

NEOPHODNOST UNAPREĐENJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U SRPSKOM FUDBALU – ENGLISKI PRIMER REFORME KAO MOGUĆI UZOR**

Sažetak

Adekvatno upravljanje fudbalskim klubovima predstavlja jedan od uslova neophodnih za ostvarivanje njihovih dobrih poslovnih i sportskih rezultata. Sa jedne strane, u upravnim odborima fudbalskih klubova moraju se nalaziti obrazovana, sposobna i stručna lica, koja će činiti promišljene poslovne poteze. Sa druge strane, vlasnici klubova takođe moraju biti okrenuti dugoročnim interesima kluba umesto svojim ličnim interesima. Za sve to potrebno je postojanje određenih mehanizama. Srpsko pozitivno pravo sadrži određene odredbe namenjene podizanju kvaliteta korporativnog upravljanja. Ipak, praksa pokazuje da aktuelno stanje u srpskom fudbalu iziskuje određene reforme korporativnog upravljanja fudbalskim klubovima.

U ovom radu autor je pažnju posvetio ispitivanju postojanja potrebe, te eventualnih pravaca reforme korporativnog upravljanja srpskim fudbalskim klubovima. Inspirisan aktuelnim predlogom reforme engleskog fudbala oličenim takozvanom „Belom knjigom“, autor analizira i mogućnost da pomenuti dokument posluži i srpskom zakonodavcu prilikom razmatranja o pravcima sprovođenja eventualnih budućih izmena postojećih pravnih rešenja.

Ključne reči: fudbal, fudbalski klub, korporativno upravljanje, White Paper, reforma upravljanja fudbalskim klubovima.

1. UVODNA RAZMATRANJA

Nužnu pretpostavku efikasnosti fudbalske industrije jedne zemlje, između ostalog, podrazumeva i kvalitetno korporativno upravljanje fudbalskim klubovima. Stručno, odgovorno i savesno rukovodstvo fudbalskog kluba, odnosno uprava koja je u svom delovanju vođena dugoročnim interesima kluba

* Istraživač pripravnik u Institutu za uporedno pravo, Beograd, doktorand Univerziteta u Beogradu, Pravnog fakulteta, Srbija, elektronska adresa autora: m.momcilov@iup.rs, ORCID: 0000-0003-0707-9711

** Rad je nastao kao rezultat naučnoistraživačkog rada autorke u Institutu za uporedno pravo, koji finansira Ministarstvo nauke, tehnološkog razvoja i inovacija Republike Srbije prema Ugovoru o realizaciji i finansiranju naučnoistraživačkog rada NIO u 2023. godini (evidencioni broj: 451-03-47/2023-01/200049 od 3. 2. 2023).

neizostavni su činioci održivosti kako tog konkretnog kluba, tako i celokupne fudbalske piramide, te daljeg napretka ovog sporta. Suprotno, nepostojanje adekvatnog menadžmenta, odnosno postojanje uprave prevashodno rukovodeće svojim ličnim interesima umesto interesima fudbalskog kluba ima za posledicu finansijske teškoće takve sportske organizacije koje mogu dovesti do njenog kraha.¹ Propast jednog fudbalskog kluba direktno se odražava na njegove navijače koji će posledice prestanka postojanja kluba neminovno shvatiti lično i emotivno. Pored toga, prestanak postojanja konkretnog kluba može imati šire posledice koje se protežu na celokupnu ekonomiju jedne države te njene nacionalne interese.

Sve su to razlozi zbog kojih se pitanju korporativnog upravljanja fudbalskim klubovima mora posvetiti naročita pažnja.² Pre svega, u cilju efikasnog funkcionisanja i obezbeđenja opstanka fudbalskog kluba, na njegovim rukovodećim pozicijama se neizostavno moraju nalaziti lica koja su za obavljanje takve vrste poslova stručna, a koja pored toga poseduju i određene lične osobine te čvrste socijalne i moralne stavove. Za postizanje takve strukture rukovodstva, regulativa posvećena predmetnim pitanjima mora biti jasno i nedvosmisleno koncipirana u određenom smeru, a o čemu će kasnije biti reči.

Predmet ovog rada odnosi se na stanje korporativnog upravljanja fudbalskim klubovima u Republici Srbiji. Uočivši brojne probleme na planu funkcionisanja klubova u Srbiji, u radu je prikazana analiza propisa posvećena njihovom korporativnom upravljanju. U cilju sagledavanja potencijalnih pravaca za unapređenje postojećeg stanja u srpskom zakonodavstvu, izvršena je i analiza trenutno aktuelnog procesa reforme korporativnog upravljanja engleskim fudbalskim klubovima. Ideja rada je ukazivanje na postojeće probleme srpskog, ali i svetskog fudbala oličene u nedovoljno adekvatnoj upravi, kao i predlaganje eventualnih izmena postojećih propisa u cilju omogućavanja dugoročno uspešnog funkcionisanja fudbalske industrije.

Stoga će u prvom delu rada, nakon kratkog prikaza opštih i načelnih pitanja korporativnog upravljanja, pažnja biti posvećena analizi srpskih pozitivnih propisa posvećenih ovom pitanju. Nakon toga, drugi deo rada biće posvećen pitanju reforme korporativnog upravljanja engleskim fudbalskim klubovima. Na kraju, autor se u trećem delu rada bavi pitanjem načina rešavanja uočenih teškoća i problema upravljanja srpskim fudbalskim klubovima uz ispitivanje da li je i u kojoj je meri adekvatno slediti engleski primer reforme, a sve u cilju podizanja stepena kvaliteta srpskog fudbala i obezbeđenja održivosti i daljeg razvoja srpske fudbalske industrije.

¹ N. Todorović (2009), „Korporativno upravljanje i ekonomska kriza“, *Pravo i privreda*, god. 46, br. 1/4, 131.

² Z. Vukolić (2019), „Korporativno upravljanje u javnim preduzećima“ *Revizor: Časopis za teoriju i praksu, računovodstvo, poslovne finansije, poslovno pravo, menadžment*, god. 22, br. 85, 71.

2. POJAM, OSNOVNI PROBLEMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA I NAČINI NJIHOVOG PREVAZILAŽENJA

Korporativno upravljanje odnosno upravljanje privrednim društvima predstavlja jednu od osnovnih pretpostavki njihovog efikasnog funkcionisanja.³ Potreba postojanja što adekvatnijeg korporativnog upravljanja prisutna je u svakoj zemlji, bilo da se radi o razvijenim zemljama, ili, pak, o zemljama u tranziciji koje prolaze kroz procese privatizacije koji se, pritom, pokazuju kao nedovoljni za prevazilaženje problema korporativnog upravljanja.⁴

Problemi korporativnog upravljanja, odnosno agencijski problemi, tiču se postojanja određenih sukobljenih interesa različitih nosilaca. Konkretno, suština rešavanja problema korporativnog upravljanja sastoji se u iznalaženju mehanizama koji će omogućiti da uprava privrednog društva dela u interesu samog društva, stavljajući pritom po strani sopstvene, lične interese.⁵ U teoriji se obično ističe postojanje tri osnovna problema korporativnog upravljanja (tri osnovna agencijska problema).

Prvi problem korporativnog upravljanja posledica je suprotstavljenih interesa vlasnika društva i njegove uprave, odnosno razdvajanja vlasništva i uprave. Ovaj agencijski problem vezuje se za privredna društva koje odlikuje pojava disperzovanog akcionarstva. Naime, usled razdvajanja vlasništva od uprave, upravu društva čine lica različita od njegovih vlasnika. Tada se često dešava da uprava, vođenja sopstvenim interesima umesto interesima vlasnika i interesima privrednog društva, vodi poslove društva na loš i, sa stanovišta održivosti, neadekvatan način.⁶ Tada se uglavnom govori o oportunističnom i neloyalnom ponašanju uprave.⁷ U takvom scenariju postavlja se pitanje kojim pravnim mehanizmima obezbediti efikasnu vlasničku kontrolu nad upravom. U tom smislu, jedan od načina prevazilaženja prvog agencijskog problema ogleda propisivanju uslova koje jedno lice mora da ispunjava da bi se moglo naći u svojstvu člana uprave privrednog društva. Ideja propisivanja uslova za izbor članova uprave sastoji se u prevenciji nastanka prvog agencijskog problema.⁸ Dalje, prevazilaženje ove vrste problema korporativnog upravljanja može se ogledati i u politici vezivanja naknada članova uprave za ostvareni rezultat privrednog društva.⁹ Na taj način

³ P. Dedeić, G. Gasmi (2015), "Corporate Governance in State-Owned Enterprises – Relevant European Standards", *Strani pravni život*, 59 (4), 47.

⁴ M. Vasiljević (2008), „Korporativno upravljanje (od problema do rešenja)“, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8, 6.

⁵ V. Mirković, G. Perić, A. Jokić (2010), „Mogućnost primene korporativnog upravljanja u javnim preduzećima“, *BizInfo – Časopis iz oblasti ekonomije, menadžmenta i informatike (Blace)*, 24.

⁶ D. Vujisić (2008), „Kodeks korporativnog upravljanja“, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8, 199.

