

UDK 796:06.07]:005.5

*Dragan Đuranović, Saobraćajni fakultet Doboj,*  
*Srećko Novaković, Holding Kompanija "SOLID" Subotica,*  
*Dejan Gligović, Continental banka Subotica.*

## KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SISTEMU BEZBEDNOSTI SPORTSKIH DOGAĐAJA

### 1. UVOD

Bezbednosni aspekt menadžmenta sportskih događaja dobija sve više na značaju. Neredi na stadionima sa sukobom organizovanih grupa navijača-huligana sa snagama reda, sa razaranjima i ljudskim žrtvama, postavili su problem bezbednosti, kako pred oranizatore sportskih priredbi i policiju, tako i pred istraživače.

Zbog specifičnosti i usložnjavanja bezbednosnih prilika na najzastupljenijim javnim skupovima, problematika bezbednosti na sportskim priredbama dobila je na značaju.

Istraživanje menadžmenta rizika sportskih događaja je opravdano i značajno, što potvrđuje obimna naučna literatura iz ove oblasti. Veliki deo ovih istraživanja se koncentriše na rizike povreda sportista tokom treniranja i takmičenja. S tog stanovišta pristupaju i istraživači i zainteresovani za smanjivanje rizika profesionalnih bolesti, invaliditeta, zaštite na radu i sl. Drugi deo istaživača usmeren je na menadžment poslovnog rizika, posebno u maloj privredi, koja je umnogome slična karakteristikama poslovanja sportskih organizacija. Finansijski aspekt i opravdanost osiguranja od rizika je ovde u centru pažnje. Značajan, rastući broj savremenih istaživača orijentisan je na problem bezbednosti masovnih skupova kakvi su većina sportskih događaja. Ova literatura je u ekspanziji posle terorističkih incidenata sa kojima je suočen savremen svet.

Rizik koji nosi koncentracija mase gledalaca i aktera velikog sportskog događaja, jedan je od važnih aspekata menadžmenta sportskih događaja.

Sportski događaji su rizične operacije koje pred menadžment sportske organizacije postavljaju niz složenih zadataka. Smanjivanje verovatnoće rizika koji može da utiče na planirani događaj, samim tim i na ukupnu delatnost i razvoj sportske oranizacije, jedna je od osnovnih funkcija uspešnog sportskog menadžmenta.

Glavni rizik sportskog događaja proističe iz danas rasprostanjene subkulture vandalizma koju generiše psihologija mase – suprotstavljenih navijačkih grupa klubova čije ekipe se takmiče – namerno razaranje sportskih objekata (opreme stadiona, sala), tuče i nanošenje ozleda, sve do smrtnih ishoda, razbijanje izloga i paljenje automobila u mestu održavanja sportskog događaja – danas su česti oblici ponašanja mase gledalaca iz kojeg izvire veliki rizici.

Sportska organizacija ne može bez nastupa na takmičenjima, uključujući i organizovanje odrovarajućih sportskih događaja na sopstvenim terenima, u salama i na stadionima. Taj rizik ove organizacije moraju da prihvate kako bi se pozicionirale u prostoru sportskih takmičenja. Bez sposobnosti organizovanja sportiskih događaja,

sportske organizacije ne mogu da povuku pažnju i podršku medija, sponzora, lokalne zajednice. Otuda je menadžment rizika sportskih događaja predmet čije poznavanje i izučavanje dolazi u fokus savremene nauke menadžmenta sportskih organizacija.

## 2. MENADŽMENT BEZBEDNOSTI SPORTSKOG OBJEKTA I SPORTSKOG DOGAĐAJA

DSportski objekat (objekat fizičke kulture) u tehničko-arhitektonskom smislu podrazumeva "sve prostore i površine otvorenog ili zatvorenog građevinskog oblika, namenjene održavanju određenih aktivnosti (vežbanje, treniranje, takmičenje, rasonoda), ubrajajući tu i prateće i pomoćne prostore, gledalište i slično." U širem smislu menadžmenta, sportski objekti su resursi proizvodnje sportskih i rekreacijskih programa koji obuhvataju sve prostore (areas), građevine, zalihe i opremu unutar sporta i rekreacije. Oni mogu da budu arhitektonski projektovani i izgrađeni i za posebne namene kakvi su javni bazeni za plivanje, projektovani za samostalno usmerenu ili spontanu aktivnost kakvi su parkovi ili samo prirodni resursi pristupačni publici kakve su rečne obale, šume, plaže, planine." Oni, takođe mogu da budu projektovani i izgrađeni kao višenamenski kompleksi sa raznovrsnom opremom i instalacijama kakve su sportske hale, stadioni, rekreativni centri, školski objekti za fizičko vaspitanje i sl.

