

Naslov 2.1 Autonomija

1. Definicija

Autonomija u sportskim organizacijama, posebice unutar olimpijskog pokreta, označava njihovo pravo i obvezu da samostalno uspostavljaju i kontroliraju pravila sporta, određuju njihovu strukturu i upravljanje te provode izbore bez vanjskih utjecaja. Ovaj koncept sadržan je u Olimpijskoj povelji MOO-a ([2023.](#)), koja naglašava da sportske organizacije unutar olimpijskog pokreta moraju primjenjivati načela dobrog upravljanja dok uživaju svoju autonomiju. Pravilo 25 Povelje ističe "neovisnost i autonomiju [svakog međunarodnog saveza] u upravljanju svojim sportom", a pravilo 27.6 nalaže nacionalnim olimpijskim odborima da "očuvaju svoju autonomiju i odupru se svim pritiscima bilo koje vrste, uključujući političke, pravne, vjerski ili ekonomski pritisci" koji bi mogli spriječiti njihovu usklađenost s Olimpijskom poveljom.

Međutim, zahtjev za autonomijom nije neograničeno pravo. Predmeti Europskog suda pravde iz 2023. razjasnili su da autonomija mora proizaći iz dobrog upravljanja, povećane transparentnosti, učinkovitih mehanizama odgovornosti i pojačanog uzimanja u obzir dionika, a ne potpune neovisnosti ili odsutnosti vanjskih kontrola. Sportske organizacije i sportski pokret nisu iznad zakona. Autonomija je rezultat kontinuiranog dijaloga između sporta i njegovog pravnog i društvenog okruženja na nacionalnoj i nadnacionalnoj razini. Rezolucija Vijeća ([2021.](#)), navodi da je „dobro upravljanje u sportu preduvjet za autonomiju i samoregulaciju sportskih organizacija i saveza, u skladu s načelima demokracije, transparentnosti, integriteta, solidarnosti, ravnopravnosti spolova, otvorenosti, odgovornosti, i društvena odgovornost.“

Bit autonomije sportskih udruga leži u balansiranju samoregulacije s nužnim, transparentnim, proporcionalnim i nediskriminirajućim pravilima usklađenim s njihovim ciljevima, uz poštivanje pravnih načela. Konstruktivna partnerstva između sportskih organizacija i drugih subjekata ključna su za unapređenje sportskih interesa i pomoć u njihovim misijama. Ta bi se suradnja trebala usredotočiti na razvoj sporta, podršku i zaštitu sportaša, borbu protiv dopinga, manipulacije i korupcije, te rješavanje problema uznemiravanja, zlostavljanja ili nasilja u sportu, uz zaštitu mladih od kriminalnih aktivnosti.

Sportske organizacije moraju razmotriti posljedice kada ostvaruju svoju autonomiju i ne mogu opravdavati odstupanja od zakona samo pozivanjem na "specifičnost" sporta. Moraju dokazati da su sva ograničenja koja nameću nužna za ispravno provođenje sportskih natjecanja, osiguravanje poštene igre, održavanje ravnoteže natjecanja i očuvanje integriteta sporta. Usklađenost sa zakonima je ključna, a sportske organizacije trebale bi osigurati da su njihova pravila i propisi usklađeni sa širim pravnim okvirima kako bi se izbjegli pravni izazovi i održalo povjerenje javnosti.

Financijska autonomija također je ključna za dugoročnu održivost sportskih organizacija. Diverzifikacija izvora prihoda ključna je za izbjegavanje oslanjanja na jednog ili ograničeni broj javnih i privatnih aktera, što može dovesti do ranjivosti kao što je neprimjereni utjecaj ili financijska nestabilnost ako jedan izvor povuče potporu. To se može postići osiguravanjem višestrukih sponzorstava, razvojem tokova prihoda od prodaje robe, prodaje ulaznica, prava emitiranja i sklapanjem partnerstava s različitim dionicima. Široka financijska osnova omogućuje sportskim organizacijama da bolje podnose ekonomske fluktuacije i zadrže

autonomiju donošenja odluka. Financijska autonomija omogućuje organizacijama da ulažu u infrastrukturu, razvojne programe i inicijative zajednice, potičući rast i inovacije unutar sporta. Nadalje, promiče veću transparentnost i odgovornost u upravljanju financijama, izgradnju povjerenja među dionicima, uključujući sportaše, navijače i sponzore.

