

# Društveno odgovorno poslovanje u rukometu

---

Josić, Frano

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:536719>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-01**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

FRANO JOSIĆ

**DRUŠTVENO ODGOVORNO  
POSLOVANJE U RUKOMETU**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2021.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

FRANO JOSIĆ

# **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U RUKOMETU**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Marica Marinović Golubić

Sumentor: doc. dr. sc. Marko Mustapić

Zagreb, 2021.

## Sadržaj

Sažetak / Abstract.....	1
Uvod.....	3
1. Definicija društveno odgovornog poslovanja.....	4
1.1 Povijesno – teorijski pregled koncepata društvene odgovornosti.....	4
1.2 Društveno odgovorno poslovanje kao ekonomski, ekološki i društveni faktor.....	10
1.3 Inicijative društveno odgovornog poslovanja u Europskoj Uniji.....	14
1.4 DOP politike u sportu.....	15
2. Sport u hrvatskom društvu.....	17
2.1 Najpopularniji sportovi i njihova masovnost.....	19
2.2 Rukomet u kontekstu hrvatskog društva.....	23
2.3 Izgradnja rukometnih dvorana te njihov značaj na ekonomsku, političku i društvenu sferu hrvatskog društva.....	27
3. Metodologija.....	29
3.1 Cilj rada.....	29
3.2 Uzorak ispitanika.....	30
3.3 Instrument istraživanja.....	31
3.4 Postupak provedbe istraživanja.....	32
3.5 Nedostatci istraživanja.....	33
4. Rezultati.....	34
4.1 Stavovi o društveno odgovornom poslovanju i održivom razvoju.....	34
4.2 Stavovi o suvremenom sportu.....	36
4.3 Prakse DOP-a unutar rukometa.....	38
4.4 Socio-demografski profil sudionika.....	41
5. Rasprava.....	42
6. Zaključak.....	45
7. Literatura.....	46

## Sažetak

Opći je cilj ovoga rada bio kvalitativnom metodom intervjua opaziti i opisati pojave društveno odgovornog poslovanja u rukometu u Hrvatskoj. Provedeno je istraživanje sa 10 sudionika. Sudionici su bili podijeljeni u četiri kategorije: DOP eksperti, sportski novinari, menadžment te djelatnici u rukometu (trener, igrač, sudac, osoba zaposlena u rukometnoj organizaciji). Sudionici istraživanja bili su upitani o stavovima o suvremenom sportu, odnosu hrvatske lige i ostalih liga, o društveno odgovornom poslovanju i održivom razvoju te o praksama društveno odgovornog poslovanja u rukometu. Sudionici vide veliki potencijal u hrvatskoj rukometnoj ligi, međutim zbog financijskog stanja klubova smatraju kako hrvatska liga zaostaje za velikim europskim ligama, dok, govoreći o ligama u regiji, smatraju kako je hrvatska liga u rangu za slovenskom ligom. Dio sudionika vidi sport kao moderno tehnološki aspekt najrazvijeniji do sada, dok drugi dio smatra kako se sport previše komercijalizirao i izgubio nekadašnje vrijednosti. Devet od deset sudionika znalo je definirat pojam DOP-a, dok su održivi razvoj sudionici uglavnom poistovjećivali isključivo na prirodnoj, odnosno ekološkoj razini. Sudionici su se tokom provođenja intervjua izjasnili kako su čuli za prakse DOP-a, koji se uglavnom provodi na društvenoj razini (razne humanitarne akcije, inicijative lokalne zajednice, razne društvene inicijative itd.) u hrvatskom rukometu. Smatraju kako se DOP aktivnosti mogu najviše primijeniti poticanjem humanitarstva i humanitarnih inicijativa, promicanjem sporta kao sredstva socijalizacije, moralnošću, radom i odgojem djece i zaštitom klime.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, sport, rukomet, održivi razvoj, hrvatska liga, Hrvatski rukometni savez

## **Abstract**

The general goal of this paper was to observe and describe the phenomena of Corporate Social Responsibility (CSR) in handball in Croatia using a qualitative interview method. Interviews were survey conducted with 10 participants. Participants were divided into four categories: CSR experts, sports journalists, management and handball staff (coach, player, referee, person employed in a handball organization). Research participants were asked about their views on modern sports, the quality of Croatian league compared with other leagues, CSR and sustainable development, and the practices of CSR in handball. Participants see great potential in the Croatian handball league, but due to the financial condition of the clubs, they believe that the Croatian league lags behind the major European leagues, while, speaking of leagues in the region, they believe that the Croatian league is only behind the Slovenian league. Part of the participants sees sport as a modern technological aspect the most developed so far, while the other part believes that sport has become too commercialized and lost its former values. Nine out of ten participants knew how to define the term CSR, while sustainable development was mostly identified by the participants exclusively at the natural and ecological level. During the interview, the participants stated that they had heard about the practices of CSR, which is mainly carried out at the social level (various humanitarian actions, local community initiatives, various social initiatives, etc.) in Croatian handball. They believe that CSR activities can be best applied by encouraging humanitarian and humanitarian initiatives, promoting sports as a means of socialization, morality, work and raising children, and protecting the climate. On the other hand, the biggest challenges were identified as image building, financial gain, strategic team building and increasing concern for society. The biggest benefits for handball organizations in the implementation of CSR policies are listed as building image, financial benefit, strategic team building and increasing care for society.

*Key words: Corporate Social Responsibility, sport, handball, sustainable development, Croatian league, Croatian Handball Federation*

## Uvod

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) u današnjem svijetu dobiva na velikoj važnosti. Velik uzrok tome imaju i trenutna zbivanja u svijetu. S ekonomskog aspekta može se govoriti o neravnomjernoj raspodjeli ekonomskih dobara te iznimno nizak životni standard u zemljama „Trećeg svijeta“. Također, velik problem predstavlja i neadekvatno upravljanje resursima te njihovo iscrpljivanje. Kratkoročni su problemi povremene ekonomske krize koje se mogu javiti u određenom vremenu, ali one onda uzrokuju društvene krize. S društvenog aspekta, jasno je da postoji mnoštvo društvenih kriza. One mogu biti produkt ekonomskih kriza, ali i ne moraju. Za vrijeme pisanja ovog rada aktualna je u medijima prozvana „korona – kriza“. Kriza je uzrokovana pandemijom COVID19 koja se proširila cijelim svijetom, i uz medicinsku i ekonomsku krizu, posljedice se osjete i društvenom aspektu. Pandemija COVID19 uvelike je zahvatila cjelokupni sport u Hrvatskoj. Razna su natjecanja odgođena, kako na globalnoj, tako i na razini Hrvatske. Rukometna su natjecanja u sezoni 2019./2020. odgođena, a u sezoni 2020./2021. odigrane su dvije najjače lige u ženskoj i dvije najjače lige u muškoj konkurenciji. Nadalje, također primjer društvene krize je trenutno aktualna kriza u Afganistanu te povratak Talibana na vlast. Brojni su društveni problemi u aspektima poštivanja ljudskih prava, prava djeca, ravnopravnosti spolova, slobode govora i razni drugi. DOP se sa svima njima bavi te želi sve probleme spriječiti ili smanjiti njihovu težinu. S ekološke perspektive, velik problem predstavlja globalno zatopljenje, koji je dugi niz godina u prvom planu kada se govori o ekološkoj politici. Kao i u društvenoj i ekonomskoj sferi, na ekološkom planu brojni su problemi koji se mogu riješiti zadovoljavajućoj primjeni DOP praksi i njihovoj implementaciji od vrha politike pa do običnog čovjeka. Ekološki su problemi: zagađenje mora, neravnomjerna upotreba resursa, neregulirano, nekorištenje obnovljivih izvora energija, zagađenje okoliša i brojni drugi. DOP nudi rješenje u sva tri sektora, jer je sam cilj DOP-a očuvanje resursa za buduće generacije, kao i primjena dobrog i odgovornog upravljanja u organizacije bilo kojeg sektora, koje onda imaju zadaću biti društveno odgovorni u svojem poslovanju. Iz tog razloga danas sport ima veliku važnost jer je „sredstvo“ koje okuplja brojne mase. Kao takvo ima zadaću poticati društvo ka boljoj sadašnjosti i budućnosti. U Hrvatskoj je sport na vrlo važnom mjestu u društvu, a sportski se uspjesi iznimno cijene u hrvatskom društvu. Stoga, rukomet zauzima veliku važnost s brojnim reprezentativnim i klupskim uspjesima. Od hrvatske se samostalnosti profilirao u sport broj dva, odmah iza nogometa. Međutim, utakmice su reprezentacije vrlo gledano, dok su domaće, klupske, rukometne utakmice u određenoj krizi što se tiče gledanosti i posjećenosti. Razlog tome je „hype“ koji se stvara kada igra rukometna

reprezentacija, a koji je izravno povezan s očekivanjima gledatelja da će rukometna reprezentacija uvijek biti u vrhu europskog i svjetskog rukometa. Rukomet, budući da ima spomenut velik utjecaj na društvo, može biti sredstvo unaprijeđenja hrvatskog društva kroz implementaciju DOP praksi.

## **1. Definicija društveno odgovornog poslovanja**

### *1.1 Povijesno – teorijski pregled koncepata društvene odgovornosti*

Društveno se odgovorno poslovanje (dalje DOP) najjednostavnije definira kao proces usklađivanja djelovanja poduzeća ili različitih organizacija potrebama društva (Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014). Pri tome, važno je naglasiti kako ne postoji nikakva zakonska regulativa koja bi „natjerala“ poduzeća da posluju odgovorno. Najčešće je to stvar izbora i dobre volje.

Jedan od radova koji se smatraju pokretačima razmišljanja o DOP-u je knjiga spisateljice Rachel Carson „Tiho proljeće“ (*Silent spring*) iz 1962. godine (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). Autorica Carson u knjizi govori o štetnim utjecajima na okoliš te ističe koliko ga je zapravo važno očuvati kako bi život na zemlji bio što lakši. DOP je vrlo brzo postao važan koncept. Međutim, riječima Thomasa Kuhna (2002: 43) iz djela „Struktura znanstvenih revolucija“, na području DOP-a do tada nije postojala dominantna paradigma. Vrlo je važno istaknuti definiciju DOP-a nobelovca Milтона Friedmana iz šezdesetih godina 20. stoljeća: „Postoji jedna i samo jedna društvena odgovornost biznisa tako dugo dok se nalazi u okviru pravila igre, to jest dok se odvija u otvorenoj i poštenoj konkurenciji bez prijevare i podvala: da koristi vlastite resurse i da se uključuje u djelatnosti koje su osmišljene da bi mu povećale profit.“ (Friedman, 1962: 133) Friedmanova je teorija jedna od prvih u području DOP-a te kao takva ima iznimnu važnost za buduće teorijske pristupe i proučavanja DOP-a. Tokom sljedećih godina razvoja pojma DOP-a postojala su i oprečna, odnosno suprotna mišljenja Friedmanu. Međutim do konačne definicije DOP-a, koja se često i danas koristi, posebice u akademskim krugovima, dolaze autori Richard Eells i Clarence Walton (1974: 247): „U širem smislu korporacijska društvena odgovornost predstavlja brigu o potrebama i ciljevima društva, a seže izvan sfere ekonomije. Isto onako kako gospodarski sustav kakvog danas poznajemo može preživjeti jedino u djelatnom slobodnom društvu, pokret korporacijske društvene odgovornosti predstavlja šire zanimanje za ulogu biznisa u pružanju potpore i poboljšanja društvenog poretka.“



S. Prakash Sethi, jedan od prvih teoretičara na području DOP-a, otišao je korak dalje te uspostavio model trovsne odgovornosti kojeg je nazvao korporativni društveni učinak (Sethi, 1975). Tri su vrste društvenih obaveza koje moraju usmjeriti proces DOP-a: *društvene obaveze* koje za cilj imaju poštivanje zakonskih propisa i tržišnih ograničenja; *društvena odgovornost* koja za cilj ima poštivanje društvenih normi, vrijednosti i očekivanja; te zadnja *društvena prijemčivost* koja za cilj ima anticipativno i preventivno prilagođavanje društvenim potrebama (Sethi, 1975).

Nadalje, iako nije prerasla u općenito prihvaćenu znanstvenu paradigmu i „normalnu znanost“, valja napomenuti dioničku teoriju Edwarda Freemana koja je postala ishodište budućim teorijskim pristupima. Dionička teorija tvrdi da poduzeće ima obveze prema drugim tijelima, odnosno dionicima (društva općenito), a ne samo ka stvaranju profita (Freeman, 1984). Na Freemanov teorijski pristup nadovezuje se analiza Thomasa Donaldsona i Dana K. Petersona, u kojoj dokazuju da je dionička teorija cjelovita teorija, a ne skup različitih ideja (Letica, 2010: 54). Dionička teorija, po njima, sadrži četiri elementa: ona je deskriptivna, instrumentalna, normativna i upravna (Letica, 2010: 54).

Važan doprinos razvoju teorije DOP- daje i Archie B. Carroll sa svojom teorijom „piramide društvene odgovornosti“ (Letica, 2010: 55). Carroll se zalaže za reorganizaciju i pravedniju hijerarhiju društvene odgovornosti u četiri razine. Prva je razina *ekonomska odgovornost*. Ekonomska je odgovornost primarna i najvažnija, temeljna odgovornost poduzeća. Ispunjenjem imperativa profitabilnosti preduvjet je ostvarenja ostalih razina DOP-a. Druga je razina *pravna odgovornost*. Svako poduzeće mora poštovati zakon i propise koji se odnose na tvrtke i građane. Treća je razina *etička odgovornosti*. Na ovoj razini se uz profitabilnost podrazumijeva i da tvrtka poštuje etično, odnosno u skladu s etičkim normama i DOP-om. Četvrta je razina *odgovornost dobročinstva / filantropije*. Na vrhu piramide društvene odgovornosti Carroll stavlja obavezu tvrtke da bude dobar „korporativni građanin“ te da različitim sredstvima (primjerice donacijama) doprinese boljitku zajednice te, u širem kontekstu društva u kojem djeluje (Letica, 2010: 56).

Važan aspekt u razvoju teorije DOP-a ostvaren je kroz pojam *strategijske korporacijske društvene odgovornosti*. Koncept strategijskog DOP-a (u literaturi često nazvan i instrumentalna ili normativan DOP) podrazumijeva strategijsko planiranje kojim će se ostvariti profit (Letica, 2010: 67). Aktualan primjer ovoga koncepta mogu biti današnji električni automobili. Oni privlače osobe koje su ekološki osviještene, ali i osobe velike kupovne moći. Međutim, različite industrijske kompanije za proizvodnju automobila kroz svoje DOP politike

(očuvanje okoliša) povećale su profit prodajom eklektičnih automobila. Na strategijski DOP nadovezuje se i teorija o strategijskom dobročinstvu autora Michaela E. Portera i Marka R. Kramera (2002:55 – 56). Oni smatraju kako veliki broj kompanije aktivno odvaja dobrotvorstvo od posla vjerujući da će iz tog razloga biti na dobrom glasu u lokalnoj zajednici. Autori navode da iako mnogo kompanija želi svoje donacije učiniti strategijskima, rijetko je koja kompanija povezala svoje donacije s područjima koja im uvećavaju dugoročni konkurentski potencijal zajednici (Porter i Kramer, 2002: 55 – 56). Pažljivom analizom vlastitog korporacijskog konteksta moguće je pronaći područja isprepletanja ekonomskih i društvenih vrijednosti koje bi mogle pomoći porastu konkurentskog potencijala poduzeća. Važni elementi u toj analizi su: *dostupnost izvora, kontekst potražnje, kontekst strategije i suparništva, čimbenik povezne i pomoćne industrije, odabir najboljih kandidata za potporu, označavanje drugih davatelja potpore, poboljšanje učinkovitosti primatelja potpore, napredak u znanju primatelja potpore, stvaranje dodatne društvene i ekonomske vrijednosti*. Model strategijskog dobrotvorstva normativni je i instruktivni model koji opisuje na koji način bi korporacije trebale primjenjivati DOP prakse. Model je primjenjiv velikim poduzećima, a u manjim i srednjim nije u tolikoj razini jer nemaju organizacijske, stručne i financijske mogućnosti za njihovu primjenu, kao to imaju velika poduzeća (Letica, 2010: 72 – 75).

Ryuzaburo Kaku donosi teoriju o „duhu suradnje“ ili kako je on nazvao načelo *kyosei*. Kako navodi Kaku (2003: 107): „Kompanija koja prakticira *kyosei* uspostavlja skladne odnose s potrošačima, opskrbljivačima, konkurentima, s vladom s kojom surađuje i s prirodnim okruženjem. Kada se prakticira sa skupinom korporacija, *kyosei* može postati moćna snaga za društvene, političke i ekonomske promjene.“ Po Kaku duh se suradnje sastoji od pet stupnjeva: *ekonomsko preživljavanje, suradnja s radnicima, suradnja izvan kompanije, globalna djelatnost i vlade kao suradnici „duha suradnje“* (Letica, 2010: 76 – 77). Poštivanjem svih pet stupnjeva DOP je moguće implementirati na dobrobit i kompanije i društva.

Kako bi se što bolje primjenjivao DOP u svakodnevnom poslovanju, od ključne važnosti bilo je identificirati relevantne dionike određene kompanije. Menadžment dionicima se sastoji od analize dionika i menadžmenta dionicima (Letica, 2010: 78).