Sportski objekat je infrastruktura/ materijalno – tehnička baza programiranja i proizvodnje/ isporuke programa sportskih aktivnosti različitim sportskim publikama. Nakon izgradnje sportski objekat dospeva u delokrug menadžmenta koji organizuje programiranje i kadrovsko ekipiranje, proizvodi dohodak, svodi rashode na najmanju moguću meru i stvara sisteme menadžmenta unutar ograničenja koje postavlja arhitektonski projekat objekta. Ciljevi se raščlanjuju na nekoliko kratkoročnih meta. Ovo je neophodno da bi menadžment mogao da proceni napredovanje programa kroz različite etape kao i da proceni kada je dostignut krajnji planirani efekat (izvođačka sposobnost vežbača i sportista, očekivani prihod, i sl.).

Menadžer sportskog objekta (programer) je ključna osoba koja povezuje vrhovni menadžment (one koji formulišu politiku), članove stručnog štaba i sve učesnike (vežbače, sportiste i sl.). Pri razvijanju ciljeva, menadžer sportskog objekta – programer posebno ima zadatak: da postavi mete (etapne ciljeve) koji obezbeđuju ravnotežu / balansiranost programa, da postigne poželjne stope prihoda/ rashoda (pozitivnu nulu ili suficit a ne deficit); i da obezbedi uravnoteženu dinamiku/ razvoj različitih programa sportskog objekta (popularni programi imaju dinamičnu i ekspanzivnu potražnju dok niz važnih programa imaju statičan rast i zahtevaju relativno dug inicijalni period – proveravanje, animacija potencijalnih visoko-platežnih korisnika i sl. Pri tome menadžer - programer mora da razlikuje četiri kategorije korisnika: 1) *pojedinci* zainteresovani za spontane aktivnosti, 2) *učenici* zainteresovani

---

<sup>1</sup> Petrović, Z., Objekti fizičke kulture – školski objekti, Beograd,1993., FFK, str. 9.

<sup>2</sup> Torkildsen, G., Leisure and recreation management, London, 1982., University press, Kambridge, str.356.

za časovni oblik nastave/ instruktaze i treniranja u mnogim sportovima, 3) *članovi klubova* zainteresovani za igru u timovima i grupama i 4) *gledaoci i podržavajući interesenti* za koje se programiraju utakmice, turniri, događajio i zabavne priredbe. Sve ove četiri kategorije moraju naći mesto u bilansiranom programu sportskog objekta.

Sportski objekti deluju najčešće tokom 24 časa dnevno, a otvoreni su za korisnike oko 100 sati nedeljno. U tom radno-intenzivnom procesu veliki sportski objekti opslužuju po 10000 članova godišnje, 10000 korisnika nedeljno od čega prolaznici (nisu članovi) mogu da učestvuju i do 45%, zbrinjavaju po 10 povreda nedeljno, opslužuju po 4000 konzumenata u kafiću nedeljno, odgovorni menadžere objekta prepešači po 30 km nedeljno, realizuju se programi 70 različitih aktivnosti/interesa, preko 200 kurseva, 25 škola i usluži i do 40 klubova, sve to realizuje osoblje od oko 50 zaposlenih.

Definisanje nadležnosti za menadžment bezbednosti zahteva da se sagleda odnos dva pravna subjekta:

- 1- Vlasnik sportskog događaja – davalac franšize (sportski savez, olimpijski komitet i sl.)
- 2- Organizator događaja – primalac franšize (sportski klub u posedu standardnog sportskog objekta) koji je odgovoran za ukupni menadžment događaja.

