

# Uloga nogometnih klubova u promicanju društveno odgovornog poslovanja

---

**Erhatic, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:656155>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MARKO ERHATIĆ**

**ULOGA NOGOMETNIH KLUBOVA U PROMICANJU  
DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Diplomski rad

Pula, rujan 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MARKO ERHATIĆ**

**ULOGA NOGOMETNIH KLUBOVA U PROMICANJU  
DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303072929

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Kolegij:** Društveno odgovorno poslovanje

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Opća ekonomija

**Mentorica:** prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Pula, rujan 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Marko Erhatic, kandidat za magistra poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Marko Erhatic dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Uloga nogometnih klubova u promicanju društveno odgovornog poslovanja“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada .....	1
1.2. Ciljevi rada .....	2
1.3. Metode istraživanja .....	2
1.4. Sadržaj i struktura rada .....	3
1.5. Doprinos postojećoj literaturi .....	4
2. ULOGA NOGOMETA U SUVREMENOM HRVATSKOM DRUŠTVU .....	5
2.1. Uloga i značaj nogometa u suvremenom društvu .....	6
2.2. Razvoj nogometnih i društvenih strategija na različitim razinama .....	7
2.3. Ekonomski, politički i društveni značaj izgradnje nogometnih stadiona.....	9
3. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	11
3.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja u svijetu i u Republici Hrvatskoj .....	11
3.2. Teorijski koncept društveno odgovornog načina poslovanja .....	15
3.3. Ključne dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....	17
3.3.1. <i>Ekonomska dimenzija</i> .....	17
3.3.2. <i>Pravna dimenzija</i> .....	18
3.3.3. <i>Moralna dimenzija</i> .....	18
3.3.4. <i>Filantropska dimenzija</i> .....	19
3.4. Modeli društveno odgovornog poslovanja .....	19
3.4.1. <i>Dioničarski model</i> .....	20
3.4.2. <i>Dionički model</i> .....	20
3.5. Ključni dionici i njihov utjecaj kroz društveno odgovorno poslovanje.....	21
3.6. Metrika društveno odgovornog poslovanja.....	24
3.6.1. <i>Indeks društveno odgovornog poslovanja</i> .....	24
3.6.2. <i>Hrvatski indeks održivosti – HRIO</i> .....	28
3.7. Mehanizmi poticanja društveno odgovornog poslovanja.....	31
3.8. Prednosti društveno odgovornog poslovanja .....	33
3.9. Širi utjecaj na društvenu zajednicu – primjeri dobre prakse iz svijeta i Republike Hrvatske.....	36

4. ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U NOGOMETNIM KLUBOVIMA.....	40
4.1. Društveno odgovorno poslovanje u nogometnim klubovima u Republici Hrvatskoj.....	40
4.2. Primjer dobre prakse iz Republike Hrvatske – GNK Dinamo .....	42
4.3. Primjer dobre prakse iz svijeta – Olympique Lyonnais .....	46
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	50
5.1. Metodologija rada.....	50
5.1.1. Ciljevi istraživanja i postavljene hipoteze.....	50
5.1.2. Uzorak ispitanika .....	51
5.1.3. Nedostaci istraživanja.....	51
5.2. Rezultati istraživanja .....	51
5.3. Kritički osvrt na rezultate istraživanja .....	65
6. ZAKLJUČAK.....	67
LITERATURA .....	69
POPIS SLIKA	
POPIS GRAFIKONA	
POPIS TABLICA	
PRILOG	
SAŽETAK	
SUMMARY	

# 1. UVOD

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je uloga nogometnih klubova u promicanju društveno odgovornog poslovanja, obzirom na činjenicu kako se snažni naglasak društveno odgovornog poslovanja integrirao u korporativni svijet i interne politike poslovnih subjekata. Iako u teorijskom određenju postoji više opisnih odrednica za definirati pojam društveno odgovornog poslovanja, u onom najkraćem može se reći kako je to strategija prepoznavanja, uvažavanja i zadovoljavanja interesa unutarnjih i vanjskih dionika. Društveno odgovorno poslovanje primjenjuje se kroz tri dimenzije poslovanja: ekonomsku, društvenu i ekološku. Unatoč činjenici kako se radi o relativno novom integriranom sustavu poslovanja u modernom korporativnom okruženju, posebice u svim pogodnostima koji je takav sustav donio, ono je ograničeno na određenu strukturu korporacija koji takav sustav mogu integrirati. Iako takav sustav i takva interna politika poslovanja korporacije postoji već neko vrijeme u svijetu, u Republici Hrvatskoj je isto i kao sustav javno-privatnog partnerstva relativno nov i njegov razvoj je slabiji i sporiji u odnosu na Europu i svijet. No unatoč tome, sve se snažnija javlja potreba za integriranjem ovakvog sustava poslovanja u postojeću organizacijsku kulturu poslovnog subjekta što zbog ulaska stranog kapitala u domaće korporacije (posebice kroz nogometnu strukturu), što zbog snažnije i vertikalne zahtjevnosti ispunjenja radničkih prava te okolišnih ciljeva Europe, što zbog boljeg prilagođavanja domaćih korporacija na europskom tržištu.

## 1.1. Predmet rada

Kako je uvodno rečeno, društveno odgovorno poslovanje je skup internih poslovnih strategija kojima se uvažavaju interesi unutarnjih i vanjskih dionika tog poslovnog subjekta. Slijedom toga, važno je preispitati unutar nogometnih klubova i njihovog utjecaja na ovo pitanje, jesu li definirane poslovne strategije društveno odgovornog poslovanja, provode li u stvarnosti to, odnosno je li takva strategija implementirana u praksi i u kojoj mjeri po određenim pitanjima unutar istraživačkog upitnika.



## 1.2. Ciljevi rada

Ključni ciljevi ovog rada su konkretno i teorijski obraditi pitanje društveno odgovornog poslovanja te prikazati na primjerima dobre prakse što znači implementacija ovakvog sustava unutar korporacije. Obzirom kako je tema usmjerena na ulogu nogometnih klubova u promicanju društveno odgovornog poslovanja te postavljanju i implementaciji takve strategije, jasno je da ono nije isto kod svih.

## 1.3. Metode istraživanja

Diplomski rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu obrađuje se tematika samog rada, dok se u empirijskom dijelu obrađuju dobiveni rezultati provedenog istraživanja u formi anketnog upitnika koji je sastavljen. Shodno tome slijedi da će teorijski dio rada biti obrađen prema standardnim znanstveno-istraživačkim metodama:

- metoda deskripcije – kojom se opisuju činjenice, predmeti i pojave
- metoda analize – kojom se raščlanjuju složeni pojmovi i zaključci na jednostavnije dijelove
- metoda sinteze – kojom se jednostavnije tvrdnje povezuju u konkretnije i sveopće tvrdnje i zaključke
- induktivna metoda – kojom se na temelju analize činjenice dolazi do zaključka o većem i općem cilju
- deduktivna metoda – kojom se na temelju općenitog razmišljanja dolazi do pojedinačnih zaključaka
- metoda kompilacije – kojom se preuzimaju tuđi rezultati znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđi stavovi, opažanja i zaključci.

U empirijskom dijelu rada primijenjene su sljedeće metode:

- statistička metoda – kojom će se obraditi podaci koji će biti prikupljeni na temelju anketnog upitnika
- metoda uzoraka – u najužem smislu ovog rada i metoda anketiranja, kojom će se obraditi anketni upitnik na određenom i odabranom broju nogometnih klubova.

#### **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski istraživački rad strukturno je podijeljen na šest poglavlja. Rad se, pored Uvoda i Zaključka, sastoji od još četiri glavna poglavlja. U prvom poglavlju prikazuje se uloga nogometa u suvremenom hrvatskom društvu pojašnjavajući važnost nogometnih strategija i njihovog utjecaja na različitim razinama vlasti, ali i njihovog utjecaja kroz ekonomski te društveni aspekt. Drugo poglavlje ulazi u domenu teorijskog koncepta društveno odgovornog poslovanja i njegove cjelokupne važnosti integracije u današnji korporativni svijet. U ovom poglavlju obrađuju se ključna pitanja od teorijskih odrednica i povijesnog razvitka, pa sve do ekonomskog, ekološkog i društvenog faktora, uz izrazito važne metrike samog društveno odgovornog poslovanja i utjecaja ključnih dionika. Treće poglavlje obuhvaća odrednice društveno odgovornog poslovanja u nogometnim klubovima fokusirajući se na konkretne primjere dobrih praksi iz hrvatskog nogometnog i poslovnog svijeta, kao i inozemnog. Naime, fokus u ovom poglavlju je pojasniti kako društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na širu društvenu zajednicu, uz postavljene prednosti takvog načina poslovanja. Četvrto poglavlje zaokružuje prethodni teorijski koncept s provedenim konkretnim metodološkim istraživanjem putem anketnog upitnika prema domaćim nogometnim klubovima. Kako bi se pridonio istraživački aspekt u ovom diplomskom radu na temelju stvarnih činjenica iz prakse, za istraživanje je korišten konkretni upitnik od 23 pitanja koji je obrađen na temelju danih odgovora relevantnih dionika iz nogometnog svijeta koji imaju integrirani sustav društveno odgovornog poslovanja. Pitanja su sastavljena kombinacijski, a to podrazumijeva da ono uključuje pitanja o općem, ekonomskom, socijalnom te okolišnom aspektu društveno odgovornog poslovanja. U konačnici, sam zaključak rada sažima glavne istraživačke nalaze rada kombinirane s teorijskim i metodološkim pristupom za poboljšanje integracije društveno odgovornog poslovanja unutar poslovanja nogometnih klubova. Time se naglašava važnost primjera dobre prakse i sustavnog pristupa za daljnje unaprjeđenje ovog koncepta unutar sportskog sektora.

## **1.5. Doprinos postojećoj literaturi**

Doprinos provedenog istraživanja u ovom diplomskom radu može se ogledati kroz doprinos na proširenju postojeće literature u nogometnom, odnosno sportskom, sektoru te boljem razumijevanju kako nogometni klubovi, kao dionička društva i velike korporacije, imaju implementiran sustav društveno odgovornog poslovanja i primjenjuju li ga stvarno i u praksi. Zaključci toga dobit će se na temelju anketnog upitnika s 23 pitanja koji je istraživački dio ovog rada te se time želi dobiti prošireniji i kvalitetniji pogled na shvaćanje generalno društveno odgovornog poslovanja u poslovanju nogometnih klubova, a tu je prvenstveno riječ o poslovnim strategijama ekonomskog aspekta, socijalne odnosno radničke politike te ekološke odnosno okolišne politike unutar društva.

## **2. ULOGA NOGOMETA U SUVREMENOM HRVATSKOM DRUŠTVU**

Nogomet je danas jedan od najpopularnijih profesionalnih i amaterskih sportova u brojnim zemljama, pa tako i u Republici Hrvatskoj. Prije svega, to se ogleda na sportskoj, a zatim i na samoj političkoj, društvenoj i kulturnoj razini. On je neizostavan dio hrvatskog društva, hrvatske ekonomije i kulture. Njegov utjecaj nadilazi sport i jedan je od ključnih čimbenika u oblikovanju identiteta i svakodnevnice u Republici Hrvatskoj. Iz poznavanja opće kulture o sportu i nogometu, može se reći kako je više razloga za takve tvrdnje. Prije svega, nogomet je najmasovniji i najpopularniji sport globalno, pa tako i u Republici Hrvatskoj. Nacionalna krovna nogometna organizacija Hrvatski nogometni savez organizira i nadgleda sve nogometne aktivnosti u zemlji, a rivalstvo najvećih hrvatskih klubova privlači veliku pažnju i strast navijača. Ovo je ključni sportski aspekt utjecaja nogometa na društvo. Isto tako, može se reći kako su uspjesi i medalje Hrvatske nogometne reprezentacije tijekom svoje kratke povijesti plasirali Republiku Hrvatsku na sportsku, kulturološku te društvenu scenu.

Organizacija nogometnih događanja donosi brojne financijske koristi za različite dionike. Ono se ogleda kroz prodaju ulaznica, televizijskih prava, sponzorskih ugovora te utjecaja na već prethodno spomenuti turizam. Nogomet ima i društveno-političku konotaciju u Republici Hrvatskoj. Pobjede i uspjesi nogometne reprezentacije često su korišteni kao sredstvo jačanja nacionalnog ponosa, identiteta i političkog kapitala. U Republici Hrvatskoj ovdje se posebno manifestira i amplificira društvena tenzija i dinamika, posebice u segmentima nacionalizma, regionalizma i korupcije. Krovne nogometne kuće u Europi, Hrvatskoj i u svijetu često su upletene u političke i ekonomske sfere pa je i to faktor koji uvijek dovodi do kontroverzi. Dakle, utjecaj nogometa nije jednolik, on je heterogen i difuzan te se ogleda kroz različita područja koja sačinjavaju moderno društvo. On je višedimenzionalan jer ima utjecaj daleko izvan sportskog konteksta. Nogomet utječe na nacionalni identitet, kulturnu dinamiku, ekonomiju zemlje te ujedno i razvoj mladih, ima utjecaj na zdravlje građana te same političke tokove. Kroz svoje višestruke uloge utjecaja, on ostaje središnja komponenta hrvatskog modernog društva.