Važan koncept u DOP-u je i korporativno građanstvo. Najbolju definiciju korporativnog građanstva daje autor Wayne Visser sa svojim suradnicima (2007: 97) : „Korporativno građanstvo može se definirati kao proširenje biznisa i društva kako bi se uključilo shvaćanje o društvenoj, okolišnoj (ekološkoj) i političkoj odgovornosti biznisa. Pojam korporacijskog građanstva implicira da određena kompanija ima u društvu prava i obaveze na isti način kao što

ih imaju građani.“ Bostonski centar za korporativno građanstvo identificira četiri temeljna načela koja određuju svako korporacijsko građanstvo, vjerujući da sva navedena načela kompanija treba primjenjivati prema svojim potrebama. Četiri su načela: *minimiziranje štete* koje naglašava važnost rada kako bi se minimizirale negativne posljedice poslovnih odluka na dionike kompanije (zaposlenici, kupci, dobavljači itd.); *maksimiziranje koristi* koje navodi doprinose društvenom i gospodarskom blagostanju investiranjem resursa u aktivnosti važne za sve dionike; *biti odgovoran i pristupačan ključnim dionicima* koje navodi važnost građenja odnosa uzajamnog povjerenja što uključuje veću transparentnost i otvorenost glede pozitivnih i negativnih poslovnih iskustava kako bi se djelovalo etično; te *osigurati dobre financijske rezultate* (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2007).

Tablica 1. Potencijalni učinci DOP-a (Letica, 2010:87 prema Fombrun, Gardberg i Barnett, 2000)

Pozitivni učinci – koristi	Negativni učinci - ublažena šteta
Zaposlenici - povećani moral i privrženost	Zaposlenici - neprikladno i svojevoljno ponašanje
Kupci - stalna kupovina i poboljšani imidž	Potrošači - smanjeno osipanje
Investitori - niža cijena kapitala	Investitori - smanjen potencijal odbijanja
Partneri/dobavljači - bolja suradnja i povjerenje	Partneri/dobavljači - smanjeno osipanje
Zakonodavci - prikladniji zakoni	Zakonodavci - smanjena zakonska prinuda
Aktivisti - preporučivanje proizvoda	Aktivisti - smanjene prijetnje bojkotom
Zajednica - povoljna poslovna klima	Zajednica - smanjene opasnosti od protesta
Mediji - povoljni publicitet	Mediji - smanjena opasnost od negativnog publiciteta

























Za kraj teorijskog pregleda valja napomenuti i pokret, odnosno ideju *društvenog poduzetništva*. Autorica Pamela Hartigan daje definiciju društvenog poduzetništva koja je uvelike primjenjiva i danas: „Društveni poduzetnici oslanjaju se na mehanizme tržišnog poslovanja kako bi stvorili pozitivne promjene na polju obrazovanja, okoliša, poštene trgovine, zdravlja, ljudskih prava i drugim društvenim područjima. Povezujući svoju strast za rješavanjem društvenih problema s poduzetničkim gledanjem na život, oni pronalaze inovativne načine oplodnje rijetkih resursa u težnji za postignućem društvene vrijednosti.“ (Letica, 2010: 94).

Prema Williamu C. Fredericku (1998) razvoj DOP-a, odnosno promjene koje su se događale u shvaćanju pojma DOP dijeli u četiri faze. Razdoblje od 1960. do 1970-ih označava kraticom KDO1, a ključni pojam je korporacijska društvena odgovornost (*corporate social responsibility*). Razdoblje od 1970. do 1980. označava kraticom KDO2, a ključni pojam ovog razdoblja je društvena osjetljivost (*corporate social responsiveness*). Sredinom 1980-ih pojavljuje se KDO3, s ključnim pojmom korporacijske društvene čestitosti / poštenja (*corporate social restitute*). Nakon 1980-ih dolazi razdoblje kratice KDO4 u kojem se odgovornost korporacijskog sektora širi na probleme svjetskih razmjera poput globalnog zatopljenja, širomaštva, AIDS-a, ostvarivanje trajnog mira itd. Međutim, Frederickova analiza nije obuhvatila nove terminološke inovacije u oblicima KDO 5 i KDO6 (Letica, 2010: 98). U fazi KDO5 iz izraza korporacijska društvena odgovornost se sve češće „ispušta“ pojam društvena te se govori o korporacijskoj odgovornosti (*corporate responsibility*) ili se dodaje pojam okoliša pa se govori o korporacijskoj društvenoj i okolišnoj odgovornosti (*corporate social and environmental responsibility*), a nerijetko se koristi i pojam društveno odgovorno investiranje (*social responsible investment*) (Letica, 2010: 98). U krajnjoj fazi, KDO6, umjesto pojma odgovornosti u diskurs sve češće dolazi pojam građanstva te se govori o korporativnom građanstvu (*corporate citizenship*), poslovnom građanstvu (*business citizenship*) i svjetskom, globalnom korporativnom građanstvu (*global corporate citizenship*). U teorijskom i praktičnom diskursu DOP-a sve se češće pojavljuju i sintagme analize dionika (*stakeholder analysis*) i upravljanje dionicima ili „dionički menadžment“ (*stakeholder management*) (Letica, 2010: 98).

Gledajući iz hrvatske perspektive, bilježi se osnutak Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) 1997. godine na temelju potpisanog memoranduma o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD) (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). HR PSOR osnovan je od strane 18 hrvatskih poduzeća te za cilj ima promicanje prakse održivog razvoja i zaštite okoliša. Hrvatska je, postavši kandidat za pristup u Europsku Uniju, svoju regulativu i određene prakse DOP-a morala prilagoditi potrebama Europske Unije. Važan događaj je održavanje „Prve nacionalne konferencije o DOP-u, Agenda 2005“ krajem 2004. godine koji je okupio istraživače i teoretičare DOP-a te time omogućio stvaranje i razvoj praksi DOP-a te njihovu primjenu u Hrvatskoj. Praksa je DOP-a u Hrvatskoj prošla kroz nekoliko razvojnih faza. Prvotna se praksa DOP-a u Hrvatskoj odnosila na zaštitu okoliša, prvenstveno među industrijskim proizvođačima. Druga se praksa odnosila na brigu o ljudskim resursima i lokalnoj zajednici, iako je postojao problem njegove integracije unutar sustava upravljanja.

Procjena je kako nakon održavanja konferencija jača zanimanje za DOP te se DOP prakse počinju aktivno implementirati u poslovanja. Kako navode autori, postoje pokazatelji da se počinje razvijati međusektorska suradnja na promicanju DOP-a te nastaju međusektorske mreže (poput Nacionalne mreže za DOP) koje okupljaju predstavnike javnog, privatnog i civilnog sektora. Takav razvoj mreže uvelike doprinosi razvoju raznih DOP praksi te njihovu primjenu. Vrlo važan alat u promicanju DOP praksi je i metodologija koju su razvili hrvatski stručnjaci, a po kojoj svake godine HR PSOR i Hrvatska gospodarska komora (HGK) dodjeljuju nagrade poduzećima koja su najbolja u polju društvene odgovornosti (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015) Hrvatska je i 2015. kao članica Ujedinjenih naroda potpisala Agendu 2030 koja za cilj ima promicanje 17 ciljeva održivog razvoja. Hrvatski je sabor isto uvidio važnost primjene DOP praksi te je izdana Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine. S toga, možemo reći kako su određeni napori ka promociji DOP-a poduzeti. Također, postoje određene zakonske regulative koje smanjuju štetan utjecaj na okoliš. Za kraj, napomenimo kako je Hrvatska 14. na ljestvici po implementaciji 17 ciljeva održivog razvoja (Sustainable Development Report, 2021).

Slika 1: Ljestvica zemalja po implementaciji ciljeva održivog razvoja (Sachs, J. D. i drugi, 2021)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT				
Chapters				
Rankings				
Interactive Map				
Country Profiles				
Data Explorer				
Download Report & Materials				
6	 Austria	82.08		
7	 Norway	81.98		
8	 France	81.67		
9	 Slovenia	81.60		
10	 Estonia	81.58		
11	 Netherlands	81.56		
12	 Czech Republic	81.39		
13	 Ireland	80.96		
14	 Croatia	80.38		
15	 Poland	80.22		
16	 Switzerland	80.10		
17	 United Kingdom	79.97		

## *1.2 Društveno odgovorno poslovanje kao ekonomski, ekološki i društveni faktor*

DOP se sastoji od tri stupa u kojem se primjenjuje: ekonomski, okolišni (ekološki) te društveni (socijalni). Ekonomski stup priprema prostor za prijelaz na dinamičnu, znanjem utemeljenu i konkurentnu ekonomiju (Letica, 2010: 186). Naglasak je stavljen na potrebu stalnog prilagođavanja promjenama modernog, informacijskog društva te na stalnu potrebu razvoja i istraživanja. Kada govorimo o DOP-u, odnosno njegovom ekonomskom faktoru, važno je napomenuti kako se najčešće ne govori o striktnim ekonomskim načelima, već pozitivnom utjecaju kojeg ekonomska održivost nosi na lokalnu zajednicu. Važan kriterij ekonomskog faktora je izravno stvorena i distribuirana vrijednost (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). Taj kriterij obuhvaća prihode poduzeća, ali i distribuiranu vrijednost koju poduzeće plaća davateljima kapitala, zaposlenicima u obliku plaća, plaćanja vladi te razni oblici ulaganja u zajednicu. Drugi kriterij ekonomskog faktora DOP-a jesu financijske posljedice te drugi rizici i prilike za djelatnost organizacije zbog klimatskih promjena. U razdoblju „globalnog zatopljenja“ klimatske promjene mogu predstavljati sve češći rizik. Stoga, budući da se aktivno komuniciraju u javnom diskursu, klimatske promjene postaju i veliki rizik za kompanije, ali i prilika za razvoj različitih rješenja. Kako navode Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015), klimatske promjene: „uključuju utjecaj sve češćih i jačih oluja, promjene razine mora, temperature okoliša i dostupnosti vode, utjecaje na radnu snagu, npr. zdravstvene posljedice (poput bolesti ili oboljenja povezanih s vrućinom) ili potrebu za premještanjem poslovanja.“

Ekonomski faktor se očituje i u radu poduzeća. Primjerice, konkurentna plaća, odnosno plaća iznad minimuma, daje na važnosti poduzeću te sa svojim ekonomskim faktorom poduzeće izgrađuje čvršći odnos sa zajednicom (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). Primjerice, radnik koji je zadovoljan svojom plaćom (koja je često jedan od najvažnijih razloga zaposlenja), duže će ostati kod poslodavca, bit će produktivniji te će nastaviti se razvijati i donositi profit svojem poslodavcu. Automatski, stvara se cirkularni proces. Zadovoljni zaposlenik član je zajednice. Svojom će interakcijom prenijeti pozitivne dojmove svojeg poduzeća. Poduzeću raste popularnost i konkurentnost te se ostvaruje čvrsta veza s lokalnom zajednicom, u kojem sada većina članova kvalificiranih za određeno radno mjesto želi raditi u spomenutom poduzeću. Jedan od važnih faktora je i zapošljavanje menadžmenta iz lokalne zajednice. Taj faktor pokazuje pozitivan doprinos angažmanom domaćeg, kvalificiranog i obrazovanog

stanovništva. Osim stvaranjem ekonomske vrijednosti, poduzeće može utjecati na ekonomsku održivost i ulaganjem u infrastrukturu. Pri tome, valja naglasiti kako se ulaganja u infrastrukturu moguća i izvan djelokruga poduzeća (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015).

Ekološki je stup pridodan na sjednici u Göteborgu u lipnju 2001. godine, a skreće pažnju na to da se ekonomski rast mora izdvojiti od pretjerane upotrebe prirodnih resursa (Letica, 2010: 186). Kakav god bio posao pojedinog poduzeća, njegove poslovne odluke uvijek će utjecati na okoliš. Primjerice, odvajanjem otpada poduzeće može napraviti prvi korak zaštite okoliša, posebice ako se radi o srednjim i makro poduzećima koja mogu brojati velik broj zaposlenih. Današnje je društvo suočeno s brojnim problemima. Zbog aktualne pandemije COVID19 brojni su ekološki problemi na trenutak postali sporedni. No, klimatske promjene, promjene u ruralnim krajevima, izumiranje pojedinih biljnih i životinjskih vrsta, propast ekosustava i dalje su aktualni ekološki problemi. U prilog „gomilanju“ problema ide i porast broja stanovnika te neravnomjerna raspodjela resursa u svijetu. Okolišna su pitanja na lokalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini međusobno su povezana, stoga je potreban zajednički i sveobuhvatan pristup za bavljenje tim problemima (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015).

Jedan način u kojem poduzeće može doprinijeti razvoju i promicanju praksi DOP-a u ekološkoj sferi je izvještavanje koje pokazuje da se poduzeće u donošenju poslovnih odluka vodi kriterijem očuvanja okoliša, koji je jedan od glavnih kriterija pri donošenju odluka. Kako navode autori Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015): „Tim se pokazateljem također dokazuje aktivno definiranje utjecaja poduzeća i njegovih pojedinih aktivnosti na okoliš te definiranje plana zaštite ili smanjenja utjecaja onih procesa gdje potpuno izbjegavanje utjecaja nije moguće. Pokazuje strateški pristup promišljanju utjecaja na okoliš u procesu poslovnog odlučivanja poduzeća.“ Mjerenje izdataka za okoliš i implementacija ekoloških DOP praksi omogućuje poduzećima da mjere svoj utjecaj na lokalnu zajednicu. Podaci o okolišnom učinku mjereni su u odnosu na izdatke za ublažavanje utjecaja na okoliš i zaštitu okoliša, stoga pokazuju koliko učinkovito poduzeće raspolaže resursima za poboljšanje i ograničavanje štetnog utjecaja na okoliš. Ukoliko se ti vrijedni podaci prate duže vrijeme, oni omogućuju da se (na temelju njih) stvori obuhvatnija strategija za organizacijska i tehnološka ulaganja u zaštitu okoliša. Unutar poduzeća može se razviti strategija koja prati pojedine ekološke faktore; primjerice troškove odlaganja, obradu emisija i troškove uklanjanja šteta kao i prevenciju i troškove upravljanja okolišem (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015).

Pokazatelj koji nam govori o tome koliko je temeljito sustav DOP-a integriran u segmentu zaštite okoliša u poduzeću je *razina odgovornosti za okoliš* (Matešić, Pavlović i Bartoluci,

2015). Pokazatelj funkcionira po principu; „Što je odgovornost za okoliš dodijeljena kategoriji zaposlenika s višim stupnjem odgovornosti, to je DOP bolje integriran u poduzeću“ (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). Idealno bi bilo da za ekološku strategiju bude zadužen član uprave poduzeća, kako bi se što bolje prezentirao i plasirao strateški pristup DOP-u. Pokazatelj koji traži dokaze da strateško planiranje kao osnova strateškog poslovanja uključuje i procjenu poduzeća te pojedinih odluka vezanih za okoliš. Poduzeće također može doprinijeti aktivnoj promociji DOP politika u ekološkoj sferi mjerenjem utjecaja na okoliš, a koji nisu zakonski regulirani. Politika zaštite okoliša može biti prezentirana u statutu, ali i u drugim aspektima te definira ključne aspekte okoliša. Taj popis se može nadopunjavati, a vrlo je važan jer ukazuje koji su faktori od isključive važnosti za pojedino poduzeće. Rezultati utjecaja na okoliš pokazali su se bolji u onim poduzećima u kojima je postojao sektor ili osoba zadužena za provođenje politika zaštite okoliša (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). Bolji ekološki rezultati te promocija DOP-a privući će i veća ulaganja u poduzeće te će u konačnici rezultirati i boljim poslovnim rezultatima.

Važan aspekt u današnjoj ekološkoj provedbi DOP-a je poduzimanje raznovrsnih mjera koje za cilj imaju smanjenje potrošnje energije i voda te smanjenje otpada. Jedna od važnih metoda smanjenja utjecaja je *energetska učinkovitost*. Poduzeće bi trebalo provesti programe energetske učinkovitosti kako bi se smanjila potreba za energijom za prijevoz, proizvodne usluge, stambene objekte, proizvodnju robe itd. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). Cilj energetske učinkovitosti je povećanje korištenja obnovljivih izvora energije, kao što su solarna energija, hidroenergija, energija vjetera i druge. Drugi važan aspekt u smanjenju utjecaja na okoliš je *procjena životnog ciklusa*. Ciljevi procjene životnog ciklusa temelje se na smanjivanju utjecaja proizvoda i usluga na okoliš te poboljšanje njihovih socioekonomskih utjecaja tijekom cijelog životnog ciklusa, odnosno od vađenja sirovina i proizvodnje do njihove distribucije i potrošnje. Treći važan aspekt u smanjenju utjecaja na okoliš je *komunikacija povezana s odnosom prema zaštiti okoliša*. Ovdje je važno naglasiti kako je od iznimnog značaja da pojedino poduzeće transparentno objavljuje i pokazuje svoje DOP prakse i ekološke strategije te da svi dionici poduzeća budu općenito upoznati s provođenjem navedenih praksi. Transparentom strategijom poduzeće izgrađuje svoj društveni status te jača svoju ulogu unutar lokalne zajednice. U zakonodavstvu Hrvatske postoji regulativa zaštite okoliša, koja je posljednjih godina, kao i u godinama prije prilagođavana regulativi Europske Unije. Zakon o zaštiti okoliša, Zakon o zaštiti prirode te Zakon o održivom gospodarenju otpada prenose ključne direktive EU-a kao što su: „direktive gospodarenja otpadom, IPPC direktiva, sustavi



strateške procjene utjecaja i procjene utjecaja na okoliš, direktive koje uređuju gospodarenje posebnim vrstama otpada kao što su ambalažni otpad, elektronički otpad i drugi.“ (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). IPPC direktiva označava direktivu o cjelovitom sprječavanju i nadzoru onečišćenja.

Društveni stup osmišljen je kako bi se europski socijalni model osuvremenio na temelju investiranja u ljudske resurse i borbom protiv društvene isključenosti koja može biti opasan faktor u društvu (Letica, 2010: 186). Od zemalja članice očekuje se ulaganje u obrazovanje i osposobljavanje da provode aktivnu politiku zapošljavanja olakšavajući prijelaz u ekonomiju znanja (Letica, 2010: 186).