Za definisanje prirode i razmera problema menadžmenta bezbednosti, neophodno je da se utvrde *klijentske grupe (štićenici)*. U savremenoj literaturi se razlikuju neposredne klijentske grupe kao i šire stanovništvo grada-domaćina, koje takođe zahteva zaštitu normalnog toka života i bezbednosti.

*Direktne klijentske grupe*, uz kvantifikaciju prema indikatoru učestalosti transporta u špicevima, su:

- Sportisti + timski zvaničnici i funkcioneri-delegati sportskih saveza, sudije, itd. 2%
- Logističari + radna snaga + volonteri 16 %
- Mediji 2,3 %
- Međunarodni + lokalni autoriteti (VIP) 0,45 %
- Sponzori 5,6 %
- Gledaoci sa ulaznicama 56,3 %
- Posetioci bez ulaznica 16,9 %
- Stanovništvo i prolaznici u okruženju objekata 4,5 puta više od diektnih klijenata.

Iz ovog pregleda se zapaža da se menadžment bezbednosti suočava sa diferenciranim zahtevima, ali da je bezbednost gledalaca sa ulaznicama u fokusu pažnje.

U okviru koncepcije menadžmenta rizika sportskog događaja, bezbednost je jedan od ključnih aspekata. Prema Philippe H. BOVY-u (2006), problem menadžmenta bezbednosti velikih sportskih događaja proističe iz: koncentracije mase gledalaca na malom prostoru u kratkom vremenskom intervalu, koncentracije ljudskih resursa i

---

<sup>3</sup> Bunis, D., and M. Himmelberg. „No-fly zone over Disney theme parks irks small-plane pilots.“ [Newspaper Source]. Santa Ana, California, *Orange County Register*, 2003.

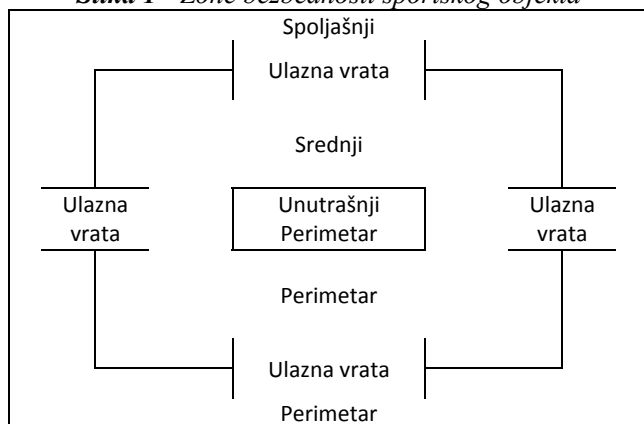
finansijskih ulaganja u gradu-domaćinu tokom tesnog vremenskog okvira, visoke koncentracije medija radi prenosa događaja milionima gledalaca, činjenice da su veliki sportski događaju uglavnom organizovani sa privremenim sistemima i logistikama koji deluju sa privremenom radnom snagom i volonterima uz minimalnu proveru, činjenica da se veliki sportski događaji odvijaju na više (OI čak do 50) prostora (venues) sa vešestrukim simultanim operacijama dispergovanim u gradu-domaćinu.

Menadžment bezbednosti ostvaruje se partnerstvom organizatora sportskog događaja sa vlastima: ministarstvom unutrašnjih poslova i zdravstva, sa lokalnom policijom, sa lokalnim vlastima grada-domaćina

Koncept objekata (venues) čini jezgro pojma sportskih događaja i bezbednosne funkcije njihovog menadžmenta. Menadžment bezbednosti objekta je diferenciran na tri zone: meki obruč sa ograničenim pristupom / transportom i punktovima za proveravanjem, ispred kuće (FON) za gledaoce sa validnim ulaznicama i priručnim potrepštinama, iza kuće (VON) akreditovana lica i vozila sa područjima provere uključujući pretres ličnih potrepština, FON i VON čine tvrdi obruč zajedno sa objektom i njegovim obezbeđenim terenima.

Sa bezbednosnog stanovišta, sportski objekat se deli na tri pojasa (perimetra): unutrašnji pojas (igrališta, svlačionice, tuneli i sl) koji se podvrgava najvišem nivou bezbednosti, srednji pojas (tribine, pristupne saobraćajnice, prodajni štandovi i sl.) – pojačani nadzor i visoke mere bezbednosti (pretresi i sl.), spoljašnji pojas (ulazi, okruženje objekta, parkirališta, i sl.) – početak bezbednosne kontrole.

