kluba na FK Željezničar d.o.o. i to u skladu sa propisima NS BiH prema kojima preduzeće u vlasništvu Kluba može također aplicirati za licencu. Na taj način, sve sportske aktivnosti bi u poslovnom smislu dobile novog titulara – FK Željezničar d.o.o., a kojim bi mogao upravljati strateški partner zajednički sa Klubom. U tom slučaju Klub kao udruženje bi zadržao pravo vlasništva nad svom imovinom Kluba, a eventualno bi u okvirima Kluba mogla poslovati *Otvorena škola* unutar Omladinske škole Kluba o kojoj je više riječi dato u nastavku Strategije. Značajan argument zadržavanja dijela poslovanja i putem udruženja jeste sposobnost korištenja javnih sredstava finansiranja za razvoj *Otvorene škole* kao osnove Omladinske škole te za druge, društveno korisne projekte sa fokusom na mlade i na afirmaciju sporta u BiH.

Na osnovu gore navedene tri ključne aktivnosti može se očekivati povećanje interesa potencijalnih strateških partnera za ulaganjem u FK Željezničar d.o.o. Predloženi model garantuje potencijalnom strateškom partneru povrat investicije (izgradnja i renovacija Stadiona Grbavica do UEFA kategorije 4, te izgradnja željenog poslovnog centra) u vremenskom periodu trajanja prava upravljanja/građenja. Ulaskom u vlasničku strukturu nad FK Željezničar d.o.o. se osigurava pravno ispravan način investiranja strateškog partnera, a istovremeno se štiti kako Klub tako i potencijalni partner od neadekvatnih pravnih i poslovnih transakcija s ciljem sticanja “upravljačkih prava” nad Klubom. Naravno, kako je već istaknuto, uslov uspostavljanju saradnje jeste investicija minimalne vrijednosti svih prava koje Klub „unosí“ u FK Željezničar d.o.o., a takva investicija bi garantirala ne samo servisiranje svih postojećih dugovanja Kluba, već i poslovnu i sportsku uspješnost iznad trenutnih bh. standarda.

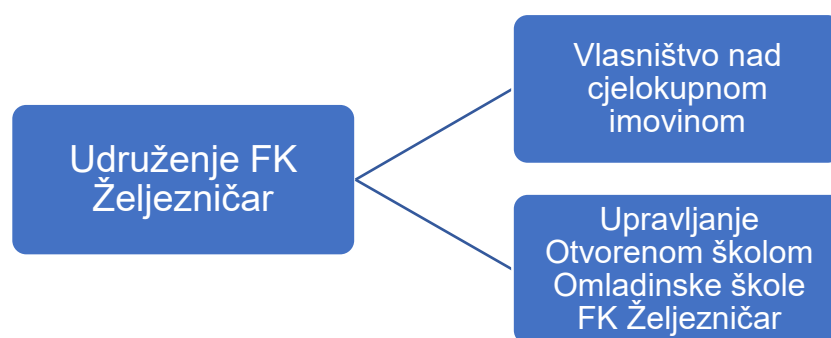
#### 14.1.5. Osnovni prikaz organizacije Kluba prema potencijalnom Modelu upravljanja



Osnovna organizacijska podjela prema Modelu



*Osnovne djelatnosti FK Željezničar d.o.o.*



*Osnovne djelatnosti udruženja FK Željezničar*

## 14.2. Izgradnja trening kampa FK Željezničar

Izgradnja vlastitog trening kampa sa više terena i pratećim objektima je ključni faktor za iskorak Kluba u svakom pogledu.

Radna grupa je na osnovu obavljenih razgovora utvrdila da je ulaganje u Omladinsku školu osnovni prioritet u razvoju Kluba u narednom periodu. S tim u vezi, neophodno je osiguravanje infrastrukturnih uslova za adekvatan rad Omladinske škole Kluba. Takve uslove nije moguće ostvariti na području današnjeg trening terena Omladinske škole Kluba, već je potreban veći broj terena, kao i pratećih objekata koji će omogućiti smještaj, te individualne i kondicijske treninge polaznika Omladinske škole. Uslove za izgradnju Kampa FK Željezničar osigurava FK Željezničar d.o.o., a lokalitet izgradnje Kampa FK Željezničar je potrebno utvrditi na osnovu obavljenih razgovora sa predstavnicima općina u Kantonu Sarajevo. Alternativno, u cilju efikasnijeg rješavanja trenutne slabosti infrastrukturnih uslova Omladinske škole Kluba, moguće je ugovaranje korištenja nekog od izgrađenog kompleksa fudbalskih terena na području Kantona Sarajevo, a koji bi se na dugoročnom osnovu dodijelili Klubu.