⁷ P. Dogandžić, A. Dogandžić (2021), „Menadžerske kompetencije i modeli za rešavanje agencijskog problema“ *BizInfo – Časopis iz oblasti ekonomije, menadžmenta i informatike (Blace)*, vol. 12, br. 2, 155. O oportunističkom ponašanju uprave u odnosu na vlasnike društva, vid. A. Jovanović (1988), *Uvod u ekonomsku analizu prava*, Beograd, 128-129.

⁸ M. Vasiljević (2009), „Korporativno upravljanje i agencijski problemi (prvi deo)“, *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, vol. 57, br. 1, 9.

⁹ D. Vujisić, 201.

članovi uprave bivaju motivisani da delaju u interesu kompanije umesto da u svom delanju budu vođeni ličnim interesima.¹⁰ Takođe, mogućnost razrešenja uprave od strane vlasnika (akcionara) bez postojanja konkretnog razloga (prostim gubitkom poverenja vlasnika u upravu), kao i razvoj instituta preuzimanja takođe idu u prilog rešavanju prvog agencijskog problema. Najzad, na ovom mestu valja napomenuti da je propisivanje određenih dužnosti članova uprave prema društvu takođe prepoznato kao efikasno oruđe u procesu prevazilaženja ovog problema. (dužnost pažnje, dužnost lojalnosti, fiducijarna dužnost), a o čemu će biti reči kasnije.¹¹

Drugi agencijski problem tiče se teškoće zaštite manjinskih članova (akcionara) od članova (akcionara) sa većinskim kapital učešćem u društvu. Ovaj problem korporativnog upravljanja javlja se u privrednim društvima u kojima je vlasnička struktura takva da se, pored članova (akcionara) sa većinskim učešćem u osnovnom kapitalu društva, u svojstvu vlasnika društva nalaze i subjekti sa malim procentom kapital učešća (takozvani manjinski akcionari). Ta činjenica obezbeđuje članovima (akcionarima) sa većinskim kapital učešćem prednost po mnogim pitanjima, a pre svega po pitanju imenovanja sopstvene uprave koja će delati u njihovom interesu, ne vodeći računa o interesima manjinskih akcionara. Radi otklanjanja ove vrste agencijskog problema, kompanijsko zakonodavstvo iznedrilo je brojne pravne institute koji imaju za cilj zaštitu interesa manjinskih vlasnika (na primer, institut kumulativnog glasanja¹², propisivanje kvalifikovane većine potrebne za donošenje odluka od veće važnosti za društvo i sl.) te ustanovilo takozvanu fiducijarnu dužnost većinskih vlasnika prema društvu.¹³

Treći agencijski problem podrazumeva problem sukoba interesa privrednog društva odnosno njegovih vlasnika i ostalih nosilaca interesa. Rešavanje ove vrste agencijskog problema sastoji se u uvođenju instituta koji omogućavaju da svaki nosilac interesa ima svoje mesto u strukturi upravljanja privrednim društvom.¹⁴

Rešavanje navedenih agencijskih problema predstavlja preduslov efikasnosti i konkurentnosti kompanija na tržištu.¹⁵ Usled svega prethodno navedenog, postavlja se pitanje na koji je način i kojim pravnim mehanizmima moguće tako sukobljene interese pomiriti, a upravljanje privrednim društvom učiniti što efikasnijim. Neizostavan preduslov rešavanja problema korporativnog upravljanja ogleda se u koncipiranju adekvatne pravne regulative, odnosno implementaciji određenih instituta koji unapređuju kvalitet korporativnog upravljanja te doprinose prevazilaženju agencijskih problema.¹⁶

¹⁰ P. Dogandžić, A. Dogandžić, 156.

¹¹ O načinima prevazilaženja prvog agencijskog problema, detaljnije vid. M. Vasiljević (2009), 8 i dalje.

¹² O pojmu kumulativnog glasanja, vid. V. Radović (2018), „Kumulativno glasanje za izbor članova uprave“, *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, vol. 56, br. 1, 153.

¹³ Više o mehanizmima prevazilaženja drugog problema korporativnog upravljanja, vid. M. Vasiljević (2009), 15 i dalje.

¹⁴ Vid. M. Vasiljević (2008), 14.

¹⁵ M. Vasiljević (2009), 6.

¹⁶ *Ibid.*, 6.

Konkretno, kada se radi o problematici korporativnog upravljanja privrednim društvima sa sedištem na teritoriji Republike Srbije, *a priori* je važno istaći da je za analizu ovog pitanja neophodno izvršiti detaljno ispitivanje pozitivno-pravne regulative u svetlu socijalnih, ekonomskih i drugih okolnostima u kojima domaća društva funkcionišu. Pošto se tom prilikom eventualno uoče određene manjkavosti pravnih propisa, potrebno je ukazati na potrebu i pravce sprovođenja zakonskih reformi, odnosno na potrebu uvođenja novih pravnih instituta usmerenih na prevazilaženje eventualno uočenih agencijskih problema. Uz to, neophodno je raditi na konstantnom razvijanju svesti o važnosti dobre prakse korporativnog upravljanja.

3. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE SRPSKIM FUDBALSKIM KLUBOVIMA

3.1. Načelna razmatranja

U pozitivnom pravu Republike Srbije fudbalski klubovi se mogu osnivati i funkcionisati alternativno u formi udruženja, ili u formi privrednog društva (i to društva sa ograničenom odgovornošću ili akcionarskog društva).¹⁷ U zavisnosti od izabrane pravne forme, organizacija upravljanja fudbalskim klubom se razlikuje. Stoga će u delu koji sledi pažnja biti posvećena pitanju organizacije uprave fudbalskog kluba kao udruženja, a dok će odmah nakon toga biti prikazana analiza pitanja organizacije uprave fudbalskog kluba kao privrednog društva.

3.2. Organizacija upravljanja fudbalskim klubom kao udruženjem

Organizacija upravljanja fudbalskim klubom kao udruženjem u srpskom pozitivnom pravu uređena je važećim Zakonom o sportu, odredbama koje uređuju pitanje upravljanja sportskim udruženjima. Tako je zakonodavac najpre postavio hijerarhijski odnos između njegovih organa. Najviši organ fudbalskog kluba – udruženja jeste skupština udruženja. Pored skupštine, fudbalski klub – udruženje mora imati lice ovlašćeno za njegovo zastupanje.¹⁸ Takođe, u slučaju da broji više od dvadeset članova, udruženje pored skupštine ima i organe

¹⁷ O ograničenom krugu formi sportskih organizacija, vid. M. Momčilov (2022), „O mogućim pravnim formama sportske organizacija u srpskom pravu“, u: (ur. M. Stanić) *Srpski fudbal – uporednopravni izazovi i perspektive II*, Institut za uporedno pravo, 72 i dalje.

¹⁸ „Zastupnik se stara i odgovara za zakonitost rada sportskog udruženja, organizuje i vodi aktivnosti i poslovanje sportskog udruženja, brine se o urednom vođenju propisanih evidencija i poslovnih knjiga, sprovodi odluke organa sportskog udruženja i ima u odnosu na zaposlene i radno angažovana lica u sportskom udruženju položaj, odnosno ovlašćenja direktora u pravnom licu, u skladu sa zakonom kojim se uređuje rad, ako ovim zakonom ili statutom nije drukčije određeno.“ Čl. 57, st. 3, Zakon o sportu, *Službeni glasnik RS*, 10/2016.

uprave. Tako, prema Zakonu o sportu, sportsko udruženje može konstituisati predstavništvo, upravni odbor, izvršni odbor i dr.¹⁹ Najzad, u situaciji kada broj članova udruženja prelazi dvadeset, obaveza udruženja je da i konstituiše nadzorni odbor.

Srpsko pozitivno pravo poznaje nekoliko odredaba za koje bi se moglo reći da predstavljaju izraz pokušaja omogućavanja efikasnog upravljanja klubom, te rešavanja problema njegovog lošeg upravljanja. Prvo, sa idejom da radu uprave postavi granice i obezbedi njeno efikasno delanje, zakonodavac je propisao da je skupština najviši organ udruženja, te je u nadležnost skupštine stavio odlučivanje o najvažnijim pitanjima za udruženje.²⁰ Drugo, u cilju unapređenja kvaliteta upravljanja klubom – udruženjem, propisano je da članovi organa kluba imaju posebne dužnosti²¹ prema klubu i to dužnost pažnje, dužnost prijavljivanja poslova i radnji u kojima imaju lični interes, dužnost izbegavanja sukoba interesa, dužnost čuvanja poslovne tajne i dužnost poštovanja zabrane konkurencije.²² Treće, loše rukovođenje klubom – udruženjem zakonodavac nastoji da spreči propisivanjem odgovornosti članova organa kluba za štetu koju u svom radu prouzrokuju društvu postupajući namerno ili krajnje nepažljivo.²³ Četvrto, obaveza konstituisanja nadzornog odbora u slučaju kada udruženje broji više od dvadeset članova ima za cilj onemogućavanje diskrecionog i arbitrarnog postupanja uprave. Peto, efikasan rad nadzornog odbora kao organa nadležnog za sprovođenje kontrole nad radom uprave obezbeđuje se propisivanjem inkompatibilnosti članstva u nadzornom odboru i članstva u skupštini odnosno organima uprave. Drugim rečima, član nadzornog odbora ne može biti član uprave, kao ni član skupštine udruženja.²⁴ Šesto, pored nadzora nad radom uprave od strane nadzornog odbora, zakonom je predviđena i mogućnost ustanovljavanja revizora.²⁵ Drugim rečima, kako bi se obezbedio veći stepen nadzora nad radom uprave, Zakonom je propisano da „sportsko udruženje može imati i revizora sa nadzornim ovlašćenjima utvrđenim u skladu sa propisima o reviziji“.²⁶ Sedmo, u cilju sprečavanja nekontrolisanog delanja zastupnika protivno interesima sportskog udruženja (fudbalskog kluba), propisana je i dužnost zastupnika „da informiše

¹⁹ Tako, Fudbalski klub Crvena Zvezda ima sledeće organe: skupština, predsednik Kluba, upravni odbor i odbor za hitna pitanja, zamenik predsenika Kluba, nadzorni odbor, generalni direktor, skupštinski odbori i disciplinska komisija. Vid. čl. 20, st. 1, Statut Fudbalskog kluba Crvena Zvezda, 2023-02-04 Статут ФК Црвена звезда.pdf (crvenazvezdafk.com), 10/8/2023.