*Slika 1 - Zone bezbednosti sportskog objekta*



Izvor: Major Special Event Security Guidelines, str. 35.

Sa stanovišta bezbednosti objekti se dele na: takmičarske klastere objekata (2 do 10 funkcionalno povezanih objekata – Olimpijski parkovi i sl.) i Netakmirarske objekte

<sup>4</sup> Cohn, P. „Sports flyover threat provision ends with session.“ *CQ Weekly*, 60 (45), 3086, 2002.

(olimpijska sela, hoteli, aerodromi, medijska sela) zajedno sa transportnim stajalištima, istovarnim zonama i sl.

Prema autorima National Infrastructure Protection Plan: Partnering to enhance protection and resiliencu 2009 (SAD) koncept zaštite, koji čini jezgro pojma bezbednosti, obuhvata:

Zaštita –Menadžment rizika: predupređivanje pretnji, ublažavanje ranjivosti, minimalizacija posledica.

Menadžment objekata sa stanovišta bezbednosti obuhvata nekoliko etapa:<sup>5</sup>

1. Procena opasnosti i izrada studije izvodivosti uspešnog sistema bezbednosti za predstojeći specifični sportski događaj.
2. Uspostavljanje integrisanog Komandnog centra bezbednosti sa kojim su povezani svi drugi funkcionalni centri sportskog događaja.
3. Provere sistema bezbednosti uoči događaja:
  - Vrednovanje rasporeda i operacija u objektu, obuka komandne strukture i personala
  - Testovi velikih događaja u sportskom objektu uoči sportskih događaja (veliki muzički događaji i sl.) radi poboljšanja šema menadžmenta masovne publike
  - Male provere uoči događaja.

Traganje za statistički značajnim povezanostima varijabli sa kriterijskom varijablom Nivo bezbednosti događaja, dovelo je do izdvajanja sledećih varijabli:

Testovi direktne povezanosti spoljašnjih riziko faktora sa kriterijskom varijablom A -> E pokazuju da:

Dve varijable iz skupa Subjektivnih osobina informatora statistički značajno su povezane sa kriterijskom varijablom A1->E -- godina rođenja GODROD3 i angažovanost u sportskorekreativnim aktivnostima SPREK15.

Dve varijable iz skupa varijabli Socio-kulturne i društvene sredine statistički značajno su povezane sa kriterijskom varijablom A2 -> E -- Uticaj uzrasta na ponašanje na sportskim priredbama UZRAST61 i Uticaj broja dece u porodici (jedinac ili više njih) na ponašanje članova porodice na sportskim priredbama BRDECE65.

Tri varijable iz skupa varijabli opštih okolnosti i svojinsko-pravnog sistema statistički značajno su povezane sa kriterijskom varijablom A3-> E – Pravosudni organi aktivno učestvuju u ostvarivanju bezbednosti na sportskim priredbama SUDOST32, Ukupan rad pravosudnih organa u ostvarivanju bezbednosti na sportskim priredbama uglavnom je uspešan.

RADSUD35 i Privatizacija sportskih klubova bi uticala na poboljšanje bezbednosti na sportskim priredbama PRIVTZ51.

---

<sup>5</sup> Himmelberg, M. „Disney’s Anaheim, Calif., theme parks will get permanent security gates“ [Newspaper Source]. Santa Ana, California, *Orange County Register*, 2004

<sup>6</sup> koje mogu da se kandiduju kao oslonci multivarijantne analize povezanosti skupova varijabli kao faktora menadžmenta bezbednosti sportskih događaja

Dve varijable iz skupa varijabli interesnog spoljašnjeg okruženja statistički značajno su povezane sa kriterijskom varijablom A4 -> E – Sportska javnost ima uticaj na bezbednost na sportskim priredbama SPJAVUT48 i Odnosi između sportskih klubova i navijačkih grupa imaju uticaj na bezbednost na sportskim priredbama KLNAVUT50.