Ukratko, autonomija sportskih organizacija složena je ravnoteža samoregulacije, usklađenosti sa zakonima, financijske neovisnosti i suradničkog partnerstva. Pridržavajući se načela dobrog upravljanja i transparentnosti, sportske organizacije mogu zadržati svoju autonomiju, istovremeno osiguravajući integritet, povjerenje i održivi razvoj u sportskom sektoru.

2. Idealan scenarij

Za NOO-e

Sportske organizacije ostvaruju svoju autonomiju u aktivnostima vezanim uz sport i upravljanju kako je navedeno u Olimpijskoj povelji. Ova autonomija im omogućuje da samostalno uspostave i kontroliraju svoja pravila, strukturu i upravljanje bez vanjskog uplitanja. Ovo samoupravljanje je dopunjeno formalnim sporazumima, kao što su paktovi o suradnji, koji njeguju odnos poštovanja i suradnje s vladinim subjektima. Ovi sporazumi olakšavaju uravnoteženo partnerstvo, koje karakterizira otvoreni dijalog i uzajamno poštovanje različitih uloga i ovlasti svake strane.

Učinkovita suradnja i koordinacija između sportskih organizacija i vlada ključni su kako bi se osiguralo da su njihove akcije uzajamno korisne i da se očuva autonomija sporta. Zajednički ciljevi vlada, olimpijskog pokreta i drugih sportskih dionika pokreću zajedničke napore prema zajedničkim ciljevima. Održavanje uravnoteženog odnosa uključuje stalni dijalog i suradnju, poštujući doprinose i uloge svake strane. Ovaj suradnički pristup podupire napredak sporta, pomaže sportašima i održava integritet sportskih natjecanja.

Kako bi osigurale financijsku održivost i zaštitile se od ovisnosti o ograničenom broju javnih ili privatnih sponzora, sportske organizacije provode višestruki sponzorski i marketinški program koji uključuje više sponzora. Ovaj pristup diverzificira izvore prihoda, umanjujući rizik financijske nestabilnosti i neprimjerenog utjecaja. Organizacija se pridržava određenih politika, kao što je politika sukoba interesa, koja usmjerava njezine angažmane s komercijalnim partnerima dok istovremeno podržava svoja temeljna načela integriteta i vrijednosti. Održavanjem financijske neovisnosti kroz ovaj raznolik model sponzorstva, sportske organizacije povećavaju svoju stabilnost i štite svoju autonomiju.

Za NF-ove

Nacionalni savez trebao bi zadržati autonomiju u pitanjima vezanim uz sport, u skladu s Olimpijskom poveljom. NF podržava visoke standarde upravljanja, ne samo kao zahtjev vladinih ministarstava za rukovanje javnim sredstvima, već kao temeljno načelo. Moraju se oduprijeti nepotrebnim vanjskim pritiscima - političkim, vjerskim ili ekonomskim - koji bi mogli ugroziti njihovu usklađenost s Olimpijskom poveljom. Osiguravanje financiranja u skladu s olimpijskim načelima i diversifikacija izvora prihoda ključno je za njihovu neovisnost.

Promicanje suradnje između sportskih organizacija i vladinih ili nevladinih subjekata od vitalne je važnosti, osiguravajući poštovanje stručnosti sportskih organizacija i usklađenost s olimpijskim vrijednostima. Bliska koordinacija između sportskih organizacija i državnih tijela ključna je za unapređenje razvoja sporta, zaštitu sportaša, borbu protiv dopinga i korupcije i očuvanje uključenosti mladih u sport. Ova suradnja treba se odvijati uz uzajamno poštivanje nadležnosti i odgovornosti svakog entiteta, bez nepotrebnog miješanja.