## **2.1. Uloga i značaj nogometa u suvremenom društvu**

Značaj nogometa i sporta u cjelini su izrazito veliki, kako u Republici Hrvatskoj tako govoreći i za ostatak sportske scene u svijetu, zahvaljujući brojnim čimbenicima koji se odnose na talent, infrastrukturu, popularnost i međunarodni ugled. Činjenica jest da je Republika Hrvatska izrazito poznata po vrhunskim nogometašima i sportašima koji igraju nogomet u najjačim svjetskim ligama. Kontinuirana ulaganja u nogometne akademije i škole, poput Dinamove i Hajdukove, može osigurati kontinuitet ovog trenda. Pružanje kvalitetnog treninga, isto tako i samog obrazovanja i podrške mladim igračima, ključni su za razvoj novih generacija i talenata. Nadalje, unaprjeđenje sportske infrastrukture i drugih sportskih objekata, kao i renovaciju postojećih, može značajno doprinijeti razvoju nogometa i sporta. Prethodno već istaknuto, nogomet je najmasovniji i najpopularniji sport u Republici Hrvatskoj, stoga održavanje i unaprjeđenje takve popularnosti i masovnosti kroz medije, marketing i društvene aktivnosti može dodatno osnažiti i povećati bazu navijača i sudionika sporta.

Potencijal nogometa nije samo u standardnoj sferi prethodno navedenih čimbenika, iako je u najvećoj njegovoj mjeri. Tu se isto tako može nadovezati i kontinuirana promocija amaterskog i rekreativnog nogometa koji isto tako doprinose zdravlju i dobrobiti. Osiguranje pristupačnih i kvalitetnih nogometnih terena te organizacija lokalnih liga i turnira može povećati sudjelovanje i popularnost nogometa na svim preostalim razinama. Isto tako, razvoj ženskog nogometa predstavlja veliki potencijal za rast koji je usko povezan i s potencijalom i rastom nogometa i sporta u cjelini. Kontinuirana ulaganja i povećanje takvih ulaganja u ženske nogometne timove, njihove akademije i natjecanja može doprinijeti poboljšanju ravnopravnosti u sportu, kao i povećanju ukupne baze talenata. Nadalje, primjena novih tehnologija na treninzima, analizi performansi i upravljanju klubovima može značajno unaprijediti kvalitetu igre i operativnu efikasnost. Digitalne verzije platformi, koje ujedno dolaze i sa razvojem novih tehnologija i implementaciji takvih tehnologija u nogomet, može povećati angažman i prihode. Suradnja s međunarodnim nogometnim savezima, klubovima i organizacijama može isto tako doprinijeti novim znanjima, resursima, mogućnostima za razvoj. To sve može pomoći ka višem cilju – boljoj i kvalitetnijoj integraciji na svjetskoj nogometnoj sceni.

Nogomet u Republici Hrvatskoj ima ogroman potencijal zahvaljujući talentiranim igračima, snažnoj infrastrukturi, velikoj popularnosti i međunarodnim uspjesima. Fokus na razvoj mladih talenata, unapređenje infrastrukture, povećanje ekonomskih prihoda i promocija jednakosti mogu dodatno unaprijediti poziciju nogometa u Hrvatskoj, osiguravajući mu svijetlu budućnost na nacionalnoj i međunarodnoj sceni. Nadalje, Milanović et al. (2016) navode kako sport, gledajući u njegovoj cjelini, može biti učinkovito sredstvo za socijalnu uključenost. On uvelike pridonosi gospodarskoj i društvenoj koheziji i društvima koja su snažnije integrirana. Svi građani trebali bi imati podjednake mogućnosti za bavljenje sportom.

Osobito je važna uloga sporta u društvenoj integraciji osoba s invaliditetom, kao i činjenica kako sport može olakšati integraciju stranaca u društvo te može poduprijeti dijalog među različitim običajima i kulturama. Sport se, kao ni ostale društvene aktivnosti, ne odvija neovisno. Kako je prethodno istaknuto, unatoč činjenici kako sport u svojoj osnovi uistinu predstavlja društveni fenomen, odnosi i povezanost između sporta i društva neizostavni su jer ono što se događa u društvu može se događati i u sportu. Istovremeno, isto tako postoji potreba da se potencijal sporta iskoristi kao instrument za socijalno uključivanje u politiku ili aktivnosti koje provodi država. Njegov potencijal ima kapaciteta za, primjerice, stvaranje novih radnih mjesta u siromašnijim područjima. Bazenii prilika i mogućnosti u sportu postoje, kao i u nogometu, pitanje je samo do kojih se razina takve prilike i mogućnosti u danim trenucima mogu iskoristiti.

## **2.2. Razvoj nogometnih i društvenih strategija na različitim razinama**

Nogometno-društvene strategije mogu se formulirati i provoditi na različitim razinama kako bi se maksimalno iskoristio potencijal nogometa u Republici Hrvatskoj. Međutim, naglasak mora uvijek biti na njihovoj usklađenosti i koordiniranosti na svim razinama – lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj. Ulaganje u infrastrukturu, razvoj mladih talenata, međunarodna suradnja i promocija nogometa ključni su za dugoročan uspjeh i održivost. Kroz sinergiju različitih takvih strategija, nogomet može nastaviti igrati značajnu ulogu u društvenom i ekonomskom životu Republike Hrvatske. Stoga, nogometno-društvene strategije na lokalnoj razini mogu biti instrument za promicanje zajedništva, zdravog života i socijalne inkluzije.

- a) unaprjeđenje lokalnih sportskih objekata – prije svega, to se odnosi na obnovu i izgradnju nogometnih terena i dvorana
- b) podrška amaterskim klubovima – financijska i organizacijska podrška lokalnim amaterskim klubovima za poboljšanje natjecanja
- c) razvoj škole nogometa – za djecu i mlade kako bi se potaknuo njihov razvoj i angažman u sportu
- d) edukacija postojećih i novih trenera – kvalitetna obuka i certifikacija trenera kako bi se osigurala visoka razina kvalitete treninga
- e) promocija zdravog (ili zdravijeg) načina života – organizacija rekreativnih nogometnih turnira i programa za sve dobne skupine
- f) socijalna inkluzija – korištenje nogometa kao instrumenta za uključivanje marginaliziranih skupina u društvo.

Postavljene strateške odrednice i okviri nogometa na regionalnoj razini mogu doprinijeti regionalnom razvoju i jačanju identiteta;

- a) organizacija regionalnih liga i turnira – potiče se natjecateljski duh kroz organizaciju regionalnih nogometnih liga koje povezuje različite zajednice, ali isto tako i privlače veću pažnju i posjetitelje
- b) razmjena znanja i resursa – povezuju se regionalni klubovi za razmjenu trenerskih znanja, infrastrukture i resursa
- c) zajednički treninzi i kampovi – organiziraju se zajednički treninzi i kampovi.

Postavljene strateške odrednice i okviri nogometa na nacionalnoj razini fokusiraju se na poboljšanje kvalitete nogometa i njegovog pozicioniranja kao nacionalnog brenda;

- a) financiranje i sponzorstva – osiguravaju se financijska sredstva i sponzorstva koja su bitna za profesionalne nogometne klubove i reprezentaciju
- b) poboljšanje kvalitete infrastrukture – izgradnja i obnova nacionalnih stadiona
- c) nacionalne akademije – osnivanje nacionalnih akademija za razvoj mladih nogometaša
- d) edukacije – iz područja sportske medicine, treniranja i sportskog menadžmenta
- e) mediji – korištenje medija za promociju nogometa

- f) kampanje za zdravlje – promicanje nogometa kao dijela zdravog načina života kroz različite kampanje.

Strategija nogometa na međunarodnoj razini fokusira se na jačanje međunarodnog ugleda hrvatskog nogometa te stvaranje globalnih partnerstava;

- a) podrška reprezentaciji – osiguravanje uvjeta za uspješno sudjelovanje nacionalne reprezentacije na međunarodnim turnirima
- b) međunarodni klubovi – podrška hrvatskim klubovima u sudjelovanju na europskim natjecanjima
- c) suradnja s INO klubovima – razvijanje partnerstava s inozemnim klubovima za razmjenu igrača, trenera, znanja, vještina
- d) međunarodni kampovi i turniri – organizacija međunarodnih kampova i turnira u Republici Hrvatskoj kako bi se promovirao domaći nogomet te kako bi se privukli strani nogometni klubovi i skauti
- e) izvoz talenata – promocija hrvatskih igrača na međunarodnom tržištu kako bi se osigurali transferi u velike europske klubove
- f) međunarodne akademije – osnivanje nogometnih akademija u inozemstvu koje će promovirati hrvatski nogometni model i razvijati nove talente.

### **2.3. Ekonomski, politički i društveni značaj izgradnje nogometnih stadiona**

Izgradnja nogometnih stadiona u Republici Hrvatskoj postala je značajna tema, posebno u kontekstu modernizacije sportske infrastrukture i poboljšanja uvjeta za domaće i međunarodne nogometne utakmice i posebice posljednjih nekoliko godina. Ekonomski, politički i društveni aspekti izgradnje stadiona višeznačajni su jer ono ima pitanje ne samo na sportsku zajednicu, već i na puno širu. U investicijskom smislu ono uključuje značajna ulaganja u građevinski (domaći) sektor, što u konačnici rezultira otvaranjem brojnih radnih mjesta u pred-fazi, fazi te post-fazi izgradnje. Isto tako, nakon izgradnje nogometnih stadiona procedura uvijek zahtijeva i njegovo održavanje i upravljanje, čime se stvaraju dugoročna radna mjesta u različitim sektorima (sigurnost, održavanje, ugostiteljstvo u sklopu samog stadiona).



Utjecaj izgradnje nogometnog stadiona na turizam i ugostiteljstvo je kumulativno velik i ono se ogleda u činjenici kako moderne verzije stadiona u konačnici privlače i međunarodne sportske manifestacije i događaje, što opet posljedično privlači strane posjetitelje i povećava prihod od turizma jer izravno utječe na lokalnu i stranu potrošnju. Lokalna zajednica uvijek ima korist od takvog investicijskog projekta jer pruža revitalizaciju lokalnog područja. Ono uvijek može dovesti i do revitalizacije okolnih područja, čime se otvara mogućnost daljnjeg investicijskog i građevinskog razvoja u okviru stambenih i poslovnih zona. Kada je riječ o političkom utjecaju i značaju na takve investicijske projekte država ima višestruke koristi, ali ključne su kvalitetniji ugled (javni imidž) te međunarodni odnosi. Naime, izgradnja modernih sportskih objekata u cjelini može biti simbol nacionalnog ponosa i pokazatelj razvoja zemlje, izravno tako poboljšavajući njezin imidž na međunarodnoj sceni. U političkim okruženjima nerijetko je prisutna činjenica kako vladajuće političke strukture to iskoriste kao vlastiti politički kapital. Nadalje, izgradnja modernih sportskih objekata može donijeti i snažnije međunarodne odnose poput dobivanja međunarodnih sportskih događaja ili generalno može poboljšati međunarodnu suradnju i odnose.

Društveni značaj izgradnje nogometnih stadiona, ali i općenito sportskih objekata, isto tako donosi višestruke prednosti i prilike. Novi stadioni uvijek znače i novu te kvalitetniju unutarnju infrastrukturu trenažnih procesa čime se izravno povećava interes za sport među mladima, upravo ih tako potičući na bavljenje sportom i zdravijem načinu života. Isto tako, stadioni su mjesta gdje se ljudi iz različitih društvenih slojeva mogu povezati kroz zajedničku ljubav prema sportu i klubu jačajući društvenu koheziju, a nerijetko upravo stadioni služe kao mjesta za održavanje različitih društvenih manifestacija poput koncerata, festivala (...), što dodatno doprinosi društvenoj povezanosti na svim razinama. Dakle, izgradnja nogometnih stadiona u Republici Hrvatskoj ima dubok i višestruki značaj, doprinoseći ekonomskoj, političkoj i društvenoj dobrobiti zemlje. Kroz promicanje sporta, poticanje ekonomskog rasta, jačanje nacionalnog ponosa i poboljšanje društvene kohezije, moderni stadioni predstavljaju ključne infrastrukturne projekte s dugoročnim pozitivnim učincima.

### **3. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Konceptualno određenje što je društveno odgovorno poslovanje u internim i eksternim okvirima poslovnih subjekata, kao i koju te koliku važnost danas imaju na širu društvenu zajednicu, može se opisati u raznim teorijskim odrednicama, međutim u svima će biti jednako – doprinos široj društvenoj zajednici te utjecaj na dionike iz različitih sfera.