²⁰ Vid. čl. 55, Zakon o sportu.

²¹ Više o institutu posebnih dužnosti, vid. B. Mihajlović (2020), „Održivo korporativno upravljanje kao uslov dugoročnog razvoja privrednih društava“, *Glasnik prava*, god. XI, br. 2, 90 i dalje.

²² O dužnostima članova organa sportskog udruženja, vid. čl. 59, Zakon o sportu.

²³ Vid. čl. 62, Zakon o sportu.

²⁴ Član 60, st. 3, Zakon o sportu.

²⁵ „Revizija, kao pretpostavka unapređenja korporativnog upravljanja, treba da omogući akcionarskim društvima dobijanje podataka za njihovo poboljšanje efektivnosti i efikasnosti u tri ključna procesa korporativnog upravljanja: 1) upravljanje rizikom 2) uspostavljanje kontrole i 3) upravljanje organizacijom.“ Lj. Dabić (2008), „Revizija kao pretpostavka unapređivanja korporativnog upravljanja“, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8, 180.

²⁶ Član 60, st. 2, Zakon o sportu.

organe sportskog udruženja o aktivnostima i delatnostima sportskog udruženja i njegovom finansijskom poslovanju²⁷

Ako se postavi pitanje efikasnosti pomenutih odredaba, te pitanje kvaliteta upravljanja fudbalskim klubom kao udruženjem, na ovom mestu potrebno je napomenuti sledeće. Najpre, kako je već navedeno, Zakonom je propisano da je skupština sportskog udruženja najvažniji organ udruženja. Jačanje skupštinskih ovlašćenja prepoznato je kao dobra praksa korporativnog upravljanja.²⁸ Propisivanjem da je skupština najviši i najvažniji organ udruženja, te stavljanjem skupštini u nadležnost odlučivanje o najvažnijim pitanjima u udruženju,²⁹ sprečava se da uprava zloupotrebi svoju poziciju te o pitanjima od naročitog značaja odlučuje vođena ličnim interesima umesto interesima društva.³⁰

Ipak, propisivanje da je skupština nadležna za odlučivanja o pitanjima od fundamentalne važnosti za klub – udruženje ima smisla, čini se, samo u situaciji kada skupštinu udruženja čine svi njegovi članovi. Zakon o sportu, međutim, iako načelno predviđa da skupštinu sportskog udruženja čine svi članovi tog udruženja, ipak dozvoljava da se statutom ovo pitanje reguliše drugačije.³¹ Tako je, na primer, Statutom Fudbalskog kluba Crvena Zvezda propisano da skupštinu Kluba čini 70 članova, što je, logično, daleko manje od ukupnog broja članova ovog kluba.³² Uz to, Statutom su propisani uslovi koje članovi Kluba moraju ispuniti kako bi mogli da budu birani za članove skupštine Kluba.³³

Naime, u situaciji kada u sastav skupštine kluba ne ulaze svi njegovi članovi opravdano se može očekivati da će, prilikom donošenja skupštinskih odluka, interesi članova udruženja koji nisu istovremeno i članovi skupštine biti zanemareni. Efikasno rukovođenje fudbalskim klubom pre svega pretpostavlja stručno, savesno i odgovorno delanje uprave. Za kvalitetan rad uprave

²⁷ Član 58, st. 1, Zakon o sportu; „Ukoliko organ sportskog udruženja, odnosno statutom određen broj članova sportskog udruženja zahteva dobijanje podataka iz stava 1. ovog člana, zastupnik je dužan da im takve informacije saopšti najkasnije u roku od 15 dana od dana podnošenja zahteva.“ Član 58, st. 2, Zakon o sportu.

²⁸ N. Jovanović, V. Radović, M. Radović (2021), *Kompanijsko pravo*, Beograd, 418.

²⁹ „Skupština sportskog udruženja odlučuje o:

- 1) usvajanju, odnosno izmenama i dopunama statuta sportskog udruženja;
- 2) usvajanju finansijskih i prihvatanju revizorskih izveštaja;
- 3) usvajanju izveštaja o realizaciji programa koji se finansira iz javnih sredstava;
- 4) izboru, odnosno imenovanju i razrešenju lica ovlašćenog za zastupanje i članova organa sportskog udruženja, osim ako statutom nije drukčije uređeno;
- 5) udruživanju u saveze;
- 6) statusnim promenama;
- 7) prestanku sportskog udruženja;
- 8) drugim pitanjima utvrđenim zakonom i statutom sportskog udruženja.“ Čl. 55, st. 3, Zakon o sportu.

³⁰ O upravi društva kao nosiocu posebnog interesa, vid. M. Štimac (2018), „Korporativno upravljanje kao odgovor na sukobljene interese“, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8, 163.

³¹ Vid. član 55, st. 1, Zakon o sportu.

³² Čl. 16, st. 1, Statut Fudbalskog kluba Crvena Zvezda.

³³ „U Skupštinu Kluba može biti biran (pasivno biračko pravo) samo član kojim je duže od pet godina upisan u knjigu članova kluba, koji prikupi najmanje pet potpisa članova kluba koji imaju aktivno biračko pravo i koji ispunjava sve svoje obaveze prema Klubu – izmiruje godišnju članarinu...“, vid. čl. 16, st. 5. Statut Fudbalskog kluba Crvena Zvezda.

neophodno je vršenje adekvatne kontrole nad njom. Uz to, „potčinjenost“ uprave skupštini prepoznaje se kao faktor nužan za delanje uprave u interesu napretka kluba. Međutim, ukoliko u sastav skupštine ne ulaze svi članovi kluba, činjenica da je skupština viši organ u odnosu na upravu kluba čini se nedovoljnom za održavanje potrebnog kvaliteta korporativnog upravljanja klubom.

Zamisliva je situacija u kojoj skupštinu fudbalskog kluba ili barem većinu u njoj čine članovi kluba povezani zajedničkim interesom različitim od interesa ostalih članova, te od interesa kluba kao takvog. U toj situaciji postoji opasnost od pojave rizika rada uprave u interesu članova skupštine, a protivno interesima kluba i njegovih ostalih članova. Imajući u vidu navedeno, čini se da bi se *de lege ferenda* trebalo razmišljati u pravcu izmene postojećeg pravila, a sve radi eliminisanja mogućnosti realizacije uočenog rizika.

Dalje, dobra praksa korporativnog upravljanja podrazumeva propisivanje uslova koje određeno lice mora da ispunjava da bi moglo obavljati funkciju člana uprave kluba. Naime, za kvalitetno vođenje poslova kluba neophodno je da članovi njegovih upravnih organa ispunjavaju određene uslove u pogledu stručnosti, kao i da poseduju određene lične i moralne kvalitete neophodne za savesne i objektivne poslovne poteze. Ipak, Zakon o sportu, osim opšteg uslova potpune poslovne sposobnosti zastupnika udruženja,³⁴ ne predviđa niti jedan dodatan, poseban uslov koji direktori (članovi upravnog odnosno nadzornog odbora) treba da ispunjavaju. Nedostatak odredbe tog tipa može se oceniti kao propust koji može stvoriti teškoće na planu upravljanja fudbalskim klubom. Iz tog razloga, čini se, potrebno je *de lege ferenda* razmišljati u pravcu propisivanja uslova za izbor članova uprave sportskog udruženja, a sve u cilju omogućavanja što kvalitetnijeg upravljanja njime.

Zatim, kako je već navedeno, mogućnost razrešenja uprave samom činjenicom gubitka poverenja, bez postojanja konkretnog razloga (*ad nutum*) jedan je od instrumenata kontrole rada uprave, te samim tim i efikasnog rukovođenja klubom. Ipak, takva mogućnost nepoznata je Zakonu o sportu. Čini se da je nedostatak odredbe kojom se skupštini daje ovlašćenje da članove uprave razreši bez postojanja razloga jedan od uzroka lošeg kvaliteta upravljanja fudbalskim klubovima. Za podizanje kvaliteta upravljanja potrebno je, između ostalog, razviti svest članova uprave da je njihov „opstanak“ na funkciji u direktnoj vezi sa kvalitetom njihovog rada te stepenom poverenja koje skupština u njih ima. Čini se da se takav rezultat najbolje postiže upravo omogućavanjem skupštini da razreši članove uprave bez navođenja konkretnog razloga. Otuda se može smatrati korisnim da se *de lege ferenda* pristupi uvođenju takve mogućnosti u srpsko zakonodavstvo.