3. Rizici

- Težak odnos s tijelima javne vlasti sve do instrumentalizacije sporta.
- Problemi sukoba interesa.
- Ovisnost o javnom financiranju čini rezove egzistencijalnom prijetnjom za organizaciju.
- Odluke vlade koje potkopavaju sportsku politiku sportske organizacije
- Podrivanje integriteta sporta i ljudi koji su uključeni.
- Financijska ovisnost o ograničenom broju aktera, što dovodi do odnosa podređenosti i aktivnosti koje nisu u skladu s vizijom i misijom sportske organizacije.
- Nedostatak kreativnosti i inicijative.
- Opasnost za razvoj i održivost sportske organizacije
- Slab učinak osoblja, volontera i organizacije u cjelini

4. Instrumenti i ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Strateški dogovor s tijelima javne vlasti	<ul style="list-style-type: none"> • Jasnoća i međusobno razumijevanje uloga i odgovornosti. • Formalizirana suradnja temeljena na partnerstvu i formalnom sporazumu – utvrđivanje područja suradnje. • Pravna usklađenost sportskih pravila s nacionalnim/europskim zakonom. • Raspodjela subvencija i sredstava za sportske organizacije. • Priznavanje i poštivanje autonomije sporta.
Program sponzorstva	<ul style="list-style-type: none"> • Raznolikost sponzora i izvora prihoda. • Raznolikost sponzorskih programa (licenciranje, ugostiteljstvo, društvena odgovornost) usklađenih s marketinškom strategijom. • Jasna pravila u odnosima sa sponzorima (mogu biti dio Kodeksa ponašanja). • Odredbe o sukobu interesa i druga pitanja integriteta (npr. sportske kladionice kao sponzori). • Odgovorno oglašavanje (razmotrite utjecaj oglašavanja alkohola i duhana).
Javni fondovi	<ul style="list-style-type: none"> • Doprinos diverzifikaciji izvora prihoda. • Omogućuje rad na određenom polju politike/temi projekta. • Održavanje autonomije uz vođenje računa o svim uvjetima vezanim za fondove koji bi mogli ugroziti njihovu neovisnost ili misiju.

	<ul style="list-style-type: none"> • Osigurajte da aktivnosti financirane javnim novcem pridonose općim ciljevima organizacije i budu od koristi njezinim dionicima. • Održavajte jasnu evidenciju o tome kako se sredstva koriste.
--	---

5. Primjeri dobre prakse

Primjer "Strateški sporazum s tijelima javne vlasti"

Organizacija: Europski olimpijski odbori (EOC)

Opis: Obnovljeni Sporazum o suradnji između EOC-a i Komisije EU putokaz je za njihovu misiju promicanja sporta i zdravih stilova života diljem Europe, pokazujući predanost suradnji s ključnim institucionalnim partnerima EU-a na politici EU-a. Ovaj Sporazum o suradnji koji se proteže do kraja 2027. obuhvaća ključne događaje kao što su 4. Europske igre u Istanbulu, koje će ojačati središnju ulogu Europe u globalnom sportu, zajedno s četiri izdanja Olimpijskog festivala europske mladeži (EYOF). Sporazumom o suradnji, EOC i Europska komisija obvezuju se na redovitu razmjenu o temama od interesa za europski sport i formaliziraju svoje partnerstvo na obostrano korisnim temama.

Dodatne informacije: [EOC i Europska komisija potpisali Sporazum o suradnji - EOC EU ured \(eurolympic.org\)](https://www.eurolympic.org)

Primjer "Programa sponzorstva"

Organizacija: Međunarodni olimpijski odbor (MOK)

Opis: Autonomija sportskih organizacija koje pripadaju olimpijskom pokretu jedno je od temeljnih načela MOO-a kako je navedeno u Olimpijskoj povelji. S 15 preporuka Olimpijske agende 2020+5, MOO je dodatno ojačao ovu predanost. Preporuka 15 izravno se odnosi na "Inovirajte modele stvaranja prihoda". Ova preporuka naglašava potrebu za istraživanjem, jačanjem i potvrđivanjem ključnih temeljnih načela koja su poduprla komercijalne programe MOO-a, kako bi se nastavio njihov razvoj u budućnosti. Kao odgovor na medijsko i komercijalno okruženje koje se brzo mijenja, MOO priznaje nužnost prilagodbe svojih komercijalnih strategija kako bi se osigurala uzajamna korist za olimpijski pokret i njegove partnere. Povijesno gledano, MOO je centralizirao rad i upravljanje određenim prihodnim programima, kao što je Worldwide TOP Program i prava emitiranja, kako bi se stvorila učinkovitost i dodana vrijednost. Nadovezujući se na ovaj pristup, Olimpijska agenda 2020. dovela je do stvaranja globalnog programa licenciranja i marketinškog saveza s IPC-om, na snazi od 1. siječnja 2021. Kako bi dodatno optimizirao koristi za sve olimpijske dionike, MOO planira proširiti ovaj centralizirani model na poslovanje ugostiteljskog sektora. Osim toga, MOO će nastaviti diverzificirati izvore prihoda izvan tradicionalnih načina poput emitiranja, sponzorstva i licenciranja, uključujući stvaranje novih nekretnina.