#### **3.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja u svijetu i u Republici Hrvatskoj**

Konceptualna struktura društveno odgovornog poslovanja u svijetu nije nov pojam, ali u Republici Hrvatskoj relativno je. Promatrano iz povijesne perspektive, sve ono što je teorijska odrednica društvenog poslovanja danas, ono je postojalo i nekim prijašnjim stoljećima. Bogata klasa trgovaca i ljudi morala je odvajati i davati sredstva za javna dobra – škole, bolnice, sirotišta. Kabiček (2022) u svom radu ističe kako je izrazito bitna osoba za povijest i poimanje društveno odgovornog poslovanja bio škotsko-američki industrijalac Carnegie (u: Kabiček, 2022) koji je krajem 19. stoljeća izbacio svoje djelo o filantropskom načinu životu „Evandjelje bogatstva“. On je bio jedan od najistaknutijih filantropa svog vremena, a u vremenu u kojem je vladao i tvorac ekonomske misli Smith sa svojom uvelike poznatom tezom kako poduzeće postoji zbog profita, mnogi su i dalje slijedili primjer Carnegiea. Nadalje, autorica naglašava kako je druga industrijska revolucija, započeta krajem 19. pa sve do 20. stoljeća, napravila poduzeća izrazito bitnim nositeljima tog razvoja, dok je poslovanje u industrijskim revolucijama dobilo potpuno novu dimenziju utjecaja na okoliš. Kao i sam Carnegie, još jedna figura tog doba imala je utjecaj na društveno odgovorno poslovanje – američki predsjednik Roosevelt. Naime, on je implementirao pravila o zdravlju i sigurnosti radnika, sve s ciljem regulacije u interesu javnog dobra i šire zajednice. U „zlatnim“ godinama prošlog stoljeća već se izgubio jednodimenzionalni pojam društveno odgovornog poslovanja koje je do tada mahom fokusirano bilo na radnička prava i sigurnost radnih mjesta, već se ono proširilo i na, danas već, modernije odrednice društveno odgovornog poslovanja s izrazitim naglaskom na utjecaj strategija poduzeća na okoliš i ostalo.

Bagić (2006) je u svom radu istaknuo nekoliko razloga koji su utjecali na širenje društveno odgovornog poslovanja;

- ekonomija znanja i revolucija informacijske tehnologije
- prilagodba moderne ekonomije, otvaranje novih tržišta te promjena u politikama – pad Berlinskog zida donio je tektonske promjene u poslovnim aktivnostima koje su postale glavni pokretač rasta i razvoja u ekonomijama. Postavljene granice „istočne i zapadne crte“ među gospodarstvima su nestale
- rast nevladinih organizacija – rast ovakvih organizacija donio je i veću odgovornost poduzeća za svoja ekonomska djelovanja
- manjak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva – skandali i korupcije uzrokovale su nepovjerenje građana
- modernizacija gospodarstva koje se ravna prema potrošaču – rast tehnološkog i informacijskog sektora donio je potrošačima i značajniji pritisak na poduzeća i njihove proizvode ukoliko se otkriju društveno neprihvatljiva ponašanja te kršenje potrošačkih prava

Unatoč postojanju mnogobrojne literature koja obrađuje povijesni nastanak društveno odgovornog poslovanja kao etabliranog koncepta unutar strategija poslovanja poduzeća, ne može se reći da postoji jednoliki stav o takvom konceptu. Naime, Kotler i Lee (2005) su istaknuli kako je u kontekstu njegovog povijesnog razvitka i same pojave bolje govoriti putem dva pravca – onom američkom načinu poimanja društveno odgovornog gospodarstva i njegovoj pojavi te onom europskom. Kada je riječ o američkom dijelu, ono se razvija 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća kada je američka vlada donijela brojne zakone o zaštiti okoliša. Još tada pa idućih dvadeset godina nisu se morala pripremati nefinancijska izvješća u kojima bi se posebno uključio segment društveno odgovornog poslovanja kao od tada. Isto tako, američka javnost u praksi ni nema nekakvu značajniju ulogu u takvom načinu poslovanja. S druge strane, europska ekonomija funkcionira potpuno drugačije od američke. U ovom kontekstu, funkcioniranje javnog sektora u Europi ima značajniji utjecaj na pitanje društveno odgovornog poslovanja nego što je to u SAD-u, upravo zato što je Europa značajno više opterećena državnom regulacijom i odgovornosti prema socijalnim potrebama za razliku od samog SAD-a. Stoga se i sam početak razvoja društveno odgovornog poslovanja kao i njegova primjena u Europi javljaju nešto kasnije – 1993. godine.

U idućih osam godina, od službenog poziva za usvajanje poslovne deklaracije protiv društvene isključenosti pa sve do Zelene knjige izdane od strane Europske komisije, jasno je kako je implementacija takvih politika u Europi značajno veća, unatoč tome što je povijest nastanka i razvoja društveno odgovornog poslovanja u Europi značajno kraća od nastanka i razvoja u SAD-u.

Kada je riječ o povijesnom razvoju društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj onda valja napomenuti kako ono povijesno ni ne može dugo postojati iz razloga i dalje, relativno novijeg, stvaranja Republike Hrvatske kao države odvajanjem od bivšeg socijalističkog sistema. Naime, unatoč stvaranju države početkom i sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća, ekonomski razvoj Republike Hrvatske primjetan je tek 2001. godine kada Republika Hrvatska i službeno započinje svoju integraciju s Europskom unijom i potpisom Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Upravo uvođenje tržišnog gospodarstva nakon raspada Jugoslavije i stjecanja neovisnosti Republike Hrvatske stvorilo je potrebu za usvajanjem novih poslovnih praksi. No, valja istaknuti kako u ovoj fazi DOP nije bio značajno zastupljen, iz razloga što su prioriteti novonastale države bili na ekonomskom rastu i stabilizaciji. Rane i srednje 2000-e donijele su i povećanu svijest o razvoju i važnosti DOP-a u Republici Hrvatskoj. Kompanije sve više počinju prepoznavati potrebu za integracijom društvene odgovornosti unutar okvira poslovanja. To su prve i najranije faze nastanka korporativne svijesti o prenošenju znanja DOP-a s globalne razine na nacionalnu, što je dodatno potaknulo domaće kompanije.

Kabiček (2022) posebno naglašava ključan događaj razvitka društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj, a to je „Agenda 2005“ koja se konferencijski održala 2004. godine i čiji je cilj bio uskladiti zajedničke prioritete za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Naime, „Agenda 2005“ bila je inicijativa Hrvatske udruge poslodavaca (HUP) usmjerena na promicanje DOP-a u Republici Hrvatskoj. Ona je pokrenuta upravo kako bi se povećala razina svijesti među hrvatskim kompanijama o važnosti DOP-a te kako bi se potaknula primjena društveno odgovornih praksi u poslovanju. Može se reći kako je ta inicijativa imala značajan utjecaj na razvoj DOP-a u Republici Hrvatskoj jer je pomogla mnogim domaćim kompanijama da integriraju društvenu odgovornost u svoje poslovne prakse i procese.

Nadalje, nakon toga uslijedile su još važne tri godine; 2006. godine potpisan je Sporazum o suradnji s osnovnim ciljem razvoja metodologije vrednovanja društveno odgovornih praksi i osmišljavanje nagrada za iste. Omazić (2012) u svom radu navodi kako je prethodno istaknuta 2004. godina izrazito važna iz razloga što je ostvarena suradnja između poduzeća, vlade i vladinih institucija, akademske zajednice, medija i ostalih stručnih organizacija. Godine 2007. donosi se Indeks društveno odgovornog poslovanja za ocjenjivanje odgovornih praksi u Republici Hrvatskoj po uzoru na svjetsku metodologiju. Indeksom DOP-a koncipirano je šest osnovnih područja; ekonomska održivost, zaštita okoliša, radna okolina, tržišni odnosi, odnosi sa zajednicom te zaštita ljudskih prava. Isto tako, Vrdoljak-Raguž i Hazdovac (2014) ističu kako uvođenje i razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj može biti dodatan teret za neka poduzeća koja se ne mogu voditi sa strogim regulativama i ispunjavanjem zakonskih propisa te financijskim ograničenjima, kao i samim tržišnim varijacijama. Ali, unatoč nedostatku takve zakonske regulative i dalje postoji snažan potencijal za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Matešić et al. (2015) su istaknuli kako se do tada u Republici Hrvatskoj praksa DOP-a uglavnom oslanjala na područje okoliša i njegove zaštite, dok se tek poslije u fazama interesa poduzeća proširio i na ostale kategorije poput ljudskih resursa i brigu o široj društvenoj zajednici unatoč tome što i dalje ne postoje zakoni koji specifično uređuju temu i pitanje društveno odgovornog poslovanja.

Do sada već postoje poduzeća koja su dragovoljno preuzela odgovornost za širu društvenu zajednicu i okoliš te su ujedno i napravili početne korake usmjerene prema održivosti svog poslovanja. Autori tu posebno ističu izvještavanje o nefinancijskim pokazateljima ili izvještavanje o održivosti koji predstavlja ključan mehanizam za implementaciju programa društveno odgovornog poslovanja u poduzećima. Njegova svrha je komunicirati s ključnim dionicima i pružiti pregled aktivnosti koje poduzeće provodi kako bi ublažilo negativne posljedice svog poslovanja te istaknulo beneficije koje proizlaze iz tih aktivnosti. Izvještavanje o održivosti također predstavlja način provjere poslovnih i upravljačkih procesa unutar poduzeća. Međutim, sam čin izvještavanja gubi svoju svrhu ukoliko ne rezultira organizacijskim promjenama. Upravo je cilj takvog pristupa promicanje održivosti poslovanja kao i same etike u strateškim odrednicama i provođenju te utjecanje na društvo da prepozna važnost društvene odgovornosti u cjelokupnom gospodarstvu.

### **3.2. Teorijski koncept društveno odgovornog načina poslovanja**

Kao što je uvedeno rečeno, društveno odgovorno poslovanje je moderni model poslovanja prema čijem konceptu poslovni subjekti ne vode brigu samo o vlastitom profitu, već i njihovom utjecaju na širu društvenu zajednicu i javno dobro – posebice u dijelu lokalne zajednice. U ovakvom poslovnom modelu, koji iako je moderan u svijetu dok u Republici Hrvatskoj još je u procesu nadživljavanja, uključuje različite dionike ovisno o poslovnim subjektima, kao i brigu o njihovim interesima. Autori McWilliams et al. (2006) u radu su istaknuli kako je društveno odgovorno poslovanje način poslovanja u kojem poduzeća idu iznad svojih interesa i nečega što je zakonski obavezano, a sve u cilju ostvarivanja većeg društvenog cilja i dobra. Hopkins (2012) u svom radu teorijski ističe kako je društveno odgovorno poslovanje tretiranje dionika poslovnog subjekta na etički ili društveno odgovoran način. S time da, dionici poslovnog subjekta mogu biti i interni i eksterni. Bowen (1953) navodi kako je društveno odgovorno poslovanje obveza poduzeća/poslovnih subjekata da slijede etički prihvatljive politike poslovanja te da donose takve odluke koje su u cilju s našim društvom.

Nadalje, u nešto relativno novijoj domaćoj literaturi autor Krkač (2007) je u radu istaknuo kako društvena odgovornost podrazumijeva da poslovni subjekti nemaju samo stvarati profit koji je i primarni cilj svakog poslovnog subjekta, već imaju i obvezu pozitivno utjecati na društvo, dok istovremeno moraju minimizirati negativan utjecaj na poslovanje. Takva poduzeća/poslovni subjekti prepoznaju da njihov uspjeh nije isključivo metrika financijskog dijela, već i utjecaj koji imaju na ljude i planet. One teže stvaranju pozitivnih promjena i doprinose boljitku društva. To uključuje etičko poslovanje, transparentnost u odnosima s dionicima, poštivanje ljudskih prava i zaštitu okoliša, grade snažnu reputaciju, privlače lojalne kupce i talente te stvaraju dugoročnu vrijednost za sve svoje dionike. Isto tako, Krkač i Jalšenjak (2016) u radu ističu kako prilikom biranja šireg društvenog cilja mora se pažljivo sagledati cjelokupno poslovanje. Izrazito je važna posvećenost samog mikro i makro menadžmenta, kao i motivacija zaposlenika, jer su to faktori koji će utjecati na stvaranje boljeg ugleda tvrtke kroz promicanje odgovornog poslovanja.

Menadžeri moraju biti fleksibilni i osigurati dovoljno elastične poslovne modele kako bi se mogli prilagoditi, bez dovođenja u pitanje opstanak poduzeća. Suvremeno poslovno okruženje donosi menadžerima mnogo veći izazov nego ikada prije. Sve je manje resursa na raspolaganju, što zahtijeva od njih da budu vrlo oprezni i efikasni u njihovom racionalnom korištenju. Konkurencija je sve snažnija i nepredvidljivija, stvarajući pritisak na menadžere da budu inovativni i da stalno unaprjeđuju svoje poslovanje kako bi ostali korak ispred. Očekivanja dionika, bilo da su to klijenti, investitori ili društvo u cjelini, nikada nisu bila veća. Menadžeri se moraju suočiti s rastućim zahtjevima za kvalitetom, odgovornošću i održivošću. Nadalje, Vincek et al. (2017) su raspodijelili strukturu društveno odgovornog poslovanja u dvije dimenzije. Prva dimenzija je ona interna (unutarnja) koja se odnosi na interne politike i strategije putem kojih poduzeća dolaze do unaprjeđenja odnosa s vlastitim zaposlenicima i kvalitetnijim upravljanjem internim resursima. Takva dimenzija je usmjerena na ljudska i zaposlenička prava te održavanje visoke razine poslovne etike. Druga dimenzija je eksterna (vanjska) dimenzija i ona je usmjerena na poboljšanje odnosa sa svim dionicima koji utječu na poslovanje poduzeća.