Na osnovu do sada navedenog, pozitivno pravo Republike Srbije posvećeno pitanju organizacije upravljanja fudbalskim klubovima – udruženjima može se oceniti kao nedovoljno adekvatno. Nedostatak pojedinih pravnih rešenja

³⁴ „Za zastupnika može biti određeno samo potpuno poslovno sposobno fizičko lice.“ Čl. 57, st. 2, Zakon o sportu.

namenjenih uspostavljanju kontrole rada uprave fudbalskog kluba stvara rizik arbitrnog postupanja i neefikasnog funkcionisanja.

Šire posmatrano, loše upravljanje fudbalskim klubovima negativno se odražava, između ostalog, i na njihove sportske rezultate. Uz to, loše upravljanje ima negativne posledice i na finansijsko stanje kluba što dalje može dovesti i do njegovog propadanja te urušavanja celokupne fudbalske piramide jedne države.³⁵ Imajući u vidu aktuelno stanje u srpskom fudbalu, čini se da bi se u što kraćem roku moralo krenuti putem sprovođenja određenih zakonodavnih reformi, a sve u cilju obezbeđenja održivog funkcionisanja fudbalskih klubova, te, u krajnjoj liniji, podizanja kvaliteta ovog sporta.

O pravcima sprovođenja eventualnih zakonodavnih reformi biće reči nešto kasnije. Međutim, dosadašnja analiza upravljanja bila je usmerena isključivo ka onim fudbalskim klubovima koji funkcionišu u formi udruženja, dok o klubovima – privrednim društvima još uvek nije bilo reči. Stoga će, pre donošenja definitivnog zaključka o stepenu kvaliteta upravljanja fudbalskim klubovima u Republici Srbiji, te o nužnosti i pravcima sprovođenja reformi, u delu koji sledi biti prikazana analiza propisa posvećenih upravljanju fudbalskim klubovima – privrednim društvima.

3.3. Organizacija upravljanja fudbalskim klubom kao privrednim društvom (DOO odnosno AD)

U pozitivnom pravu Republike Srbije, fudbalski klub – privredno društvo može se naći u formi društva sa ograničenom odgovornošću ili, pak, akcionarskog društva. Po pitanju upravljanja ovim pravnim formama kluba, Zakon o sportu ne sadrži posebne odredbe. Umesto toga, Zakon upućuje na shodnu primenu pravila sadržanih u Zakonu o privrednim društvima.

Jedina pravila Zakona o sportu koja bi potencijalno mogla biti posredno relevantna za pitanje kvaliteta funkcionisanja fudbalskih klubova tiču se uslova za sticanje udela, odnosno akcija u klubu – privrednom društvu. Tako, ukoliko neko lice poseduje udele odnosno akcije u jednom fudbalskom klubu, to isto lice ne može sticati udele odnosno akcije u drugom klubu u istom stepenu takmičenja. Ukoliko, pak, fudbalski klubovi ne pripadaju istom stepenu takmičenja, zabrana sticanja udela odnosno akcija postavljena je nešto blaže. Naime, u tom slučaju, lice koje je imalac udela odnosno akcija jednog fudbalskog kluba može sticati udele odnosno akcije u drugom klubu, s tim što njegovo učešće u osnovnom kapitalu tog kluba ne može preći 5%. Ideja pomenutih zabrana sastoji se u sprečavanju sukobljavanja interesa i omogućavanju održivosti celokupne fudbalske piramide.

³⁵ „Uticaj korporativnog upravljanja se ogleda u posrednom rastu tržišne vrednosti kompanije, poboljšanju finansijskih performansi, smanjenju rizika i povećavanju poverenja investitora.“ M. Janković (2008), „Korporativno upravljanje i tržište kapitala“ *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8, 951.

Upitno je, međutim, da li postoji smetnja da jedno isto lice bude istovremeno imalac udela akcija jednog kluba – privrednog društva i član drugog kluba – udruženja? Zakon o sportu po ovom pitanju ćuti, što bi moglo navesti na zaključak da takve smetnje nema. Ipak, ukoliko bi se krenulo od pomenute logike propisivanja navedenog pravila (sprečavanje sukobljavanja interesa), moglo bi se stati na stanovište da takva zabrana treba da se proteže i na članstvo u klubovima – udruženjima. Ipak, trebalo bi se postaviti pitanje da li se na opisanu situaciju mogu shodno primeniti već postojeća pravila o zabrani sticanja udela odnosno akcija, ili je, pak, potrebno *de lege ferenda* uvesti novo pravilo kojim bi se izričito ustanovila zabrana da jedno lice istovremeno bude i član fudbalskog kluba – udruženja i vlasnik fudbalskog kluba – privrednog društva.

U vezi sa time moglo bi se istaći sledeće. Sa jedne strane, u situaciji kada se radi o klubovima koji pripadaju istom stepenu takmičenja, čini se da ne postoji smetnja analognoj primeni pomenute zabrane i klubove – udruženja. Dakle, ukoliko je jedno lice imalac udela odnosno akcija jednog kluba – društva, to isto lice ne može biti član drugog kluba – udruženja, u slučaju da se radi o klubovima koji se takmiče u istoj ligi. Sa druge strane, postavlja se pitanje šta u slučaju kada se klub – društvo i klub – udruženje ne takmiče u istoj ligi? Drugim rečima, ukoliko je jedno lice imalac udela (akcija) jednog kluba, postavlja se pitanje da li to lice može postati član kluba – udruženja, a da se pritom ne radi o klubovima koji se takmiče u istoj ligi? Moglo bi se reći da je primena odredbe o ograničenju sticanja (ne više od 5%) nemoguća u opisanju situaciji, imajući u vidu da članovi klubova – udruženja ne stiču udele niti akcije kluba, pa samim tim ni kapital učešće, već isključivo članska prava i obaveze prema klubu.

Stoga, radi uspostavljanja sličnog ograničenja koje će se odnositi i na klubove – udruženja, valjalo bi se *de lege ferenda* razmišljati u pravcu unapređenja zakonodavstva i u tom delu. Drugim rečima, valjalo bi *de lege ferenda* navedene zabrane izričito proširiti i na pitanje sticanja svojstva člana fudbalskog kluba – udruženja.

Kako je već rečeno, osim pomenutih pravila potencijalno bitnih za pitanje valjanog funkcionisanja fudbalskih klubova, Zakon o sportu ne sadrži ni jedna druga. Na pitanje upravljanja fudbalskim klubovima – društvima shodno se primenjuju odredbe Zakona o privrednim društvima posvećene organizaciji upravljanja društvom sa ograničenom odgovornošću odnosno akcionarskim društvom.

Upravljanje klubom – privrednim društvom (bilo da se radi o društvu sa ograničenom odgovornošću ili akcionarskom društvu) može biti organizovano kao jednodomno ili kao dvodomno. U slučaju da se klub opredelio za formu društva sa ograničenom odgovornošću, te za jednodomni sistem upravljanja, njegove organe čini skupština i jedan ili više direktora.³⁶ Ukoliko se, pak, radi o klubu – DOO sa dvodomnim sistemom upravljanja, pored pomenutih organa

³⁶ Čl. 198, st. 2, Zakon o privrednim društvima, „*Službeni glasnik RS*”, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021.

klub poseduje još i nadzorni odbor.³⁷ Slično je i kod kluba – AD. Ukoliko se radi o jednodomnom sistemu upravljanja, organe kluba čini skupština i jedan ili više direktora odnosno odbor direktora.³⁸ U slučaju, pak, dvodomnog sistema klub poseduje skupštinu, jednog ili više izvršnih direktora (odnosno izvršni odbor), te nadzorni odbor.³⁹ Adekvatno uređenje odnosa između pomenutih organa, između ostalog, preduslov je dobrog korporativnog upravljanja klubom.⁴⁰

Skupštinu kluba čine svi njegovi vlasnici (imaoci udela, odnosno akcionari). Kako je već pomenuto, pored skupštine, klub ima i svoju upravu (direktore odnosno odbor direktora, a u slučaju dvodomnog upravljanja, i nadzorni odbor). Direktor (odnosno njihov odbor) zastupa i vodi poslove kluba, dok nadzorni odbor vrši nadzor i kontrolu nad radom upravnog (izvršnog) odbora. Za razliku od članova skupštine kluba, njegove organe uprave čine lica koja nisu njegovi vlasnici. S obzirom na činjenicu razdvajanja kapitala (vlasništva) od uprave, za vođenje poslova u interesu kluba neophodno je izvršiti uticaj na upravu tako da ona dela u interesu kluba i svih njegovih vlasnika umesto u svom ličnom interesu ili u interesu većinskog vlasnika (neophodnost prevencije nastanka prvog odnosno drugog agencijskog problema). Takav rezultat se pre svega postiže adekvatnom zakonskom, ali i autonomnom regulativom, te primenom adekvatnih kodeksa korporativnog upravljanja.⁴¹

Kada je reč o zakonskoj regulativi, Zakon o privrednom društvima sadrži određena pravila koja imaju za cilj obezbeđenje adekvatnog korporativnog upravljanja društvom (fudbalskim klubom). Tako, na primer, skupština je određena kao centralni organ kluba, bilo da se radi o društvu sa o graničenom odgovornošću ili akcionarskom društvu, te bilo da je reč o jednodomnom ili dvodomnom sistemu upravljanja. Kao takva, skupština je nadležna da odlučuje o najvažnijim pitanjima u klubu, što je jedan od primera dobre prakse korporativnog upravljanja.