Dodatne informacije: [Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf \(olympics.com\)](https://olympics.com/pdf/olympic-agenda-2020-5-15-recommendations.pdf)

Primjer " Program sponzorstva "

Organizacija: Međunarodni olimpijski odbor (MOK)

Opis: MOO je usvojio poseban sponzorski program koji omogućuje organizaciji da ima različite izvore prihoda i stoga izbjegava bilo kakvu ovisnost o jednom financijskom partneru. Sponzorstva čine oko 30% izvora prihoda MOO-a, koji su raspoređeni po cijelom olimpijskom pokretu.

Ova strategija je postavljena na različitim razinama. Na svjetskoj razini, olimpijski partner (TOP) program najviša je razina olimpijskog sponzorstva i sponzorima osigurava ekskluzivna svjetska marketinška prava za ljetne, zimske i olimpijske igre mladih. MOO je sklopio ove ugovore s multinacionalnim korporacijama koje mogu pružiti izravnu financijsku potporu, sponzorske usluge ili stručnost za organizaciju igara. Ovi TOP partneri dobivaju ekskluzivna globalna marketinška prava i mogućnosti unutar svojih kategorija proizvoda. Program TOP djeluje na četverogodišnjem mandatu i podržava organizacijske odbore Olimpijskih igara i Zimskih olimpijskih igara, NOO-e i MOO

U isto vrijeme, MOO je jasno definirao posebna pravila koja dopuštaju Organizacijskim odborima Olimpijskih igara (OKOI) i NOO-ima da upravljaju vlastitim komercijalnim programima za podršku organizaciji igara ili njihovim nacionalnim aktivnostima. Međutim, ovi programi ne smiju se natjecati s TOP sponzorima program .

Dodatne informacije:

<http://www.olympic.org/sponsors>

<http://www.olympic.org/ioc-financiranje-prihod-izvori-distribucija>

[IOC-Marketing-Fact-File.pdf \(olympics.com\)](#)

[MOK - financiranje \(olympics.com\)](#)

Primjer "Javna sredstva"

Organizacija: Europska atletika

Opis: Agencija za razvoj atletike u Europi (ADAE) osnovana je kako bi olakšala projektne prijedloge za financiranje Europske unije i vodila projekte u ime Europske atletike—sa sjedištem izvan EU-a u Švicarskoj—i njezinih saveza članica. ADAE, međunarodna nevladina i neprofitna udruga, pomaže Europskim atletskim savezima u promicanju i razvoju atletike diljem Europe. Njegova misija uključuje promicanje volonterskih aktivnosti u sportu, društvene uključenosti, jednakih mogućnosti i svijesti o zdravstvenim dobrobitima tjelesne aktivnosti. Agencija također zagovara poštenu igru i etičke vrijednosti u sportu, boreći se protiv prekograničnih prijetnji kao što su doping, nasilje, netolerancija i diskriminacija. Osim toga, ADAE podržava Europsku atletiku i njezine saveze članice u njihovoj interakciji i projektima s europskim institucijama poput Vijeća Europe, Europske unije i Europske komisije. Unatoč složenosti koja se često povezuje s pristupom europskim sredstvima, posebno za sportske klubove ili saveze, ADAE ima za cilj premostiti te mogućnosti s europskim projektima razvoja atletike. Za više informacija o tome kako ADAE može pomoći, dostupan je letak za preuzimanje.