Važan pojam društvenog faktora politika DOP-a je *radna okolina* (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). Područje radne okoline dijeli se na pet glavnih područja: odgovorna politika zapošljavanja, odgovarajuće plaće i beneficije (vrednovanje rada), ulaganje u obrazovanje i zapošljivost, kvalitetu i sigurnost radnih uvjeta te suradničku organizacijsku klimu. Odgovornu politiku zapošljavanja čini nekoliko faktora: *udio žena u menadžmentu, zapošljavanje teško zapošljivih skupina, omogućavanje cjeloživotnog učenja i redovitost isplata plaća*. Broj, dob i spol te regionalno podrijetlo novih zaposlenika mogu igrati važnu ulogu u upućivanju na strategiju organizacije i sposobnost privlačenja različito kvalificiranih zaposlenika. Udio žena u menadžmentu pokazuje na nepostojanje praksi diskriminacije i otvorenost poduzeća za kvalitetne i obrazovne zaposlenike bez preferiranja određenog spola. Rezultati Indeksa DOP-a pokazuju da poduzeća s većim udjelom žena u menadžmentu ostvaruju bolje rezultate u promicanju DOP praksi (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015).

Slično kao i u slučaju žena, zapošljivost teško zapošljivih skupina igra vrlo važnu ulogu u promicanju DOP praksi te „slanju“ nediskriminacijskih poruka lokalnoj zajednici (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015). Otvorenost za posebne skupine zaposlenika osigurava i viši stupanj zadovoljstva i lojalnosti te kreiranjem različitosti unutar radne snage stvara mogućnost kreiranja konkurentnijih, kvalitetnijih i educiranih timova koji su sposobni stvoriti bolja rješenja, što dovodi poduzeće u prednost nad konkurencijom.

Treći pokazatelj, omogućavanje cjeloživotnog učenja, preduvjet je posjedovanja kvalitetne radne snage koja osigurava postojanost i trajanje na tržištu rada. Osim toga, cjeloživotnim se obrazovanjem stvara kadar koji motiviran za učenje i svakodnevno napredovanje. Također, ukoliko se ulaže u zaposlenike te im se omogući napredovanja, velika je vjerojatnost da će ostati u matičnom poduzeću.

Redovitost isplate plaća važan je faktor u održavanju motiviranosti zaposlenika. Kako navode autori: „Taj se pokazatelj ne nalazi u međunarodnim smjernicama za uvođenje DOP-a, ali je uvršten u Indeks DOP-a zbog nažalost velikog broja slučajeva u kojima poduzeća ne isplaćuju redovito plaće svojim zaposlenicima. Iako je taj kriterij reguliran propisima te samim time nije nužno DOP već zakonska obveza, u situaciji u kojoj je to relativno česta pojava koja nije adekvatno regulirana i sankcionirana od strane zakonodavca uvrštena je kao kontrolni kriterij kod ocjene društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj“. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015)

### *1.3 Inicijative društveno odgovornog poslovanja u Europskoj Uniji*

Početak DOP inicijativa koje su usko vezane za EU počinju 1993. godine s apelom predsjednika Europske komisije Jacquesa Delorsa upućen poslovnom sektorom (Letica 2010: 138). Budući da je narednih 15 godina vrlo opširno i brojno inicijativama, u ovom radu opisat će se one ključne za razvoj i implementaciju DOP praksi u EU. Stoga, možemo spomenuti razdoblje između 1997. i 1998. godine u kojem se poslovni sektor uključuje u borbu protiv rasizma te se, uz to, pokreće i Europski centar za DOP. Godine 2002., na temelju opsežnih konzultacija i na temelju *Zelene knjige*, Europska komisija izdaje prvo priopćenje vezano uz DOP, u kojem se po prvi puta iznosi definicija DOP-a te u kojem se opisuju načela djelovanja višedioničkog foruma DOP-a (Letica, 2009: 140).

Prva cjelovita razrada DOP-a je objavljena u dokumentu Europske komisije pod nazivom „Promicanje europskog okvira za korporacijsku društvenu odgovornost“, poznatiji pod nazivom *Zelena knjiga* (Letica, 2009: 145). Zelena je knjiga stručno – doktrinarni dokument koji odgovara na najčešća pitanja vezana za DOP. Na temelju analiza sadržaja tog opširnog dokumenta, izvučeno je nekoliko važnih načela DOP-a: DOP je povezan s konceptom održivog razvoja; DOP je stanje koje označava postojanje svijesti o uvažavanju ekonomskih, okolišnih i društvenih aspekata u poslovanju; DOP treba biti organski dio poslovnih procesa (nije samo dodatak „core biznisu“); DOP nadopunjuje zakone i društveni dijalog (ne zamjenjuje ih); DOP je svjetska tema i njegova dimenzija najveći je izazov; DOP zahtijeva razvoj dijaloga između kompanija i drugih dionika; DOP je obrazovanje i osposobljavanje menadžera i radnika; DOP može uspjeti ili pasti na temelju pitanja transparentnosti. Pri tome, valja napomenuti kako se razlikuju stavovi sudionika javne rasprave. Sudionici javne rasprave označeni su kao: *poduzetnici i poslovne organizacije, sindikati i nevladine udruge, investitori, udruge potrošača,*

*Europsko vijeće, Europski gospodarski i socijalni odbor, Odbor (vijeće) regija i Europski parlament* (Letica, 2009: 147 – 148). Poduzetnici i poslovne organizacije u javnoj raspravi navode važnost dragovoljnosti kao temeljnog načela DOP-a. Sindikati i nevladine udruge smatraju kako dragovoljnost nije dostatna za adekvatnu zaštitu ljudskih prava te se zalažu za prihvaćanje minimalnih standarda zaštite prava radnika i regulacijski okvir zaštite prava radnika. Investitori su smatrali važnost transparentnosti, poboljšavanja izvještavanja o DOP-u, kao i razvoj metodologije agencijskog rangiranja DOP-a. Udruge potrošača smatraju kako etički, društveni i ekološki podaci proizvodnje određene robe moraju biti maksimalno transparentni. Europsko vijeće navodi kako uz poštivanje ljudskih prava te o doprinosu ekološkoj i društvenoj koheziji, DOP mora doprinijeti i povećavanju konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u EU- (Letica, 2009: 148).

Nadalje, Europska se komisija odlučila da strategija promicanja DOP-a u EU se sadrži u šest načela: prepoznavanje dobrovoljne prirode DOP-a; Potreba za transparentnom i vjerodostojnom praksom DOP-a; usmjeravanje na aktivnosti kod kojih aktivna uloga EU doprinosi dodatnoj vrijednosti DOP-a; uravnoteženi i sveobuhvatni pristup DOP-u koji uzima u obzir gospodarske, društvene i ekološke interese potrošača; usmjeravanje posebne pažnje potrebama i karakteristikama srednjih i malih poduzeća te pružanje podrške i kompatibilnost s postojećim međunarodnim sporazumima i instrumentima (Letica, 2009: 152).

U ovome će se poglavlju još napomenuti i četiri europska socijalna modela (Sapir, 2006). *Nordijski model* koji je karakterističan za Švedsku, Dansku, Finsku i Nizozemsku najviše troši na socijalnu zaštitu i skrb. Tržište je rada u tom modelu relativno slobodno, ali u okviru modela postoje snažni sindikati koji direktno ili indirektno utječu na plaće radnika. *Anglosaksonski model* karakterističan za Ujedinjeno Kraljevstvo i Irsku, temelji se na socijalnoj pomoći u teškim situacijama te je uglavnom usmjeren na ljude u aktivnoj radnoj dobi. Sindikati su uglavnom slabi, a tržište rada je neregulirano. *Rajnski ili kontinentalni model* karakterističan za Austriju, Belgiju, Francusku, Njemačku i Luksemburg, temelji se na socijalnom osiguranju za slučaj nezaposlenosti i snažnoj zaštiti zaposlenosti. Model se također temelji na snažnim sindikatima i tradiciji kolektivnog pregovaranja. *Sredozemni model* karakterističan za Grčku, Italiju, Španjolsku i Portugal, temelji se na visokom udjelu starijih osoba te niskoj dobi odlaska u mirovinu i snažnu regulaciju tržišta rada (Sapir, 2006). Naravno, uz aktivnu primjenu DOP-a, javljaju se i pojedini problemi na ekonomskoj, pravnoj, etičkoj i dobročinskoj osnovi.

#### 1.4 DOP politike u sportu

DOP politike postaju sve aktivnija tema u sportskoj industriji, posebice modernizacijom i podizanjem razine sporta na više razine. Sportaši su aktivni promicatelji ljudskih prava te time i DOP-a unutar modernog sporta. Primjerice, organiziranje humanitarne akcije u kojoj sudjeluju nogometaši hrvatske reprezentacije zasigurno će privući velik broj ljudi, a time i prihoda za neku potrebu. Stoga, sport ima veliku važnost u društvenom aspektu DOP-a.

Vidljivo je kako postoje određeni problemi u svijetu u implementaciji DOP-a. Prije svega, karakterističan je problem nerazumijevanja pojmova (Goedfrey, 2009). Iako se DOP postavlja kao ključni čimbenik poslovanja pojedinih organizacija, razni sportski dionici i dalje nisu dovoljno educirani o problematici i o potencijalnim prilikama u DOP-u. Nerazumijevanje pojmova i procesa DOP-a među sportskim organizacijama može se riješiti dobro organiziranim edukacijama na temu DOP-a i njegovoj implementaciji unutar sporta. Drugi problem koji navodi autor Goedfrey (2009) sastoji se u reakciji javnosti prema dionicima na temelju njihovo etičko – moralne prakse. Kako je već napomenuto, DOP je aktivan čimbenik u globalnoj ekonomiji, ali u zemljama u razvoju je relativno nov pojam. Između ostalog, zemlje u razvoju okrenute su stvaranju blagostanja te jačanju gospodarstva, zbog čega vjerojatno neće paziti na pravila koja propisuje DOP (primjerice što manji utjecaj na okoliš).

Analizirajući autora Williama Richarda Scotta (2001), odnosno njegovu teoriju o sportu kao tri stupa (*sport kao kognitivna institucija, sport kao regulativna institucija, sport kao normativna institucija*), možemo zaključiti kako se ta tri stupa mogu implementirati i na razvoj DOP-a unutar sporta. *Sport kao kognitivna institucija* često gleda sport kao igru, s razrađenim pravilima, sucima, jasnim razgraničenjem (što se smije, a što ne), i što je najvažnije s temeljnim predodžbama o tome što je to „fair play“. Jezik i logika sporta prožimaju kapitalističko natjecanje i poslovni život, a to sugerira nekoliko područja u kojima DOP postaje relevantan konstrukt. *Sport kao regulativna institucija* za cilj ima odgovaranje na dubljih društvenih pitanja, ali i na pitanja ustrojstva pojedine sportske organizacije; kako se biraju određena upravna tijela, kako se reguliraju, kakve poruke šalju. *Sport kao normativna institucija* opisuje sport kao religiju. U sportu postoje obredi, razni oblici štovanja i različiti kultovi koji su vidljivi u modernom sportu (Scott, 2001). Obredi se mogu okarakterizirati kao formalni i neformalni. Primjerice, formalni obred bi označavao dodjelu medalja pobjednicima nekog natjecanja, dok bi se neformalni obred odnosio primjerice na znak križanja koji neki nogometaš napravi kada ulazi u igru.

DOP politike u hrvatskom sportu nedovoljno su razvijene. Nešto više o tome će se govoriti u poglavlju *Rezultati istraživanja*. No, većina sportskih dužnosnika nisu upoznati s pojmom DOP-a, odnosno njegovom terminologijom, iako najčešće implementiraju poneku praksu DOP-a. DOP nije formalno reguliran u sportu u Hrvatskoj. Postoji niz inicijativa, posebice kod velikih sportskih organizacija, ali potrebno je popularizirati prakse DOP-a unutar sporta u Hrvatskoj.

Niz je pozitivnih primjera implementacije DOP praksi koje provode sportske organizacije u Hrvatskoj. Za potrebe ovoga poglavlja opisat će se jedan primjer DOP-a. Budući da je postojala nestašica krvi na području Slavonije, Rukometni klub Nexe iz Našice, u suradnji s Hrvatskim crvenim križem, osigurao je ljudima koji su došli darivati krv kartu za utakmicu SEHA (*South East Handball Association*) lige koju igraju protiv mađarskog Veszprema. Ovakvom inicijativom promiče se društvena odgovornost među građanima, ali se ujedno promiče i rukomet, odnosno prisustvovanje rukometnim utakmicama.

Za kraj ovog poglavlja može se napomenuti kako krovne rukometne organizacije IHF (Svjetska rukometna federacija) i EHF (Europska rukometna federacija) provode niz praksi DOP-a. Primjerice, može se istaknuti inicijativa na europskim i svjetskim prvenstvima u suradnji s danskom kompanijom Grundfos. Kako navodi EHF (eurohandball.com, 2018) Grundfos je donirao preko 25.000 eura. Svaki dan na tzv. „utakmici dana“ kada je zabijen gol broj 6 i gol broj 13 danska je kompanija donirala sredstva u promicanju UN-ovih ciljeva održivog razvoja, odnosno cilja broj 6 – „Čista voda dostupna svima“ te cilja broj 13 – „Zaštita klime“. Slične su inicijative provedene na svjetskim prvenstvima u suradnji IHF-a i Grundfosa.

## **2. Sport u hrvatskom društvu**

Sport danas postaje važan aspekt za društvo. Modernizacijom, suvremeni sport postaje iznimno dostupan velikom broju ljudi. Ukoliko proučavamo sportske organizacije i njihove dionike (od igrača, trenera i menadžmenta, preko sudaca, sve do gledatelja i navijača), možemo zaključiti kako je veoma mali broj neuključenih ljudi u neki od aspekta djelovanja sportske organizacije. Kako navode autori Benjamin Perasović i Sunčica Bartoluci (2007) u prilog gore navedenoj tvrdnji ide i broj ljudi, bez obzira na njihove socijalno – demografske karakteristike (spol, obrazovanje, rasa, društveni status, dob itd.), koji prate velika međunarodna natjecanja, europska i svjetska nogometna prvenstva, ljetne i zimske olimpijske igre, teniski turnir Wimbledon, biciklističke utrke popularnog Tour de France-a. Zbog svih socioloških aspekata

danas nema jedinstvene definicije sporta. Međutim, izdvojiti ćemo jednu definiciju sporta koja sa sobom povlači razni niz pitanja: „Sport je institucionalizirana natjecateljska aktivnost jer se temelji na standardiziranim, unaprijed određenim pravilima, a uključuje snažno tjelesno naprezanje ili upotrebu relativno kompleksnih tjelesnih vještina u kojemu je sudjelovanje motivirano kombinacijom osobnoga zadovoljstva i vanjskih nagrada.“ (Coakley, 2007.) Ovakva definicija može biti višeznačna te naglašava kompetenciju kao nužnu karakteristiku sporta te dovodi u pitanje rekreativno bavljenje sportom (primjerice pješaćenje) (Perasović i Bartoluci, 2007). Istraživanja pokazuju kako bavljenje sportom može u većoj mjeri utjecati na stvaranje identiteta i životnog stila od bilo kojeg drugog segmenta masovne kulture (Perasović i Bartoluci, 2007).

Kako je i navedeno sport je sastavni dio društva. Stoga, nerijetko problemi koji se javljaju u sportu pretaču se na društvo, i obrnuto. Gledajući kontekst hrvatskog društva, mnogobrojni problemi koji se javljaju u hrvatskom društvu pretaču se na sportska borilišta. Primjerice, antagonizam između sjevera i juga pretače se na najveći hrvatski nogometni „derbij“, Dinama i Hajduka. Također, međunacionalna, međurasna, međuvjerska i razne druge netrpeljivosti koje mogu biti karakteristične za neke aspekte hrvatskog društva (primjerice supkultura navijača i nogometni huliganizam), također se pretače na sportska borilišta. Međutim, razni su napori poduzeti kako bi se nasilje i neredi na sportskim natjecanjima suzbili. Jedan od takvih primjera je i donošenje Zakona o sprječavanju nereda na sportskim natjecanjima. Velik doprinos borbi protiv nasilja i diskriminacija daju i razne nevladine udruge, ali i krovne sportske organizacije (Hrvatski nogometni savez, Hrvatski rukometni savez u kontekstu hrvatskog sporta, FIFA u kontekstu svjetskog sporta). Također, Hrvatski je sabor 12. srpnja 2019. godine donio „Nacionalni program športa 2019. – 2026.“ od kojeg se očekuje da pruži: „mehanizam za postizanje nacionalnih ciljeva u športu i jasno postaviti uloge, zadaće i odgovornosti svih partnera u lancu stvaranja športskog rezultata, od športasa i kluba, preko općine ili grada, županije i državne razine, nacionalnog športskog saveza i krovnih udruženja pa do Središnjeg državnog ureda za šport.“ (Hrvatski sabor, 2019).

Važno je istaknuti osnovnu ulogu sporta u društvu, a to je njegova obrazovna i odgojna uloga. U povelji Međunarodnog olimpijskog odbora (MOO) navodi se: „Olimpizam je životna filozofija kojom se slave i sjedinjuju u uravnoteženu cjelinu kvalitete tijela, volje i uma. Spajajući sport s kulturom i obrazovanjem, olimpizam teži stvaranju takvog načina života koji se temelji na radosti koja proizlazi iz napora, obrazovnoj vrijednosti dobrog primjera i poštovanju univerzalnih temeljnih etičkih načela“ (MOO, 2016). Također, navodi se da je odgoj

mladeži sukladno olimpizmu vrlo važan zadatak sporta. Sport pruža nekoliko važnih odgojno – obrazovnih ciljeva: oplemenjivanje ljudskih života tjelesnim vježbanjem i sportova koji stopljeni s kulturom daju cjeloživotno iskustvo; razvoj svijesti o ljudskoj solidarnosti, toleranciji i uzajamnom poštovanju koji je povezan s *fair playom*; poticanje mira, međusobnog uvažavanja i tolerancije te poštivanje temeljnih ljudskih prava; poticanje izvrsnih rezultata u duhu olimpizma te razvoj svijesti o kontinuiranoj sportskoj tradiciji učenjem o olimpijskom pokretu te antičkom i suvremenom kontekstu sporta (Binder, 2005).