S druge strane, prema preliminarnim procjenama investicija u izgradnju Kampa FK Željezničar koji bi obuhvatali veći broj trening terena (minimalno 3), te multifunkcionalni objekat koji bi uključivao smještajne jedinice, restoran, fitness centar procijenjen je na 10 miliona KM.

## 14.3. Završetak izgradnje i modernizacija Stadiona Grbavica

Naravno pri planiranju cjelokupnog lokaliteta će biti neophodno vršiti usaglašavanja sa nadležnim organima, lokalnom zajednicom, Zavodom za planiranje razvoja Kantona Sarajevo, Gradskom upravom i sl., te kroz argumentovano prezentovanje činjenica istim predstaviti

planove Kluba kao jedinog vlasnika nekretnina koji želi budućnost, održiv i stabilan način poslovanja temeljiti i na razvoju potencijala koji se nalazi u pratećim nekretninama uz Stadion Grbavica.

Obzirom da razvoj i aktiviranje nekretnina oko Stadiona Grbavica predstavlja generacijski projekat, svakako da bi sve aktivnosti , trebale prije svega podrazumijevati širok konsenzus, kako upravljačkih struktura, tako i članova Kluba, te s tim u vezi, ovaj proces treba biti vođen transparentno i uz uključivanje relevantnih eksperata koji će u datom procesu zaštititi interes Kluba, i rizike za Klub svesti na razumnu mjeru.

Generalno aktivnosti u cilju aktiviranja nekretnina oko Stadiona bi podrazumijevale nekoliko paralelnih radnji od kojih svakako treba izdvojiti sljedeće:

1. Precizno sagledavanja lokaliteta sa razradom budućih sadržaja i opcija za gradnju
2. Razgovore i inicijative prema Općini Novo Sarajevo, Zavodu za planiranje razvoja Kantona Sarajevo, Gradu Sarajevo u cilju brzog stjecanja mogućnosti da se za dati lokalitet u prostorno-planskoj dokumentaciji omogući gradnja planiranih sadržaja.
3. Razgovori i pregovori sa strateškim partnerima koji bi kao investitori uložili sredstva i bili nosioci gradnje predviđenih objekata.
4. Sačinjavanje ugovora i sporazuma koji bi na fer osnovi potencijalnim investitorima omogućili ostvarivanje dobiti od investicije, a Klubu stabilne izvore finansiranja u narednim godinama.
5. Podnošenje zahtjeva za dozvole i saglasnosti koje bi bile preduslov za početak gradnje ovih sadržaja.

Kako u ovom momentu Klub postuje kao udruženje građana, te u vlasništvu ima i pravni subjekt osnovan kao društvo sa ograničenom odgovornosti, svakako da su mogući različiti modaliteti načina zajedničkog ulaganja i realizacije datih investicija, a što bi svakako bilo predmet konkretnog sagledavanja u postupku razgovora sa potencijalnim investitorima.

Generalni stav i Strategija Kluba treba da bude da su nekretnine neotuđive, da u svakoj opciji se može razgovarati samo o aktiviranju istih kroz zajednička ulaganja, a nikako prodaji istih.



*Izvod iz Idejnog projekta Aksa d.o.o.*

## 14.4. Sportski segment

U sportskom dijelu strateških ciljeva, zaključujemo da postoje dva osnovna stuba:

1. Prvi tim Kluba
2. Omladinska škola Kluba.

Povezanost i međuzavisnost ovih stubova je obavezujuća. Da bi se ostvarili bolji rezultati u svim selekcijama potrebno je implementirati određene prijedloge koji će biti dati u nastavku.

### 14.4.1. Prvi tim

Da bi se ostvarili ciljevi, Prvi tim treba biti zasnovan na sljedećim principima:



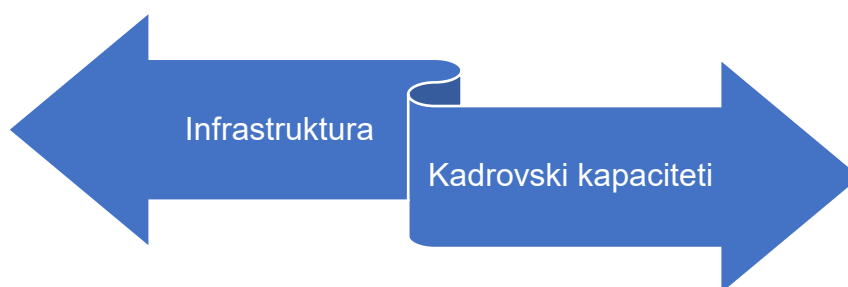
Realizacijom zadatih ciljeva postavljenih u sekciji upravljanja Klubom će se stvoriti uslovi za kvalitetniji rad i rezultate Prvog tima.