Dakle, primjena društveno odgovornog poslovanja zahtijeva visoku razinu moralnih vrijednosti i etičkih načela. Tu se povlači pitanje koliko takva načela primjenjuje hrvatska poduzeća i hrvatski poduzetnici danas, obzirom kako u razvijenijim državama društveno odgovorno poslovanje postoji barem nekoliko desetljeća. Ona poduzeća koja uspješno i zdravo slijede smjernice etike i moralnih vrijednosti, kao i brige o ključnim dionicima koji čine njihovo poslovanje, ne samo da ispunjavaju svoje moralne obveze već i stvaraju zdrave temelje za svoj dugoročan rast i razvoj. Shodno tome, pitanje društveno odgovornog poslovanja nije pitanje samo jedne njegove strukture, već pitanje cjelokupne – od financijskog aspekta do društvenog.

### 3.3. Ključne dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Konceptualna struktura društveno odgovornog poslovanja može se, prema Carroll (1979, u: Glumac, 2018), podijeliti na četiri osnovne dimenzije: ekonomska, pravna, moralna i filantropska, prikazano kroz piramidalnu strukturu (Slika 1). Kako bi poduzeće uspješno integriralo društveno odgovorno poslovanje u svoje interne i eksterne strategije poslovanja, ono ujedno mora uspješno integrirati i ove četiri dimenzije.

Slika 1. Piramidalna struktura dimenzija društveno odgovornog poslovanja



Izvor: izrada autora prema Carroll (1979), u: Glumac (2018). Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Paragraf, 2 (1), 99-124. <https://hrcak.srce.hr/207652> [pristupljeno: 14. rujna 2024.]

#### 3.3.1. Ekonomska dimenzija

Ključni segment u integraciji ekonomske dimenzije u strategijama poduzeća je kako poboljšati svoje poslovanje uz istovremeno bavljenje održivim praksama. Iz ovog razloga je ekonomska dimenzija podjele društveno odgovornog poslovanja ujedno i prva razina društvene odgovornosti u piramidalnoj strukturi jer je ona temelj za egzistenciju poduzeća.



### *3.3.2. Pravna dimenzija*

Zakoni, pravila i propisi postavljeni su s ciljem održivosti javnog dobra. Obveza poduzeća je plaćati pripadajuće poreze i druge zakonske obveze, kao što je isto tako njegov cilj djelovanja po maksimizaciji profita. Konkretnije, pravna dimenzija DOP-a odnosi se na skup zakona, propisa i pravnih standarda koji reguliraju odgovorno ponašanje kompanija (poduzeća) prema društvu i okolišu. Ona kao takva osigurava osnovni okvir unutar kojeg poduzeća moraju djelovati kako bi osigurala minimalne standarde društvene odgovornosti. Dakle, iako DOP često uključuje inicijative koje nadilaze pravne zahtjeve poput usuglašenosti sa zakonodavstvom, poštivanje ljudskih prava, antikorupcijski zakoni (...), poštivanje zakona i propisa temelj je odgovornog poslovanja. Nepoštivanje zakonskih okvira posljedično može imati ozbiljne posljedice, prije svega to se odnosi na financijske gubitke, reputacijske štete i pravne sankcije.

### *3.3.3. Moralna dimenzija*

Moralna ili etička odgovornost, kao i pripadajuće norme, predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika društvene odgovornosti poduzeća jer takvi postupci definiraju temelju vrijednost poduzeća. U ljudskom i moralnom kodeksu ponašanja, od individue do poduzeća trebalo bi se voditi time što je moralno ispravno, a ne samo na bazi onoga što je zakonski ispravno i utemeljeno. Crane et al. (2010) navode kako moralne odgovornosti obuhvaćaju sve one norme i očekivanja koja odražavaju zabrinutost za ono što zaposlenici, dioničari, potrošači te u konačnici šira društvena zajednica smatraju pravednim i u skladu sa zaštitom moralnih prava svih uključenih dionika. Najogledniji primjer toga može se pronaći u radno-pravnom odnosu između poslodavca i posloprimca. Poslodavac može slijediti samo zakonske norme i regulative pa posloprimcu isplatiti definiranu minimalnu plaću. Međutim, isto tako poslodavac može posloprimcu isplatiti i značajno veću plaću od one koja je minimalno propisana zakonskim regulativama, uz sve ostale pogodnosti, te tako izravno donijeti društveno odgovornu odluku. Dakle, često ono što je zakonski definirano i propisano ne znači nužno da je i moralno ispravno.

Takve fleksibilnosti u donošenju moralnih odluka, a opet u crtama zakonskih propisa, prepuštene su isključivo nama kao ljudskim bićima.

#### *3.3.4. Filantropska dimenzija*

Filantropija ili čovjekoljublje podrazumijeva onu dimenziju ljudskog dobroćudnog djelovanja prema drugom ljudskom biću. Kada je riječ o filantropskoj dimenziji unutar poduzeća ono može biti u vidu poslovnih doprinosa kroz financijska sredstva, doprinose prema širem javnom dobru. Tu je važno za istaknuti kako dimenzija filantropije i dimenzija moralnih vrijednosti, iz konteksta poduzeća, nisu u uzročno-posljedičnoj vezi. Poduzeće se ne obvezuje da djeluje filantropijski, dok se moralno/etički obvezuje temeljem svojih uređenih akata. Dakle, šira društvena zajednica možda želi da poduzeće djeluje na javno dobro i doprinosi svojim novcem, opremom, zaposlenicima u javnim programima, ali isto tako ne smatraju takva poduzeća moralno nekompetentnima ukoliko to i ne čine. Shodno tome, filantropsko djelovanje je uvijek cijenjeno i poželjno. Međutim, ono je u kontekstu poduzeća najmanje važno od sve tri prethodno definirane dimenzije. Kako izgleda piramidalna struktura ključnih dimenzija društveno odgovornog poslovanja prikazano je kroz sliku ispod.

### **3.4. Modeli društveno odgovornog poslovanja**

Prema Bublji (2006) razlikuju se dva osnovna modela DOP-a: dioničarski i dionički model. Jedan od temeljnih elemenata održivog razvoja i društvene odgovornosti je u odgovornosti menadžmenta. Ukoliko je jasno da se društveno odgovorno poslovanje sastoji od ekonomskog, socijalnog (društvenog) te okolišnog dijela, onda se isto tako zna da se u ekonomskom modelu poslovanja poduzeće nastoji uvijek ostvariti profit za svoje dioničare/vlasnike, dok u socijalnom koji ujedno nosi i društvenu kategorizaciju, nastoji se utjecati na društvo i doprinos samom društvu.

### 3.4.1. Dioničarski model

Buble (2006) navodi kako je ovo klasični ekonomski model koji pretpostavlja da je poduzeće u privatnom vlasništvu, dok mu je cilj isključivo maksimizacija dobiti. Ukoliko se uzimaju u obzir različiti dionici vezani za poslovanje, poput zaposlenika, kupaca, dobavljača, onda se društvena odgovornost najbolje ogleda kroz tržišne transakcije. Ispunjavanje društvene odgovornosti u pogledu menadžera su ekonomski interesi njihovih dioničara. Dioničarska metoda je isto tako i metoda učinkovitosti, a ponekad i metoda nevidljive ruke, jer primarni cilj poduzeća je maksimizacija dobiti/profita, sve dok se poštuju zakoni i pravila igre.

### 3.4.2. Dionički model

Za ovaj model Buble (2006) navodi da je to ujedno i socijalni ili precizirajući socioekonomski model obzirom kako se prema ovom modelu pretpostavlja da poduzeće nema jedan, već ima više ciljeva te da ono treba služiti društvu. Poduzeće je društveno odgovorno ukoliko uzima u obzir interese različitih dionika koji su uključeni u njegovo poslovanje.

Tablica 1. Usporedni prikaz dioničarskog i dioničkog modela

<b>Dioničarski model</b>	<b>Dionički model</b>
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa
Mala uloga države	Kontrola tržišnih odluka
Ekonomski povrat	Društveni povrat
Individualni interesi	Zajednički interesi
Tržišno utemeljenje	Aktivna uloga države

Izvor: izrada autora prema Buble (2006). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu. <https://www.scribd.com/document/94988945/Management-Buble> [pristupljeno: 10. svibnja 2024.]

### 3.5. Ključni dionici i njihov utjecaj kroz društveno odgovorno poslovanje

Obilježja i struktura dionika oduvijek je bila važna za poslovanje poduzeća, pa se tako odnosi i na koncept održivog poslovanja pa i onih poduzeća koji snažno djeluju u tom pravcu. O utjecaju dionika na održivo poslovanje, a posljedično i utjecaj kroz širu društvenu zajednicu, prije dvadeset godina pisao je Cornforth (2004) koji je naglasio kako je riječ o interesno-utjecajnim skupinama unutar poduzeća koji sve snažniji naglasak stavljaju na održivost poslovanja takvih poduzeća. Još ranije od toga, Grunig (1992) je istaknuo kako se radi o interesnim skupinama unutar poduzeća koji se generalno odnosi na zaposlenike, kao i o vanjskim skupinama koje čine potrošače, lokalnu zajednicu, regulatorna tijela, dobavljače (...). Dakle, koje god poduzeće djelovalo u kojoj god strukturi poslovanja, struktura dionika puno se mijenja već samo varira, dok su najutjecajnije interesne skupine dionika uvijek tu. To su skupine koje mogu utjecati i koje utječu na strukturu poslovanja poduzeća te na njegovu sadašnju i buduću poslovnu strategiju. Baldarelli et al. (2014) tu još dodatno naglašavaju kako prethodno istaknuta teorija dionika od strane Cornfortha naglašava važnost decentralizacije u moći odlučivanja tako što se uključuje sve dionike, jer upravo je nedostatak takvog uključivanja u dijalog stvorio sukob interesa te osnažio razvoj oportunitizma.

Slika 2. Konceptualna struktura dionika



Na prethodnoj slici može se vidjeti okvirna struktura dionika koji su vezani za poduzeće, iako se tu uvijek može pretpostaviti i nadodati čimbenik lokalnog stanovništva kao ključnijeg dionika u poslovanju. Prije svega, kvalitetan menadžment mora imati i održavati kvalitetan i dobar odnos sa svojim zaposlenicima. Zaposlenici bilo kojeg poduzeća ključ su u njegovom rastu i razvoju. Ukoliko poduzeće ima zadovoljne zaposlenike ono može očekivati i njihov doprinos u uspjehu poslovanja. Ukoliko poduzeće ima nezadovoljne zaposlenike ono može očekivati razne negativnosti u poslovanju, od niske produktivnosti rada do loše finalne kvalitete proizvoda/usluga, povećane troškove radne snage, povećane troškove obučavanja novih zaposlenika. To su sve faktori s kojima poduzeće i menadžment moraju biti upoznati, ali isto tako su faktori na koje stalno treba paziti, na kojima stalno treba raditi, ukoliko poduzeće želi imati predispozicije za svoj rast i razvoj, za povećanje dobiti vlasnicima, uz istodobno održavanje kvalitetne radne snage, zadovoljne radne snage te kvalitetnim pogodnostima prema svojim zaposlenicima.

Odnos s dobavljačima i kupcima (krajnjim potrošačima) je isto tako izrazito važan. Vugrinec (2023) tu posebno navodi kako su dobavljači ključni partneri svake tvrtke te kako imaju značajan utjecaj na kvalitetu i cijenu proizvoda ili usluga koje tvrtka nudi. Njihova uloga i suradnja s tvrtkom imaju direktan utjecaj na poslovne rezultate i zadovoljstvo kupaca. Kvalitetna i pouzdana opskrba materijalima, sirovinama ili uslugama od strane dobavljača od iznimne je važnosti za kontinuirani rad tvrtke. Problemi s dobavljačima, poput kašnjenja u isporukama ili smanjenja kvalitete proizvoda ili usluga, mogu imati ozbiljne posljedice na poslovanje. Kašnjenja u isporukama mogu uzrokovati nedostatak inventara, povećane troškove skladištenja ili čak gubitak povjerenja kupaca. Smanjenje kvalitete proizvoda ili usluga može rezultirati nezadovoljstvom kupaca, lošom reputacijom tvrtke i smanjenim obimom prodaje. Održavanje ovih odnosa s dionicima ne samo da doprinosi uspješnom poslovanju, već i stvaranju društvene vrijednosti. Tvrtke koje uspješno njeguju te odnose imaju veću vjerojatnost da će postići konkurentsku prednost, izgraditi ugled i doprinijeti boljitku zajednice u kojoj djeluju. Upravo stoga, menadžment ima ključnu ulogu u osiguravanju da se ovi odnosi njeguju i razvijaju kako bi tvrtka ostvarila svoje ciljeve na održiv i etičan način. U konačnici, sami kupci kao krajnji potrošači ne vide čitav ovaj proces, međutim iz perspektive kupca najvažniji je odnos cijene i kvalitete.

Može li se kupiti proizvod da je kvalitetan uz prihvatljivu cijenu ovisno po njihovom raspoloživom dohotku. Ukoliko se ta niša pogodi i održi onda zadovoljstvo potrošača je najvažnija nagrada koju poduzeće za svoj plasman proizvoda na tržište može dobiti. Ono povratno dobiva kroz lojalnost, pozitivan *feedback* te pomaže u reputacijskom rastu poduzeća.

