

— SLOVENSKI NOGOMET —

2025

A stylized soccer ball icon is positioned between the digits '0' and '2' of the year '2025'. The ball is rendered in a dark brown color with white and dark brown hexagonal panels, giving it a three-dimensional appearance.

STRATEGIJA NOGOMETNE ZVEZE SLOVENIJE do 2025

NOGOMETNA ZVEZA SLOVENIJE

Predoslje 40a, Brdo pri Kranju, 4000 Kranj

T: 04 25 79 400

F: 04 25 79 456

E: nzs@nzs.si

I: www.nzs.si



— SLOVENSKI NOGOMET —

2025

STRATEGIJA NOGOMETNE ZVEZE SLOVENIJE d.o. 2025

Kazalo

6	UVOD
7	NAGOVOR
8	VREDNOTE IN POSLANSTVO
10	VIZIJA
12	KLJUČNE STRATEŠKE USMERITVE
16	STRATEŠKI CILJI
18	STRATEŠKE AKTIVNOSTI
24	STRATEŠKI PROJEKTI



Uvod

Dolgoročni trendi in scenariji razvoja dejavnosti kažejo, da Nogometna zveza Slovenije deluje v globalno najprivlačnejši športno-poslovni dejavnosti. Ocena zunanjih okoliščin do leta 2025 nas utrjuje v prepričanju, da bomo delovali v zunanjih okoliščinah, ki bodo omogočale dinamičen razvoj športno-poslovnih modelov v nogometu. Naša vizija do leta 2025 nas zavezuje k razvoju transparentno upravljane in družbeno odgovorne nogometne zveze z zmagovalno miselnostjo, ki bo širše prepoznavna po svojih vrednotah delovanja in zavezanosti dvigu kakovosti nogometne igre. Večina reprezentanc se bo vsaj enkrat uvrstila na zaključna evropska ali svetovna tekmovanja. Naše lige bodo privlačnejše za partnerje, klube in gledalce. S spodbujanjem uporabe sodobnih tehnologij tako na NZS kot pri klubih bodo nastajali inovativni športno-poslovni modeli. Naše »medijsko središče« bo poslovalo donosno. Prihodke v nogometu bomo povečali. Izboljšana nogometna infrastruktura bo omogočala kakovostno in varno ukvarjanje z nogometom vsem udeležencem »dvojne nogometne piramide«. S povečanjem števila in dvigom kakovosti trenerjev bomo močno izboljšali pogoje razvoja mladih nogometašev in nogometašic. Napredno digitalno okolje bomo uporabljali za množično vključevanje, aktivno sodelovanje in ukvarjanje z nogometom. Približno 70.000 prebivalcev Slovenije bo organizirano igralo nogomet.

Dolgoročnejša vizija Nogometne zveze Slovenije do 2030 predvideva, da bo nogomet takrat šport številka 1 v Sloveniji. Vsi, ki se bodo želeli ukvarjati z nogometom, bodo za to imeli kakovostne pogoje.

Strategija NZS za obdobje do leta 2025 je pripravljena v duhu koncepta dinamičnega strateškega razmišljanja oziroma vitkega strategiziranja kot procesa, ki uporablja tehnike poslovnega dizajniranja in vitkega inoviranja. Strateško razmišljanje je sposobnost kontinuiranega odkrivanja ključnih izzivov na osnovi globoke empatije oziroma razumevanja deležnikov, predvidevanja oziroma razvijanja skupne vizije, njenega uresničevanja in učenja organizacije. S strateškim razmišljanjem zasledujemo hitrost, dinamičnost, fleksibilnost, kreativnost, intuicijo in želje oziroma moč volje ter tudi stabilnost. Ta pristop predstavlja nadgradnjo konvencionalnega strateškega načrtovanja. Strateško načrtovanje je analitičen, konvencionalen in formalen proces, temelječ na podatkih, gotovosti in strukturi. Posamezni elementi strateškega načrtovanja so tudi v sodobnih časih negotovosti potrebni in jih v našem sistemu strategiziranja ohranjamo tudi v naši skupini. S podobnim pristopom je bila pripravljena že strategija za obdobje 2015–2020.