U slučaju jednodomnog upravljanja klubom, skupština je isključivo i direktno nadležna za imenovanje i razrešenje uprave.⁴² U slučaju, pak, dvodomnog sistema, direktore, odnosno članove izvršnog odbora ne imenuje i razrešava skupština već nadzorni odbor.⁴³ Ipak, o tome da je skupština i dalje glavni organ kluba svedoči činjenica da je ona nadležna za imenovanje i razrešenje članova nadzornog odbora.⁴⁴ Opisanim regulativom postiže se određena vrsta

³⁷ Čl. 198, st. 3, Zakon o privrednim društvima.

³⁸ Čl. 325, st. 2, Zakon o privrednim društvima.

³⁹ Čl. 326, st. 3, Zakon o privrednim društvima.

⁴⁰ „Najvažnija vrednost uvođenja principa korporativnog upravljanja je povećanje konkurentne sposobnosti preduzeća koja će proizvesti dugoročne efekte stabilnosti i prosperiteta ne samo preduzeća nego i okruženja od uže do šire zajednice.“ B. Grahovac (2008), „Moderno korporativno upravljanje: evolucija uloge upravnog odbora i menadžmenta“, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8, 325.

⁴¹ „Država kao zakonodavac i regulator tržišta ima važan zadatak i odgovornost da uspostavi takav pravni okvir delovanja i poslovanja, naročito, otvorenih akcionarskih društava kako bi investitori imali pouzdanu pravnu zaštitu njihovih imovinskih i drugih prava.“ D. Vujsić, 194.

⁴² Vid. čl. 384, st. 1 Zakon o privrednim društvima.

⁴³ Čl. 420, st. 1, Zakon o privrednim društvima.

⁴⁴ Čl. 434, Zakon o privrednim društvima.

kontrole uprave, te se uprava na taj način drži „pod budnim okom“, što u krajnjoj liniji ima za cilj obezbeđenje adekvatnog funkcionisanja fudbalskih klubova.

Dalje, u vezi sa razrešenjem direktora, primer dobrog korporativnog upravljanja predstavlja i odredba o mogućnosti njihovog razrešenja „*ad nutum*“, bez postojanja odnosno navođenja posebnog razloga. Tako, skupština kluba ovlašćena je da razreši direktora odnosno člana nadzornog odbora u svakom trenutku pre isteka njegovog mandata, bez navođenja razloga razrešenja.⁴⁵ Isto tako, nadzorni odbor može da razreši izvršnog direktora bez da za to navede razlog.⁴⁶ Pomenute mogućnosti razrešenja bez navođenja razloga ocenjuju se kao dobro rešenje domaćeg zakonodavstva koje omogućava efikasan rad uprave u interesu društva. Tako, znajući da im opstanak zavisi od odnosa poverenja sa skupštinom, te od savesnog i odgovornog delanja, direktori će biti motivisani da radom u interesu kluba što duže očuvaju poverenje njegovih vlasnika.

Dalje, Zakon o privrednim društvima predviđa mogućnost da se na autonomnom nivou, osnivačkim aktom ili odlukom skupštine, propišu uslovi potrebni za direktora društva sa ograničenom odgovornošću odnosno akcionarskog društva.⁴⁷ Uz to, Zakon predviđa određene negativne uslove za izbor direktora akcionarskog društva sa jednodomnim sistemom upravljanja.⁴⁸ Isti uslovi važe i za članove nadzornog odbora.⁴⁹ Iako sam zakonodavac ne propisuje uslove za izbor direktora, ipak, izričito omogućavanje da se uslovi propišu osnivačkim aktom odnosno odlukom skupštine kao i utvrđivanje negativnih uslova (smetnji) za izbor, načini su obezbeđenja efikasnog i adekvatnog upravljanja klubom – društvom. No, bez obzira na to, čini se da bi sastav uprave fudbalskih klubova bio adekvatniji ukoliko bi se uslovi za izbor direktora predvideli zakonom. U tom pravcu bi se, izgleda, trebalo razmišljati prilikom sprovođenja eventualnih budućih reformi korporativnog upravljanja fudbalskim klubovima.

Još jedan pokušaj da se obezbedi delanje uprave u interesu kluba (društva) kroz adekvatnu kontrolu nad radom izvršnih direktora ogleda se u odredbi o zabrani neizvršnim direktorima odnosno članovima nadzornog odbora da budu zaposleni u klubu (društvu).⁵⁰ Dalje, zakonodavac je pokušao da efikasan rad uprave obezbedi i pravilima o naknadama direktora odnosno članova nadzornog odbora. Tako je propisano da visina ukupne naknade direktorima

⁴⁵ Vid. čl. 220, st. 1 i čl. 395, Zakon o privrednim društvima; O shodnoj primeni navedene odredbe i na pitanje razrešenja članova nadzornog odbora, vid. čl. 231 i čl. 439, Zakon o privrednim društvima.

⁴⁶ Čl. 425, st. 3, Zakon o privrednim društvima.

⁴⁷ Vid. čl. 219, st. 5 i čl. 382, st. 2.

⁴⁸ Tako, „Direktor ne može biti lice:

- 1) koje je direktor ili član nadzornog odbora u više od pet društava;
- 2) koje je osuđeno za krivično delo protiv privrede, tokom perioda od pet godina računajući od dana pravosnažnosti presude, s tim da se u taj period ne uračunava vreme provedeno na izdržavanju kazne zatvora;
- 3) kome je izrečena mera bezbednosti zabrana obavljanja delatnosti koja predstavlja pretežnu delatnost društva, za vreme dok traje ta zabrana.“ Čl. 382 st. 3, Zakon o privrednim društvima.

⁴⁹ Čl. 432, Zakon o privrednim društvima.

⁵⁰ Vid. čl. 391 i čl. 432, Zakon o privrednim društvima.

odnosno članovima nadzornog odbora može zavisi od ostvarenih rezultata društva.⁵¹ Propisivanjem da ukupna visina naknade može zavisi od ostvarenih rezultata stimuliše upravu da preuzima poslove iz svoje nadležnosti rukovodeći se interesima društva.

Pored do sada pomenutih pravila Zakona o privrednim društvima, na kvalitetno upravljanje fudbalskim klubom – društvom mogu uticati i druga pravila (na primer, odredbe o izveštavanju te obaveznom podnošenju godišnjeg izveštaja,⁵² odredbe koje regulišu institut nezavisnih direktora,⁵³ odredbe o unutrašnjem nadzoru poslovanja⁵⁴ i dr. Ipak, bez obzira na pokušaje zakonodavca da propiše pravila koja će osigurati dobro korporativno upravljanje,⁵⁵ realnost na planu funkcionisanja domaćih fudbalskih klubova pokazuje da dosadašnji naponi nisu bili dovoljni, te da je potrebno dodatno angažovati se.

Konstantan rad na podizanju kvaliteta korporativnog upravljanja fudbalskim klubovima čini se neophodnim kako za sprečavanje njihove propasti tako i za obezbeđenje što boljeg kotiranja fudbalske industrije. Imajući u vidu postojeće stanje u srpskom fudbalu koje je, između ostalog, rezultat brojnih problema korporativnog upravljanja klubovima, neophodna je što hitnija reakcija. U kom pravcu bi buduće reforme korporativnog upravljanja trebalo da se kreću biće reči kasnije. Pre toga, u delu koji dolazi pažnja će biti posvećena trenutno aktuelnoj temi reforme korporativnog upravljanja engleskim fudbalskim klubovima. Ideja autora je da izvrši analizu i ocenu predloženih reformi, te ispita da li i u kojoj meri ima mesta sleđenju engleskog primera, te sprovođenju reformi srpskog pravnog fudbala po uzoru na Veliku Britaniju.

4. REFORMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA FUDBALSКИM KLUBOVIMA U ENGLESKOJ

4.1. Načelne napomene i razlog sprovođenja reforme

Engleski fudbal, više nego bilo koji drugi, podrazumeva mnogo više od igre, pa i više od privredne delatnosti. Engleski fudbal predstavlja deo istorije Engleza, te njihov način života. No, uprkos njegovoj ogromnoj popularnosti, vremenom je sve više postajalo jasno da se i za njega vezuju brojni problemi koji predstavljaju opasnost za njegov opstanak.

Nepoklanjanje potrebne pažnje navijačima, njihovo često isključivanje iz klubova, te loše korporativno upravljanje fudbalskim klubovima predstavljaju

⁵¹ Vid. čl. 393, čl. 227, čl. 230, čl. 438 i čl. 424, Zakon o privrednim društvima.

⁵² Vid. čl. 226, 233, 399, 416, 431, 442, Zakon o privrednim društvima.

⁵³ Vid. čl. 392 i 347, Zakon o privrednim društvima.

⁵⁴ Vid. čl. 237 i 451, Zakon o privrednim društvima.