Test direktnih povezanosti unutrašnjih riziko faktora i kriterijske varijable bezbednosti sportskog događaja B -> E pokazuju da Sportske sudije ostvaruju uticaj na bezbednost na sportskim priredbama SUDJUT44.

Test direktnih povezanosti policije kao faktora menadžmenta bezbednosti i kriterijske varijable bezbednosti sportskog događaja C -> E pokazuju povezanost dve varijable – Policija ima adekvatna zakonska ovlašćenja u ostvarivanju bezbednosti na sportskim priredbama ZAKOVL23 i Policija aktivno i u potpunosti u skladu sa ovlašćenjima učestvuje u ostvarivanju bezbednosti na sportskim priredbama OSTVBZ24.

Test direktnih povezanosti ostalih faktora menadžmenta bezbednosti i kriterijske varijable bezbednosti sportskog događaja D -> E – pokazuju povezanost varijable Redarska služba ima odgovarajuću ulogu u ustvarivanju bezbednosti na sportskim priredbama REDSLUT47.

Rezultat testova povezanosti ostalih faktora menadžmenta bezbednosti sportskih događaja sa kriterijskom varijablom koja meri nivo bezbednosti tih događaja, neočekivan je ali se može razumeti ako se ima u vidu da se konstruisanje varijabli oslanja, na opservacije i zaključke ispitanika o organizaciji bezbednosti utakmica, kojima su prisustvovali (ili o njima čuli posredstvom medija) .

### **3. MODEL MENADŽMENTA BEZBEDNOSTI SPORTSKOG DOGAĐAJA**

Menadžment rizika počinje uspostavljanjem konteksta ili okruženja u kojem organizacija deluje i u kojem se rizik može definisati.

Prilikom identifikovanja rizika treba imati u vidu da je rizik događaj (ono što može da se dogodi) koji treba razlikovati od opštih izvora rizika (kako rizik može da nastane) i njegovih uticaja (šta su posledice ako se on dogodi, što je predmet trećeg koraka u procesu menadžmenta rizika ).

---

<sup>7</sup> To su opservacije i zaključci posmatrača koji stiču iskustvo o bezbednosti uglavnom na sportskoj priredbi kao finalnom proizvodu, čiji proces pripremanja nije izložen uvidu i prosuđivanju sportske publike.

<sup>8</sup> Ovo okruženje se mora delimitirati (utvrditi granice) kako bi se rizicima moglo upravljati i usmeravati odluke o menadžmentu rizika. Radi toga je neophodno:

- Razmotriti ishode koje želimo da postignemo svojom aktivnošću;
- Razmotriti okruženje u kojem naša organizacija deluje;
- Utvrditi unutrašnje i spoljašnje interesente / stejkholders;
- Postaviti kriterije evaluacije rizika.

Varijable rizika se izvode iz razlikovanja kontrolisanih i nekontrolisanih rizika. Neke rizike organizacija ne može da kontroliše, ali ipak može da njima upravlja i zato ih treba identifikovati. Rizici se ovom smislu mogu klasifikovati na:

- Unutrašnje – koji su deo aktivnosti organizacije, na primer, rizik moguće povrede vežbača i klijenata / korisnika usled neispravne opreme
- Spoljašnje – koji utiču na organizaciju ili na njene aktivnosti, na primer, promena zakonodavstva koji zahtevaju da objekti budu ograđeni i obezbeđeni
- Slučajne – koji nisu predvidljivi, na primer, udar groma.

**Tabela – Opcije za tretiranje rizika**

Izvesnost	Posledice				
	Katastrofalne	Velike	Umerene	Male	Beznačajne
Skoro sigurno	Izbegni ili prenesi	Izbegni ili prenesi	Izbegni ili prenesi	Kontroliši	Kontroliši
Izvesno	Izbegni ili prenesi	Izbegni ili prenesi	Izbegni ili prenesi	Kontroliši	Kontroliši
Verovatno	Izbegni ili prenesi	Izbegni ili prenesi	Prenesi ili kontroliši	Kontroliši	Kontroliši
Neizvesno	Prenesi	Prenesi	Prenesi ili kontroliši	Kontroliši	Kontroliši
Retko	Prenesi	Prenesi	Prenesi ili kontroliši	Kontroliši	Kontroliši

Svaka odluka o načinu tretiranja rizika može da rezultira nastankom novih rizika.