Strateško razmišljanje ni le naloga ožjega vodstva, temveč mora vključevati celotno organizacijo. Osnovno načelo pri nastanku pričujoče strategije je, da ljudje uresničujejo tisto, kar ustvarijo sami. Zato je pri njenem nastanku na strateških delavnicah sodelovalo večje število ključnih vodij, strokovnjakov in deležnikov v NZS. Za uspešno izvajanje strategije pa je pomembno, da jo preko ustreznega komuniciranja in predvsem preko konkretnega dela sprejmejo vsi sodelavci in deležniki NZS.

Nogomet je šport številka 1

Za nami je strateško obdobje, v katerem smo imeli postavljene ambiciozne cilje in izvajali aktivnosti za uresničitev ključnih strateških usmeritev. Naredili smo evalvacijo doseženega in ugotovili, da je postavljena strateška smer prava.

Usmeritev v razvoj igre, ustvarjanje ustreznih pogojev za ukvarjanje z nogometom, utrjevanje pomena in vloge nogometa v družbi ter povečanje tržnih prihodkov bodo ključne prioritete tudi v novem strateškem obdobju. Popularnost nogometa stalno narašča. Napredek spremljamo pri odnosih z deležniki, vključenosti, množičnosti ter po močno povečanem zanimanju za partnersko sodelovanje z NZS. V časih družbenih sprememb nam je uspelo zadržati trdni položaj na trgu in se uspešno prilagoditi zahtevni situaciji. Vse to ne bi bilo mogoče brez trdnih temeljev, postavljenih v preteklosti, in podlage, ki smo jo utrdili v zadnjih štirih letih vodenja.



Množičnost, zaradi katere ima nogomet vedno večji družbeni vpliv, povečuje tudi odgovornost. Pomeni zavezo NZS do nogometne družine in celotne družbe. Začrtana pot mora biti zato premišljena in jasna, odkloni pa dovoljeni le takrat, ko smo v to prisiljeni. Novo strateško obdobje pomeni nove izzive, nove cilje in aktivnosti, ki jih bomo izvajali skupaj za dobro nogometa.

Radenko Mijatović,

Predsednik Nogometne zveze Slovenije

Vrednote in poslanstvo

ODGOVORNOST

Pri svojem delu spoštujemo načelo poštene igre, saj imamo veliko odgovornost do vseh vključenih deležnikov, zato svoje naloge vedno opravljamo profesionalno, odločitve pa sprejemamo skrbno. Nogomet je tradicija, ki jo želimo ohranjati in razvijati, pri čemer se zavedamo pomembne odgovornosti, ki jo imamo do družbe, v kateri zavzeto spodbujamo solidarnost, širimo načela športnega duha in zdravega življenja.

ODPRTOST

Nogomet nas povezuje in druži. S preglednim delovanjem in odkritimi odnosi krepimo medsebojno zaupanje in odpiramo možnosti za nove zmage. V aktivnosti vključujemo različne skupine in posameznike ter omogočamo dostopnost do udejstvovanja v vseh okoljih. Odprti smo za nove ideje in gradimo tolerantne odnose, na podlagi katerih ustvarjamo dobro sodelovanje in dosegamo uspešne rešitve.

ZMAGOVALNOST

Z nam lastno borbenostjo se trudimo vedno znova doseči zmago, pri čemer vztrajno in prodorno zasledujemo svoje namene in cilje. Zavedamo se, da ustvarjamo prihodnost tako na tekmovalnem kot tudi na poslovnem in družbenem področju, zato povsod stremimo k odličnosti.

SPOŠTLJIVOST

Spoštujemo nasprotna mnenja, drugačne ideje in različna prepričanja, s čimer krepimo lastno dostojanstvo, si odpiramo obzorja za nova spoznanja in možnosti za povezovanja. Spoštovanje enotnih pravil nam omogoča enakopravno obravnavo interesov posameznikov in skupin.

STRAST

Strast do nogometne igre, ki se kaže tako na igrišču kot zunaj njega, je naše gonilo. Svojo predanost dokazujemo s strokovnim delom na vseh področjih ter z nesebičnim in prostovoljnim delom v različnih okoljih.