⁵⁵ Korporativno upravljanje nastoji da pronadje adekvatne mehanizme uspostavljanja kontrole nad upravom. N. Petrović Tomić (2008), Poslovna etika i OECD principi korporativnog upravljanja – neka opšta razmatranja, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8, 382.

ključne opasnosti propadanja engleske fudbalske industrije. Kako je već rečeno, nužnu pretpostavku za opstanak jednog fudbalskog kluba „u igri“ te njegovo kvalitetno funkcionisanje pretpostavlja, između ostalog, i dobra praksa korporativnog upravljanja.⁵⁶ Loše upravljanje fudbalskim klubovima predstavlja rizik njihove finansijske propasti, a masovno propadanje fudbalskih klubova imalo bi za posledicu urušavanje celokupne engleske fudbalske industrije, što za povlači za sobom i negativne posledice po navijače, te celokupnu lokalnu zajednicu.

Vlasnici fudbalskih klubova fokusirani su na ostvarivanje kratkoročnih, sopstvenih interesa, ne poklanjajući potrebnu pažnju stabilnosti i dugoročnoj održivosti klubova. Troškovi kojima se engleski fudbalski klubovi izlažu u poslednje vreme postaju sve veći, te je, između ostalog, i iz tog razloga njihova finansijska održivost znatno „poljuljana“. Najzad, neizostavno je napomenuti da je i pandemija izazvana virusom COVID-19 fudbalskim klubovima donela dodatne finansijske poteškoće.⁵⁷ Reč je o problemima na koje je bilo potrebno reagovati i posvetiti im značajnu pažnju kroz sprovođenje određenih reformi.⁵⁸

Činilo se da se ključna pretpostavka za prevazilaženje opisanih problema sastoji, između ostalog, u reformi korporativnog upravljanja fudbalskim klubovima. Stoga, u pokušaju pružanja zaštite fudbalu kao nacionalnoj igri i poklanjanja veće pažnje navijačima,⁵⁹ u februaru 2023. godine, usvajanjem predloga revizije dotadašnjeg korporativnog upravljanja pod nazivom „Bela knjiga“ (engl. *WhitePaper*), Engleska je započela proces reformi upravljanja fudbalskim klubovima.⁶⁰ Ideja reforme sastoji se u uvođenju takozvanog nezavisnog regulatora koji bi, između ostalog, imao određena ovlašćenja usmerena na podizanje kvaliteta upravljanja fudbalskim klubovima, što bi imalo za posledicu njihovu finansijsku stabilnost te sprečavanje njihovog propadanja.

Intervencija engleske vlade u postupku podizanja kvaliteta korporativnog upravljanja fudbalskim klubovima pokazala se kao neophodna. Postalo je jasno da se fudbalska industrija ne bi smela „prepustiti“ slobodnom tržištu i samoregulaciji, te da je za njenu održivost i dalji napredak potreban određeni oblik centralizacije. Posledica takve potrebe ogedala se, kako je već pomenuto, u ideji uvođenja regulatora koji će se starati o unapređenju korporativnog upravljanja fudbalskim klubovima a u cilju obezbeđenja njihove finansijske održivosti, te

⁵⁶ „Dobro korporativno upravljanje u svetu je naročito dobilo na značaju za vreme globalne finansijske i ekonomske krize, jer se pokazalo da je jedan od ključnih uzroka neuspeha nekih vodećih finansijskih institucija bilo neefikasno korporativno upravljanje.“ Z. Vukolić, 86.

⁵⁷ A sustainable future - reforming club football governance, Policy Paper, published 23 February 2023, <https://www.gov.uk/government/publications/a-sustainable-future-reforming-club-football-governance/a-sustainable-future-reforming-club-football-governance>, 10/8/2023.

⁵⁸ Teškoće fudbalskih klubova rezultat su delovanja više uzroka. Vid. V. Čolović (2016), „Insolventnost i fudbalski klubovi“, u: *Srpski fudbal : uporednopravni izazovi i perspektive*. Insitut za uporedno pravo Beograd, 49.

⁵⁹ Written statements - Written questions, answers and statements - UK Parliament, 15/8/2023.

⁶⁰ A sustainable future - reforming club football governance, Policy Paper, published 23 February 2023, <https://www.gov.uk/government/publications/a-sustainable-future-reforming-club-football-governance/a-sustainable-future-reforming-club-football-governance>, 10/8/2023. godine.

samim tim i održivosti čitave engleske fudbalske industrije, kao i zaštite nasleđa fudbalskih klubova. O institutu nezavisnog regulatora kao i, generalno gledano, o sadržini planiranih reformi biće reči u delovima koji slede.

4.2. Nezavisni regulator kao mehanizam za podizanje kvaliteta korporativnog upravljanja

Jedna od ključnih karakteristika reforme korporativnog upravljanja engleskim fudbalskim klubovima predložena u „Beloj knjizi“ ogleda se u ideji uvođenja tzv. nezavisnog regulatora. Regulator je osmišljen kao telo koje je nezavisno od fudbalske industrije i koje će poslove iz svoje nadležnosti obavljati nepristrasno i objektivno, bez bilo kakve vrste uticaja od strane fudbalskih klubova. Nezavisni regulator postupa u interesu čitave fudbalske piramide, a ne samo u interesu konkretnih fudbalskih klubova.⁶¹ Stoga se može reći da se s pravom očekuje da će uvođenje nezavisnog regulatora doneti dobro engleskom fudbalu, te sprečiti urušavanje fudbalske industrije.

U cilju delanja regulatora u skladu sa svrhom zarad koje je i njegovo uvođenje planirano, potrebno je osigurati njegovu istinsku nezavisnost od fudbalske industrije. Takođe, neophodno je precizno ustanoviti slučajeve njegove odgovornosti. Stoga, kako bi se obezbedio najviši stepen objektivnosti postupanja regulatora, te kako bi se, šire gledano, kvalitet korporativnog upravljanja fudbalskim klubovima podigao na što viši nivo, dokumentom je predloženo da se granice odgovornosti regulatora jasno i precizno definišu.

Jedan od glavnih zadataka nezavisnog regulatora usmeren na podizanje kvaliteta korporativnog upravljanja klubovima te stepena njihove finansijske stabilnosti tiče se postupka licenciranja.⁶² Naime, da bi klubovi mogli da funkcionišu kao profesionalni fudbalski klubovi, potrebno će biti da prođu kroz postupak licenciranja, a koji će sprovoditi upravo nezavisni regulator. Za dobijanje potrebne licence biće nužno da klubovi ispune određene uslove koji će takođe izmenom zakonodavstva biti detaljno formulisani.

Okvirno, klubovi će za dobijanje licence morati da ispune sledeće uslove. Prvo, moraće da poseduju odgovarajuće resurse, kako finansijske tako i nefinansijske. Drugo, lica koja bitno utiču na odlučivanje u klubu prolaziće kroz testiranje ispravnosti i podesnosti. Treće, klub će morati konstantno da osluškuje interese svojih navijača, te posvećuje im adekvatnu pažnju, kao i da vodi računa o klupskom nasleđu. Četvrto, klub će morati da se takmiči samo u onim ligama, te da učestvuje samo u onim takmičenjima koja su mu odobrena od

⁶¹ *Ibid.*

⁶² Pored osnovne funkcije sprovođenja postupka licenciranja, regulator će biti zadužen i za očuvanje klupskog nasleđa. U tom smislu, na primer, ukoliko klubovi budu želeli da u nekom trenutku pristupe prodaji svoje imovine (na primer svojih stadiona), biće u obavezi da se prethodno obrate regulatoru te od njega za to zatraže odobrenje.

strane regulatora. Regulator će konstantno pratiti i proveravati da li su navedeni uslovi ispunjeni.⁶³

Generalno gledano, postupak licenciranja moći će uspešno da „prođu“ samo klubovi za koje se, između ostalog, vezuje dobra praksa korporativnog upravljanja. O mehanizmima na osnovu kojih će, nakon sprovođenja planiranih reformi, doći do unapređenja kvaliteta korporativnog upravljanja engleskim fudbalskim klubovima biće reči u delu koji sledi.

4.3. Mehanizmi unapređenja korporativnog upravljanja engleskim fudbalskim klubovima

Predložena reforma engleskog zakonodavstva, između ostalog, ima za cilj i podizanje kvaliteta korporativnog upravljanja. Kako bi se obezbedila dobra praksa upravljanja engleskim fudbalskim klubovima, predloženi su određeni mehanizmi.

Naime, kako je već rečeno, kako bi se uspešno „prošao“ postupak licenciranja, potrebno je da klubovi ispune određene uslove. Neki od uslova direktno su povezani sa kvalitetnim korporativnim upravljanjem. Prvo, za dobijanje licence, kako je već navedeno, neophodno je da klubovi poseduju odgovarajuće resurse.⁶⁴ Logično je da će klubovi posedovati tražene resurse isključivo ukoliko je njihova uprava adekvatno organizovana. Drugim rečima, klubovi će ispunjavati uslov u pogledu posedovanja finansijskih i nefinansijskih resursa samo ukoliko slede dobru praksu korporativnog upravljanja. Isključivo donošenje adekvatnih poslovnih odluka te preduzimanje racionalnih i promišljenih poslovnih poteza može klubovima garantovati dobre poslovne rezultate, a samim tim i finansijske i nefinansijske resurse. Na taj način postupak licenciranja podstiče upravu klubova da postupa što adekvatnije, što znači podizanje stepena kvaliteta njihovog korporativnog upravljanja.