Regulatorna tijela u vidu države i/ili državnih institucija su isto tako važan dionik u kontekstu održivog poslovanja i strategije poslovanja poduzeća. Oni imaju utjecaj na poduzeće putem zakona i propisa koji se donose. Svaka promjena u zakonima i propisima može imati značajan utjecaj na poslovanje poduzeća, kao i njegovu profitabilnost. Za niti jednu državu i njezinu ekonomsku strukturu nije dobro ukoliko se te promjene u zakonima i propisima rade na čestoj bazi. To uvijek odražava nesigurnost države, kako za poduzeća tako za interne i vanjske investitore u takvu ekonomiju, kao i velike fluktuacijske promjene koje ekonomija ne može kontinuirano pratiti. Vugrinec (2023) dodatno navodi kako zakoni o radu tako, primjerice, mogu utjecati na uvjete zapošljavanja te radnička prava, dok zakoni o porezima mogu utjecati na financijsko stanje poduzeća. U segmentu okolišne dimenzije iz održivog poslovanja, država može utjecati kroz zakone i propise pa zahtijevati smanjenje emisije stakleničkih plinova i/ili veće korištenje obnovljivih izvora energije. Dakle, država putem svojih legitimnih alata ima moć utjecati na sudbinu poslovanja poduzeća pa i ekonomije u cjelini putem zakona i propisa, dok se poduzeće i ekonomija moraju pridržavati svih navedenih promjena kako bi izbjegle posljedice u vidu kazni, zatvaranja, gubitka ili drugog negativnog utjecaja koje bi moglo imati na budućnost samog poduzeća.

U konačnici, poslovanje poduzeća utječe i na lokalnu zajednicu pa se i oni uvijek smatraju ključnim dionicima u poslovanju svakog poduzeća. Danas je sve češće za vidjeti kako poduzeća u sklopu svog održivog poslovanja poduzimaju nekakve radnje ili projekte koje su od važnosti za širu društvenu zajednicu u kojoj poslovno djeluju. Ovdje može biti riječ o volontiranju zaposlenika, ili izgradnji nečega što zajednici nedostaje. Smonkar (2020) navodi kako je društveno odgovorno poslovanje sve više integrirano u poslovanje malog i srednjeg poduzetništva, ali su oni više orijentirani na odgovornost prema dobavljačima dok se velika poduzeća bave zaštitom okoliša, zapošljavanjem i zajednicom.

Jedno od važnijih načela koje se poduzeća trebaju pridržavati jest načelo odgovornosti. Njime poduzeće pokazuje da je svjesno svojih postupaka te trebaju upoznati širu društvenu zajednicu o mogućim posljedicama svog poslovnog djelovanja.

### **3.6. Metrika društveno odgovornog poslovanja**

Kako bi poduzeća bila u stanju kvantitativno i kvalitativno izmjeriti jesu li odrednice društveno odgovornih politika, koje provode ustvari integrirane u njihove strategije poslovanja, donesena su dva ključna instrumenta kao metrike za testiranje sustava, a to su Indeks društveno odgovornog poslovanja i Hrvatski indeks održivosti – HRIO. Ta dva instrumenta donose komparaciju pri testiranju društvene odgovornosti i održivosti na različitim razinama poslovanja.

#### *3.6.1. Indeks društveno odgovornog poslovanja*

Indeks DOP-a predstavlja metodu za procjenu i vrednovanje odgovornih praksi u poslovanjima hrvatskih poduzeća, a ono služi kao instrument mjerenja implementacije i integracije društveno odgovornih normi za investitore, potrošače, klijente i druge dionike kako bi mogli procijeniti kako određeno poduzeće upravlja svojim društvenim i ekološkim pitanjima te kakav je njihov doprinos prema održivom razvoju. Isto tako, ovaj indeks predstavlja i godišnju nagradu od strane Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog udruženja poslodavaca (HUP) za kategorije malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća. Gledajući na stranice Hrvatske gospodarske komore može se vidjeti kako glavnu odgovornosti u Republici Hrvatskoj nosi ona, dok je sama metodologija pretočena u upitnik s 137 pitanja koja ispunjavaju srednja i velika poduzeća, dok je onaj manji upitnik s 67 pitanja prilagođen za mala poduzeća. U ocjenjivanju uspješnosti u provođenju i implementaciji društveno odgovornih praksi mogu sudjelovati samo ona poduzeća koja su ocjenjena kao najuspješnija iz kriterija „Zlatne kune“. Isto tako, Hrvatska gospodarska komora navodi kako će nakon odrađenog upitnika poduzeća dobiti cjeloviti uvid u razinu primjene društveno odgovornih praksi unutar samog poduzeća te mogućnost za uočavanje područja u kojima mogu unaprijediti svoje prakse.

Ujedno, temeljem onih najboljih rezultata iz takvih upitnika, najbolja poduzeća će biti i nagrađena. Obzirom kako su pronađeni podaci samo do 2020. godine na idućem prikazu prikazati će se dobitnici Indeksa DOP-a po kategorijama, kao i po pojedinim područjima. Kada je riječ o samoj metodologiji indeksa njega je Hrvatska gospodarska komora podijelila na sedam osnovnih područja;

- 1) ekonomska održivost
- 2) uključenost DOP-a u poslovnu strategiju
- 3) radna okolina
- 4) zaštita okoliša
- 5) tržišni odnosi
- 6) odnosi sa zajednicom
- 7) odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Ekonomska održivost podrazumijeva sposobnost poduzeća da postigne dugoročnu profitabilnost u kontekstu ekonomskih faktora, unutarnjih ili vanjskih. Kako je i prethodno navedeno kroz ekonomsku dimenziju, ekonomska održivost i njezin cilj profitabilnosti je izrazito važan faktor u postizanju balansa između ostvarenja primarnog cilja svakog poduzeća i njegove društvene odgovornosti i društvene održivosti. Ona, općenito, uključuje poštivanje poreznih propisa i obveza koje poduzeće ima, strateški plan dugoročnog razvoja i održivosti, transparentno izvještavanje te suzbijanje koruptivnih radnji.

Uključenost DOP-a u poslovnu strategiju podrazumijeva poimanje kako bi društvena odgovornost trebala biti onaj središnji dio strategije poslovanja poduzeća, a ne njegov dodatak kako je u praksi. U konačnici, prava integriranost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju poduzeća znači i integraciju ciljeva zaštite okoliša, znači i integraciju zaštite i unaprjeđenja radnih uvjeta i radničkih prava i sve ostale dimenzije koje društveno odgovorno poslovanje po svojoj teorijskoj odrednici podrazumijeva.

Radna okolina, kao iduće područje prema Hrvatskoj gospodarskoj komori, obuhvaća poslovne politike poduzeća koje se odnose na zaštitu prava zaposlenika/radnika, unaprjeđenje njihovih materijalnih statusa, stvaranje i poticanje na kvalitetnije i sigurnije radno okruženje, poštivanje radnih prava.



Unatoč teorijskoj odrednici kako bi poduzeće trebalo osigurati da svi radnici imaju jednake mogućnosti za zaposlenje, napredovanje te razvoj karijere bez obzira na svoje ideološke svjetonazore, spol, dob, nacionalnost, u praksi je i dalje to neizmjereno teško provesti i voditi se takvim teorijskim odrednicama.

Zaštita okoliša obuhvaća politike i prakse poduzeća koje su usmjerene na zaštitu okoliša, ali i njegovo unaprjeđenje, promicanje održivih i odgovornih praksi koje imaju utjecaj na okoliš.

Tržišni odnosi podrazumijevaju moralnu i etičku dimenziju u poslovnim transakcijama, kao i fer i transparentnost te poštivanje prava potrošača. Međutim, pokazalo se kako ovo pitanje iz društveno odgovornih praksi nije jednoliko za sve sisteme u kojima poduzeća djeluju. Djeluje li poduzeće u socijalističkom, kapitalističkom ili autokrativnom sistemu, s time je i pitanje što tada tržišni odnosi znače u okviru održivih praksi i unutar poslovnih strategija poduzeća.

Odnosi sa zajednicom podrazumijevaju prakse koje se odnose na sudjelovanje u samim zajednicama, putem nekakvih lokalnih i/ili regionalnih inicijativa te implementaciji pozitivnog društvenog utjecaja. Pitanje izravnog komuniciranja s lokalnim stanovništvom, koji su u konačnici i sami dionici, nije pitanje samo javnih institucija već je i pitanje samih poduzeća. Dakle, integracija lokalnog stanovništva i pružanje podrške od strane poduzeća uz poticanje kontinuirane educiranosti i obrazovanja te razvoja vještina.

Odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava kao posljednja točka metodološke podjele Indeksa društveno odgovornog poslovanja ne uključuje samo prethodno istaknutu profitabilnost poduzeća, već uključuje i onu filantropsku dimenziju – brigu o čovjeku te široj društvenoj zajednici unutar kojih poduzeća poslovno djeluje. Isto tako, uključuje poštivanje osnovnih prava svakog radnika, osiguranje zdravog i sigurnog radnog mjesta i okruženja te borbu protiv diskriminacije na bilo kojoj razini – nacionalnoj, rasnoj, spolnoj (...) uz neizostavnu podršku razvoju mjesta i zajednice.

Iz ovoga svega slijedi da je važno da poduzeća integriraju i implementiraju društveno održivu razvojnu strategiju unutar svog načina poslovanja, važno je i da se neovisne institucije i znanstvenici bave istraživanjem da se vidi u kojoj mjeri su te poslovne strategije, iz konteksta društveno odgovorno poslovanja, u realnoj slici implementirane i provode li se one, važno je isto tako i da određeni instrumenti/alati za mjerenje

uspješnosti takvih poduzeća djeluju i da se njihovi rezultati redovito ažuriraju kako bi se kontinuirano moglo pratiti stanje, ali i da se odražavaju najnoviji standardi i trendovi u tom području. Sve ovo će natjeravati poduzeća da kontinuirano poboljšavaju svoje strategije i politike te da prate društveno očekivanje. Do sada postoji niz objavljenih rezultata provedenih istraživanja, što domaćih i što stranih, poput nešto relativno starijih od Kacperczyk (2009) gdje se može zaključiti kako poduzeća, dugoročno, višestruko povećavaju vrijednost svojim dioničarima na temelju veće uključenosti kroz brigu o svojim dionicima u okviru svojih poslovnih poduhvata. Dakle, utjecaj održivih poslovanja ne smanjuju i ne ugrožavaju primarni cilj poduzeća, a to je ostvarivanje profita, već ga podižu dok se istovremeno čini dobro za dionike, širu društvenu zajednicu, radnička prava te okoliš.

Slika 3. Dobitnici nagrade po kategorijama i pojedinim područjima za 2020. godinu



#### **Nagrade Indeks DOP-a 2020.**

U kategoriji Velikih poduzeća: **Valamar Riviera d.d.**

U kategoriji Srednjih poduzeća: **Regeneracija d.o.o.**

U kategoriji Malih poduzeća: **Hendal d.o.o.**

U kategoriji Javnih poduzeća: **Hrvatska lutrija d.o.o.**

#### **Dobitnici nagrada u pojedinim područjima**

Društveno odgovorne politike zaštita prava djece: **Privredna banka Zagreb d.d.**

Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini: **Heineken Hrvatska d.o.o.**

Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem: **Muraplast d.o.o.**

Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom: **dvokut-ecro d.o.o.**

Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava: **AD Plastik d.d.**

Nagradu za najveći napredak dodijelila poduzeću: **Tabacco d.o.o. (Hrvatski kišobran)**



Izvor: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR, dostupno na: [https://www.hrpsor.hr/docs/DOBITNICI\\_NAGRADA\\_HRIO\\_2008-2022.pdf](https://www.hrpsor.hr/docs/DOBITNICI_NAGRADA_HRIO_2008-2022.pdf) [pristup: 09.05.2024.]

### 3.6.2. Hrvatski indeks održivosti – HRIO

Hrvatski indeks održivosti je metodologija kojom se ocjenjuje primjena strategije i održivih praksi poduzeća te je uveden 2021. godine. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj još teorijski definira kako se indeksom održivosti još ocjenjuje primjena poslovnih praksi kompanija, više od zakonom propisanih obaveza i čijom se metodologijom integriraju principi održivog razvoja u sustav donošenja odluka i postupanja te na taj način upravlja utjecajem vlastitog poslovanja na okoliš i društvo. Ovakvim pristupom dobri poslovni rezultati prestaju biti jedino mjerilo za vrednovanje uspješnosti kompanije. Uspješna je ona kompanija koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a principi društveno odgovornog poslovanja predstavljaju alat za postizanje održivog poslovnog modela i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran i održiv način. Usklađujući se s najnovijim europskim direktivama i standardima, globalnim rejtinzima i Ciljevima održivog razvoja, nekadašnji Indeks DOP-a nadograđuje se i modernizira te postaje Hrvatski indeks održivosti – HRIO. Isto tako, HRIO metodologija pretočena je u upitnik kojim se ocjenjuju poslovne prakse u šest područja (<https://hrpsor.hr/hrrio>).

- 1) održivo korporativno upravljanje
- 2) radna okolina
- 3) upravljanje okolišem
- 4) odnosi sa zajednicom
- 5) ljudska prava
- 6) dječja prava.