VIZIJA

2025

Transparentno upravljana in družbeno odgovorna nogometna zveza z zmogovalno miselnostjo, ki je širše prepoznavna po svojih vrednotah delovanja ter zavezanosti k dvigu kakovosti nogometne igre. Večina reprezentanc se je vsaj enkrat uvrstila na zaključna evropska ali svetovna tekmovanja. Naše lige so privlačne za partnerje, klube in gledalce. S spodbujanjem uporabe sodobnih tehnologij tako na NZS kot pri klubih so nastajali inovativni športno-poslovni modeli. Naše »medijsko središče« donosno posluje. Prihodke v nogometu smo povečali. Izboljšana nogometna infrastruktura omogoča kakovostno in varno ukvarjanje z nogometom udeležencem »dvojne nogometne piramide«. S povečanjem števila in dvigom kakovosti trenerjev smo močno izboljšali pogoje razvoja mladih nogometašev in nogometašic. Napredno digitalno okolje uporabljamo za množično vključevanje, aktivno sodelovanje in ukvarjanje z nogometom. Približno 75.000 prebivalcev Slovenije organizirano igra nogomet, še enkrat toliko se jih z nogometom ukvarja.

2030

Nogomet kot šport številka 1 v Sloveniji narekuje in oblikuje smer športno družbenega razvoja. Vsi, ki se želijo ukvarjati s nogometom imajo za to kakovostne pogoje.

Ključne strateške usmeritve



U1: Razvoj kakovostne nogometne igre na vseh ravneh

NAMEN: Zagotoviti osnovne pogoje za vključevanje deklet in fantov v nogomet glede na njihove sposobnosti in omogočiti igranje nogometa različnim družbenim skupinam v varnem okolju in čim dlje s ciljem zagotavljanja zdravega načina življenja. NZS bo preko strokovnih programov pomagala MNZ in klubom pri delovanju, organizaciji in višji kakovosti izvajanja njihovih športnih programov. Ob množičnosti omogočiti čim večjemu številu posameznikov (igralcev, trenerjev, sodnikov) ter klubov in reprezentanc doseganje vrhunskih mednarodnih rezultatov. Z nogometom želimo tudi prispevati k večji prepoznavnosti in ugledu Slovenije.

AKTIVNOSTI:

- Zagotavljamo sistematično pomoč klubom na različnih ravneh.
- Kontinuirano spremljamo sodobne modele nogometne igre in jih implementiramo na reprezentančno ter klubsko raven.
- Skrbimo za kakovost in ustreznost klubskih tekmovanj ter poenotenje načina igranja v mlajših starostnih kategorijah.
- Spodbujamo vključevanje in vztrajanje otrok ter odraslih v nogometni aktivnosti.
- Skrbimo za promocijo, kvaliteto ter razvoj ženskega klubskega in reprezentančnega nogometa.

U2: Uveljavljanje pomena in ugleda nogometa v družbi

NAMEN: Imeti ugled profesionalne, vključujoče in transparente organizacije, ki skrbi za razvoj in širjenje nogometa v Sloveniji. Skozi aktivnosti pomembno pozitivno vplivati na državo in družbo ter biti zgled s svojim delovanjem. Redno in zavzeto komunicirati z javnostjo ter si prizadevati za pravilno razumevanje vloge posameznih nogometnih deležnikov v družbi. Vzpostavljati neposreden stik z navijači, igralci in ostalimi sodelujočimi.

AKTIVNOSTI:

- Spodbujamo in sodelujemo pri družbeno odgovornih projektih.
- Sodelujemo z državnimi in lokalnimi institucijami pri razvojnih vprašanih povezanih z nogometom ter smo aktivni pri spremembah in dopolnitvah zakonodaje s področja športa.
- Proaktivno sodelujemo v mednarodnem prostoru.
in izvajamo UEFA načela dobrega upravljanja ter aktivno in transparentno komuniciramo z vsemi deležniki.
- Se odločno borimo proti doping, huliganstvu in rasizmu, spoštujemo načela fair play ter skrbimo za integriteto tekmovanj.