Uz to, klubovi će biti u obavezi da regulatoru podnose izveštaje o svom finansijskom stanju, kao i o budućim planovima.⁶⁵ Time se postiže kontinuirana kontrola nad finansijama klubova, te se omogućava regulatoru da, ukoliko u bilo kom trenutku ustanovi pogoršanje stanja kluba, na vreme odreaguje te spreči veće finansijske probleme ili čak definitivno propadanje kluba. U toku je razmatranje o implementiranju odredbe koja bi propisivala mogućnost da regulator, ukoliko uoči opasnost od propadanja kluba, imenuje lice koje će umesto zatečene uprave voditi klub te nastojati da ga vrati u „stabilne tokove“.⁶⁶

Dalje, radi sprečavanja da vlasnici i direktori klubova delaju u sopstvenom interesu umesto u interesu samog fudbalskog kluba, za dobijanje licence biće

⁶³ A sustainable future - reforming club football governance, Policy Paper, published 23 February 2023, <https://www.gov.uk/government/publications/a-sustainable-future-reforming-club-football-governance/a-sustainable-future-reforming-club-football-governance>, 10/8/2023.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ *Ibid.*

neophodno da ova lica uspešno „polože“ test koji će ustanoviti nezavisni regulator. Test pre svega ima za cilj da ustanovi stepen njihove sposobnosti i ispravnosti (*fit and proper test*). Takođe, za uspešno „polaganje“ testa, biće neophodno da se vlasnici pridržavaju određenih standarda pojačane pažnje, te da njihovi finansijski planovi budu stabilni i dugoročno održivi. Postavljeni uslov takođe ima za cilj unapređenje korporativnog upravljanja klubovima. Klubovi čiji vlasnici i direktori ne ispunjavaju traženi uslov biće odbijeni u postupku licenciranja, te se samim tim neće smatrati profesionalnim fudbalskim klubovima. U tom smislu, propisivanje pomenutog uslova motiviše direktore i vlasnike klubova da postupaju savesno, stručno, da budu odgovorni te da uredno ispunjavaju svoju obavezu delanja sa pojačanom pažnjom, što samim tim podiže i kvalitet korporativnog upravljanja klubom.

Razume se, testovi će biti formulisani tako da ne deluju destimulišuće na potencijalne investitore.⁶⁷ Privlačenje kapitala jedna je od pretpostavki finansijske stabilnosti kluba, te se iz tog razloga budući ulagači ne treba demotivisati da investiraju u klub. Stoga, testovi će biti formulisani tako da na ulaganje stimulišu isključivo ozbiljne investitore sa dugoročnim planovima i interesima usmerenim na što bolje poslovne rezultate kluba.

Kako bi se pomoglo klubovima da postignu što kvalitetnije korporativno upravljanje, predloženo je da nezavisni regulator ustanovi Kodeks korporativnog upravljanja fudbalskim klubovima kojeg će klubovi morati da se pridržavaju, te da izveštavaju o načinu na koji su ga primenili.⁶⁸ Pravila Kodeksa svaki fudbalski klub moraće da primenjuje proporcionalno svojoj veličini, ligi u kojoj se takmiči, te stepenu složenosti organizacije njegove uprave, a biće formulisana s obzirom na opšte principe korporativnog upravljanja uz uvažavanje specifičnosti koje fudbal kao takav poseduje. Po svojoj prirodi, pravila budućeg Kodeksa biće „primeni ili objasni“ pravila.⁶⁹

„Primeni ili objasni“ pravila korporativnog upravljanja su ona pravila kojih se privredna društva (u ovom slučaju fudbalski klubovi) ne moraju „slepo“ držati. To znači da subjekti nisu u obavezi da postupaju u skladu sa preporukom dobre prakse korporativnog upravljanja sadržanom u Kodeksu.⁷⁰ Umesto toga, subjekti mogu da u svom poslovanju postupe na neki drugi način. U tom slučaju, ipak, nisu u potpunosti slobodni. Naime, ukoliko subjekt postupi suprotno „primeni ili objasni“ pravilu, tom prilikom će, kao što i sam naziv kaže, biti u obavezi da objasni iz kog je razloga postupio na drugi način i kako i zašto je način

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ „Kodeks je zbir standarda i načela dobre prakse upravljanja privrednim društvima koji su neobavezujuća autonomna pravila, koja se preporučuju privrednim društvima i njihovim organima, da postupaju po njima.“ D. Vujišić, 196-197.

⁶⁹ N. Todorović, 135.

⁷⁰ Uopšteno o pojavi prvih kodeksa korporativnog upravljanja, vid. D. Radonjić (2005), „Korporativno upravljanje i novi Zakon o privrednim društvima“, *Novo privredno zakonodavstvo: Zbornik radova sa naučnog skupa održanog 5. maja 2005. godine na Pravnom fakultetu u Kragujevcu u organizaciji Instituta za pravne i društvene nauke Pravnog fakulteta u Kragujevcu*, 48.

na koji je postupio u konkretnom slučaju i za konkretnog subjekta efikasniji od preporuke za postupanje sadržane u Kodeksu.⁷¹ Dakle, „primeni ili objasni“ pravila daju određenu dozu fleksibilnosti privrednim subjektima.⁷² Reč je, naime, o pravilima koja uvažavaju činjenicu različitosti među privrednim subjektima, činjenicu da ono što je za većinu subjekata dobro ne sme navesti na zaključak da je dobro i za sve subjekte. Takođe, ova pravila polaze od činjenice da sami privredni subjekti najbolje znaju koja je praksa korporativnog upravljanja konkretno za njih „dobra“, te koji način će dovesti društvo do najboljih poslovnih rezultata.

Optiranje engleskog zakonodavca za model „primeni ili objasni“ može se oceniti kao dobar potez. „Primeni ili objasni“ pravila pokazala su se kao efikasan mehanizam unapređenja korporativnog upravljanja, nezavisno od toga o kojoj se privrednoj delatnosti radi. Kada se konkretno radi o fudbalu, čini se da su „primeni ili objasni“ pravila naročito dobar izbor, imajući u vidu specifičnosti ove delatnosti, a samim tim i potrebu svakog fudbalskog kluba da organizaciju svoje uprave prilagodi sopstvenim potrebama. Naravno, ostaje da se vidi na koji način će ova pravila funkcionisati u praksi.⁷³

Donošenje Kodeksa ima za cilj da osigura da fudbalski klubovi imaju adekvatnu upravu, što znači adekvatan sastav odbora koje čine lica sa odgovarajućim znanjima, veštinama i ličnim kvalitetima. Na taj način, očekuje se da će klubovi ostvarivati bolje poslovne, a samim tim i sportske rezultate. Radi sprovođenja adekvatne kontrole u pogledu toga da li se pridržavaju Kodeksa, klubovi će biti u obavezi da jednom godišnje podnose izveštaj o primeni pravila Kodeksa.

5. UMETO ZAKLJUČKA – POTENCIJALNI PRAVCI REFORME UPRAVLJANJA KLUBOVIMA U SRBIJI

Na osnovu svega do sada navedenog, čini se da upravljanje fudbalskim klubovima u Republici Srbiji treba unaprediti.⁷⁴ Uprkos pojedinim pravnim institutima uvedenim u zakonodavstvo sa ciljem unapređenja korporativnog upravljanja, aktuelno stanje u srpskom fudbalu iziskuje određene reforme.⁷⁵

⁷¹ V. Radović (2015), „Razvoj kulture odstupanja od „primeni ili objasni“ pravila korporativnog upravljanja“, *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, god. 63, br. 2, 24.

⁷² *Ibid.*, 29-30.

⁷³ Generalno gledano, iako *prima facie* izgledaju kao dobar mehanizam unapređenja korporativnog upravljanja, u praksi se u vezi sa „primeni ili objasni“ pravilima javljaju određeni problemi. O tome vid. *Ibid.*, 27.

⁷⁴ Nevezano za fudbal, korporativno upravljanje u Republici Srbiji je na nezadovoljavajućem nivou i zahteva preduzimanje mera radi podizanja stepena njegovog kvaliteta. Vid. V. Knežević, D. Ivković (2016), „Korporativno upravljanje i konkurentnost Srbije u kontekstu približavanja Evropskoj Uniji“, *Megatrend revija: međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju*, vol. 13, no. 3, 302.

⁷⁵ „Međutim, i one zemlje u tranziciji koje su učinile značajne korake u unapređenju poslovnog okruženja ne mogu očekivati plodove ovih reformi ukoliko se utvrđena regulativa ne poštuje u praksi korporacionog upravljanja.“ M. Radović (2008), „Konvergencija različitih modela korporativnog upravljanja, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8, 407.

Pre svega treba podsetiti da je stanje u srpskom fudbalu trenutno takvo da do privatizacije Fudbalskog kluba Crvena Zvezda i Fudbalskog kluba Partizan, dva fudbalska kluba koja okupljaju najveći broj navijača, još uvek nije došlo. Kako je pomenuto, privatizacija fudbalskih klubova čini se kao adekvatno rešenje koje bi predstavljalo jedan od važnijih koraka na putu ka izmenama postojećeg stanja u fudbalu. Stoga, prvi korak u pravcu unapređenja kvaliteta srpske fudbalske industrije, čini se, trebalo bi da se ogleda u preduzimanju mera radi olakšavanja postupka privatizacije ova dva fudbalska kluba.