Nastavno na prethodno, Indeks društveno odgovornog poslovanja korišten je sve do 2021. godine kada je uslijed usklađivanja s normama i direktivama Europske unije zamijenjen s hrvatskim indeksom održivosti – HRIO. Mehmedagić (2023) navodi kako je uvođenje ovog indeksa i instrumenta mjerenja predstavilo ključan korak u samom mjerenju napretka Republike Hrvatske u ostvarivanju održivog razvoja. On obuhvaća niz ključnih aspekata koji uključuju ekonomski, društveni te ekološki (okolišni) dio. To su tri stupa održivosti, a njihova ravnoteža je ključna za postizanje dugoročnih ciljeva kako autor navodi. Ekonomski aspekt uključuje promatranje ekonomske aktivnosti, rasta bruto domaćeg proizvoda te pristupa tržištima i inovacije.

Mehmedagić (2023) nadalje navodi kako društveni aspekt obuhvaća kvalitetu života, obrazovanje, zdravlje i socijalnu ravnotežu. Ekološki aspekt fokusira se na upravljanje prirodnim resursima, smanjenje emisija stakleničkih plinova, očuvanje i zaštitu okoliša. Isto tako, uvođenje i zamjena hrvatskog indeksa održivosti donijelo je i nekoliko ključnih koristi. Prije svega, omogućilo se vladi i drugim relevantnim dionicima da kvalitetnije razumiju trenutno stanje održivosti u državi. Ovo je pomoglo u identifikaciji onih slabih točaka i područja. Primjerice, ako indeks održivosti ukazuje na nisku ekološku održivost, to može potaknuti vlade na jače mjere zaštite okoliša. Nadalje, HRIO je poslužio kao smjernica za oblikovanje politika i strategija. U hipotetskoj situaciji da se ustanovi kako Republika Hrvatske zaostaje za društvenim aspektima u odnosu na zemlje u okruženju i šire, vlada Republike Hrvatske može uložiti svoje napore u unaprjeđenje obrazovanja, zdravlja i socijalne uključenosti. Ukoliko se u metrici indeksa ustanovi kako je problem do ekonomske održivosti onda se napori mogu uložiti u potpore za inovacije i potpore za rast malih poduzeća. Isto tako, koristi se ogleda i u nadogradnji reputacije na europskoj i svjetskoj pozornici. Jasno je kako sve više investitora, a time i privatnog kapitala, traži partnere (bilo javne bilo privatne) koji se ozbiljno odnose prema pitanju održivosti. Pouzdana metrika indeksa društveno odgovornog poslovanja, a time i cjelokupne održivosti, može privući takav kapital kroz investicije i partnere koji dijele isti ili sličan poslovni svjetonazor.

Slika 4. Dobitnici nagrade po kategorijama i pojedinim područjima za 2023. godinu



## Dobitnici nagrada u 2023. godini

### KATEGORIJA GLAVNIH NAGRADA

U kategoriji Velikih poduzeća, dobitnik nagrade je: **Hrvatski Telekom d.o.o.**

U kategoriji Srednjih poduzeća, dobitnik nagrade je: **Končar - Institut za elektrotehniku d.o.o.**

U kategoriji Malih poduzeća, dobitnik nagrade je: **Socijalna zadruga Humana Nova**

U kategoriji Javnih poduzeća, dobitnik nagrade je: **HP - Hrvatska pošta d.d.**

### KATEGORIJE ZA POJEDINO PODRUČJE

u kategoriji održivog korporativnog upravljanja, dobitnik nagrade je: **AD Plastik d.d.**

u kategoriji radne okoline, dobitnik nagrade je: **Holcim (Hrvatska) d.o.o.**

u kategoriji upravljanja okolišem, u grupi uslužnih poduzeća, dobitnik nagrade je: **Hrvatska poštanska banka d.d.**

u kategoriji upravljanja okolišem, u grupi proizvodnih poduzeća, dobitnik nagrade je: **Ferro-Preis d.o.o.**

Izvor: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, dostupno na: <https://hrpsor.hr/hrio/> [pristup: 28.08.2024.]

Dakle, uvođenje hrvatskog indeksa održivosti nije samo pitanje tehničkog i formalnog postupka, već je pokazatelj predanosti Republike Hrvatske u ostvarivanju strateških okvira održivog razvoja, sve ono što je u skladu s dokumentima Europske unije, ali i s njihovim poslovnim modelima i praksama. To je alat i instrument koji donosi kvalitetnije upravljanje resursima te koji prati ostvaruju li se ciljevi održivosti iz strategije, a sve u korist javnog dobra te prosperitetnijeg i naprednijeg društva i društvene zajednice. Prethodno se može vidjeti prikaz nekih od dobitnika nagrada po kategorijama te individualnim područjima u sklopu najnovijih dostupnih podataka za 2023. godinu.

### **3.7. Mehanizmi poticanja društveno odgovornog poslovanja**

Obzirom kako ne postoji jedinstveni pravni okvir u Republici Hrvatskoj koji regulira cjelokupno pitanje održivosti poslovanja, u ovom segmentu postoje mehanizmi poticanja koji se mogu uzeti kao relevantni za uređenje ovog pitanja. Neka od uređenih područja društveno odgovornog poslovanja su zaštita okoliša, odnosi sa zaposlenicima, sustav javne nabave, privatizacija, korporativna davanja. Pitanje društveno odgovornog poslovanja i dalje je pitanje dobrovoljne prakse, što znači da ukoliko su neka od područja održivosti poslovanja izrazito previsoko regulirana to može dovesti do negativnog efekta na nacionalno gospodarstvo. Isto tako, ukoliko je jasno kako postoji relativno slab nadzor nad provedbom ovakvih uređenja i zakona te da postoji veliki broj onih poduzeća koji se ne pridržavaju pojedinih odredbi, a istovremeno ne podnose nikakve sankcije, to znači da takva poduzeća nemaju relevantnog motiva ni da integriraju i implementiraju sustav dobrovoljnih politika. Postoji nekoliko mehanizama za poticanje održivog poslovanja, a najvažniji su:

- 1) sustav javne nabave
- 2) zakoni iz područja zaštite okoliša
- 3) strategija održivog razvoja Republike Hrvatske
- 4) strateške odrednice za razvoj zelenog gospodarstva Republike Hrvatske
- 5) akcijski plan za obrazovanje za održivi razvoj.

## Sustav javne nabave

Provedena nacionalna studija Hrvatske udruge poslodavaca (2013) navodi kako izmjene Zakona o javnoj nabavi sadrže nekoliko odredbi koje su vezane za samo pitanje društveno odgovornog poslovanja. Primjerice, članci 73. i 74. navode kako postoji mogućnost da javni naručitelj zatraži dokaze o postojanju relevantnih sustava upravljanja okolišem. Provedene aktivnosti Europske komisije iz područja javne nabave posljednjih nekoliko godina idu u smislu promocije tzv. zelene javne nabave. Republika Hrvatska je 2004. godine objavila svoj vlastiti priručnik upravo po uzoru na europski smjer zelene javne nabave na temelju kojeg se naglašava održivost u javnim nabavama. Glavni cilj mu je trebao biti promocija nabave učinkovitih proizvoda i usluga što je u konačnici trebao pozitivno utjecati na promjenu ponašanja kupaca iz javnog i privatnog sektora u korištenju proizvoda koji imaju manje štetan utjecaj na sam okoliš. Međutim, studija HUP-a pokazala je kako ono nije zaživjelo u praksi.

## Zakoni iz područja zaštite okoliša

Regulativa zaštite okoliša u posljednjih deset godina, pa i više, značajnije se mijenjala kako bi se prilagodila europskom zakonodavstvu te su raznim zakonima prenijete sve ključne direktive Europske unije iz područja zaštite okoliša. Svi ti sustavi iz europske direktive u pravilu su kompleksni i financijski skupi te donose značajno opterećenje nacionalnoj ekonomiji, posebice kod nekih sektora industrije.

## Strategija održivog razvoja Republike Hrvatske

Prema studiji Hrvatske udruge poslodavaca (2013) ova je nacionalna Strategija donesena 2009. godine te je predstavljala jedan od uvjeta kojeg je Republika Hrvatska morala ispuniti u svom pretpristupnom procesu integracije u Europskoj uniji. Nacrt hrvatskog strateškog okvira održivog razvoja je uvelike sličan s nacrtom Europske strategije uz neke nadopune i izmjene, međutim odgovornosti u hrvatskom nacrtu strategije nisu jasno definirane, dok isto tako vremenske faze za provedbu i evaluaciju uspješnosti njezine implementacije nisu predviđene.

## Strateške odrednice za razvoj zelenog gospodarstva Republike Hrvatske

Riječ je o strateškom dokumentu za razvoj zelenog gospodarstva RH koji je usvojen 2011. godine s ciljem smanjenja uporabe fosilnih goriva. Ono što ovaj strateški dokument u sebi navodi je, između ostalog, i snažniji razvoj zelenog zgradarstva, uvođenje standarda energetske učinkovitosti te energetske certificiranja zgrada, subvencioniranje domaće proizvodnje ekološki prihvatljivih građevinskih proizvoda, uvođenje ekološke rasvjete, povećanje kapaciteta obnovljivih izvora energije. Dakle, strateški dokument prije svega predstavlja pregled potencijalnih mjera koje imaju kapaciteta da se poduzmu za smanjenje štetnih goriva, no on opet ne donosi nikakve konkretne prijedloge mjera nego se uglavnom bazira na proizvodnji i uštedama u energetske sektoru. Hrvatska udruga poslodavaca (2013) u svojoj nacionalnoj studiji tako navodi kako taj pregled mjera očekivano nije donio nikakve pomake te konkretne aktivnosti i mjere, posebno za gospodarski sektor u Republici Hrvatskoj.

## Akcijski plan za obrazovanje i održivi razvoj 2011. godine

Ovaj nacionalni strateški dokument navodi da se na sveučilišnoj razini obrazovanje za održivi razvoj provodi uglavnom na poslijediplomskim studijima kada su oni već multi ili interdisciplinarni i to samo na nekoliko visokih učilišta. Akcijski plan se tako odnosi na nekoliko relevantnih mjera za poslovni (privatnih) sektor kao što su to u formalnom obrazovanju poput primjerice mjere da se povećaju vještine i znanja stručnjacima o održivom razvoju koji sudjeluju u planiranju, upravljanju i provedbi takvih mjera, da se povećaju vještine i znanja stručnjacima o održivom razvoju u privatnom sektoru i slične akcijske mjere.

### **3.8. Prednosti društveno odgovornog poslovanja**

Prednosti održivog poslovanja ne ogledaju se samo kao utjecaj na poslovanje poduzeća, već i na korist za širu društvenu zajednicu te okoliš. Kotler i Lee (2005) tako navode značajnih pet prednosti i koristi koje održivo poslovanje donosi, dok Hohnen (2007) ih navodi više od deset, ali će se izdvojiti one najvažnije koristi toga. Stoga, najvažnije prednosti prema navedenim autorima su:

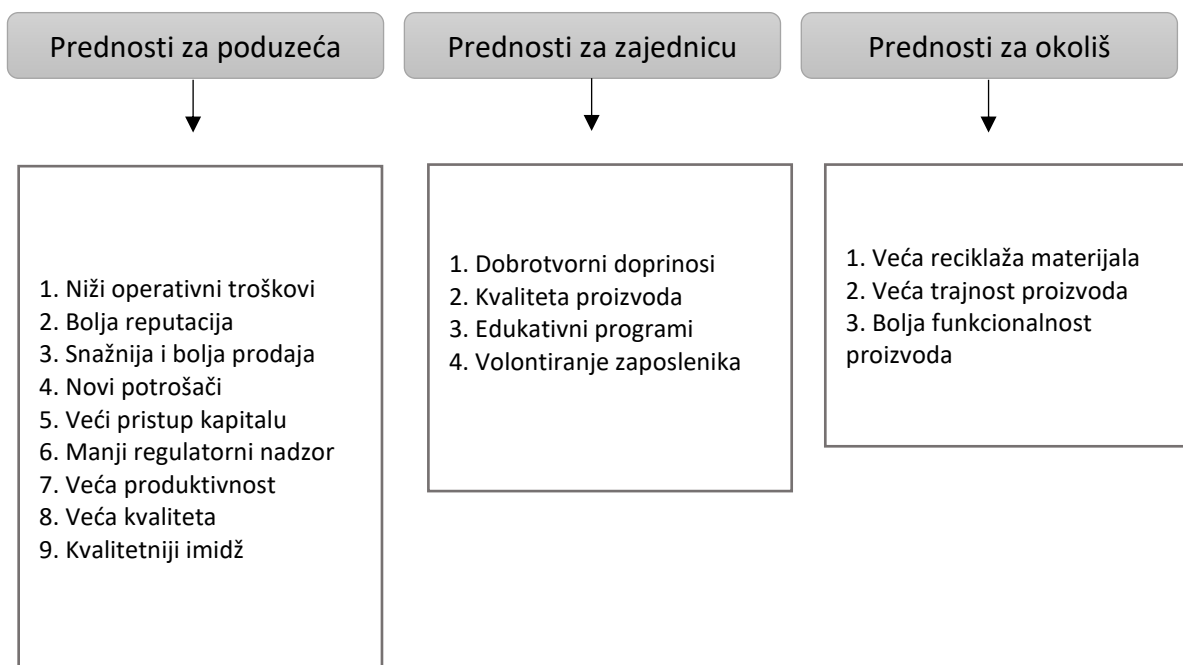


- 1) povećani udio na tržištu kroz povećanu prodaju – provedena istraživanja na uzorku potrošača pokazala su kako imaju kvalitetniju percepciju o poduzeću ukoliko ono djeluje na društveno odgovoran način. Time se privlače novi potrošači kojima je važno ili im može biti važno da produkti tog poduzeća imaju utjecaj na okoliš i životno okruženje.
- 2) snažnija pozicija u brendiranju – potrošači stvaraju pozitivniju sliku i mišljenje o proizvodu i brendu ukoliko se konkretno poduzeće povezuje s višim društvenim ciljem, a ne samo profitom.
- 3) snažnija sposobnost u privlačenju novih i zadržavanju postojećih zaposlenika – kvalitetno poduzeće i kvalitetno uređene poslovne politike i strategije znače i privlačene kvalitetnije radne snage. Smjer održivog razvoja u strategiji poduzeća može biti velika prednost ka uspjehu poduzeća, jer to znači da poduzeće pazi na svoje norme iz strateških okvira, posebice kada je riječ o radničkim pravima.
- 4) sposobnost u smanjenju troškova poslovanja te povećanju operativne učinkovitosti – iz konteksta održivosti poslovanja ovo se može povezati s uspješnim i efektivnim vođenjem poslovanja, iako nužno nije izravan utjecaj društveno odgovornih politika, već sposobnosti menadžmenta.
- 5) veća privlačnost za investitore i kapital – uključivanje poduzeća u radnje koje su dobrovoljne, dobronamjerne za javno dobro te povrh svega koje imaju filantropijsku konotaciju može imati pozitivan *feedback* kod stranog (ili domaćeg) kapitala i investitora. Takva poduzeća, koja upravljaju po načelima društveno odgovornog poslovanja, imaju određene pogodnosti, upravo poput pristupa kapitalu koji im u protivnom možda i ne bi bio dostupan u slučaju ekonomske krize.
- 6) sposobnost u izgradnji efikasnijeg lanca opskrbe – ukoliko poduzeće djeluje društveno odgovorno ono ima sposobnost da formira odnose na dugi rok te tako potencijalno uvijek može minimizirati svoje rizike u lancima opskrbe.
- 7) sposobnost otpornosti na promjene – ovo je prednost društveno odgovornog poslovanja koja je u izravnoj vezi s dionicima koji su izrazito važni u dijalogu. Ukoliko poduzeće ima kvalitetan odnos i dijalog sa svojim dionicima, ono je u značajno boljem položaju da predvidi i reagira na regulatorne, ekonomske,

društvene i ekološke promjene nego ona poduzeća koja u ovim segmentima ne djeluju i/ili nemaju nikakav dijalog sa svojim dionicima.

- 8) kvalitetniji odnos s državnim regulatorima – u nekim zemljama svijeta nacionalne vlade su ubrzale postupke odobravanja za ona poduzeća koja imaju društveno odgovornu konotaciju u svom poslovanju, iznad predviđenih zakona. Razlog u ovakvim odlukama nacionalnih vlada može se pronaći u činjenici kako je jasno da bez većeg angažmana privatnog sektora ne mogu se ni postići ciljevi održivosti.

Slika 5. Prednosti održivog poslovanja



Izvor: izrada autora prema Hohnen (2007)

Dakle, jasno da održivo poslovanje donosi i brojne prednosti, iako su za potrebe ovog rada istaknute neke koje su među najvažnijima, međutim isto tako donosi i brojne izazove. Pojedine ovakve aktivnosti iziskuju snažne financijske izdatke za poduzeća pa bi krivo investiranje moglo dovesti do brojnih izazova i problema ukoliko takve investicije s druge strane neće ili ne mogu dovesti do povećanja prihodovne strukture poduzeća.

### **3.9. Širi utjecaj na društvenu zajednicu – primjeri dobre prakse iz svijeta i Republike Hrvatske**

Utjecaj održivog razvoja poduzeća na širu društvenu zajednicu utječe kroz kontekst društvene nejednakosti, siromaštva, klimatskih promjena te ostalih izazova s kojima se moderno društvo suočava. Cilj održivog poslovanja nije samo donijeti profit poduzećima, već pozitivno utjecati na društvenu zajednicu svojim strategijama i postupcima u praksi, ali i utjecati na onaj ekološki dio – sami okoliš. Takve strategije i postupci poduzeća i velikih korporacija nisu samo moralno i etički ispravne, nego su i ključne za održivost poslovanja gledajući dugi rok. Kotler i Lee (2011) navode kako se dobre prakse održivog poslovanja odnose na organizacijsko usvajanje i primjenu praksi usmjerenih ka poboljšanju dobrobiti društvene zajednice. Ovo uključuje sve one aktivnosti koje se odnose na društvo i okoliš. Isto tako, dionici imaju ključnu ulogu u stvaranju pritiska na velike korporacije i snažne globalne „igrače“ u njihovoj primjeni odgovornijih poslovnih praksi.

Uspješnija poduzeća koja brinu o svojim zaposlenicima u okviru svoje društveno odgovorne strategije tako će imati veću efikasnost rada zaposlenika, proizvodnost, manju fluktuaciju u promjenama ljudi, veću kvalitetu plasiranog proizvoda, dok će i sami zaposlenici biti motiviraniji. Stoga, dobre prakse društveno odgovornog poslovanja obuhvaćaju strategije i prakse koje kompanije implementiraju kako bi ostvarile pozitivan utjecaj na društvo, okoliš i ekonomiju. Kroz navedenu tablicu ispod može se vidjeti nekoliko iznimno kvalitetnih primjera dobre prakse iz Hrvatske i svijeta:

Tablica 2. Primjeri dobrih praksi održivog poslovanja u Hrvatskoj i svijetu

<b>Kompanija</b>	<b>Društveno odgovorna praksa</b>	<b>Područje aktivnosti</b>	<b>Izvor</b>
<b>Hrvatski Telekom</b>	Ulaže značajna sredstva u projekte održivosti, uključujući smanjenje emisije CO2, reciklažu elektroničkog otpada i uvođenje zelenih tehnologija.	Okolišna i društvena	Primjeri dobre prakse (DOP.hr)
<b>Zagrebačka banka</b>	Banka je donirala značajna sredstva za nabavu medicinske opreme i pomoć bolnicama tijekom pandemije COVID-19. Također, podržava obrazovne i kulturne projekte, a isto tako je aktivna i u promoviranju financijske pismenosti	Društvena i ekonomska	<a href="https://idop.hr/primjeri-drustveno-odgovornog-poslovanja-hrvatskih-poduzeca-u-vrijeme-koronavirusa/">https://idop.hr/primjeri-drustveno-odgovornog-poslovanja-hrvatskih-poduzeca-u-vrijeme-koronavirusa/</a>
<b>IKEA Hrvatska</b>	Poznata je po inicijativama za zapošljavanje migranata i osoba iz marginaliziranih skupina. Također, IKEA provodi projekte za smanjenje otpada, povećanje energetske učinkovitosti te korištenje obnovljivih izvora energije	Okolišna i društvena	Primjeri dobre prakse (DOP.hr)
<b>Heineken Hrvatska</b>	Tvrtka je objavila opsežno izvješće o održivosti koje pokriva njihove napore u smanjenju potrošnje vode, smanjenju emisija CO2 te podršci lokalnim zajednicama kroz različite projekte	Okolišna i društvena	Primjeri dobre prakse (DOP.hr)
<b>Hrvatska pošta</b>	Potpisala je Povelju o raznolikosti i provodi brojne inicijative za promicanje uključivosti i raznolikosti na radnom mjestu. Njihovi projekti uključuju edukaciju zaposlenika i implementaciju praksi koje podržavaju rodnu ravnopravnost	Društvena i korporativna	Primjeri dobre prakse (DOP.hr)
<b>JANAF</b>	Uključio se u borbu protiv pandemije donacijom respiratora i medicinske opreme bolnicama te financijskom podrškom za obnovu objekata oštećenih u potresu	Društvena	<a href="https://idop.hr/primjeri-drustveno-odgovornog-poslovanja-hrvatskih-poduzeca-u-vrijeme-koronavirusa/">https://idop.hr/primjeri-drustveno-odgovornog-poslovanja-hrvatskih-poduzeca-u-vrijeme-koronavirusa/</a>
<b>Konzum</b>	Inicijativa „Green City Project“ izrađena s ciljem senzibiliziranja hrvatske javnosti za probleme zaštite okoliša i poticanje na ekološki osviješteno djelovanje.	Okolišna	Omazić (2012)
<b>Lego</b>	Lego planira koristiti ekološki prihvatljive materijale za sve svoje proizvode i pakiranja do 2030. godine. Već su smanjili veličinu svojih kutija i uveli dijelove izrađene od održivog materijala šećerne trske	Okolišna	<a href="https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-examples">https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-examples</a>
<b>Salesforce</b>	Njihov 1-1-1 model donira 1% proizvoda, 1% kapitala i 1% vremena zaposlenika za podršku zajednicama i neprofitnim sektorima, čime aktivno doprinosi društvu	Društvena	<a href="https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-examples">https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-examples</a>

Izvor: izrada autora

Održivo poslovanje dakle predstavlja poslovnu strategiju koja uključuje etičke, društvene i ekološke aspekte u poslovne aktivnosti i odluke poduzeća. Poduzeća teže ostvarivanju pozitivnog utjecaja na društvo dok istovremeno jačaju svoju reputaciju i održivost. Svi prethodno prikazani primjeri iz Republike Hrvatske i svijeta pokazuju kako različite kompanije, bez obzira na industriju, mogu uspješno integrirati društveno odgovorno poslovanje u svoje strategije, što im pomaže da ostvare dugoročne koristi za društvo i okoliš. Isto tako, važno je za istaknuti kako i hrvatske tvrtke integriraju društveno odgovorno poslovanje u svoje strategije, čime ne samo da pridonose održivom razvoju, već i povećavaju povjerenje i lojalnost među svojim dionicima i zajednicama u kojima djeluju.

## **4. ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U NOGOMETNIM KLUBOVIMA**

Posljednjih nekoliko godina, društveno odgovorno poslovanje utkano je u sportsko nogometno društvo, ali isto tako utkano je i u širu društvenu zajednicu. Danas, česta je pojava da su nogometni klubovi i igrači upravo ti koji promoviraju i zagovaraju komponente društveno odgovornog poslovanja, posebice ljudskih prava te prihvaćanje različitosti. Svojedobno su Smith i Westerbeek (2007) naveli sedam jedinstvenih značajki društveno odgovornog poslovanja koje su usko integrirane u sport i nogomet; korporativna odgovornost, masovna medijska distribucija i komunikacijska moć, apel mladih, pozitivni utjecaj zdravog načina života, svijest o održivosti, kulturalna integracija te njezino razumijevanje i shvaćanje te koristi zadovoljstva. Coalter (2007) upravo ove prednosti vidi kako mogu dovesti do snažnijih učinaka sportskih organizacija od ostalih poduzeća iz ostalih poslovnih branši u pružanju podrške kao što su obrazovanje i zdravstvena zaštita djece, zdravlje i vježbanje, svjesnost i briga o okolišu te kulturno/društveno obogaćivanje.

Ideja da društveno odgovorno poslovanje može biti korisno i dobro za same nogometne klubove i sport postaje od izrazite važnosti. Snažni i kvalitetni odnosi s lokalnom zajednicom u kojem nogometni klub djeluje, ali i daleko šire od same njegove lokalne zajednice, ključni su za nogometni klub i za sport u cjelini. Walters i Chadwick (2009) dodatno navode kako uspješna implementacija korporativne građanske inicijative može donijeti niz koristi za nogometne klubove poput razvoja dugoročne odanosti klubu, kvalitete nogometnog brenda koji posljedično može doprinijeti razvoju konkurentne prednosti te poboljšanju financijskih rezultata kluba.

### **4.1. Društveno odgovorno poslovanje u nogometnim klubovima u Republici Hrvatskoj**

Kako se DOP razvija, širi i implementira unutar sportske zajednice, tako se razvijaju, šire i implementiraju i njegove politike. Politike održivog razvoja nogometnih klubova, ili politike DOP-a postaju sve aktivnija i aktualnija tema u sportskoj branši, pogotovo s ciljem kontinuiteta u podizanju sporta i nogometa uvijek na višu razinu.

Kako je i prethodno uvedeno u poglavlju istaknuto, nogometni klubovi i sami sportaši individualno postaju sve snažniji glas u promicanju odrednica DOP-a, pogotovo u ljudskim pravima te jednakosti, a time se izravno promiče i cjelokupna odrednica DOP-a unutar sporta. Josić (2021, prema Goedfrey, 2009) ističe kako ključni dionici unutar sporta nisu dovoljno educirani o problematici te potencijalnim prilikama koje ono donosi. Neshvaćanje pojmova i procesa među sportskim organizacijama (posebice nogometnim klubovima obzirom kako je nogomet najmasovniji sport) može se riješiti implementacijom kvalitetnih edukacija kako unutar nogometnih organizacija tako i unutar sporta u cjelini.