Sport može biti važno sredstvo društvene inkluzije. Doprinosi gospodarskom i socijalnom aspektu razvoja pojedine države ili regije. Važan je doprinos sporta u integraciji društveno ugroženih skupina, primjerice invalida ili osoba socijalno slabijeg statusa (Milanović, Čustonja i Hrežnjak, 2016). Također sport može biti aktivni instrument za socijalno uključivanje u politiku, aktivnosti i programe koje provodi država. To uključuje potencijal sporta u stvaranju novih radnih mjesta, koja posebice mogu biti važna u slabije razvijenim regijama i državama. Osim socijalno – kulturnih karakteristika sporta, od neizmjerne važnosti je ona zdravstvena karakteristika. Zdravstveni aspekt može se gledati kroz dvije razine. Redovitost bavljenja sporta može poboljšati zdravlje i smanjiti rizike raznih kroničnih i naglo nastupajućih bolesti.

### *2.1 Najpopularniji sportovi i njihova masovnost*

Hrvatska je zemlja u kojoj se nižu brojni sportski rezultati. Hrvatska je od svoje samostalnosti osvojila 50 medalja na olimpijskim igrama (uključujući ljetne olimpijske igre od Barcelone 1992. godine te zimske olimpijske igre od Albertvillea 1992. godine). Najuspješnije olimpijske igre za hrvatski sport bile su one u Rio de Janeiru 2016. godine, na kojem su hrvatski sportaši osvojili deset medalja; pet zlatnih medalja, tri srebrne medalje i dvije brončane medalje. Hrvatska na ljetnim olimpijskim igrama je ukupno osvojila 39 medalja, dok je na zimskim olimpijskim igrama osvojila 11 medalja. Pri tome, najtrofejniji sport na olimpijskim igrama je alpsko skijanje sa osvojenih deset medalja. Gledajući odvojeno ljetne i zimske olimpijske igre, na ljetnim olimpijskim igrama najtrofejniji sport je veslanje sa sedam osvojenih medalja, dok je na zimskim olimpijskim igrama najtrofejniji sport alpsko skijanje sa spomenutih deset medalja. Ako gledamo pojedinačno sportaše, najtrofejnija hrvatska sportašica je Janica Kostelić s osvojenih 6 medalja.

Sport u Hrvatskoj se sastoji od raznih krovnih organizacija: Hrvatskog olimpijskog odbora, Hrvatskog paraolimpijskog odbora, Hrvatskog sportskog saveza gluhih, Hrvatskog akademskog sportskog saveza te Hrvatskog školskog sportskog saveza.

Slika 2. Krovna sportska udruženja i njihove članice (Hrvatski sabor, 2019 prema Hrvatski olimpijski odbor, Hrvatski paraolimpijski odbor, Hrvatski sportski savez gluhih, Hrvatski akademski sportski savez, Hrvatski školski sportski savez)

KROVNA UDRUŽENJA	ČLANICE
Hrvatski olimpijski odbor	44 nacionalna saveza olimpijskih športova
	41 nacionalni savez neolimpijskih športova
	20 županijskih športskih zajednica i Sportski savez Grada Zagreba
	10 ostalih udruga i ustanova
Hrvatski paraolimpijski odbor	14 nacionalnih športskih saveza
	11 županijskih športskih saveza
	10 gradskih športskih saveza osoba s invaliditetom
Hrvatski sportski savez gluhih	14 punopravnih športskih saveza (3 nacionalna športska saveza i 11 gradskih i županijskih športskih saveza)
	6 pridruženih športskih udruga
Hrvatski akademski sportski savez	19 športskih udruga visokih učilišta
Hrvatski školski sportski savez	20 županijskih školskih športskih saveza Školski sportski savez Grada Zagreba

Slika 3. Broj registriranih klubova i sportaša u 2017. godini (Hrvatski sabor, 2019 prema Hrvatski olimpijski odbor, Hrvatski paraolimpijski odbor, Hrvatski sportski savez gluhih)

		broj klubova	broj sportaša	broj kategoriziranih sportaša
HOO	olimpijski	4.131	246.694	2.601
	neolimpijski	2.840	36.038	443
HPO	ukupno	152	1.305	98
HSSG	ukupno	62	296	43

Na slici 3. kategorizirani sportaš označava sportaša koji je ostvario određeni rezultat (ovisno o pravilnicima sportova) koji zaslužuje određenu stimulaciju HOO-a.

Slika 4. Broj osvojenih medalja u sportskim natjecanjima od 2013. do 2017. (Hrvatski sabor, 2019 prema Hrvatski olimpijski odbor, Hrvatski paraolimpijski odbor, Hrvatski sportski savez gluhih)



		osvojene medalje na OI/POI/OIG	osvojene medalje na SP	osvojene medalje na EP
HOO	olimpijski	11	101	200
	neolimpijski		210	158
HPO	ukupno	6	56	101
HSSG	ukupno	8	15	13

Slika 5. Najbrojniji sportovi prema broju registriranih klubova i sportaša (Hrvatski sabor, 2019 prema Hrvatski olimpijski odbor)

olimpijski sportovi	klubovi		sportaši		kategorizirani sportaši	
	šport	broj	šport	broj	šport	broj
ekipni	nogomet	1.559	nogomet	128.274	nogomet	300
	rukomet	342	košarka	32.050	rukomet	221
	košarka	218	rukomet	14.687	odbojka	191
	odbojka	186	vaterpolo	3.200	vaterpolo	153
	vaterpolo	70	odbojka	11.239	košarka	119
pojedinačni	karate	167	streljaštvo	14.971	atletika	277
	streljaštvo	141	karate	8.500	taekwondo	154
	taekwondo	125	plivanje	7.182	plivanje	121
	tenis	116	judo	5.200	veslanje	95
	jedrenje	115	atletika	3.995	karate	91
neolimpijski sportovi	klubovi		sportaši		kategorizirani sportaši	
	šport	broj	šport	broj	šport	broj
	športski ribolov	496	boćanje	4.892	ronjenje	83
	boćanje	377	kickboxing	4.751	kuglanje	61
	planinarstvo	345	šah	4.089	boćanje	56
	ribolov na moru	292	kuglanje	3.507	kickboxing	34
	šah	207	pikado	2.612	šah	26

Iz navedenih podataka možemo zaključiti kako Hrvatska nije iznimka kada je u pitanju najpopularniji sport, odnosno nogomet. Uz nogomet, najpopularniji ekipni sportovi u Hrvatskoj su rukomet i košarka te vaterpolo i odbojka. Što se tiče nacionalnih selekcija, tj. prvenstava u kojima sudjeluje hrvatska reprezentacija, najtrofejniji sportovi su vaterpolo i rukomet, s 14 medalja na europskim i svjetskim prvenstvima te olimpijskim igrama. S druge strane, najpopularniji individualni olimpijski sportovi su karate i streljaštvo, a uz njih vrlo popularni su i taekwondo, plivanje, atletika i džudo. Po broju kategoriziranih sportaša izdvaja se i veslanje, za koje je već ustvrđeno kako je nakon skijanja najtrofejniji hrvatski sport na olimpijskim igrama. Što se tiče neolimpijskih sportova, po broju klubova se izdvaja sportski ribolov, koji sa svojih 496 registriranih klubova odmah slijedi iza nogometa. Od ostalih neolimpijskih sportova izdvajaju se boćanje, kickboxing, kuglanje, šah i drugi. Važno je napomenuti kako se po broju kategoriziranih sportaša izdvajaju ronjaci, gdje Hrvatska bilježi iznimne rezultate i rušenje raznih svjetskih rekorda.

Sportski sadržaji postižu vrlo visoku gledanost na televizijskim programima. Po gledanosti prednjači nogomet, odnosno utakmice hrvatske nogometne reprezentacije, ali u zadnjih nekoliko godina i utakmice GNK Dinama radi ostvarenih sportskih rezultata.

Slika 6. Gledanost televizijskih sadržaja (Agencija za elektroničke medije, 2020)

DATUM	KANAL	EMISIJA	(R)AMR	REACH	SHARE
1 17.11.2020	NOVA TV	20:39 Liga Nacija: Hrvatska - Portugal	21,80%	34,83%	46,29%
2 14.11.2020	NOVA TV	20:39 UEFA Liga Nacija: Švedska - Hrvatska	19,27%	37,76%	41,24%
3 11.11.2020	NOVA TV	18:38 Prijateljska utakmica: Turska - Hrvatska	20,10%	39,10%	41,02%
4 17.11.2020	NOVA TV	20:10 Liga Nacija: Hrvatska - Portugal, emisija	15,70%	23,95%	31,67%
5 30.11.2020	RTL TELEVIZIJA	22:15 RTL Direkt	14,60%	19,39%	38,10%
6 1.11.2020	NOVA TV	19:15 Dnevnik Nove TV	14,40%	28,01%	29,24%
7 14.11.2020	NOVA TV	20:05 UEFA Liga Nacija: Švedska - Hrvatska , emisija	14,04%	22,84%	27,08%
8 28.11.2020	RTL TELEVIZIJA	18:30 RTL Danas	13,60%	18,84%	30,53%
9 19.11.2020	HRT1	18:10 Potjera	13,01%	19,35%	29,25%
10 30.11.2020	HRT1	19:00 Dnevnik 2	12,65%	20,05%	27,15%
11 29.11.2020	HRT1	14:00 Nedjeljom u dva	12,41%	18,48%	34,50%
12 19.11.2020	RTL TELEVIZIJA	21:15 Život na vagi	11,50%	18,15%	24,67%
13 11.11.2020	NOVA TV	17:30 IN magazin	11,48%	20,15%	26,52%
14 22.11.2020	HRT1	12:00 Dnevnik 1	11,43%	13,34%	35,89%
15 21.11.2020	HRT1	20:09 Zvijezde pjevaju	11,25%	22,07%	23,38%

Iz priloženog je vidljivo da utakmice hrvatske nogometne reprezentacije zauzimaju najveću gledanost.

Slika 7. Gledanost televizijskih programa (Agencija za elektroničke medije, 2021)

	DATUM	KANAL	EMISIJA	(R)AMR	REACH	SHARE
1	8.4.2021	ARENA SPORT 1	21:00 Nogomet - Europa liga: Dinamo Zagreb - Villarreal	15,26%	26,33%	35,66%
2	14.4.2021	RTL TELEVIZIJA	21:08 Ljubav je na selu	13,29%	22,36%	26,15%
3	15.4.2021	ARENA SPORT 1	21:00 Nogomet - Europa liga: Villarreal_ Dinamo Zagreb	12,81%	24,64%	29,54%
4	14.4.2021	RTL TELEVIZIJA	22:15 RTL Direkt	12,74%	16,75%	26,42%
5	28.4.2021	HRT2	20:57 Nogomet - Liga prvaka: PSG - Manchester City	12,62%	22,11%	29,03%
6	14.4.2021	HRT2	20:52 Nogomet: Liga prvaka: Liverpool - Real Madrid	12,55%	22,54%	25,38%
7	13.4.2021	HRT1	10:00 Dnevnik 2	12,16%	19,74%	30,33%
8	7.4.2021	HRT2	20:53 Nogomet - Liga prvaka: Bayern - PSG	12,13%	21,38%	28,21%
9	14.4.2021	RTL TELEVIZIJA	20:02 Večera za 5 na selu	11,33%	20,63%	25,76%
10	4.4.2021	NOVA TV	19:15 Dnevnik Nove TV	10,63%	20,57%	28,92%
11	25.4.2021	NOVA TV	20:16 Tvoje lice zvuči poznato	10,43%	24,51%	26,54%
12	18.4.2021	RTL TELEVIZIJA	20:07 Sicario 2: Rat bez pravila	10,23%	23,73%	24,78%
13	9.4.2021	RTL TELEVIZIJA	21:08 Tri, dva, jedan - kuhaj! Finale	9,92%	17,20%	27,81%
14	21.4.2021	ARENA SPORT	20:30 Nogomet - HNL: Osijek - Dinamo	8,74%	15,41%	21,33%
15	14.4.2021	RTL TELEVIZIJA	22:54 Oteti	8,60%	16,23%	22,65%

Slika 7. također pokazuje kako su najviše praćeni televizijski sadržaji oni sportski, konkretno nogometne utakmice na klupskoj razini.

## 2.2 Rukomet u kontekstu hrvatskog društva

Rukomet je jedan od najpopularnijih momčadskih sportova u Europi, a svoju popularnost nalazi i u nekim južnoameričkim i azijskim zemljama. Rukomet se smatra mladim sportom, a njegova povijest seže do 20-ih godina 20. stoljeća. Prva su pravila rukometne igre, sastavili i objavili trojica Nijemaca: Max Heiser, Karl Schelenz i Erich König (Ćeranić, 2019). Prva međunarodna rukometna utakmica odigrana je između Njemačke i Belgije 13. rujna 1925. godine, a završila je rezultatom 12:12. Prva međunarodna utakmica između ženskih reprezentacija odigrana je 7. rujna 1930. godine između Austrije i Njemačke, a završila je rezultatom 5:4. Treba naglasiti kako se u rukometu u početku razvijao na velikom terenu, u igri 11 naprema 11. Današnja pravila su bila tada bitno drugačije regulirana. Nakon kraja Drugog svjetskog rata usporedo se razvija i dvoranski rukomet, u formatu kakvog danas znamo (Ćeranić, 2019). Krovna rukometna organizacija *International Handball Federation* (IHF – hrv. Međunarodna rukometna federacija) osnovana je 1946. godine u Kopenhagenu, a prethodnica IHF-a bila je *International Amateur Handball Federation* koja je djelovala u

periodu između 1928. i 1945., sa sjedištem u Berlinu (Dervoz i drugi, 2004: 29). Danas IHF ima sjedište u Baselu, a trenutni predsjednik je Egipćanin dr. Hassan Moustafa. IHF je zadužen za natjecanja u rukometu, rukometu na pijesku te rukometu u kolicima. Važan predznak tih natjecanja je da se ona održavaju na svjetskoj razini. S druge strane, krovna europska federacija, *European Handball Federation* (EHF – hrv. Europska rukometna federacija), osnovana je 1991. godine u Berlinu. Danas funkciju predsjednika obnaša Austrijanac Michael Wiederer, a sjedište EHF-a je u austrijskom Beču. EHF je zadužen za europska natjecanja u rukometu, rukometu na pijesku te rukometu u kolicima.

Na području Hrvatske od 1930. godine do 1950. godine igra se tzv. „veliki rukomet“, odnosno rukomet na nogometnom igralištu, u igri 11 naprema 11 (Jajčević, 2005). U početku se rukomet dijelio na „veliki rukomet“ te „mali rukomet“, odnosno dvoranski rukomet, kakvog danas poznajemo. „Prvu rukometnu utakmicu odigrali su 29. 5. 1930. nakon jednogodišnjeg vježbanja, učenici Državne realne gimnazije u Varaždinu pod vodstvom nastavnika tjelesnog odgoja Zvonimira Suligoja. U Zagrebu rukomet igraju učenici I. državne muške realne gimnazije u Klaićevoj ulici na poticaj nastavnika tjelesnog odgoja Vladimira Jankovića. Prilikom otvaranja Srednjoškolskog igrališta u Zagrebu, 1. 6.1935. godine, rukometnu utakmicu odigrale su srednjoškolske reprezentacije Zagreba i Ljubljane (8 : 3).“ (Jajčević, 2005) Godine 1939. odigrana je i prva utakmica između studentskih ekipa Zagreba i Graza koja je završila pobjedom Graza 11:2. U listopadu je 1941. godine utemeljen Hrvatski rukometni savez (HRS). Koordinirao je radom desetak osnovanih klubova. Prvu je utakmicu hrvatska rukometna reprezentacija odigrala 14. lipnja 1942. godine s Mađarskom u Budimpešti. Prva je utakmica tzv. „malog rukometa“ odigrana 24. veljača 1950. godine između Metalca i Maksimira u dvorani tadašnjeg zagrebačkog Velesajma na Savskoj cesti (Jajčević, 2005).

Hrvatski su klubovi i osvajači europskih klupskih natjecanja. Još davne 1972. godine Rukometni klub Partizan iz Bjelovara osvojio je tadašnji „Kup europskih prvaka“, što je bilo ime tadašnjoj Ligi prvaka. Današnji RK Prvo plinarsko društvo Zagreb osvojilo je najjače klupsko natjecanje – Ligu prvaka 1992. i 1993. godine, tada pod imenima Zagreb (1992.) i Badel Zagreb (1993.). Valja napomenuti kako je zapažene rezultate ostvario i Medveščak kao finalist najjačeg europskog klupskog natjecanja, dok je RK Metković osvojio EHF Kup 2000. godine, što je drugo najjače europsko klupsko natjecanja, nakon Lige prvaka. Osvajač lige prvaka je i hrvatski ženski klub RK Podravka Vegeta, koja je osvojila najjače europsko natjecanje 1996. godine.