Plan tretiranja rizika opisuje kako će izabrane opcije tretiranja rizika biti primenjene. Ovaj plan dokumentuje sledeće: izvore rizika i rizične događaje, analizu rizika – izvesnost, posledice i nivoe rizika, listu prioriteta neprihvatljivih rizika, izabrane opcije tretiranja rizika, osoba ili osobe odgovorne za primenu opcija tretiranja, potrebni resursi, mere učinaka, vremenski okvir primene, vremenski raspored revizije plana.

Primena plana tretiranja rizika zahteva da se razmotri:

- Operativna struktura organizacije
- Resursi s kojima organizacija raspolaže.

Postojeću operativnu strukturu organizacije neophodno je preispitati sa staništa ostvarivanja plana menadžmenta rizika: koliko ona podržava neke od izabranih opcija tretmana rizika. U tom smislu nekada su neophodne promene koje uključuju razvijanje ili prilagođavanje programa, marketinga, strategija nabavki i kadrovanja koje će ili u susret opcijama tretiranja rizika.

Revizija resursa s kojima organizacija raspolaže uključuje: fizički resursi (objekti, oprema, vozila, nameštaj), ljudski resursi (menadžment, zaposleni i volonteri), finansijski resursi (kapital, bankovni računi i zajmovi).

Često neka opcija tretiranja rizika može da zahteva podršku dopunskim resursima. Ako takvi resursi u organizaciji ne postoje, neophodno ih je kupiti ili ih organizovati.

Primena plana tretiranja rizika obuhvata formulisanje strategije njenog saopštavanja svima onim koje ona dotiče. Takva strategija može da uključi obučavanje i informisanje grupa i diskusiju sa pojedincima.

**Tabela – Izbor strategije tretiranja rizika**

Izvesnost	Posledice		
	Katastrofalne i velike	Umerene	Male i beznačajne
Skoro sigurno ili izvesno	A Izbegni ili prenesi	D Izbegni ili prenesi	G Kontroliši
Umereno (Verovatno)	B Izbegni ili prenesi	E Prenesi ili kontroliši	H Kontroliši
Neizvesno ili Retko	C Prenesi	F Prenesi ili kontroliši	I Kontroliši

*Izbegavanje rizika* – Odluka da se ne nastavi sa aktivnošću ili izbor drugog načina postizanja istog ishoda.

*Prenos rizika* – Prevaljivanje ukupne ili dela odgovornosti za rizik na drugu stranku koja je sposobnija da ga kontroliše.

*Kontrola rizika* – Smanjivanje ili izvesnosti nastanka rizika ili posledica rizika ili i jednog i drugog.

*Prihvatanje rizika* – Prihvatanje rizika i donošenje odluke o načinu pokrivanja troškova ako nastane šteta.

Revizija plana menadžmenta rizika ostvaruje se na osnovu stalnog praćenja i vrednovanja strategija koje organizacija koristi da bi upravljala rizikom. Rizik ne ostaje isti, okruženjski kontekst se menja i drugi faktori utiču na organizaciju. Može se konstatovati da, tokom vremena: nastaju novi rizici, postojeći rizici rastu ili opadaju, neki rizici više ne postoje, menja se prioritet rizika, neke strategije tretiranja rizika više nisu efektivne.

Osim toga, organizacija treba periodično da revidira plan menadžmenta rizika kako bi utvrdila: kako će revizija da se obavi, koliko često će revizija da se vrši, ko će biti odgovoran za reviziju.

Reviziju plana menadžmenta rizika treba planirati kako bi si: pratili postojeći rizici, identifikovali novi rizici, identifikovale slabe tačke, vrednovala efektivnost tekućih strategija tretiranja rizika.