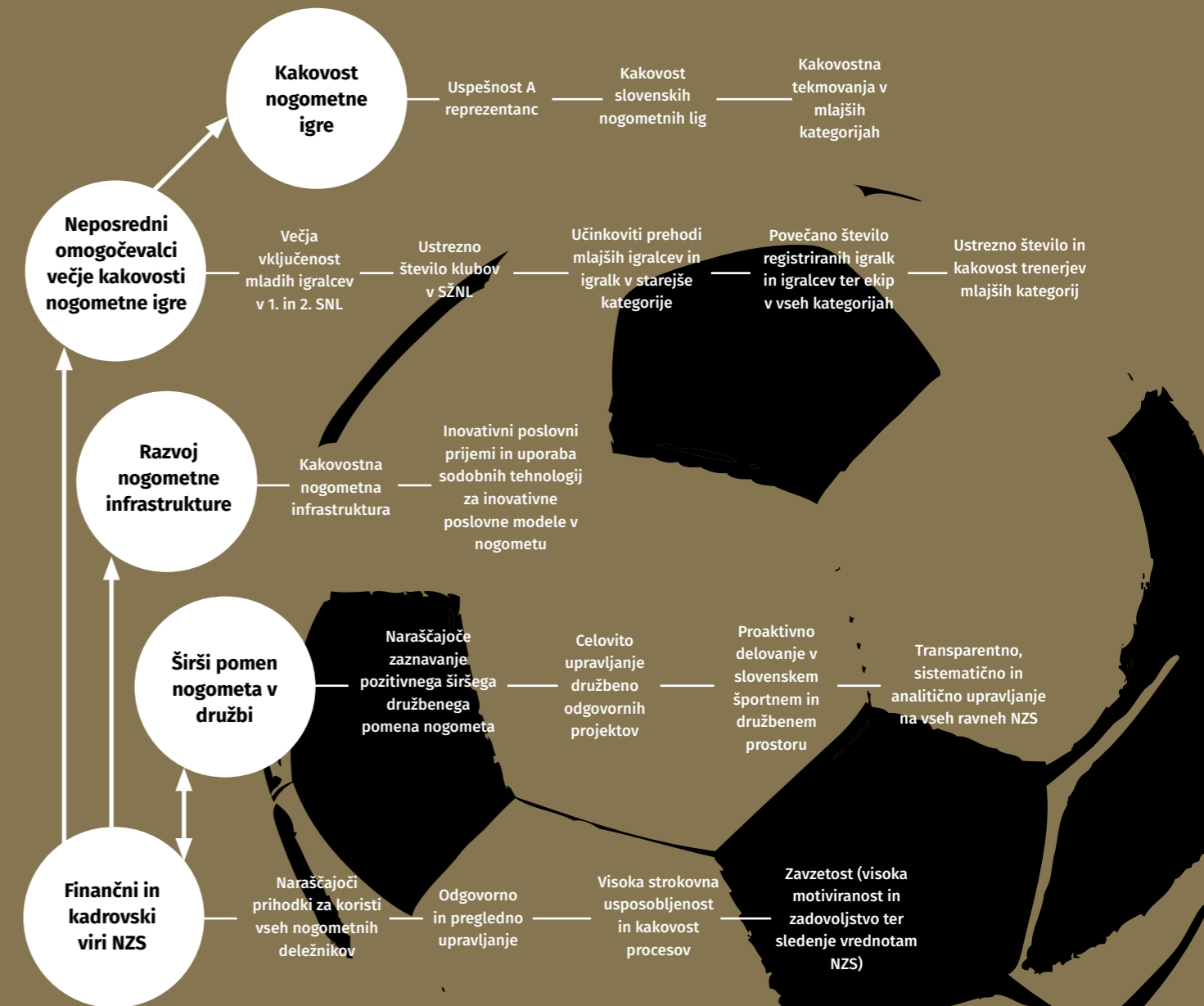
U3: Uravnoteženo poslovanje in vlaganje v razvoj nogometa

NAMEN: Z inovativnimi rešitvami in sodobnimi tehnologijami ustvariti pogoje za ohranjanje ravni prihodkov v nogometu tako za razvoj vrhunškega nogometa kot nogometa za vse deležnike. V sodelovanju z lokalnimi skupnostmi in državo omogočiti izboljšanje nogometne infrastrukture za igranje nogometa na vseh ravneh. Sistematično vlagati v deležnike, njihovo delovanje in programe. Zagotoviti dodatna denarna sredstva za čim boljši razvoj mladih igralcev preko primerno plačanih in specializiranih trenerjev in demonstratorjev nogometne igre.