Na ostvarenje sportskih rezultata samo djelimično djeluje stanje u Klubu, pa je u ovoj Strategiji potrebno posebno se osvrnuti na željene promjene u narednom četverogodišnjem periodu Kluba. Takve promjene su date u grafičkom prikazu iznad, i te stavke predstavljaju vodilju za buduće upravljačke strukture Kluba koje će imati zasluge i odgovornost za ostvarene rezultate.

### 14.4.2. Omladinska škola FK Željezničar

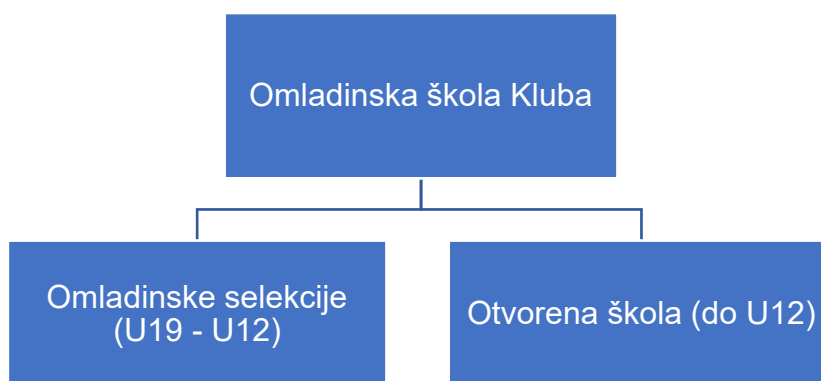
Jedno od strateških opredjeljenja Kluba za naredni period, bez obzira na poslovanje Kluba, predstavlja oslanjanje na vlastite igračke kadrove koji nastaju u Omladinskoj školi FK Željezničar. Svakako, da bi Klub raspolagao kontinuiranom promocijom omladinskih igrača u prvom timu neophodne su radikalne reforme u infrastrukturnom i kadrovskom jačanju Omladinske škole Kluba, što Strategija odvojeno tretira u nastavku teksta. Međutim, realizacijom ciljeva u omladinskoj školi Kluba će se stvoriti uslovi za redovne promocije većeg broja selektovanih igrača u prvi tim, gdje će upravo takvi igrači, potpomognuti starijim igračima koji su angažovani kroz kvalitetan proces *skautinga*, nositi igru Kluba i biti prepoznatljiv znak FK Željezničar.

Za ostvarivanje ciljeva predviđenih Strategijom neophodna su značajnija ulaganja u razvoj omladinske škole. Osnovne slabosti utvrđene u izradi Strategije, a ujedno i osnovne oblasti ulaganja u omladinskoj školi predstavljaju:



Potrebno je osigurati dodatna kadrovska rješenja, naročito imajući u vidu prijedlog izmjena u unutrašnjoj strukturi omladinske škole. Ovdje istaknuta kadrovska rješenja obuhvataju: trenere, kondicione trenere, nutricionistu i psihologa omladinske škole Kluba.

Takav je prijedlog unutrašnje podjele Omladinske škole Kluba prema sljedećem prikazu:



Prema navedenom rješenju omladinska škola Kluba bi unutrašnju strukturu odvojila na rekreativne omladinske sekcije do 12 godina (*Otvorena škola FK Željezničar*) i omladinske selekcije iznad 12 godina sa ciljem stvaranja igrača i promocije za prvi tim (*Omladinske selekcije FK Željezničar*).

U skladu sa osnovnim prijedlozima u dijelu upravljanja Kluba datim u ovoj Strategiji, organizacija *Otvorene škole* može biti realizovana u okvirima Kluba, no moguća je uspostava i odvojene strukture omladinskih selekcija kao posebne jedinice koja će na osnovu ugovorne saradnje poslovati unutar Kluba.

U poslovnom kontekstu, poslovanje *Otvorene škole* je u potpunosti samoodrživo na osnovu mjesečnih izdataka, dok će omladinska selekcija kao napredni segment omladinske škole zahtijevati plansko finansiranje u okvirima Kluba.

Ukoliko Klub nema Strategiju razvoja prvog tima iz vlastitog omladinskog pogona, automatski je izložen povećanim rashodima jer mora angažirati već gotove igrače za koje treba izdvojiti više novca, i što predstavlja dodatno finansijsko opterećenje za Klub. Igrači iz vlastitog pogona će prenositi Željini stil igre, u svlačionici će znati prenijeti ostalima šta je Željo, a na terenu će nositi igru i pokazivati kako se bori za Želju.