Hrvatska je rukometna reprezentacija odigrala prvu službenu, međunarodnu rukometnu utakmicu 14. siječnja 1991. godine protiv Japana koja je završila neodlučeno, rezultatom 23:23. Od osamostaljenja Hrvatske, hrvatska je rukometna reprezentacija osvojila niz medalja i ostvarila sjajne rezultate, te rukomet, uz vaterpolo, postaje najtrofejniji sport. Hrvatska je rukometna reprezentacija osvojila tri olimpijske medalje: zlatne medalje na Olimpijskim igrama u Atlanti 1996. godine i Ateni 2004. godine te brončanu medalju u Londonu 2012. godine. Na svjetskim prvenstvima Hrvatska ima jednu zlatnu medalju izu Portugala 2003. godine, tri srebrne medalje: Island 1995. godine, Tunis 2005. godine i Hrvatska 2009. godine, te jednu brončanu medalju 2013. godine u Španjolskoj. Na europskim prvenstvima hrvatska je rukometna reprezentacija osvojila tri srebra: u Norveškoj 2008. godine, u Austriji 2010. godine te u Austriji, Norveškoj i Švedskoj 2020. godine. Hrvatska je na europskim prvenstvima osvojila i tri brončane medalje: u Portugalu 1994. godine, u Srbiji 2012. godine te u Poljskoj 2016. godine. Napomenimo i Mediteranske igre na kojima je hrvatska rukometna reprezentacija osvojila šest medalja, od toga četiri zlatne: u Francuskoj 1993. godine, u Bariju 1997. godine, u Tunisu 2001. godine te u Tarragoni 2018. godine; te dvije srebrne medalje: u Španjolskoj 2005. godine te u Turskoj 2013. godine.

Rukomet je u Hrvatskoj u nekoliko pokazatelja po popularnosti odmah iza nogometa. Kako navode podaci gledanosti RTL televizije (rtl.hr, 2020), sam kraj finalne utakmice Europskog rukometnog prvenstva 2020. u kojoj je Hrvatska igrala sa Španjolskom, pratilo je 1.635.727 gledatelja, te je u populaciji između 18 i 49 godina gledanost iznosila 80%. Usporede radi, finale Svjetskog nogometnog prvenstva 2018. godine između Hrvatske i Francuske pratilo je preko 1.800.000 ljudi. Iako podaci o reprezentativnom rukometu pokazuju visoku popularnost rukometa, praćenje domaćeg rukometa, odnosno „Paket 24 Premijer lige“ nije na razinama kao reprezentativni rukomet. Prema Agenciji za elektroničke medije (2021) niti jedna utakmica domaćeg prvenstva koja se izravno prenosila na jednom od programa Planet Sport televizije ne ulazi u 15 najgledanijih prijenosa na sportskim programima. Stoga, postavlja se pitanje zašto rukomet, koji je po svim parametrima „broj dva“ u Hrvatskoj, ima toliku nisku zainteresiranost za domaćim prvenstvom? Razlog tome može biti engleski pojam „hype“ koji je svojstven utakmicama hrvatske rukometne reprezentacije. Od reprezentacije se uvijek očekuje veliki rezultat te nerijetko osvajanje medalja na velikim natjecanjima. Prije i tokom velikih natjecanja u kojima sudjeluje reprezentacija, u Hrvatskoj se stvara se „hype“ koji reprezentaciji može biti dodatni motiv, ali i uteg tokom natjecanja. Najbolji primjer toga može se vidjeti tokom Europskog rukometnog prvenstva gdje je rukometna reprezentacija osvojila srebro, a gledanost

je bila iznimno visoka te je velik broj rukometnih navijača pratio rukometaše uživo. Kao drugi primjer navest će se neispunjavanje velikog „hype-a“ na zadnjem Svjetskom rukometnom prvenstvu 2021. godine u Egiptu te na kvalifikacijama za Olimpijske igre u Tokiju. Na oba je sportska događaja hrvatska rukometna reprezentacija „podbacila“, odnosno nije ispunila vlastita očekivanja te očekivanja navijača. Usporedimo li to silno razočaranje zbog neispunjavanja ciljeva reprezentacija s rezultatima RK PPD Zagreba koji u sezoni 2020/2021 nije osvojiti niti jedan bod u elitnom klupskom natjecanju te je zabilježio 14 poraza u 14 susreta, može se zaključiti kako u slučaju PPD-a nije postojalo veliko razočaranje kao u slučaju reprezentacije. Tome mogu doprinosit uspjesi. Naime, reprezentacija je uvijek jedan od favorita za osvajanje medalja, dok se od PPD-a u zadnjih nekoliko sezona nije očekivao veliki iskorak. No, u čuvenoj sezoni 2014/2015 PPD Zagreb došao je do četvrtine finala Lige prvaka, a podatak od preko 15.000 gledatelja na četvrt finalnoj utakmice protiv Barcelone pokazuje izniman interes Zagrepčana. Možemo reći kako se u toj sezoni dogodio „hype“; klupu PPD-a preuzeo je karizmatični Veselin Vujović, a igra „Zagrebaša“ uistinu je odisala timskom igrom i borbenošću. Gledatelji su to prepoznali, a brojke gledanosti pokazuju kako su te sezone utakmice u Areni Zagreb bile iznimno praćene.

Tablica 2. Brojke gledatelja na rukometnim utakmica EHF Lige prvaka (prema: Pazen, 2015)

Utakmica	Broj
	gledatelja
Zagreb - Kolding	14.500
Zagreb - PSG	13.000
Zagreb - Kiel	11.000
Kiel - Flensburg	10.285
Kiel - PSG	10.170
Zagreb - Metalurg	9.500
Kiel - Metalurg	8.700
Kiel - Zagreb	8.487
Kiel - La Rioja	8.000
Zagreb - La Rioja	8.000
Löwen - Veszprem	7.270
Kiel - Brest	7.100
Metalurg - Paris	6.963

Flensburg - Barcelona	6.300
Besiktas - Kolding	6.000
Zagreb - Brest	6.000
Montpellier - Kielce	6.000
Flensburg - Kiel	6.000

Iz tablice 5., vidljivo je kako je trećina najgledanijih utakmica bila u Areni Zagreb na utakmicama PPD Zagreba (EHF, 2015).

### *2.3 Izgradnja rukometnih dvorana te njihov značaj na ekonomsku, političku i društvenu sferu hrvatskog društva*

Jedno od velikih sportskih događanja zbilo se u siječnju 2009. godine. U Varaždinu, Zagrebu, Osijeku, Poreču, Zadru i Splitu održano je svjetsko rukometno prvenstvo za rukometaše. Povodom tok prvenstva u gradovima su se izgradile dvorane za nadolazeće svjetsko prvenstvo, međutim one mogu biti i multifunkcionalne te se njihova namjena može koristiti i za druge sportove ili različite kulturno – umjetničke događaje. Rukometne dvorane izgrađene za sportske prilike jesu: „Arena u Zagrebu (prima 15200 gledatelja, troškovi izgradnje 600 milijuna kuna), Spaladium u Splitu (13000 gledatelja, 370 milijuna kuna), Gradski vrt u Osijeku (5000 gledatelja, 240 milijuna kuna), dvorana na Dravi u Varaždinu (5200 gledatelja, 193 milijuna kuna), Dvorana Kreše Ćosića u Zadru (9000 gledatelja, 200 milijuna kuna) te Žatika u Poreču (3700 gledatelja, 121 milijun kuna).“ (Biti, 2010 prema Žabec 2008) Kako navodi autor Biti (2010) Vrijednost navedenih dvorana procjenjivala se u rasponu između 1.5 milijarde kuna i 3.5 milijarde kuna, ovisno jesu li se i kako ubrajali iznosi koje će Vlada Republike Hrvatske i gradovi domaćini u budućnosti isplatiti kroz zakup. Treba istaknuti kako je upravo najproblematičniji odabrani model javno-privatnog vlasništva koji funkcionira tako da investitori grade na vlastitom zemljištu i o svome trošku, a gradovi se obvezuju na plaćanje najma narednih 20 do 25 godina. Dvorane su tada, s ekonomske perspektive, pritiskale budžet ekonomije, koju je već uhvatila recesija. U medijskom diskursu naglašavao se nepotreban luksuz kojeg su nosili popratni sadržaji s dvoranama; bazeni, snack – barovi, teretane, fitness centri, restorani, uredi i ugostiteljski objekti. S druge strane, problem su predstavljale i uporabne dozvole, primjerice za zagrebačku Arenu koja je uprihodila, zbog nedostatka krovne konstrukcije, samo privremenu uporabnu dozvolu (Biti, 2010).

Iako je uglavnom u procesu gradnje dvorana u medijskom diskursu prevladala negativna kritika te učestalost zapitkivanja potrebe gradnje velebnih dvorana, određeni su medijski, javni i sportski glasovi pozitivno intonirali održavanje prvenstva u Hrvatskoj (Biti, 2010). Svjetsko se rukometno prvenstvo često nazivalo *megapriredbom*, a do tada se ta sintagma isključivo koristila za svjetska nogometna prvenstva i za olimpijske igre. Međutim, Svjetsko rukometno prvenstvo smisleno je gledati kao megapriredbu. Općenito se megapriredbe definiraju kao: „iznimno važne sastavnice promoviranja nekog mjesta te uspijevaju integrirati industrijske i korporativne interese s onima upravljanja pazeći i na urbani razvoj te kreiranje imidža.“ (Hall 2006:59) Važno je napomenuti kako su takve megapriredbe iznimno važne u kreiranju imidža prema međunarodnom i globalnom društvu, a što je tada za Hrvatsku predstavljao ulazak u EU (Biti, 2010).

Iznimno je važno kako se prvenstvo održavalo na prostoru cijele Hrvatske; na sjeveru (Varaždin i Zagreb), na istoku (Osijek), na zapadu (Poreč) te na jugu (Zadar i Split). Infrastrukturne promjene koje su se tada događale predstavljale su velik prosperitet za regije (Biti, 2010). Također, izgradnjom dvorana planirao se unaprijediti amaterski i rekreativni sport na lokalnim razinama. Očekivano je bilo i predstavljanje Hrvatske kao turističke destinacije; „Za pohvalu je bio ne samo vanjskopolitički učinak organizacije Svjetskog prvenstva, nego i istovremena zastupljenost nacionalnih, regionalnih i lokalnih interesa unutar čitavog projekta.“ (Biti, 2010)

No, uz sve prednosti, i dalje je velika kritička točka bila financijska korist izgradnje dvorana. Primjerice, za Europsko rukometno prvenstvo 2010. Austrija je renovirala svoje objekte, a praktična se činila i prenamjena velesajamskog prostora u Grazu u sportsku dvoranu (Žukina, 2010). U Hrvatskoj se 2018. održalo i Europsko rukometno prvenstvo, u četiri grada: Varaždin, Zagreb, Poreč i Split. Međutim, pomalo je ironično da je u većini izgrađenih sportskih dvorana najmanje zastupljen sport. Primjerice, splitska Spaladium Arena koja prima preko 10.000 ljudi najčešće je namijenjena za kulturno – umjetničke događaje. Spominjući sportske događaje, u Spaladium Areni najpoznatiji su bili rukometna prvenstva 2009. i 2018., Europsko Futsal prvenstvo 2012. godine te ovogodišnje kvalifikacije košarkaša za Olimpijske igre u Tokiju. Osječka dvorana Gradski vrt ugostila je prvenstvo 2009. te niz rukometnih utakmica (reprezentacije, PPD Zagreba, Nexea itd.) i teniski Davis Cup. Varaždinska dvorana možda je i najčešće upotrebljavana. Dvorana je mjesto odigravanja domaćih utakmica GRK Varaždina u Paket 24 Premijer ligi. Ugostila je i spomenuta prvenstva 2009. i 2018., a još je i niz rukometnih utakmica reprezentacije te PPD-a odigrano u spomenutoj dvorani. Porečka Žatika ugostila je spomenuta prvenstva, a u zadnjih nekoliko sezona redovito je „dom“ *Final 4* hrvatskog



rukometnog kupa za muškarce i žene te za završnice prvenstava Hrvatske mlađih dobnih skupina. Zadarska dvorana dom je zadarskih košarkaša gdje se redovito održavaju košarkaške utakmice, a osim njih ugostila je prvenstvo 2009. godine. Zagrebačka Arena ugostila je spomenuta prvenstva, ali i veliki niz drugih sportskih događaja (rukometne utakmice lige prvaka i SEHA lige RK PPD Zagreba, završnica regionalne košarkaške lige 2010., hokejaške utakmice Medveščaka, utakmice EuroLige, Europsko Futsal prvenstvo 2012. godine, EuroBasket 2015. godine, UFC te KSW priredbe u borilačkim sportovima).

Međutim, izvješće revizora za period 2009. do 2014. pokazuju kako sve dvorane posluju s gubitkom, te je pet dvorana proglašeno djelomično učinkovitim, dok je splitski Spaladium proglašen neučinkovitim.

### **3. Metodologija**

#### *3.1 Cilj rada*

Opći cilj ovoga rad jest kvalitativnim istraživanjem, metodom intervjua, opaziti i opisati pojave društveno odgovornog ponašanja u rukometu u Hrvatskoj. Koncept društvene odgovornosti treba biti širi od pukih poštivanja normativnih okvira te ne smije biti usmjeren isključivo na ekonomsku dobit. Održivo poslovanje za uspjeh mora imati najmanje tri komponente: ekonomsku, ekološku i socijalnu politiku, kao i menadžment ili donositelje odluka s vizijom. Rast DOP-a u korporativnom sektoru paralelno je povećao rast DOP-a u sportskoj industriji. Ove aktivnosti imaju mnoštvo oblika, uključujući programe u kojima treneri ili sportaši doprinose vremenu određenim uzrocima i financijskim donacijama. Kao što je u prethodnim poglavljima navedeno, u Hrvatskoj je rukomet među pet najpopularnijih momčadskih sportova, te najtrofejniji (uz vaterpolo) sport. Kao takav, iznimno je važan čimbenik utjecaja na društvo.

Hrvatski rukometni savez provodi niz različitih primjera dobrih praksi društveno odgovornog djelovanja. Primjer takve dobre prakse je pridruživanje Hrvatskog rukometnog saveza inicijativi Europske rukometne federacije za uspostavljanjem reprezentacije u invalidskim kolicima. Cilj je reprezentacije natjecati se, ali i promovirati rukomet za osobe s invaliditetom te naglasiti da sport, u ovom slučaju rukomet, nema ograničenja.

S druge strane, DOP postaje pojam koji se sve češće promovira u sportskoj industriji. Mnoge sportske organizacije (poput FIFA-e, Juventus F.C., RK Celje Pivovarna Laško itd.) imaju svoja

godišnja izvješća o održivosti, odnosno nefinancijska izvješća. U Hrvatskoj taj trend još nije zaživio, budući da ne postoji zakonska regulativa koja bi „natjerala“ sportske organizacije za taj korak. Rezultati ovog istraživanja žele doprinijeti stvaranju takve prakse, posebice u rukometu. Uz to, popularnost rukometa (posebice rukometne reprezentacije) pomogla bi širenju takve pozitivne prakse u hrvatskom sportu općenito. Također, istraživanje će potaknuti učenje pojedinih organizacija o konceptima DOP-a te korisnosti primjene načela i praksi DOP-a. Istraživanjem se želi dobiti uvid kakve stavove o DOP-u imaju različiti akteri izravno involvirani u rukometna zbivanja: igrači, treneri, menadžment, sportski novinari koji prate rukomet, rukometni djelatnici. Važnu ulogu u ovome istraživanju imaju i DOP eksperti, od kojih se intervjuom htio dobiti uvid u DOP prakse koje se provode u rukometu, ali i stavovi i savjeti/uvidi kako i na koji način se još mogu implementirati nove DOP prakse te što bi takve prakse značile za rukometne organizacije.

Stoga, ovaj rad postavlja istraživačko pitanje: „na koji način su implementirane prakse društveno odgovornog poslovanja u rukometu?“

### *3.2 Uzorak ispitanika*

Kako bi se uspješno odgovorilo na istraživačko pitanje te na opći cilj ovoga rada, provedeno je kvalitativno istraživanje na desetero sudionika istraživanja (n=10). Uzorkom je obuhvaćeno pet sudionica te pet sudionika. Prosječna dob sudionika istraživanja iznosila je 35,9 godina. Kako bi se što kvalitetnije provelo terensko istraživanje te dobili validni rezultati, a s obzirom na uzorak, napravljena je podjela sugovornika u nekoliko kategorija. Prvu kategoriju sugovornika čine osobe direktno uključene u rad sportskih organizacija. Drugu kategoriju čine sportski novinari, a treću kategoriju sugovornika čine već navedeni DOP eksperti. U terenskom istraživanju prva kategorija ispitanika dijeli se na: igrača, trenera, suca, osobu zaposlenu u rukometnom menadžmentu te djelatnika u rukometu. Druga kategorija obuhvaća dva sportska novinara koja u svojem radu aktivno prate rukomet te o njemu izvještavaju. Treća se kategorija sastoji od dva DOP eksperta koja su uključena u rad civilnih udruga društva te obrazovnih institucija, a već se niz godina bave izvještavanjem o DOP-u.

Tablica 3. Distribucija frekvencija prema spolu sudionika istraživanja

Frekvencija	
ženski	5
muški	5
Ukupno	10

Tablica 4. Distribucija frekvencija prema razini obrazovanja sudionika istraživanja

Frekvencija	
SSS	2
VŠS	2
VSS	5
Doktorat	1
Ukupno	10

S obzirom da se radi o kvalitativnom istraživanju, u kojem se koristila metoda dubinskog intervjua, provedeni uzorak je namjeran. U prilog takvoj vrsti uzorkovanja ide i specifična populacija ovoga istraživanja. Za ovo se istraživanje smatra kako odabrani sudionici mogu svojim stavovima doprinijeti razvoju DOP praksi, jer će svojim direktnim uvidom u stanje DOP praksi opisati kako se provode DOP prakse u rukometu u Hrvatskoj.