Ipak, privatizacija ne bi u potpunosti rešila probleme.⁷⁶ Drugim rečima, potrebno je imati na umu da „prepuštanje“ fudbalskih klubova privatnopravnim subjektima samo delimično rešava probleme. Naime, treba uzeti u obzir to da fudbalski klubovi nisu isto što i druga privredna društva, već da je opstanak svakog fudbalskog kluba od interesa za opstanak i neurušavanje celokupne fudbalske piramide, te od interesa i za navijače konkretnog kluba koji bi propast svog kluba doživeli emotivno i lično. Iz tog razloga, država čak ni nakon privatizacije ne bi smela, niti bi trebalo da klubove prepusti njima samima. Umesto toga, određeni stepen državnog nadzora i kontrole bi trebalo da postoji i nakon privatizacije.

Predlog reforme engleskog fudbala, čini se, mogao bi poslužiti kao uzor i srpskom zakonodavcu prilikom eventualnih budućih pokušaja unapređenja srpskog fudbala. Postojanje nezavisnog tela, izdvojenog od fudbalskih klubova značilo bi da klubovi ipak nisu u potpunosti nezavisni od države. Svojom kontrolom, država podstiče klubove da ostvaruju što bolje poslovne i sportske rezultate, te na taj način štiti fudbal od propadanja. Postupak licenciranja predložen u Engleskoj, čini se, može biti efikasan za ostvarivanje takve svrhe. Takođe, propisivanje direktorima i vlasnicima klubova dužnosti pojačane pažnje štiti klubove od nesavesnih i nepodobnih lica koja bi svojim nestručnim, nesavesnim ili nepromišljenim poslovnim potezima mogla štetiti klubu, a samim tim i celokupnoj fudbalskoj piramidi jedne države.

Najzad, u cilju unapređenja korporativnog upravljanja srpskim klubovima, valjalo bi takođe slediti engleski primer, te ići u pravcu usvajanja posebnog kodeksa namenjenog fudbalskim klubovima. Već je rečeno da je fudbal specifična privredna delatnost, te da su samim tim fudbalski klubovi različiti u odnosu na druge privredne subjekte. Stoga, njihovo korporativno upravljanje treba prilagoditi njihovim specifičnostima. Uz to, po pitanju pravne prirode pravila budućeg kodeksa, izgleda da se kao najadekvatnija izdvajaju pravila „primeni ili objasni“ iz razloga o kojima je već bilo reči.

Zaključak je, dakle, da srpski fudbal mora krenuti putem reformi. Kao uzor tom prilikom, čini se, može poslužiti trenutno aktuelni primer sprovođenja reformi engleskog fudbala. Ostaje da praksa pokaže da li će se predložene

⁷⁶ „Danas su zemlje u tranziciji suočene sa činjenicom da privatizacija sama po sebi ne vodi efikasnom upravljanju...“ D. Radonjić, 46.

reformu u Engleskoj pokazati kao plodonosne. Ipak, bez obzira na ishod, zamišljeni model uspostavljanja državne kontrole, te celokupna ideja iz koje je predlog otičen u „Beloj knjizi“ i proizašao, može se oceniti kao dobar početak, te dobar pokretač i ostalim zakonodavstvima da razmišljaju o sličnim koracima.

Milena Momčilov, LL.M

Research Assistant at Institute of Comparative Law

PhD Student at University of Belgrade – Faculty of Law, Serbia

THE NECESSITY OF IMPROVING CORPORATE GOVERNANCE IN SERBIAN FOOTBALL – ENGLISH EXAMPLE AS A POSSIBLE MODEL*

Summary

Adequate management of football clubs is one of the conditions necessary for achieving good business and sports results. On the one hand, the boards of directors of football clubs must consist of educated, capable and professional persons who will take deliberate business moves. On the other hand, club owners must also be turned to the long-term interests of the club instead of their own personal interests. Certain mechanisms are necessary for achieving that. Serbian law contains certain provisions intended to raise the quality of corporate governance. Nevertheless, practice shows that the current situation in Serbian football requires certain reforms of corporate governance.

In this paper, author paid attention to examining the existence of the need of the reform and possible directions of the reform of corporate governance of Serbian football clubs. Inspired by the current proposal for the reform of English football embodied by the so-called “White Paper”, author also analyzes the possibility of the aforementioned document to serve the Serbian legislator when considering the directions of possible future changes to existing legal solutions.

Keywords: football, football club, corporate governance, White Paper, reform of the governance of football clubs.

* This paper is a result of the research conducted by the Institute of Comparative Law financed by the Ministry of Science, Technological Development and Innovation of the Republic of Serbia under the Contract on realisation and financing of scientific research of SRO in 2023 registered under no. 451-03-47/2023-01/200049.

Literatura

- Vasiljević Mirko (2009), „Korporativno upravljanje i agencijski problemi (prvi deo)“, *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, vol. 57, br. 1.
- Vasiljević Mirko (2008), „Korporativno upravljanje (od problema do rešenja)“, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8, 2008.
- Vujisić Dragan (2008), „Kodeks korporativnog upravljanja“, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8.
- Vukoljić Zoran (2019), „Korporativno upravljanje u javnim preduzećima“ *Revizor: Časopis za teoriju i praksu, računovodstvo, podlovne finansije, poslovno pravo, menadžment*, god. 22, br. 85.
- Grahovac Borislav (2008), „Moderno korporativno upravljanje: evolucija uloge upravnog odbora i menadžmenta“, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8.
- Dabić Ljubiša (2008), „Revizija kao pretpostavka unapređivanja korporativnog upravljanja“, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8.
- Dedeić Predrag, Gasmi Gordana (2015), „Corporate Governance in State-Owned Enterprises – Relevant European Standards“, *Strani pravni život*, 59 (4).
- Dogandžić Petar, Dogandžić Anja (2021), „Menadžerske kompetencije i modeli za rešavanje agencijskog problema“ *BizInfo – Časopis iz oblasti ekonomije, menadžmenta i informatike (Blace)*, vol. 12, br. 2.
- Janković Miloš (2008), „Korporativno upravljanje i tržište kapitala“ *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8.
- Jovanović Aleksandra (1988), *Uvod u ekonomsku analizu prava*, Beograd.
- Jovanović Nebojša, Radović Vuk, Radović Mirjana (2021), *Kompanijsko pravo*, Beograd.
- Knežević Vladimir, Ivković Dragan (2016), „Korporativno upravljanje i konkurentnost Srbije u kontekstu približavanja Evropskoj Uniji“, *Megatrend revija: međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju*, vol. 13, no. 3.
- Mirković Valentina, Perić Goran, Jokić Aleksandar (2010), „Mogućnost primene korporativnog upravljanja u javnim preduzećima“, *BizInfo – Časopis iz oblasti ekonomije, menadžmenta i informatike (Blace)*.
- Mihajlović Borko (2020), „Održivo korporativno upravljanje kao uslov dugoročnog razvoja privrednih društava“, *Glasnik prava*, god. XI, br. 2.
- Momčilov Milena (2022), „O mogućim pravnim formama sportske organizacija u srpskom pravu“, u: (ur. M. Stanić) *Srpski fudbal – uporednopravni izazovi i perspektive II*, Institut za uporedno pravo.
- Petrović Tomić Nataša (2008), *Poslovna etika i OECD principi korporativnog upravljanja – neka opšta razmatranja*, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8.
- Radović Vuk (2008), „Kumulativno glasanje za izbor članova uprave“, *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, vol. 56, br. 1.
- Radović Vuk (2015), „Razvoj kulture odstupanja od „primeni ili objasni“ pravila korporativnog upravljanja“, *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, god. 63, br. 2.

- Radović Milica (2008), „Konvergencija različitih modela korporativnog upravljanja, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8.
- Radonjić Dragan (2005), „Korporativno upravljanje i novi Zakon o privrednim društvima“, *Novo privredno zakonodavstvo: Zbornik radova sa naučnog skupa održanog 5. maja 2005. godine na Pravnom fakultetu u Kragujevcu u organizaciji Instituta za pravne i društvene nauke Pravnog fakulteta u Kragujevcu*.
- Todorović Nada (2009), „Korporativno upravljanje i ekonomska kriza“, *Pravo i privreda*, god. 46, br. 1/4.
- Čolović Vladimir (2016), „Insolventnost i fudbalski klubovi“, u: *Srpski fudbal: uporednopravni izazovi i perspektive*, Insitut za uporedno pravo Beograd.
- Štimac Milko (2018), „Korporativno upravljanje kao odgovor na sukobljene interese“, *Pravo i privreda*, god. 45, br. 5/8.

Propisi i drugi akti

- A sustainable future - reforming club football governance, Policy Paper, published 23 February 2023, <https://www.gov.uk/government/publications/a-sustainable-future-reforming-club-football-governance/a-sustainable-future-reforming-club-football-governance>, 10/8/2023.
- Zakon o privrednim društvima, *Službeni glasnik RS*, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021.
- Zakon o sportu, *Službeni glasnik RS*, 10/2016.
- Statut Fudbalskog kluba Crvena Zvezda, 2023-02-04 *Статутуи ФК Црвена звезда.pdf* (crvenazvezdafk.com), 10/8/2023.
- Written statements - Written questions, answers and statements - UK Parliament*, 15. avgust 2023. godine.