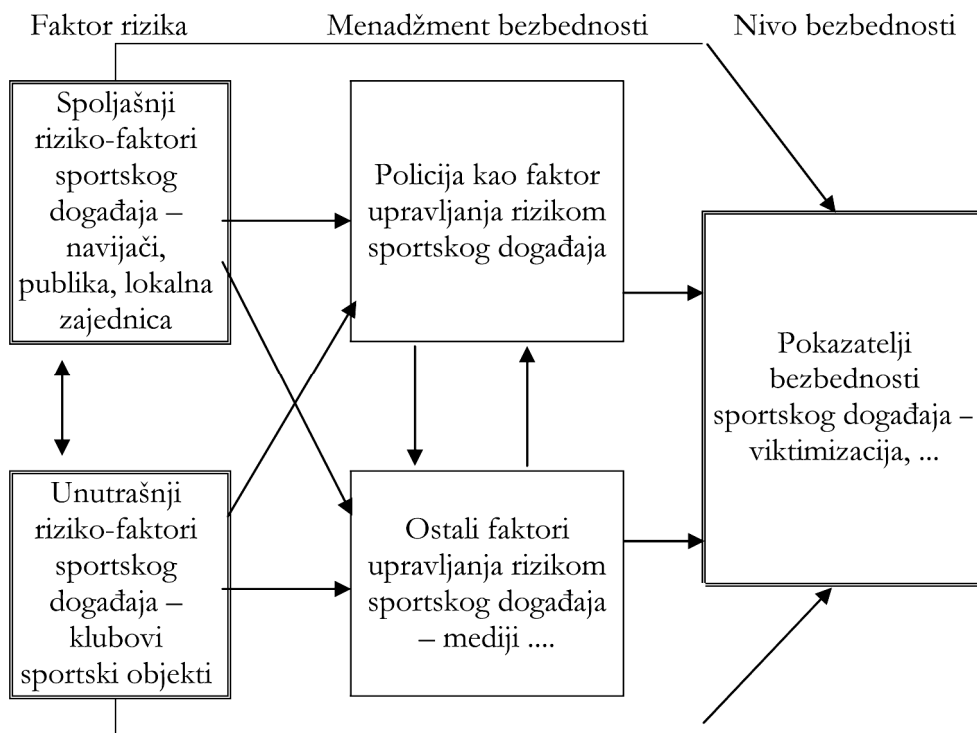
Plan menadžmenta rizika može se revidirati primenom: posmatranja, fizičkih inspekcija, izveštaja o akcidentima, upitnika, intervjua sa interesentima, redovnog pregleda procedura tretiranja rizika, ponavljanja procesa menadžmenta rizika.

Stalno unapređivanje menadžmenta rizika zahteva komuniciranje i savetovanje sa drugima radi obezbeđivanja da plan menadžmenta rizika ostane relevantan.



Teorijski model menadžmenta bezbednosti sportskog događaja obuhvata tri dimenzije (konstrukta): Centralni konstrukt „menadžment sigurnosti“ sportskog događaja povezuje „faktore rizika“ sa „nivoom sigurnosti“. Sigurnost je stanje obrnuto proporcionalno delovanju faktora rizika (veći rizik – niži nivo sigurnosti). Menadžment sigurnosti, koristeći mehanizme- procese predupređivanja i neposredne zaštite klijenata i imovine od dejstva riziko-faktora, doprinosi povećanju nivoa bezbednosti sportskog događaja.

**Slika – Teorijski model menadžmenta bezbednosti sportskog događaja**



*Faktori rizika* se, sa stanovišta menadžmenta, raščlanjuju na spoljašnje i unutrašnje:

Spoljašnji riziko-faktori sportskog događaja – navijači, publika, lokalna zajednica, su faktori na koje menadžment nema direktnog uticaja – može samo da procenjuje verovatnoću uticaja, itd.

Unutrašnji riziko-faktori sportskog događaja- klubovi, sportski objekti su faktori na koje menadžment klubova, sportskih objekata ( kao i okolnih objekata, medicinskih institucija, i sl.) mogu da utiču, da deluju proaktivno i da neposredno intervenišu tokom događaja na otklanjanje ili smanjivanje rizika.

Na iskustvu prethodnih događaja uči sse i vrednuju se bezbednosna rešenja za sve naredne događaje – pogrešno je korišćenje neproverenih tehnologija i procesa.