### 5.3 Instrument istraživanja

Za potrebe provedbe istraživanja izrađen je obrazac za intervju, „skripta“ dobrodošlice na intervju i informirani pristanak kojeg potpisuju sudionici istraživanja. Prije početka istraživanja sudionicima se pročitala dobrodošlica te im se zahvalilo na sudjelovanju u terenskom istraživanju. „Skripta“ dobrodošlice upoznala je sudionike s projektom; o čemu će se razgovarati tokom intervjua, tko provodi projekt, tko su (su)mentori projekta, pod kojom se

institucijom provodi projekt, te informacije o samom toku intervjuiranja. Obrazac za intervju je zamišljen u šest blokova, odnosno šest tematskih cjelina. Potrebno je naglasiti kako je za potrebe terenskog istraživanja izrađeno dvije vrste obrazaca za istraživanje: jedna je prilagođena sportskim novinarima i sudionicima involviranim u rad rukometnih organizacija, a druga vrsta obrasca namijenjena je DOP ekspertima. U prvoj cjelini sudionika/sudionicu istraživanja pitalo se o njegovim/njezinim demografskim podacima (dob, spol, obrazovanje). Drugi set pitanja odnosi se na pitanja kojima će se ispitati poznavanje sporta i rukometa u Hrvatskoj, ali i osobne afinitete prema sportu i fizičkoj aktivnosti. Treći set pitanja odnosi se na stavove sudionika/sudionice o društveno odgovornom poslovanja (DOP-u). U ovom setu pitanja postavljena su detaljnije pitanja DOP ekspertima; primjerice o novitetima DOP-a te njegovoj primjenjivosti u sportu. Četvrti je set pitanja spoj prethodna dva seta pitanja. Sudionika/sudionicu se ispitalo o praksama DOP-a unutar rukometa, odnosno njihovom pogledu na postojeće ili buduće prakse DOP-a. Četvrtim setom pitanja dobit će se uvid u glavni cilj istraživanja. Peti set pitanja odnosi se na pitanja u kojima sudionik/sudionica ukratko mora predstaviti organizaciju u kojoj je zaposlen/a. U konačnici, šesti set pitanja se odnosi na savjete ili osvrte koje sudionici mogu dodati na kraju intervjua. Tematski blokovi su isti s djelomično prilagođenim pitanjima, ovisno o vrsti sudionika, primjerice ako je sudionik/sudionica odgovorio/la potvrdno na pitanje: „Pratite li suvremeni sport?“, onda se sudionike detaljnije upitalo o stavovima o suvremenom sportu, usporedbi sa sportom prije 10, 20 godina itd.

Prije nego što se krenulo u terensko istraživanje provelo se pilot istraživanje na dva sudionika kako bi se validirala pitanja. Pri tome, valja naglasiti kako se slušanjem snimke pilot istraživanja dodalo još nekoliko pitanja.

### *3.4 Postupak provedbe istraživanja*

Kako bi se osigurala etičnost istraživanja prije izlaska na teren, Etičkom povjerenstvu Odsjeka za sociologiju Fakulteta hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu upućena su četiri dokumenta: *Obrazac prijave etičkom povjerenstvu*, *Dva obrasca za intervju (jedan prilagođen sportskim novinarima i sudionicima involviranim u rad rukometnih organizacija, a druga vrsta obrasca namijenjena je DOP ekspertima)* i „*Skripta*“ *dobrodošlice na istraživanje*. Nakon što je povjerenstvo ocijenilo kako su navedene tehnike istraživanja za potrebe projekta, obrasci za intervju koji sadrže pitanja te plan provedbe istraživanja u skladu s etičkim načelima propisanim Etičkim kodeksom Sveučilišta u Zagrebu, Etičkim kodeksom Odbora za etiku u

znanosti i visokom obrazovanju, strukovnim etičkim kodeksima te drugim važećim zakonima i propisima Republike Hrvatske, krenulo se provedbom istraživanja.

Pristup sudionicima započeo je u srpnju 2021. godine, a intervjui si provodeni kroz srpanj i kolovoz. Identitet ispitanika, odnosno sudionika istraživanja poznati su samo voditelju istraživanja. Intervjui su za potrebu transkripcije snimljeni, a njima se koristio samo istraživač. Bilo koja informacija na temelju koje bi se mogao odati identitet sudionika istraživanja, podvrgnuta je anonimnosti. Također, valja napomenuti kako je sudjelovanje u ovom istraživanju bilo isključivo dobrovoljno i provelo se samo uz pristanak sudionika. Sudionici istraživanja bili su slobodni prekinuti sudjelovanje u bilo kojem trenutku bez negativnih posljedica te bez potrebe da svoju odluku objašnjavaju. Sve ono što su ispitanici rekli tokom intervjua koristilo se isključivo u analizi i obradi dobivenih podataka. Transkripti, s audio zapisom arhivirat će se u šifriranoj datoteci na stolnom računalu. Kada se audio zapisi prebace s mobilnog uređajana stolno računalu, bit će trajno izbrisani s mobilnog uređaja. Transkripti su podvrgnuti kodiranju. Dobivene informacije koristile su se isključivo za analizu i obradu podataka u ovom istraživanju. Podaci će se čuvati na stolnom računalu 12 mjeseci nakon kraja istraživanja. Nakon isteka 12 mjeseci podaci će biti izbrisani. Međutim, valja naglasiti kako je polovica sudionika istraživanja, poradi pandemije COVID-19, zamolila za online oblik intervjua. Takav način intervjuiranja provodio se putem *online* aplikacija za sastanke – putem Zoom-a i Skype-a. U tom slučaju, intervjui su bili snimani te su nakon završetka intervjua transkribirani, a audio-vizualan zapis čuvat će se 12 mjeseci, nakon čega će biti izbrisani. Pri uzorkovanju, odnosno izboru sudionika javilo se pitanje o načinu pristupa sudionicima. Direktnim pristupom javlja se pitanje zaštite ljudskih prava i privatnosti, a pristup preko određenih službi (primjerice formalni upit Hrvatskom rukometnom savezu) može uzrokovati da se određeni ljudi/službenici mogu ponašati „zaštitnički“ prema potencijalnim sudionicima istraživanja te da sudionici daju odgovore poželjne organizacijama iz kojih dolaze. Stoga, sudionici su bili kontaktirani direktnim putem (putem e-maila ili mobilnog broja). Jedino se, zbog mojeg vlastitog pripadanja, tražilo odobrenje od predsjednike Udruge hrvatskih rukometnih sudaca, dopuštenje intervjuiranja člana Udruge.

### *3.5 Nedostatci istraživanja*

Osnovni nedostatak istraživanja je namjerno uzorkovanje zbog čega se rezultati dobiveni istraživanjem ne mogu poopćavati na populaciju. Također, kvalitativnom

metodologijom se nastoji uvidjeti detaljnije u fenomen, tako da u ovom istraživanju izostaje statistička obrada podataka i „opipljivi“ pokazatelji. Pri kvalitativnom istraživanju može se javiti niz etičkih problema koji sežu od pristranosti ispitivača do izostanka pouzdanosti analiziranih pokazatelja. U ovom sam istraživanju pokušao biti maksimalno transparentan i refleksivan, ali budući da sam i sam dio populacije koja je aktivno involvirana u rad rukometnih organizacija, uzorkovanje je napravljeno prema prethodnim poznavanjima. Nadalje, u intervjuiranju se mogao javiti problem davanja poželjnih odgovora, iako su svi ispitanici odgovorili na sva pitanja. Budući da se ne radi o socijalno osjetljivom istraživanju većih etičkih problema nije bilo. Na pitanje sudionicima: „Što za Vas predstavlja održivi razvoj?“, uglavnom su davani odgovori o prirodnim aspektima, te iz tog razloga, pitanje nije doseglo neke šire aspekte održivog razvoja. Kao nedostatak naveo bih i šestproved enih intervjuova putem „online“ aplikacija za sastanke – putem Zoom-a i putem Skype-a. Intervjuiranje putem aplikacija provodilo se poradi pandemije COVID19, gdje su sudionici zatražili takav oblik intervjuova, ili im je unaprijed bio ponuđen kao praktičniji način. Iako se podaci dobiveni putem online intervjuiranja nisu razlikovali od onih dobivenih uživo, intervjuiranje putem aplikacije nije dalo „face to face“ odnos istraživača i sudionika istraživanja.

#### **4. Rezultati**

Kao što je spomenuto ranije uzorak se sastojao od 10 ispitanika. Podjednako su zastupljeni muški i ženski sudionici, a prosječna dob iznosi 35,9 godina. Dvoje sudionika ima srednju stručnu spremu (SSS), dvoje ima višu stručnu spremu (VŠS), petero ima visoku stručnu spremu (VSS) te jedan/jedna sudionik/sudionica ima doktorat. Poradi zaštite identiteta sudionika svaki sudionik označen je jednim slovom, stoga prvi/prva sudionik/sudionica nazvan/a je *ISPITANIK A*, dok je zadnji sudionik/sudionica nazvan/a *ISPITANIK J*. Sudionici su istraživanja u krajnjoj podijeli, prema rezultatima, podijeljeni na četiri skupine: rukometni menadžment (Ispitanik H), DOP eksperti (Ispitanici B i C), sportski novinari (Ispitanici A i D) i djelatnici u rukometu (Ispitanici E, F, G, I i J). Djelatnici u rukometu su igrač, trener, sudac te dvoje sudionika (voditelj/voditeljica omladinskih pogona i voditelj/voditeljica društvenih mreža). U analizi rezultata varijable će se uspoređivati prema sličnosti kategorija kako bi se dobio što bolji uvid u DOP prakse unutar rukometa

##### *4.1 Stavovi o društveno odgovornom poslovanju i održivom razvoju*

Ukoliko se krene od definicije DOP-a svi su sudionici bili upoznati s pojmom, osim Ispitanika I. Sportski su novinari definirali DOP kao sustav koji je vrlo važan u utjecaju na društvo, posebice u unaprjeđivanju transparentnosti financijskog poslovanja: „Da kroz svoj rad, individualni, kolektivni utječeš na razvoj društva u pozitivnom smjeru.“ (Ispitanik A), „Pa to je...ulaganje mora biti čisto. Kod nas, imamo mi tu dosta problema. Novac definitivno ulazi u sport, ali ne kontrolira se kad izađe.“ (Ispitanik B) Djelatnici u rukometu vide DOP kao sustav koji je važan i čiji je cilj unaprijediti razvoj društva, posebice u ekološkom poslovanju: „Ja radim u kompaniji gdje stvarno smo jako fokusirani na društveno odgovorno poslovanje, i sama proizvodnja, a i samim time što kroz što manju potrošnju očuvati okoliš. Meni je osobno društveno odgovorno poslovanje kroz održivost u klimi...“ (Ispitanik G), „Pa iz neke perspektive firme bih ja rekao da je to, neki da je cilj društveno odgovornog poslovanja prosperitet društva, poboljšanja, bez da naštetiš nekom drugom sa svojim proizvodom.“ (Ispitanik F) Sudionik zaposlen u menadžmentu DOP opisuje kao: „Rekao bi da je DOP u sportu zapravo davanje prilika svakome da kroz svoj rad pokaže možda svoje najbolje strane, najbolje talente ,a možda da mu ona strana koja na neki način upravlja tim projektom ili nečim zapravo omogući najbolje moguće uvjete da on pokaže te svoje talente....da se svaka osoba na neki način može uključiti u neki projekt, govoreći o sportu, hoćemo li od neke najniže razine neke možda organizacije utakmice ili kroz neko možda poslovanje u klubu ili u nekoj organizaciji....doslovno neovisno otkud čovjek dolazi, koje je razine obrazovanja, ključ svega je da ima volju za učenjem i da mu ta organizacija može pružiti najbolje moguće uvjete za razvoj.“ (Ispitanik G) DOP ekspert/ekspertica DOP opisuje kao: „Pa društveno odgovorno poslovanje je poslovanje poduzeća kojim brine o budućim generacijama i ne nanosi im direktnu štetu, odnosno ne nanosi direktnu štetu društvu i okolišu. Tako bi ga definirala. Sadašnjim i budućim generacijama.“ (Ispitanik C) Po iznesenim rezultatima, može se ustvrditi kako sudionici istraživanja dobro barataju pojmom DOP-a te da su upoznati s njegovim značenjem i primjenjivošću unutar društva i sporta.

Održivi razvoj je mahom definiran od svih kategorija sudionika istraživanja kao nešto isključivo ekološko i klimatsko, odnosno ispitanici nisu vidjeli širi aspekt održivog razvoja: „Zapravo sam dosta proučavao taj održivi razvoj u zadnje vrijeme u smislu poljoprivrede, u više aspekata, od samih biljaka i životinja koje međusobno cirkuliraju i daju, postiže se neki održivi razvoj jer se smanjuje utjecaj čovjeka i priroda radi za čovjeka.“ (Ispitanik F). Najbolju i najkonkretniju definiciju održivog razvoja daju DOP eksperti, što je s obzirom na njihovo znanje i struku bilo i očekivano: „Održivi razvoj jeste takav napredak naše lokalne zajednice i zajednice općenito

na globalnoj razini gdje nećemo uzimati budućim generacijama resurse. Znači konzumiramo danas ono što možemo napraviti, ali ne više od toga, ne iscrpljivati resurse zemlje, ne iscrpljivati ni ljudske resurse i slično.“ (Ispitanik C).

DOP eksperti su bili priupitani o važnosti već spomenutih DOP razinama (ekonomska, društvena i ekološka) te smatraju li da bi se neka od njih trebalo posebno isticati. DOP su se eksperti složili da su sve razine jednake, pa tako i za sport: „Znači ne predstavlja niti jedan da je superiorniji. Ali živimo tu di živimo, ali za pojedince i organizacije bi bilo dobro da sva tri elementa uvijek uzimaju u obzir, jednako.“ (Ispitanik C), „Ja mislim da jednostavno, kao što je i tijelo jedan, jedan koncept koji ni jedna stvar ne funkcionira bez druge isto tako ne mogu reći da je jedno važnije od drugog jer ako se ne stvore preduvjeti, ekonomski prvenstveno, pa onda i društveni jer blagostanje u kontekstu resursa pa i novčanih resursa donosi i bolji, boljitak za društvo, onda se nema vremena razmišljati o okolišu. Tako da jedno uvjetuje drugo, i drugo uvjetuje treće.“ (Ispitanik B)

#### *4.2. Stavovi o suvremenom sportu*

U intervjuu se nastojalo sa sudionicima proći kroz stavove o suvremenom sportu, s posebnim naglaskom na suvremeni rukomet, a prije toga se sudionike pitalo jesu li se ikada bavili sportom na amaterskoj ili profesionalnoj razini. Nadalje, cilj ove kategorije bio je i ispitati sudionike o stavovima o hrvatskoj ligi, uspoređujući je s europskim ligama i ligama regije, te o odnosu rukometa, tj. njegove popularnosti s obzirom na ostale sportove u hrvatskom društvu. Pitanja o odnosu hrvatske lige i ostalih liga nije bilo postavljeno DOP ekspertima, budući da se od njih nije tražio toliki dubok uvid u sportski dio hrvatskog rukometa. Svi sudionici su se bavili sportom, ponajviše u svojoj mladosti, ponajviše na amaterskoj razini: „Dakle ako pričamo o bavljenju bilo kojim sportom, krenula sam od vrlo rane dobi točnije od četvrte godine života to se nastavilo sve do moje ozljede kada sam morala prestat s aktivnim amaterskim odnosno natjecateljskim tipom sporta i tipom bavljenja sportom, nakon toga sam nastavila kada sam tu ozljedu kolko tolko zaliječila rekreativno baviti se teretanom, fitnessom, a prije toga sam...sveukupno sam se bavila sportom nekih 12 godina na stalnoj, stalnoj bazi odnosno svakodnevnoj bazi.“ (Ispitanik E)

Svi su se sudionici izjasnili da prate suvremeni sport i suvremeni rukomet te da se današnji, suvremeni sport udaljio od nekadašnjeg poimanja sporta što je posljedično dovelo komercijalizacije sporta: „Moj osobni stav je da je sport prevazišao sport i da je previše



komercijaliziran te da je novac previše ušao u cijelu tu priču. Osobno, tu mislim da nema nekakvog zdravog odnosa, ne kažem da ga nema, ali eto mi smo... ja sam u rukomet ušao jer sam ga volio. Trenutno je, kada mi gledamo općenito sport u globalu, nogomet, hokej, košarka u Americi ili Europi, to su sportovi u koje se ulaže jako puno novaca. Nažalost, tu više nema one neke ljepote, izgubila se ta nekakva čar tih utakmica jer je sve to otišlo prema materijalnom, kako što više zaraditi...“ (Ispitanik G), „Ušle su velike ekipe, puno sponzora i rukomet se sad vrti oko neke love. Ajde, kod nas je to još oke, ali drugi sportovi se, imam nekad osjećaj, ovaj...igraju sam zbog love. Mislim da se to udaljilo od nekadašnjeg poimanja sporta jer, primjerice, imaš onda našu ligu što je financijski slabija, ne može parirati nekim europskim, i kaj...mladi odlaze, a nekad je naša liga punila dvorane i imao si fantastične tekme, još kad sam bio klinac, Badela i Metkovića.“ (Ispitanik J)