*“Ako želimo onog pravog, evropskog Želju, onda se mora žrtvovati jedan period od četiri-pet godina, napraviti infrastrukturu i da se ponovo počnu stvarati i radati mladi nogometaši. Svaka Željina generacija koja je imala uspjeha je bila sastavljena od minimalno 50 posto igrača koji su ponikli u Želji, a to je zato jer se niko ne može ponašati i igrati tako kao oni koji su tu ponikli i koji su se rodili u nogometnom kontekstu...” – M. Baždarević*

## 15. Očekivani rezultati Strategije

1. Primjena modela poslovanja i ulazak strateškog partnera
2. Biti i dalje najuspješniji tim u Premijer ligi BiH
3. Stalno pobjeđivanje i učešće u europskim takmičenjima, prvenstveno liga prvaka
4. U periodu implementacije Strategije, ući među 100 najuspješnijih timova u Evropi
5. Finansijska stabilizacija Kluba i upravljanje rizicima
6. Efikasna upravljačka struktura
7. Biti regionalno konkurentan
8. Stalno povećanje vrijednosti Kluba

## IV Zaključak

Ova Strategija ima za cilj pomoć Klubu, te ljudima koji brinu o njemu, onima koji ga vole i koji ga žive, da bolje razumiju stvarne potrebe Kluba, te puta na osnovu kojeg se te potrebe mogu ostvariti. Svima koji vole Željezničar i koji se poistovjećuju sa njim, koji imaju inovativne ideje, koji su od akcije, koji znaju kako to uraditi, kako voditi procese ili Klub da bi Klub ostvario željene rezultate, mora biti pružena prilika da se identifikuju sa ovim strateškim planom, da postanu njegovi zaštitnici u smislu primjene i implementacije, kako bi dokazali da je FK Željezničar vječan.

Strategija Kluba za period 2022 – 2026 predstavlja sveobuhvatan dokument koji ima za cilj kako utvrditi trenutno stanje i nedostatke u poslovanju Kluba, tako i predložiti načine upravljanja i reformi kako bi Klub u svom drugom stoljeću postojanja zadržao i čak poboljšao sportske rezultate.

U tom kontekstu središte ove Strategije predstavlja potpuno novi model upravljanja i pristup osnovnim stubovima Kluba: Sportski segment, Infrastruktura Kluba, Administracija Kluba, Navijači. U svakom od ovih segmenata dati su prijedlozi različitih reformi koje imaju za cilj stvaranje Kluba koji će najkasnije do posljednje godine realizacije Strategije biti drugačije vođen u odnosu na raniji period: raspolagati Stadionom UEFA IV kategorije, kampom sa svim pratećim sadržajima, ostvarivati kontinuirane vrhunske sportske rezultate, unaprijediti rad najvažnije sportske tačke Kluba – Omladinske škole koja će biti infrastrukturno i kadrovski reformirana u cilju stvaranja većeg broja kvalitetnih igrača.

Svi zacrtani ciljevi nisu nepromjenjivi, rad na njima nije statički proces, promjene u okruženju su kontinuirane i brzo se dešavaju, tako da su i ciljevi protekom vremena podložni prilagodbi. Radna grupa naročito ističe da je ovaj dokument predložen Skupštini Kluba na usvajanje, te da će tek po eventualnom usvajanju o implementaciji Strategije odlučivati organi Kluba u skladu sa svojim ovlaštenjima. Cjelokupna Strategija je prijedlog rješavanja trenutne krize u kojoj se Klub nalazi i rezultat je iskrenih i profesionalnih napora članova Radne grupe u djelimičnom doprinosu poboljšanja stanja u voljenom Klubu.

Provedba svih ovdje predloženih reformi podrazumijeva i napuštanje određenog broja trenutnih praksi koje se provode u Klubu, zbog čega je i u zaključnim razmatranjima ključno naglasiti kako su ovdje predstavljeni principi superiorni u odnosu na bilo kakvu personalnost, te je njihovu realizaciju neophodno osigurati na bazi širokog konsenzusa relevantnih aktera Kluba koji će se izjašnjavati o sudbini ove Strategije.

Na budućim upravljačkim strukturama je obaveza da na bazi ove Strategije, te vremena u kojem je budu provodili, donose i realizuju operativne ciljeve i zadatke koji će proizilaziti iz ove

Strategije i vremena u kojem se budu realizirali, te na taj način osiguraju vrhunske rezultate i poslovanje koje zaslužuje armija plavih navijača.

U Sarajevu, 18. januara 2022. godine

**Radna grupa**  
**za**  
**Strategiju Kluba 2022 – 2026.**