AKTIVNOSTI:

- Vpeljujemo nove modele trženja blagovnih znamk A-representance in 1. SNL kot »top produktov«.
- Uspešno pridobivamo mednarodne vire financiranja.
- Vplivamo na spremembo sistemske ureditve sofinanciranja nogometa na ravni države.
- Strukturirano vlagamo v deležnike in nove nogometne programe.
- Razvijamo lastni nogometni TV-kanal oz. prenose ustvarjenih video nogometnih vsebin ter vlagamo v napredne tehnologije.

Strateški diagram uravnoteženih strateških ciljev



Strateški cilji



Strateški cilji po ključnih strateških usmeritvah

1. Razvoj kakovostne nogometne igre na vseh ravneh

- A Uspešnost moške, ženske in futsal A-reprezentance
- B Kakovost slovenskih nogometnih lig
- C Večja vključenost mladih slovenskih igralcev v 1. in 2. SNL ter manjše število tujih igralcev
- D Ustrezno število klubov v SŽNL
- E Kakovostna tekmovanja v mlajših kategorijah na nivoju NZS
- F Učinkoviti prehodi mladih igralcev in igralk v starejše kategorije
- G Povečano število registriranih igralcev in igralk ter ekip v vseh kategorijah
- H Zadostno število ter ustrezna usposobljenost in status trenerjev mlajših kategorij

2. Uveljavljanje pomena in ugleda nogometa v družbi

- A Proaktivno delovanje v slovenskem in mednarodnem športnem ter družbenem prostoru
- B Naraščajoče zaznavanje pozitivnega širšega družbenega pomena nogometa
- C Transparentno, sistematično in analitično upravljanje na vseh ravneh
- D Celovito upravljanje družbeno odgovornih projektov

3. Uravnoteženo poslovanje in vlaganje v razvoj nogometa

- A Naraščajoči prihodki za koristi vseh deležnikov
- B Kakovostna in sodobna nogometna infrastruktura
- C Zadostni viri za razvoj trenerjev mlajših kategorij
- D Inovativni poslovni prijemi in uporaba naprednih tehnologij

4. Razvoj in doprinos strokovnih služb NZS

- A Visoka strokovna usposobljenost in kakovost procesov
- B Zavzetost (visoka motiviranost in zadovoljstvo ter sledenje vrednotam NZS)
- C Odgovorno in pregledno upravljanje

Strateške aktivnosti



1. Razvoj kakovostne nogometne igre na vseh ravneh

Razvoj klubov

1. Program inštruktorske službe NZS - priprava strokovnih usmeritev pri vsebini mladinskih programov nogometnih šol
2. Programi usposabljanja trenerjev
3. Oblikovanje in izvajanje programov ozaveščanja ter izobraževanja na področju zagotavljanja pozitivnega športnega okolja
4. Priprava programa rangiranja klubov
5. Vzpostavitev letnih strokovnih posvetov športnih direktorjev
6. Analiza števila registriranih in aktivnih igralcev v klubih 1. in 2. SML/SKL ter lige U15
7. Priprava kriterijev za sofinanciranje trenerjev mlajših ekip (U9 -U13)

Spremljanje sodobnega modela nogometne igre in implementacija v strokovno delo vseh nogometnih reprezentanc

1. Sistematično spremljanje sodobnega modela nogometne igre
2. Oblikovanje enotnega modela nogometne igre mlajših reprezentanc
3. Oblikovanje enotnega modela nogometne igre ženskih reprezentanc
4. Vzpostavitev spremljanja perspektivnih igralcev (evidentiranje in testiranje)