Kada se sa sudionicima govorilo o statusu hrvatske lige, u odnosu na europske lige i regionalne lige, većina ih smatra kako hrvatska liga ima velik potencijal, međutim zbog nedostatka sadržaja te poglavito financija, ne može pratiti tok s glavnim europskim ligama. Ipak, ukoliko se hrvatska liga uspoređivala s ligama u regiji, većina sudionika vidi hrvatsku ligu kao kvalitetniju, nego regionalne lige, odnosno često se uspoređuje sa slovenskom ligom, koja je ipak, kako navode sudionici, financijski kvalitetnija: „...što se tiče same kvalitete rukometa, ja ne bi rekao da mi tu zaostajemo nešto za stranim ligama ,međutim uvijek tu dolazi problem što mi naše talentirane mlade igrače i igračice ne možemo zadržat ovdje, jednostavno klub im ne može ponudit nešto od čeg bi on na mjesečnoj razini mogo živjet...neka naknada od tisuću, dvije, tri kuna jednostavno tom igraču nije dovoljna za normalan život, kad bi on htio sa svojih 24, 25, 26 ,30 godina zasnovat obitelj ili nešto... Mi imamo primjer nažalost da naše susjedne zemlje, Slovenija ili nešto u prvoj ligi plaćaju duplo više igrače, neki prosječni klubovi plaćaju duplo više igrače nego neki klubovi koji su u vrhu premijer lige. Ja zato uvijek taj financijski aspekt ovaj ističem iz jednostavnog razloga, kad bi ti mogao naše igrače koji su definitivno kvalitetni, zadržat ovdje neki duži period godina, ponudit im bolje financijske uvjete, onda bi sama kvaliteta premijer lige igračka sigurno, sigurno rasla.“ (Ispitanik H). Ispitanik I nam daje uvid u ženski rukomet: „Mislim da smo, nažalost, prilično loši zato što se ne ulaže dovoljno, pogotovo u ženske lige i ženski dio sporta jer to kada gledam da je zapravo 2. zapad ženski najjača liga, a katastrofa je, ono mislim da nismo baš usporedivi s vanjskim rukometom.“

Također, velik broj sudionika vidi rukomet kao drugi sport u Hrvatskoj. Neki uspoređuju rukomet s košarkom i vaterpolom, međutim naglašavaju kako je rukomet ipak popularniji od ta dva sporta. Sudionici smatraju kako je za tu popularnost rukometa najzaslužnija muška

seniorska reprezentacija jer je stalno u vrhu svjetskog rukometa: „Pa ovako, znači, bez obzira na nogomet, koji je, koji je, kada gledamo bazu sportaša, kada gledamo i velika natjecanja, rukomet ima jednu konstantu. Znači, nogomet ima navijače kada dođemo na prvenstva, imali smo sjajne generacije 98. i sad, 2018., koja godina plus, minus. Ali rukomet, trenutno je sigurno broj 2 i ja ga vidim sigurno kao jedan od vodećih sportova u Hrvatskoj.“ (Ispitanik G), „Pa rekao bih da smo mi ona tipična zemlja, europska, u kojoj je nogomet broj jedan. I pazite, ja dolazim iz rukometa, ali, ovaj, smatram kako nogomet, odnosno drugi sportovi...ide primjerice ovako, nogomet pa ništa kategoriju, i onda rukomet, košarka pa opet ništa i onda vaterpolo i ostali.“ (Ispitanik J)

#### *4.3 Prakse DOP-a unutar rukometa*

Nadalje, sa sudionicima se razgovaralo o implementaciji DOP praksi unutar rukometa. Priupitalo ih se na koji način vide postojeće DOP prakse te kakvi su izazovi i koje su koristi od implementacije DOP praksi unutar rukometa. Intervjuom se dao i jedan primjer DOP-a koji se aktivno provodi u rukometu te se od sudionika tražilo viđenje takvog primjera, odnosno takvog provođenja DOP praksi. Svi su se ispitanici složili kako su DOP prakse vrlo važne za rukomet. Sudionici smatraju kako je sport iznimno važan društveni aspekt te kao takav ima velik utjecaj na društvo, a uvrštavanjem DOP-a, dobilo bi se na još većem doprinosu sporta u razvoju društva. Ispitanik D navodi kako je sport važno sredstvo socijalizacije i da bi DOP prakse, koje bi rukometne organizacije implementirale, približe sport ludima: „Približavanje ljudima. Način na koji se možeš približiti ljudima u svojoj sredini ima vrlo važnu ulogu. Sport je društvena djelatnost i služi za socijalizaciju ljudi. Danas, kod nas, u našem shvaćanju sporta, sport se igra da bi pobijedio. To baš nije tako.“ Da bi sport trebao biti sredstvo socijalizacije i inkluzivnosti smatra i ispitanik H: „...mislom da svakako, svakako trebamo razmisliti o...ha, o smjeru kojem trebamo ići, da bi taj DOP zapravo mogao doprinijeti razvoju rukometa, da rukomet ne bude isključiv nego uključiv....da uključuje sve ljude bez obzira ,kao što sam rekao na njihovu razinu obrazovanja, bez obzira ne neke početne talente il nešto...“. O važnosti DOP-a unutar rukometa govori nam i DOP ekspert/ekspertica: „Pa rukomet ima isto, kao i svaki drugi sport, veliku ulogu u razvoju društvenih vrijednosti. Po pitanju sponzorstava, po pitanju uključivanja osoba s invaliditetom, uključivanjem žena u sport koji je rezerviran samo za muškarce, stvarno ima jednu veliku važnost i potencijal.“ (Ispitanik C)

U implementaciji određenih DOP aktivnosti sudionici su rekli da postoje mnogobrojne koristi te da organizacije, ukoliko su društveno odgovorne i doprinose društvu, to „društveno ulaganje“ im se vraća na mnoge načine. DOP ekspert/ekspertica navodi nekoliko izravnih koristi za rukometne organizacije, ali i dugoročno za društvo u cjelini: „Dakle stvarati sportiste, ali stvarati i jedne ljude sa puno ozbiljnijim vrijednostima. Odgajati nove generacije i na kraju krajeva profitirati od toga na duge staze, ja kažem da DOP isto, ljudi ne trebaju skrivati DOP kao na način da govore DOP je nešto apstraktno, dakle DOP je danas došao u fazu da neki ljudi su jednostavno primorani, a neki žele jer je to branding, dio brandinga, to ne treba skrivati, to treba prihvatiti i reći okej, vidim te, a ovo je za naš klub dobro, dobro je zato što ćemo vratiti lokalnoj zajednici nešto, dobro je zato što ćemo mi se izbrendirati i eventualno profitirati i novčano na kraju krajeva. I to nije ništa loše, dapače, tako da mislim da DOP donosi ozbiljne prednosti za klub i za sportske, za sportske klubove i rukometne klubove.“ (Ispitanik B)

Sportski djelatnici smatraju kako DOP aktivnosti mogu uvelike doprinijeti sportskim organizacijama: „Pa...ovisi koje bi se politike DOP-a koristile i provodile ako pričamo recimo o financijskoj isplativosti, ali definitivno može utjecati na strategiju organizacije, mislim da može potaknuti razvijanje svijesti što interno unutar organizacije što na van i mislim da...definitivno, prva stvar koja mi pada na pamet može koristit u smislu povećanja brige za društvo, okoliš i recimo tu bi onda moglo obuhvatit sva ta tri aspekta DOP-a...“ (Ispitanik E)

S druge strane, sportski novinari vide implementaciju DOP praksi i stvaranje društveno odgovornog ozračja samim po sebi isplativo jer će se na taj način privući velik broj ljudi: „Sigurno da ako ja privučem 2000 gledatelja na utakmicu koji će platiti kartu, to mi je već korist, a ono povedu i djecu pa će ta djeca reći joj mama, tata, ja bi trenirao, pa će doci njih 20, pa će od 20 dobiti jednog igrača, neće ga morati kupiti, oni će ga odgojiti, kasnije ga prodaju. Naravno da ima koristi, što više ljudi dovedeš da vide da ja ako dođem i vidim da je to jedna zdrava sredina, onda ću usmjeriti svoje dijete da se tim bavi, apsolutno će imati koristi.“ (Ispitanik A)

Sudionik H koji predstavlja menadžment u rukometu smatra kako DOP može biti pokretač rukometnim organizacijama za nove društveno vrijedne inicijative: „Kroz DOP napreduje zapravo sama organizacija.... u svakom segmentu gdje iskoristiš taj potencijal DOP to tebi daje neki novi zamah za daljnji razvoj...ja ću se vratit čak za ovaj održivi razvoj jer širiš jednostavno potencijale te organizacije ...da li kroz tehnologije, da li kroz ljudske resurse.. da li kroz vidljivost i prepoznatljivost u segmentu javnosti , da li kroz dobru sliku u javnosti organizacije, u svakom slučaju to organizaciji daje...“.

Naravno, uz određene koristi koje rukometna organizacija može ostvariti provođenjem DOP politika, javljaju se i određeni izazovi i problemi. Sudionici su davali različite odgovore u identifikaciji najvećih izaziva, a uglavnom su to: financijski status rukometnih organizacija, nedostatak motivacije i volje te neznanje. Ispitanik B, sa aspekta DOP eksperta tvrdi kako su najveći problem neznanje i neinformiranost: „informiranost, nerazumijevanje, neznanje, ne bih nužno rekla, dakle ne bih nužno rekla nedostatak volje zato što mislim da Hrvatska je jako puno puta pokazala da ima veliko srce i mislim isto nedovoljan sluh ovih top menadžerskih pozicija ljudi koji su u upravama za takve...“. Sa aspekta sportskih novinara, Ispitanik A identificirao da su najveći izazovi s kojim se susreću rukometne organizacije: „Najveći problem je u neznanju, ljudi ne znaju kako to napraviti kako privući publiku, a opet mislim da mnoge možda i nije ni briga, jer to ovako funkcionira i dok funkcionira baš me briga, mislim da mnogi ne znaju kako privući publiku u dvoranu.“ Sportski su djelatnici i menadžment uglavnom identificirali primarno financije kao najveći problem, dok je drugi problem bio nedostatak dobre volje i nezainteresiranost: „Tako da, mislim da tu nisu financije, tu je nedostatak i dobre volje. Financije su ključna stvar, ali i dobra volja.“ (Ispitanik G), „Pa možda da, možda baš te financije jer mislim da nemaju baš puno prihoda, mislim koliko ja znam, nećemo u detalje ulaziti, ali mislim da neki klubovi pogotovo u Zagrebu na primjer, ovi manji klubovi, da njima su najveći problem te financije i možda neki prostor gdje bi mogli to organizirati, da ni znanje ni ljudi ni ništa im ne bi bilo možda toliki problem koliko to.“ (Ispitanik I) Sportski djelatnici u ovome pogledu daju najbolji uvid u izazove s kojima se neka organizacija mora nositi u implementaciji DOP praksi. Kao razlog tome ide u prilog činjenica da su oni aktivno involvirani u rad sportske organizacije, u ovom slučaju rukometne, od pripreme natjecanja (menadžment i ostali djelatnici), preko trenažnih procesa (trener) da odigravanja/sudjelovanja (igrač, trener, sudac) u rukometnim utakmicama.

Kako bi se sudionicima dao primjer dobre prakse implementacije DOP praksi te čula njihova povratna informacija na dan primjer, izabrane su aktivnosti DOP-a na društvenom polju od strane Hrvatskog rukometnog saveza (HRS-a). U razgovoru sa sudionicima spomenute su dvije srodne inicijative HRS-a. Jedna inicijativa se odnosila na formiranje reprezentacije rukometnih igrača u kolicima, a drugo je pomaganje reprezentacije gluhih. Obje reprezentacije postižu iznimne uspjehe, a HRS pomaže njihov rad. Što je bitnije, pomiču se granice invalidnosti, a sport, u ovom slučaju rukomet, postiže iznimno inkluzivno sredstvo. Sudionici su upitani što misle o ovakvim inicijativama te treba li ih biti još. Svi su ispitanici složili kako je ovo hvalevrijedna inicijativa, da treba poticati razvoj takvih inicijativa i da ih treba biti još u

budućnosti, no da moraju biti bolje medijski popraćene: „Pa apsolutno su dobri primjeri. To je onaj primjer kada govorim o socijalizaciji. Ljudi se okupe kako bi se družili, kako bi se zabavili, napravili dobar rezultat i da su u konačnici stresi. To su napravili rukometaši u kolicima. To su neki primjeri koji su dobri, i sigurno da su dobri, i sigurno da su pozitivni. I sigurno da takve primjere treba isticati i dati im prostora. Svaki pozitivan primjer treba isticati jer mislim da imamo jako puno negativnosti jer društva gleda da su samo negativne stvari vijesti“ (Ispitanik D), „Evo upravo to su fantastični primjeri. I velika je vjerojatnost da takve inicijative neće u početku biti popraćene, onaj utjecaj da neće biti tako velik kako se očekivao, međutim generalno to su sve stvari, i održivi razvoj prva i osnovna stvar je da je to, da se utjecaji vide dugoročno, i kod DOP-a i održivog razvoja. Znači srednjoročno i dugoročno se vide rezultati ulaganja, tako da sve ove aktivnosti, rezultate možemo vidjeti tek kasnije.“

DOP eksperti su bili priupitani trebaju li hrvatske rukometne organizacije (savezi ili klubovi) pisati nefinancijska izvješća, budući da u susjednoj Sloveniji Rukometni Klub Celje Pivovarna Laško 2019. godine pisao takvo izvješće, a i velik broj klubova u Europi ima takvu praksu. Međutim, Ispitanik B tvrdi: „Ja mislim da je to izazovno očekivati i klubovi poput Juventusa, poput, veliki veliki klubovi su tek relativno nedavno krenuli sa nefinancijskim izvješćima. Mi ne možemo očekivati od nekog malog kluba da to radi, mislim možemo, ali je vrlo teško za očekivati, dakle to nije realnost na terenu.“, dok Ispitanik C ima suprotno mišljenje: „Pa mislim da to bi bilo super. Mislim da je realno, zato šta nefinancijski izvještaj više nije luksuz kao što je bio prije 10 godina. Što je nefinancijski izvještaj? Prvi pokazatelj da organizacija želi poslovati odgovorno i opisati korake kako posluju odgovorno. E sada, nefinancijski izvještaj može biti prema GRI smjernicama, i one su putokaz kako će mjeriti da im bude lakše ostvariti održivi razvoj i samo se to treba slijediti. Mislim da je realno, mislim da bi to bilo super. I sad slijedi utrka tko će to napraviti prvi u sportskim organizacijama.“

#### *4.4 Socio-demografski profil sudionika*

Uzmemo li u obzir socio-demografske karakteristike ispitanika, možemo reći kako ne postoje značajne razlike po spolovima, odnosno da jednake ili slične stavove o DOP praksama unutar rukometa imaju ženski i muški sudionici istraživanja.

Tablica 12. Distribucija prema broju godina

### Frekvencija

21-30	4
31-40	3
41-50	1
51-60	2
Ukupno	10

Također, slični su stavovi o DOP-u dobiveni iz raznih dobnih skupina. Jedina razlika s obzirom na dobne kategorije, posebice na prvu i četvrtu dobnu kategoriju je uporaba društvenih mreža. Mlađi sudionici istraživanja smatraju kako su društvene mreže upravo te koje su idealne u širenju ideja DOP-a jer su lako dostupne te objava može doseći velik broj ljudi. Nadalje, sudionici u najstarijoj dobnj skupini veliku pozornost pridodaju financijskoj transparentnosti kao važnom vidu DOP-a, dok sudionici prve dvije starosne grupe (21-40) smatraju kako je važan društveni aspekt DOP-a, odnosno inicijative koje se provode na društvenom polju rukometa (od organizacija humanitarnih akcija to raznih društvenih inicijativa). Treba naglasiti kako nije primijećena razlika u rezultatima s obzirom na stupanj obrazovanja. Budući da je 8 od 10 sudionika istraživanja trajno prijavljeno u Zagrebu, a dvoje sudionika ima boravište u Zagrebu, nije bilo moguće primijetiti neke razlike o temi s obzirom na mjesto življenja.

## 5. Rasprava

Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju, rezultati su terenskog istraživanja identificirali i opisali implementaciju DOP politika u rukometu u Hrvatskoj. Može se ustvrditi kako ovakvo istraživanje nije bilo provedeno u Hrvatskoj te je kvalitativan pristup novitet u ovoj tematici. Kvalitativnim se istraživanjem htio dati što dublji uvid u fenomen DOP-a u rukometu. Stoga je i odabrana metoda dubinskog intervjua. Kvantitativnom metodom dobio bi se numerički uvid, što možda ne bi bilo najbolje za ovaj fenomen.

U istraživanju primjene DOP-a u francuskim i engleskom klubovima, autora Auréliena François, Emmanuela Baylea i Jeana-Pascala Gonda (2018), navodi se kako manje od polovice francuskih klubova koristi društvene mreže za objave u kojima se potiče društveni angažman,

te da su samo dva kluba pisala svoja nefinancijska izvješća, dok je kod engleskih klubova taj angažman malo veći, pogotovo među ragbi klubovima. Analizirajući društvene mreže klubova „Paket 24 Premijer lige“, najviše ranga natjecanja u Hrvatskoj, svaki je klub bar imao jednu objavu vezanu za društveni angažman, dok PPD Zagreb i Nexe najviše promiču društveni angažman, što je i logično s obzirom da se radi o dva najpopularnija i dva najjača hrvatska kluba.

Autori Sarah Cobourn i Stephen Frawley (2017) provodili su 12 intervjua s profesionalnim australskim sportskim organizacijama te zaključuju da uz dobre aspekte, kao što je podatak da svaka organizacija ima svoj DOP sektor koji se bavi društvenom odgovornošću, postoje izazovi poput sukoba moći (financiranje od države, lokalne zajednice ili sponzora) i strateškog usklađivanja. Rezultati ovog istraživanja pokazali su kako je možda u skorijoj budućnosti realno očekivati da će neka od većih sportskih organizacija pisati nefinancijske izvještaje, ali da nije realno očekivati još uvijek formiranje DOP sektora u pojedinim organizacijama. U Hrvatskoj bi taj sustav, ako će se planirati implementirati, trebao krenuti od HRS-a pa se *metodom lijevka* prelijevati na klubove.