Dodatne informacije: [Program financiranja EU | Europska atletika \(european-athletics.com\)](#)

Primjer “ Program sponzorstva ”

Organizacija: Sport New Zealand – javno tijelo

Opis: Ovaj vodič nudi okvir za sportske organizacije za osiguranje, razvoj i zadržavanje vrijednih komercijalnih partnerstava, naglašavajući fleksibilan pristup koji se može prilagoditi specifičnim potrebama i iskustvima. Osmišljen je kako bi nadopunio druge izvore sponzorske ekspertize, uključujući konzultante, članove odbora i uvide iz drugih sportova. Vodič se široko primjenjuje na sve komercijalne partnere, bilo da su sponzori ili financijeri, definirajući "sponzor" kao bilo koji subjekt koji daje sredstva u zamjenu za pravo udruživanja sa sportskim tijelom ili njegovom imovinom. Ova imovina, nazvana "svojtva", uključuje natjecanja, događaje, timove, sportaše, mjesta i web stranice. U kontekstu Novog Zelanda, gdje tvrtke imaju značajne marketinške proračune i sve više koriste sponzorstva kao marketinški alat, sportske organizacije posjeduju brojne nekretnine sa sponzorskim potencijalom. Međutim, dok neke organizacije generiraju značajne prihode od sponzorstava, mnogima nedostaje strateški pristup, često se oslanjajući na osobne kontakte. Kako glavni sponzori postaju sofisticiraniji, zahtijevaju jasnu vrijednost za novac, jedinstvene mogućnosti i snažnu usklađenost između svoje marke i sportskog vlasništva. Učinkovito sponzorstvo nije samo financijska potpora; dobar sponzor može povećati izloženost marke i dugoročnu vrijednost izvan početnog ulaganja. Uspješni sponzorski odnosi zahtijevaju značajna ulaganja i predanost objiju strana, pri čemu sponzori osiguravaju financijska sredstva i podršku upravljanja, dok sportske organizacije moraju osigurati da nude snažne usluge i sustave za isporuku vrijednosti sponzoru.

Dodatne informacije: [Komercijalno sponzorstvo i partnerstvo | Sport Novi Zeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

6. Koraci do sljedeće razine

Do razine 2 ★★ “U nastajanju”	Do razine 3 ★★★ “U razvoju”	Do razine 4 ★★★★ “Ustanovljeno”	Do razine 5 ★★★★★ “Ugrađen”
<ul style="list-style-type: none"> Shvatite autonomiju kao proizvod sportske, financijske, pravne, političke i tehnološke neovisnosti. Ocijenite autonomiju organizacije u svjetlu važećih zakona i zakonodavstva i raspravite na 	<ul style="list-style-type: none"> Usvojite odredbe kojima se specificiraju procesi donošenja odluka, ocrtavaju granice između organizacije i vanjskih dionika te ocrtavaju mehanizmi za zaštitu od nedopuštenog utjecaja u strateškim 	<ul style="list-style-type: none"> Usvojite odredbe kojima se specificiraju procesi donošenja odluka, ocrtavaju granice između organizacije i vanjskih dionika te ocrtavaju mehanizmi za zaštitu od nedopuštenog utjecaja u strateškim 	<ul style="list-style-type: none"> Usvojite odredbe kojima se specificiraju procesi donošenja odluka, ocrtavaju granice između organizacije i vanjskih dionika te ocrtavaju mehanizmi za zaštitu od nedopuštenog utjecaja u strateškim