Dvig kakovosti klubskih tekmovanj (tekmovalnosti in množičnosti) na vseh ravneh

1. Analiza in potencialne spremembe posameznih tekmovalnih sistemov v vseh starostnih kategorijah
2. Uveljavljanje prepoznavnih načinov / modelov igranja nogometne igre
3. Dopolnitev in usklajevanje zahtev licenciranja skladno s smernicami UEFA, s slovensko zakonodajo ter s strateškimi usmeritvami in cilji

Razvoj in promocija ženskega nogometa

1. Povečanje množičnosti v ženskem nogometu
2. Vključevanje novih sredin / klubov v tekmovanja pod okriljem NZS
3. Licenciranje klubov SŽNL
4. Dekliški nogometni oddelki
5. Organiziranost klubov
6. Vodje mladinskih programov SŽNL

Povečanje množičnosti

1. Programi za promocijo nogometa v vrtcih in osnovnih šolah
2. Povečanje vpisa otrok v klubske programe
3. Rekreativni nogomet odraslih in otrok (spodbujanje »sproščenega nogometa«)
4. Sistematično spremljanje množične udeležbe v netekmovalni in rekreativni obliki



2. Uveljavljanje pomena in ugleda nogometa v družbi

Implementacija Uefinih smernic na področju dobrega upravljanja (Good Governance)

1. Vzpostavitev celovitega strateškega procesa
2. Struktura in sestava komisij (ustreznost komisij, strokovnost članov, zastopanost obeh spolov in mlajših generacij)
3. Razvoj etičnega kodeksa širšega delovanja NZS

Komuniciranje vrednosti NZS za družbo

1. Komuniciranje vrednot in pozitivnega vpliva nogometa za družbo ter NZS kot institucije z namenom izboljšanja razumevanja vloge NZS
2. Sistematično komuniciranje delovanja NZS skozi koristi za deležnike
3. Uvedba obdobjnih raziskav javnega mnenja in poročanje

Dvig nivoja komuniciranja med in z deležniki

1. Priprava načrta internega komuniciranja in pravil komuniciranja z deležniki
2. Vzpostavitev sistema komuniciranja po vertikali navzdol
3. Redno sodelovanje in prenašanje strokovnih znanj strokovne službe NZS na MNZ
4. Izboljšanje sodelovanja s profesionalnimi klubi

Delovanje na področju javnih zadev (Public Affairs)

1. Vzpostavitev strateškega delovanja na področju na podlagi smernic UEFA
2. Vpliv predstavnikov NZS v pomembnih športnih institucijah
3. Sodelovanje z državnimi institucijami lokalnih skupnosti pri razvojnih vprašanjih in promociji nogometa

Zagotavljanje integritete tekmovanj pod okriljem NZS

1. Sprejem pravilnika o zagotavljanju integritete v tekmovanjih pod okriljem NZS

Raziskave in analitika

1. Priprava predloga sistema raziskav in analitike

Nogometna družbena odgovornost

1. Vzpostavljanje partnerstev za izvajanje družbeno odgovornih projektov
2. Priprava letnih vsebin dela na področju družbene odgovornosti



3. Uravnoteženo poslovanje in vlaganje v razvoj nogometa

Dvig prihodkov iz naslova trženja sponzorskih in medijskih pravic

1. Priprava novega modela trženja medijskih in sponzorskih pravic za vse produkte NZS
2. Revidiranje pravilnika o medijskih in sponzorskih pravicah
3. Vzpostavitev platforme za merjenje sponzorskih učinkov
4. Standardi za izvedbo tekem v klubskih tekmovanjih najvišjega ranga (marketinški, infrastrukturni, organizacijski, komunikacijski)
5. Celovita tehnična in komunikacijska povezava digitalnih kanalov klubov in lige

Dvig prihodkov iz državnih oz. evropskih sredstev za nogomet

1. Vzpostavitev sistema črpanja evropskih sredstev za nogometne deležnike
2. Kandidatura in izvedba različnih družbeno odgovornih projektov Erasmus+ za nogomet

Pospešeni razvoj nogometne infrastrukture v partnerstvu NZS ter države in lokalnih skupnosti (MIZŠ, občine)