Za empirijsko istraživanje menadžmenta bezbednosti klijenata sportskih događaja, neophodna je jasna operacionalizacija indikataora bezbednosti. Mellor i Veno (1998) definišu i obrazlažu validnost sledećih indikatora bezbednosti na sportskim događajima: opažanja, fotografije / video snimci, intervjui, hapšenja / kršenje propisa, podaci o povredama, uništavanje imovine, inspekcije bezbednosti, izvorni podaci (policije...)

#### 4. ZAKLJUČAK

Između sistema menadžmenta bezbednosti sportskih organizacija, prvenstveno menadžmenta sportskih objekata, i sistema policijskog obezbeđenja opšte javne bezbednosti, postoji posredna povezanost. Pravac povezanosti delovanja unutrašnjeg sistema menadžmenta bezbednosti tokom sportskih priredbi, usmeren je od mreže redara ka policiji kao spoljašnjem faktoru bezbednosti. Ova informacija se može tumačiti tako da policija deluje kao faktor suzbijanja bezbednosnih incidenata od trenutka kada oni eskaliraju do nivoa koji izmiče kontroli unutrašnjeg menadžmenta bezbednossti sportske organizacije (objekta).

Pripadnici strukture menadžmenta bezbednosti u sportskim organizacijama, nastoje da rizik bezbednosnih incidenata prevale na sistem državne bezbednosti – policiju i sudstvo. Takvo razumevanje menadžmenta bezbednosti sportskih događaja pokazuje nerazvijenost i zanemarivanje ove važne funkcije sportskog menadžmenta u našem sportu.

Glavni riziko-faktori bezbednosti su navijači, a ključni faktori menadžmenta bezbednosti sportskih događaja u JBO, predstavljaju policija i redarska služba sportskih objekata-klubova. Ova poslednja konstatacija o policiji kao faktoru menadžmenta bezbednosti je ograničena s obzirom da, kao finalizator policijskih prijava, nastupa sudski sistem.

Iz saznanja o delovanju tužilaštva i sudova (nedovoljno prisustvo adekvatnih sankcija za prekršaje, a pogotovo, za krivična dela, protiv izazivača incidenata na sportskim priredbama ), može se konstatovati da delovanje policije ne rezultira efektima koji doprinose efikasnom dugoročnom suzbijanju izgređa i povećanju nivoa bezbednosti sportskih događaja.

#### LITERATURA

1. Bonner, J. „Looking for faces in the Super Bowl crowd.“ *Access Control & Security Systems Integration*, 44(3), 1-4, 2001.
2. Bunis, D., and M. Himmelberg. „No-fly zone over Disney theme parks irks small-plane pilots.“ [Newspaper Source]. Santa Ana, California, *Orange County Register*, 2003.)
3. Cohn, P. „Sports flyover threat provision ends with session.“ *CQ Weekly*, 60 (45), 3086, 2002. )

4. Himmelberg, M. „Disney’s Anaheim, Calif., theme parks will get permanent security gates“ [ Newspaper Source]. Santa Ana, California, *Orange County Register*, 2004
5. Maksimović, N., Matic, R., Frid, P. (2008), OBRAZOVNI STATUS RODITELJA I FIZIČKA AKTIVNOST DECE, u g. Bala (Ur.), Antropološki status i fizička aktivnost dece i omladine Vojvodine, Novi Sad: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
6. Maksimović, N. (2005) Strategijski menadžment i planiranje u sportu, Novi Sad: Old Commerce.
7. Maksimović, N., Raič, A. (2005), Sportski menadžment, Univerzitet u Novom Sadu i Fakultet fizičke kulture, Novi Sad

#### *CREATING A MODEL OF MANAGEMENT IN THE SECURITY SYSTEM OF SPORTS EVENTS*

*The acquired information and knowledge that the public in the sport events: from heterogeneous sport audience, media and sport superstructure to sports organizations relate to the security in a passive way, in an expectation that the risk of security incidents should be taken up by other security structures demand that the relationship police – sport should be changed and that the security of sport events should be primary part of sport, especially of clubs and other sports organizations. To achieve that the change a new attitude towards the security in sports organizations in necessary, in the system of values and with respect to the investment in the security of sport facilities. The first necessary step is an educational effort of sport associations and organizations that will induce the change towards the better appreciation of the security in sport.*

**Key words:** *management, sports events, risk, security, sports organizations.*