<p>sljedećem sastanku odbora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificirajte relevantne javne dužnosnike/predstavnike i uspostavite neformalne sastanke. • Analizirajte različite tokove prihoda unutar vaše organizacije, istražujući opcije za diverzifikaciju izvora prihoda i potencijalno osiguravanje sponzorstava ili pristup javnom financiranju. • Pobrinite se da Ustav nema prepreka autonomiji i ako postoji, ažurirajte ga. 	<p>dokumentima vaše organizacije, ukazujući i čuvajući da je vaša organizacija autonomna i može funkcionirati neovisno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pokrenite pravnu procjenu sportskih pravila vaše organizacije kako biste utvrdili jesu li ta pravila u skladu s nacionalnim zakonom. • Navedite područja politike vezana uz sport u kojima vaša organizacija i vlada imaju zajednički interes. • Navedite javne dužnosnike ili saborske zastupnike koji se izravno bave sportom. Uspostavite neformalne kontakte s tim predstavnicima. • Raspravite, tijekom sastanka odbora, različite vrste sponzorskih ugovora (osim subvencija od viših sportskih tijela) koje vaša organizacija želi postaviti. Osigurajte da su svi ugovori o sponzorstvu 	<p>dokumentima vaše organizacije, ukazujući i čuvajući da je vaša organizacija autonomna i može funkcionirati neovisno. Pratiti i procijeniti poštivanje ovih odredbi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osigurajte da su svi članovi osoblja i članovi uprave informirani i obučeni o opsegu autonomije i njezinim implikacijama na njihove dnevne zadatke. • Usvojite službeni sporazum o suradnji s relevantnim javnim tijelima kako biste formalizirali suradnju između oba entiteta, uključujući upućivanje na područja autonomije vaše organizacije (tj. pravila igre, izbor dužnosnika), te identifikaciju područja od zajedničkog interesa i jasnu podjelu nadležnosti i zadataka. 	<p>dokumentima vaše organizacije, ukazujući i čuvajući da je vaša organizacija autonomna i može funkcionirati neovisno. Pratiti i procijeniti poštivanje ovih odredbi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osigurajte da su svi članovi osoblja informirani i obučeni o opsegu autonomije i njezinim implikacijama na njihove dnevne zadatke. • Usvojiti službeni sporazum ili doraditi postojeći strateški sporazum s vladom kako bi se jasno definirale uloge, dužnosti i odgovornosti. Ovaj bi sporazum trebao sadržavati reference na ulogu vaše organizacije unutar nacionalne strategije za sport, kao i potporu koju je vlada predana pružiti vašoj organizaciji. • Usvojite odgovarajuće odredbe kako biste osigurali da su vaša pravila u skladu s nacionalnim i/ili
---	--	---	---

	<p>formalizirani pisanim i potpisanim ugovorima.</p> <ul style="list-style-type: none"> Istražite javna sredstva i potpore namijenjene sportu ili gdje sport može biti sredstvo za postizanje javnog interesa. Razviti politike za jasno ocrtavanje predanosti organizacije autonomiji i odredbe protiv uplitanja, korupcije, podmićivanja i politike oko prihvaćanja darova. Izradite Kodeks ponašanja i registar sukoba interesa za sve članove odbora. 	<ul style="list-style-type: none"> Uspostavite redovite kontakte s javnim službenicima koji se izravno bave sportom ili imaju jasan interes za sport. Odredite člana osoblja ili predstavnika vaše organizacije kao odgovornu osobu za kontakt s tijelima javne vlasti (npr. voditelj poslova s javnošću, voditelj odnosa s vladom). Usavršite svoj sponzorski program s ciljem diverzifikacije sponzora i konsolidacije financijskih izvora. Ovaj program bi trebao uključivati niz potencijalnih sporazuma za razne aktivnosti (licenciranje, ugostiteljstvo, društvena odgovornost...). Redovito procjenjujte potencijalne sukobe interesa sa sadašnjim ili budućim sponzorima. Tijekom sastanka odbora odredite prioriteta 	<p>europskim zakonom.</p> <ul style="list-style-type: none"> Usavršite svoj sponzorski program u formalni višeslojni program koji nudi razne mogućnosti sponzorskih ugovora za razne aktivnosti (licenciranje, ugostiteljstvo, društvena odgovornost...). Osigurajte da je vaš program sponzorstva povezan izravno ili u skladu s drugim strateškim dokumentima kao što su marketinška strategija, kodeks ponašanja ili politika sukoba interesa. Uključite rad s komercijalnim partnerima u Kodeks ponašanja i Politiku o sukobu interesa organizacije. Imati strateški pristup javnim sredstvima od kojih sportske organizacije mogu imati koristi ili u kojima se sport može koristiti kao sredstvo za postizanje javnog interesa. <p>Konkretni projekti</p>
--	--	---	--



		<p>područja za pristup javnim fondovima ili bespovratnim sredstvima i identificirajte ona najprikladnija za koja se možete prijaviti.</p>	<p>za promicanje tjelesne aktivnosti, inkluzije, zdravlja ili infrastrukture mogu imati koristi. Ostanite svjesni uvjeta vezanih uz sredstva i potpore.</p>
--	--	---	---