1. Strategija razvoja nogometne infrastrukture do leta 2025
2. Spodbujanje ustrežnejših modelov financiranja na lokalni ravni
3. Priprava strokovnih podlag za razvoj infrastrukture po lokalnih skupnostih
4. Vrednotenje infrastrukturnih pogojev za izvedbo tekmovanj NZS

Sodobne tehnologije in inovativnost na ravni NZS (razvoj projektov / poslovnih modelov s partnerji)

1. Implementacija VAR tehnologije v tekmovanjih NZS
2. Priprava poslovnega načrta za vzpostavitev lastne TV / video produkcije

Vlaganja v razvoj deležnikov

1. Priprava programa delitev sredstev v skladu s strategijo NZS in razpoložljivimi sredstvi
2. Revizija kriterijev za sofinanciranje deležnikov NZS
3. Razvoj notranjih deležnikov na področju upravljanja in poslovanja

Strateški projekti



Razvoj klubov – program sofinanciranja trenerjev mlajših ekip

Čas izvajanja projekta: Do maja 2022

Namen: Zagotovitev ustrezno usposobljenih in financiranih trenerjev, ki delajo z najmlajšimi ekipami (U9 – U13)

Cilj: Potrjen program sofinanciranja trenerjev za obdobje 2022-2026 (TL 2022/23-2025/26)

Aktivnosti:

1. Kategorizacija klubov
2. Oblikovanje kriterijev za sofinanciranje
3. Potrditev programa in kriterijev
4. Razpis za sofinanciranje



Izobraževalni center NZS (certificiranje upravljaljskih in drugih funkcij) in digitalizacija izobraževalnih programov

Čas izvajanja projekta: December 2021 - junij 2022

Namen: Doprinos h kakovosti celovitega upravljanja NZS, MNZ, klubov in drugih notranjih deležnikov za doseganje večje stabilnosti upravljanja v nogometu

Cilj: Opredelitev certificiranja za posameznike, ki delujejo v nogometu, ustvarjena (digitalna) platforma izobraževanja in sistem preverjanja znanja, prenos obstoječih izobraževalnih vsebin v digitalno okolje

Aktivnosti:

1. Definiranje koncepta izobraževalnega centra
2. Definiranje in oblikovanje vsebin
3. Izdelava digitalne platforme



Vzpostavitev lastne digitalne TV / video produkcije (»medijsko središče«)

Čas izvajanja projekta: Do junija 2023

Namen: Kakovostno upravljanje vsebin, racionalizacija procesov in stroškovna učinkovitost

Cilj: Vzpostavljeno lastno medijsko središče in celovita kontrola nad kakovostjo produktov

Aktivnosti:

1. Analiza trenutnega stanja in trga
2. Priprava poslovnega načrta
3. Implementacija projekta



Priprava investicijskega načrta za komercializacijo profesionalnega nogometa

Čas izvajanja projekta: Do junija 2022

Namen: Dvig prihodkov in profesionalizacija storitev, dvig kakovosti produkta in njegovega upravljanja

Cilj: Pripravljen investicijski načrt za obravnavo in sprejem odločitve o implementaciji projekta

Aktivnosti:

1. Priprava poslovnega načrta
2. Sprejem odločitve o aktivaciji



Implementacija VAR-tehnologije

Čas izvajanja projekta: Do začetka sezone 2021/2022

Namen: Zagotavljanje najvišje kakovosti sojenja in integritete tekmovanj

Cilj: Implementirana VAR-tehnologija na tekmah 1. SNL

Aktivnosti:

1. Certificiranje sodnikov in stadionov
2. Izobraževanje deležnikov
3. Implementacija tehnologije



Pripravila: Strokovna služba NZS

Oblikovanje: Žiga Jokič, Zigazi
Kreativni studio

Fotografije: NZS/M24.si

Tisk: IN ALBIS, Simon Levar s.p.

Naklada: 300 izvodov

Brdo pri Kranju, maj 2021


NZS
NOGOMETNA
ZVEZA
SLOVENIJE

— SLOVENSKI NOGOMET —

2025