Ono što je vidljivo na primjeru rukometa u Hrvatskoj je nedostatak znanja i motivacije za „čvršći“ društveni angažman. Sličan problem je identificirao i Goedfrey (2009) u poslovanju sportskih organizacija. Goedfrey rješenje vidi u edukacijskim radionicama koje bi predstavile glavne pojmove DOP-a te njihovu implementaciju u sportu.

Nadalje, analizirajući teoriju o sportu kao tri stupa (*sport kao kognitivna institucija, sport kao regulativna institucija, sport kao normativna institucija*), možemo zaključiti kako se ta tri stupa mogu implementirati i na razvoj DOP-a unutar sporta (Scott, 2000). Istraživanje je pokazalo kako DOP u hrvatskom rukometu postoji kao *kognitivna institucija*, odnosno da postoje jasna razgraničenja što se smije, a što ne te da postoji „fair play“. Ovaj aspekt se najviše pokazuje na društvenom polju DOP-a, u radu s mlađim selekcijama te njihovom odgoju i obrazovanju. Također, DOP u rukometu postoji i kao *regulativna institucija*, gdje odgovara na važna društvena pitanja, ponajprije kako se provode određene prakse te kakvu poruku pojedina praksa šalje.

Istraživanje autora Seana Hamila i Stephena Morrowa (2014) koje se provodila na škotskim nogometnim prvoligašima (Scottish Premiership) DOP ostaje osporavan koncept. Na jednom se kraju spektra koncept promatra nekritički, u kojem izričito svaki oblik DOP-a mora biti dobra stvar. S druge strane, DOP se smatra samo kao oblik odnosa s javnošću, posebno osmišljenog

za stvaranje pozitivnog imidža organizacije na temelju temeljnijih društvenih i gospodarskih aspekata. U hrvatskom rukometu se kao jedna od koristi navodi stvaranje branda, odnosno imidža organizacije ako se provodi DOP politika. Također, sve provedene DOP prakse za koje su sudionici istraživanja čuli, ili ih sami provode, označene su nužno dobrima.

Malin Otter i Adam Samuelsson (2019) u istraživanju navode kako niti jedan od švedskih rukometnih klubova iz najjače lige nije uključen u pisanje nefinancijskih izvještaja, odnosno izvještaja o održivosti. Tu se može povući paralela s hrvatskim organizacijama, s tim da treba naglasiti kako je Švedska na drugom mjestu po izvještaju o održivosti, dok Hrvatska zauzima 14. mjesto.

Valja istaknuti kako se tokom prošle godine u sklopu *Erasmus Plus* projekta GoSport, u kojem sudjeluju organizacije iz pet zemalja – Bugarska, Cipar, Grčka, Hrvatska i Italija, provelo terensko istraživanje čiji je cilj bio dobiti uvid na koji način sportske organizacije tumače, komuniciraju i upravljaju DOP-om. Sudionici istraživanja naveli su kako je DOP vrlo važna stvar te će ga nastaviti provoditi, a većina sudionika je rekla kako će i implementirati neke nove stavke DOP-a (Idop.hr, 2020). Ovi se rezultati mogu usporediti s rezultatima dobivenim u intervjuu s rukometnim akterima i DOP ekspertima budući da svi sudionici istaknuli važnost DOP-a u rukometu. Istraživanje provedeno u projektu GoSport pokazuje kako je 55% sudionika znalo definirati DOP, dok je u istraživanju s rukometnim akterima i DOP ekspertima 90% sudionika znalo definirati DOP. Ako izuzmemo DOP eksperte kojima je to ipak DOP polje djelovanja te usporedimo rezultate među rukometnim akterima, sedam od osam sudionika znalo je definicija DOP-a, ili 87,50%. Naravno, ukoliko bi se išlo na veći uzorak moguće je kako bi se taj postotak smanjivao.

Za kraj poglavlja spomenimo istraživanje Chung-Long Yua iz 2020. godine. U jednom od svojih zaključaka navodi kako se sportske organizacije, a posebno menadžeri zaposleni u tim organizacijama, moraju više usredotočiti na DOP inicijative koje imaju pozitivan utjecaj na želje i namjere sportske organizacije. Nadalje, Yu (2020) smatra kako bi marketinški stručnjaci morali implementirati određene DOP prakse u sportske timove. I kao važan aspekt navodi se potreba oglašavanja na društvenim mrežama kako bi se promovirale prakse DOP-a, odnosno kako bi se prakse učinkovitije iskomunicirale i predstavile društvu. Povučete li se paralela s provedenim istraživanjem, Ispitanik E o primjeni društvenih mreža i implementaciji DOP praksi govori: „Pa mislim da je definitivno najveći prostor taj neki aspekt humanitarstva ili same inicijative promicanja jednakosti i tu se onda definitivno može iskoristiti prostor društvenih mreža što je meni blisko, ali što je i na van publici neka prva linija kontakta. Tako



da mislim da je to jako praktično, besplatno za sve...može biti, ako ne uzimamo banalno troškove interneta koje realno danas svako plaća, mislim da su društvene mreže ogromna platforma koja ima potencijala za svašta i mislim da bi je se trebalo iskorištavati u tom jako pozitivno aspektu, a tu se onda mogu primijeniti postupci DOP-a definitivno.“

## 6. Zaključak

Prije izvođenja zaključaka valja napomenuti da zbog određenih ograničenja istraživanja, rezultate valja uzimati s oprezom, međutim rezultati ovoga istraživanja istodobno mogu biti polazište za buduća istraživanja o društvenoj odgovornosti unutar rukometa u hrvatskom društvu, pa čak i sporta jer ovakvo istraživanje nije bilo provedeno do sada na razini Hrvatske.

Istraživanje je ograničeno mogućnošću generalizacije. Istraživanje se provelo na 10 sudionika koji imaju svoja individualna iskustva vezna za DOP unutar rukometa. Iako, njihova pozicija je takva da su svakodnevno izloženi praćenju rukometa (sportski novinari) te sudjelovanju u rukometu (menadžment i djelatnici), i kao takvi mogu dati dobar pogled na postojeće prakse.

Rezultati istraživanja odgovorili su na glavno istraživačko pitanje: „na koji način su implementirane prakse društveno odgovornog poslovanja u rukometu?“. Rezultati su pokazali kako su DOP prakse implementirane te se aktivno implementiraju u rukomet. Uzevši u obzir širi kontekst, svi rukometni klubovi provode politike DOP-a u nekom pogledu, a većina ih to nije ni svjesna. U prilog ovoj činjenici može ići mišljenje ispitanika H, koji je i sam voditelj/voditeljica omladinskog pogona jednog kluba: „Kada s djecom radiš, a ne samo da ih učiš kako voditi loptu, pravilima igre ili tako nešto, već kad ih učiš da budu zdravi, dobri ljudi, da budu dobri prema svima.“ Odgoj i učenje djece provodi svaki klub u Hrvatskoj te je ta praksa dobra razvijena unutar Hrvatske. Veći klubovi i sportske organizacije provode aktivnosti na višim razinama, kao što je na primjer spomenuta DOP praksa na društvenom polju HRS-a ili u teorijskom pregledu spomenuta inicijativa Rukometnog kluba Nexea. Valja istaknuti kako velik broj inicijativa DOP-a, od kojih su neke i nabrojane, provode se na društvenom polju.

Prije svega, valja naglasiti kako se rukomet prema teorijskom i terenskom istraživanju postavlja kao drugi sport u hrvatskom društvu. Ukoliko se uspoređuju reprezentativni uspjesi vaterpolo i rukometu su na diobi prvog mjesta. Međutim, po iznesenim parametrima gledanosti, a i po rezultatima terenskog istraživanja (koji mogu biti subjektivni jer ipak većina sudionika dolazi

iz rukometne branše) rukomet se svrstava na drugo mjesto, iza nogometa. Rukomet je i po broju registriranih klubova na drugom mjestu, dok je po broju registriranih sportaša na trećem mjestu, iza košarke.

Ukoliko se govori o stavovima o suvremenom sportu, pa tako i rukometu, sudionici su podijeljenog mišljenja oko toga što suvremeni sport predstavlja danas. Troje sudionika smatra kako je današnji suvremeni sport i suvremeni rukomet vrhunac tehnološkog napretka i da je kao takav vrlo razvijen. Sedmero sudionika smatra kako je sport postao previše komercijaliziran te da kao takav nadilazi nekadašnje poimanje sporta i prelazi u biznis.

U ovom istraživanju naglasak je stavljen i na DOP eksperte. Iako oni nisu bili upitani o statusu hrvatske lige i sličnim tehničkim pitanjima, važan je njihov stav o DOP praksama unutar rukometa. I kao takvi, postojeće DOP prakse ocjenjene su kao pozitivne, uz naravno mogućnost implementacije raznih novih DOP praksi. Podijeljena su mišljenja o potrebi pisanja nefinancijskih izvještaja od strane rukometnih organizacija, a kao glavne izazove u provedbi DOP aktivnosti, DOP eksperti su identificirani neznanje i demotiviranost.

Ukoliko se analiziraju akteri direktno involvirani u rad rukometnih organizacija, može se zaključiti kako su svi sudionici čuli za pojam DOP-a, osim jednog/jedne sudionika/sudionice. Međutim, kad je objašnjen pojam DOP-a i ta/taj sudionica/sudionik identificirao/la je askete DOP-a u rukometu te je aktivno sudjelovala/o u razgovoru. Akteri involvirani u rad sportskih organizacija i sportski novinari najviše vide primjenjivost DOP praksi na tom društvenom polju, pogotovo u vidu: promicanja ravnopravnosti spolova, poticanje humanitarstva i humanitarnih inicijativa, promicanja sporta kao sredstva socijalizacije, moralnost, rad i odgoj djece i zaštita klime. Naravno, pri tome javljaju se određeni izazovi, a sudionici su najviše pažnje pridodali manjku financijskih sredstava i nedostatku motivacije, koja posljedično proizlazi iz manjka financijskih sredstava i borbe za egzistenciju klubova. Koristi koje bi organizacije mogle imati u provođenju DOP aktivnosti su gradnja imidža, financijska korist, strategijska izgradnja kolektiva te povećanje brige za društvo.

## **7. Literatura**

1. Agencija za elektroničke medije (2021.) Gledanost televizijskog programa. Travanj 2021.

2. Agencija za elektroničke medije (2021). Gledanost televizijskog programa. Studeni 2020.
3. Binder, D.L. (2005). Teaching Olympism in schools: Olympic Education as a focus on values education. <http://olympicstudies.uab.es/lec/pdf/binder.pdf> Pristupljeno 3. kolovoza 2021.
4. Biti, O. (2010). Sportski objekti kao objekti prijepora: gdje sve i kako trošimo (na) sport. *Studia ethnologica Croatica*, 22 (1), 237-253. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/62251> 1. kolovoza 2021.
5. Boston College Center for Corporate Citizenship. (2007). The State of Corporate Citizenship 2007. Time to Get Real: Closing the Gap Between Rhetoric and Reality. Preuzeto s [https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/State\\_of\\_Corporate\\_Citizenship\\_2007\\_Full\\_Report\\_BCCC\\_C\\_GlobeScan.pdf](https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/State_of_Corporate_Citizenship_2007_Full_Report_BCCC_C_GlobeScan.pdf) 22. srpnja 2021.
6. Coakley, J. (2007): *Sports in Society: Issues and Controversies*. New York: McGraw-Hill.
7. Cobourn, S., i Frawley, S. (2017). CSR in professional sport: An examination of community models. *Managing Sport and Leisure*, 22(2), 113–126. Preuzeto s <https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1402694> 18. kolovza 2021.
8. Čeranić, S. (2019). Rukomet. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet za odgojne i obrazovne znanost. 39.
9. Dervoz, S., Gavran, M., Radovčić, J. i Čabaravdić, A. (2004.) 50 godina rukometa na Bujštini. Umag: Ženski rukometni klub Umag, Odbor za proslavu 50. obljetnice rukometa na Bujštini.
10. Eels, R. i C. Walton. (1974). *Conceptual Foundations of Business*. Burr Ridge, IL: Irwin
11. European Handball Federation (2018). Make some noise for better world. Preuzeto s <https://www.eurohandball.com/en/news/en/make-some-noise-for-a-better-world/> 17. kolovoza 2021.
12. Frederick, William C. (1998). Moving to CSR4: What to Pack for the Trip. *Business and Society*, 37 (1): 40 – 59
13. Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman
14. François, A., Bayle, E., & Gond, J.-P. (2019). A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 15–37. Pristupljeno <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1518468> 20. kolovoza 2021.

15. Friedman, Milton. (1962 7 1992). Kapitalizam i sloboda, prev. Igor Gostl, Zagreb: nakladni zavod Globus i Školska knjiga
16. Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. and Barnett, M.L. (2000) Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105, 85-106. Preuzeto s <http://dx.doi.org/10.1111/0045-3609.00066> 22. srpnja 2021.
17. Godfrey, P. C. (2009). Corporate Social Responsibility in Sport: An Overview and Key Issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698–716. Preuzeto s <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.698> 13. kolovoza 2021.
18. Hall, Michael C. (2006). Urban entrepreneurship, corporate interest and sports mega events: the thin policies of competitiveness within the hard outcomes of neoliberalism. *U Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*, ur. John Horne i Wolfram Manzenreiter. Norwich: Blackwell Publishing/The Sociological Review, 59–70
19. Hamil, S., & Morrow, S. (2011). Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 143–170. Preuzeto s <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.559136> 23. kolovoza 2021.
20. Hrvatski sabor. (2019). Nacionalni program sporta 2019. – 2026. Na temelju članka 2. stavka 2. Zakona o sportu (»Narodne novine«, br. 71/06., 124/10., 124/11., 86/12., 94/13., 85/15. i 19/16. – ispravak) Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_69\\_1394.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_69_1394.html) 7. kolovoza 2021.
21. Institut za društveno odgovorno poslovanje (2020). GoSport: Rezultati istraživanja u Hrvatskoj. Preuzeto s <http://idop.hr/hr/projekti-i-edukacija/projekti/eu-projekti/gosport-rezultati-istrazivanja-u-hrvatskoj/> 22. kolovoza 2021.
22. Jajčević, Z. (2005). Povijest rukometa. Preuzeto s <https://hrs.hr/povijest/> 8. kolovoza 2021.
23. Kaku, R. (2003). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Bosto, 105 – 130
24. Kuhn, T. (2002). *Struktura znanstvenih revolucija*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
25. Letica, B. (2010). *Doba odgovornosti. Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*. Zagreb: Mate
26. Matešić, M., Pavlović, D., i Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje*. VPŠ Libertas. Preuzeto s <https://www.bib.irb.hr/981956/download/981956.DOP.pdf> 24. srpnja 2021.

27. Milanović, D., Čustonja, Z., & Hrženjak, M. (2016). Sport u razvitku hrvatskog društva 10. Preuzeto s <https://www.bib.irb.hr/859571/download/859571.41-Milanovic.pdf> 24. srpnja 2021.
28. Međunarodni olimpijski odbor (2015). Olimpijska povelja. Preuzeto s [http://www.hoo.hr/images/dokumenti/sport-olimpizam-medunarodni/Olimpijska\\_povelja\\_2015](http://www.hoo.hr/images/dokumenti/sport-olimpizam-medunarodni/Olimpijska_povelja_2015). 27. srpnja 2021
29. Otter, M., Samuelsson, A., Grahovar, M., & Popa, A. (2019). -Sustainability Reporting within Swedish professional handball. 74.
30. Pazen, B. (2015). 7 nations, 850 goals and a new attendance record. Preuzeto s <https://www.eurohandball.com/en/news/en/7-nations-850-goals-and-a-new-attendance-record/> 3. kolovoza 2021.
31. Perasović, B. i Bartoluci, S. (2007). Sociologija sporta u hrvatskom kontekstu. Sociologija i prostor, 45 (1 (175)), 105-119. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/17655> 3. kolovoza 2021.
32. Porter, M. i Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, 56 – 58
33. RTL. (2020). Svi su u nedjelju bili uz RTL: Finale Hrvatske pratilo je više od milijun i pol gledatelja. Preuzeto s <https://sportnet.rtl.hr/vijesti/534269/rukomet-reprezentacija/svi-su-u-nedjelju-bili-uz-rtl-finale-hrvatske-pratilo-je-vise-od-milijun-i-pol-gledatelja/> 2. kolovoza 2021.
34. Sapir, A. (2006). Globalization and the Reform of European Social Models, CEPR. Journal of Common Market Studies, sv. 44., br.2, 369 – 390
35. Sachs, J. D., Kroll, C., Lafortune G., Fuller G. i Woelm, F. (2021). Sustainable Development Report 2021: The Decade of Action for the Sustainable Development Goals
36. Scott, W.R. (2001). Institutions and organizations. Thousand Oaks, CA: Sage
37. Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. California Management Review 17, 58 – 64
38. Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (2007). The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations. Wiley.
39. Vrdoljak Raguž, I., i Hazdovac, K. (2017). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. Oeconomica Jadertina, 4(1), 40–58. Preuzeto s <https://doi.org/10.15291/oec.273> 15. srpnja 2021.

40. Yu, C.-L. (2020). The role of CSR in sport consumption decision-making. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(1), 17–32. Preuzeto s <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2020-0060> 23. kolovoza 2021.
41. Žabec, K. (2008). Dvorane su gotove, tko će ih puniti. *Jutarnji list*, 14. 12. 2008. Preuzeto s <https://www.jutarnji.hr/naslovnica/dvorane-su-gotove-tko-ce-ih-puniti-3990873> 6. kolovoza 2021.
42. Žukina, P. (2010). Da smo Austrijanci, SP bi se igrao na Zagrebačkom velesajmu. *Jutarnji list*, 22. 1. 2010. Preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/sport/sport-mix/da-smo-austrijanci-sp-bi-se-igrao-na-zagrebackom-velesajmu-2216493> 6. kolovoza 2021.