Pitanje politike DOP-a odnosi se i na još jedan problem koji je posljedično zastupljen u strukturnoj integraciji održivog poslovanja unutar bilo kojeg poduzeća, a to je onaj moralno-etičke naravi. Naime, odrednice DOP-a možda jesu implementirane i prihvaćene u razvijenijim zemljama Europe i svijeta, međutim u onim zemljama koje su slabije razvijene ili se smatraju kao „zemlje u razvoju“, njegove odrednice su relativno novi pojam. Veća je vjerojatnost da će takve zemlje snažniji fokus usmjeriti prema jačanju svog vlastitog gospodarstva, a ne prema implementaciji pravila i procedura koje propisuje sam takav koncept.

U praksi postoji niz pozitivnih i kvalitetnih primjera dobre implementacije društveno odgovornog poslovanja koji se provodi unutar nogometnih organizacija, od domaćih primjera tu se posebno mogu izdvojiti Dinamo, Hajduk, Rudeš (...), pa sve do svjetskih primjera jednih od najvećih klubova te najmasovnijih po bazi navijača poput Barcelone, koja osim svoje zaklade fokus isto tako usmjerava i na reciklažu, Manchester Uniteda, koji uz svoje brojne programe za podršku društvenoj zajednici ima i edukativne programe te inicijative za zdravlje mladih (...), Juventusa, koji je posebice fokusiran na interne i eksterne projekte zaštite okoliša, pa sve tako do ostalih pozitivnih primjera kojih itekako ima u praksi.

Dakle, unatoč činjenici kako politike društveno odgovornih poslovanja unutar nogometnih struktura i razumijevanja konceptualne strukture održivosti poslovanja nisu samo marketinški alat za privlačenje mase i zadovoljavanje određenih globalnih trendova, već ključni aspekt odgovornosti nogometne organizacije (ali i bilo koje druge koja želi implementirati to) prema društvu, ekonomiji poslovanja, radnicima i okolišu.



One jednostavno postaju sve važniji i snažniji aspekt djelovanja nogometnih struktura jer se od njih očekuje da preuzmu aktivniju ulogu, prije svega, u užoj i široj društvenoj zajednici te okolišu. Stoga, izrazito je ključno da nogometni klubovi nastave razvijati i implementirati politike održivog razvoja kako bi mogli pozitivno utjecati na svoje ključne dionike i društvenu zajednicu, ali isto tako kako bi mogli doprinijeti globalnim ciljevima održivog razvoja.

#### **4.2. Primjer dobre prakse iz Republike Hrvatske – GNK Dinamo**

Građanski nogometni klub Dinamo duži niz godina sudjeluje u promicanju odrednica društvene odgovornosti i to ne samo na lokalnoj, već i na regionalnoj i nacionalnoj razini upravo kako bi kroz svoje aktivnosti održivosti radio na daljnjem promicanju jednakosti u društvu. Nogometni klub putem svojih aktivnosti se tako fokusira ne samo na užu, već i na širu društvenu zajednicu. Kroz čitavi niz individualnih akcija, kampanji te programa i projekata GNK Dinamo sustavno radi na promociji ljudskih prava, promicanju pozitivnih društvenih vrijednosti te ispravnosti ponašanja. Kako je već prethodno teorijski obrađeno i obuhvaćeno, upravo nogomet i sport u cjelini otvaraju mogućnosti u ovakvim segmentima s kojima se može premostiti razlike u diskriminatornim ponašanjima, različitim oblicima netolerancije u društvenoj zajednici. Nogometno-društvena strategija koju je GNK Dinamo predložio i usvojio u siječnju 2023. godine odnosi se na razdoblje od dvije godine, konkretnije na razdoblje od 2023. do 2025. te je takav dokument posljedično i usvojen od strane nacionalne krovne nogometne kuće – Hrvatskog nogometnog saveza. U dokumentu se nalaze različiti ciljevi, ovisno o područjima djelovanja same strategije, ali oni koji se odnose bez obzira na samo područje djelovanje su nastavak razvijanja prema većoj jednakosti i jednakim pravima te samoj ravnopravnosti u društvenoj zajednici. Ključna područja djelovanja strateškog okvira nogometno-društvene strategije su:

- 1) jednakost i uključivost
- 2) antirasizam i anti-diskriminacija
- 3) zaštita i dobrobit djece i mladih
- 4) nogomet za sve
- 5) zaštita okoliša.

## Jednakost i uključivost

Cilj prvog postavljenog područja djelovanja strateškog okvira je osigurati da nogometna igra i nogomet na svim razinama budu dostupni individualcu iz zajednice te da se kroz samu uključivost stvori platforma koja može svakome osigurati jednaka prava i mogućnosti da sudjeluje u sportu. Naime, nogomet kao najmasovniji i najpopularniji sport na svijetu mora biti pristupačan svima i mora biti mjesto ravnopravnosti. Uloga klubova i drugih organizacija u sportu i nogometu je zaštititi ljudska prava, uključiti sve društvene skupine u svoje aktivnosti, posebno one marginalizirane, te brinuti o tome da se svaki pojedinac bez obzira na različitosti osjeća sigurno kroz sudjelovanje u nogometu, bilo kao igrač, trener, sudac, navijač, sportski djelatnik ili bilo tko drugi tko je aktivni član nogometnog svijeta. U široj društvenoj zajednici postoji čitav niz društvenih skupina koje su marginalizirane, bilo da se radi o osobama s invaliditetom, udruga koje promiču ženska prava, osoba sa slabijim socijalnim statusom (...) te svi oni imaju ravnopravnost sudjelovanja u nogometu. Stoga, opći i širi ciljevi s kojima se GNK Dinamo u okviru svoje strategije društveno odgovornog poslovanja bori na ovaj način su da promiče i uključuje što više članova iz šire društvene zajednice, a koji su upravo pripadnici marginaliziranih skupina u sam rad kluba kao igrače, djelatnike i navijače. Isto tako, promovira toleranciju i ravnopravnost, promovira nogomet za žene kroz različite aktivnosti, pruža financijsku podršku aktivnostima marginaliziranih društvenih skupina i slojeva te u konačnici surađuje s Hrvatskim nogometnim savezom na pružanju podrške takvim programima i projektima. (GNK Dinamo, 2023)

## Antirasizam i anti-diskriminacija

Cilj drugog postavljenog područja djelovanja je obogaćivanje nogometa, ali i uže i šire društvene zajednice, kroz različitosti. Iz ovog razloga važno je poštivati različitosti po bilo kojoj osnovi i omogućiti svima jednaka prava neovisno o nacionalnosti, boji kože, vjeroispovijesti, spolu, dobi ili drugim karakteristikama.

GNK Dinamo i kroz domaće utakmice i domaća natjecanja, ali i na europskom planu kontinuirano iskazuje svoj stav o važnosti suzbijanja rasizma i diskriminacije, aktivno se uključuje u sve kampanje pokrenute od strane Hrvatskog nogometnog saveza, UEFA-e i drugih organizacija koje se bave tom tematikom, dok redovito samostalno provodi brojne aktivnosti i projekte. Unatoč činjenici kako rasizam ili diskriminacija u nogometu nisu tek neka rijetka i nevažna izolirana pojava te, iako u kontekstu hrvatskog nogometa i jesu, ono ipak može imati dalekosežne posljedice. Od samog protupravnog ponašanja, povrede ljudskih prava onih koji su direktno ugroženi takvim ponašanjima pojedinaca ili skupine, kazne za nogometne klubove u vidu financijskih iznosa, pražnjenja dijela stadiona, zabrane odigravanja utakmica pred gledateljima pa sve do izbacivanja ili suspendiranja klubova iz nogometnih natjecanja. Problem rasizma i diskriminacije iz tog je razloga iznimno važna tema. Nadalje, isto tako suradnja s drugim organizacijama također je ono što GNK Dinamo prakticira svih posljednjih godina. Dinamo surađuje s organizacijama UEFA, ECA, EFDN, CAFE, FARE. Spomenimo uključivanje u poznati projekt FARE-a "Football people" kroz koji se promoviraju različitosti i poruka da nogomet treba biti dostupan svima, sudjelovanje u programu "Show Racism the Red Card", zatim suradnju sa Svjetskom organizacijom Roma čije je sjedište u Hrvatskoj i koja se niz puta povezala s klubom kroz razne akcije s ciljem suzbijanja rasizma, i povezivanje s manjim udrugama koje okupljaju pripadnike različitih nacionalnosti. (GNK Dinamo, 2023)

Klub kontinuirano provodi aktivnosti i projekte na samom stadionu, u lokalnoj zajednici, među djecom, unutar prve momčadi i na razini radne zajednice. Isto tako, redovito samostalno pokreće razne projekte te je idejni tvorac većine postojećih projekata u Hrvatskoj, ali i na razini Europe. Svijest o važnosti borbe protiv rasizma i diskriminacije na prostoru naše regije i dalje raste polako, ali ide u dobrom smjeru.

Zaštita i dobrobit djece i mladih

Cilj trećeg okvira djelovanja unutar same strategije odnosi se na zaštitu i dobrobit djece i mladih, gdje GNK Dinamo uspješno upravlja i tim postavljenim područjem djelovanja. Naime, nogometna škola Dinama jedna je od najuspješnijih i najcjenjenijih akademija s mladim igračima u Europi i svijetu.

Cilj nije samo „otkriti“ talente i stvoriti vrhunske sportaše i igrače, već je cilj i puno više od toga. Svaka kategorija pomlatka unutar akademije ima svoje trenere, a cilj je spojiti dva u jedan – otkriti što više talentiranih igrača i razvijati ih za prvi sastav uz prenošenje znanja o ispravnim i kvalitetnim životnim vrijednostima i oblicima ponašanja. Kako GNK Dinamo u svojoj strategiji navodi, unutar kluba uspostavljeni su i neki ključni Kodeksi koji se odnose na djelatnike, igrače i roditelje. S takvim Kodeksima cilj je regulirati sva prava koja se odnose na mlade igrače i njihovo sudjelovanje unutar nogometnog kluba, ali isto tako i na pravila ponašanja koji se odnose i na roditelje te djelatnike kluba. Uz trenere i stručne suradnike škola dodatno se provodi i edukacije za igrače od najmanje dobi s ciljem *fair play* ponašanja.

Osim brige o sportskom razvoju djece, Dinamova škola usmjerena je i na školski razvoj mladih igrača pa u skladu s time postoji usklađenost treninga i školskih obaveza kako se iste ne bi preklapale u terminima. Organiziranjem jutarnjih i popodnevnih treninga osigurava se svakom djetetu nesmetano pohađanje škole i izvršavanje školskih obaveza, kao i važnost odmora i slobodnog vremena. Kroz školu se u svim uzrastima promiče odgovorno, poticajno i nenasilno roditeljstvo kroz radionice s roditeljima, individualne razgovore, preventivne razgovore i svakodnevnu komunikaciju. Nadalje, za djecu roditelja koji su slabijeg socio-ekonomskog statusa osigurana je besplatna prehrana unutar klupskog restorana te su oslobođena plaćanja mjesečne članarine. Isto tako, unutar akademije djecu se potiče na slobodno izražavanje mišljenja dok se isto tako u radu s njima poštuje njihova kulturna i religijska pripadnost. (GNK Dinamo, 2023)

### Nogomet za sve

Kroz četvrto i pretposljednje područje društveno-odgovornog djelovanja cilj „Nogometa za sve“ je zalagati se za suzbijanje diskriminacije prema osobama s tjelesnim i/ili intelektualnim teškoćama, a Dinamo to radi kroz različite aktivnosti. Od organiziranja časnika kluba za gledatelje s invaliditetom, preko poboljšanja infrastrukture s prostorom za osobe u invalidskim kolicima do projekata i aktivnosti koje su vezane za podršku udrugama osoba s invaliditetom. Različite su aktivnosti vrijedne spomena kojima se Dinamo bavi s ovim područjem u sklopu svoje postavljene strategije.

## Zaštita okoliša

Peto i posljednje područje djelovanja odnosi se na utjecaj kluba na okoliš, pa tako klub već godinama uspješno stvara ekološki osviješten klub, educira navijača o ovoj temi, djelatnike te nekakve dodatne različite projekte kako na stadionu tako i u samom gradu Zagrebu. Strategija navodi kako se tom prilikom Dinamo obvezao kako u narednih pet godina želi biti predvodnik velikih inovacija u hrvatskom nogometu u području zelenom plana, poput implementacije solarne infrastrukture, redukciju korištenja električne energije te potpunom okretanju održivom razvoju poslovanja. Dakle, primarni ciljevi su postati vodeći ekološki osviješten nogometni i sportski klub u Republici Hrvatskoj, promovirati zeleniji i zdraviji način života, brinuti o održivom razvoju i poslovanju te osvijestiti javnost o važnosti brige o okolišu. (GNK Dinamo, 2023)

### **4.3. Primjer dobre prakse iz svijeta – Olympique Lyonnais**

Jedan od kvalitetnih primjera provođenja društvene odgovornosti s europske nogometne scene je francuski Olympique Lyonnais (u daljnjem tekstu: OL). Implementacija i provođenje društvene odgovornosti ovog kluba sažima još iz relativno davnije 2010. godine. Po uzoru na sve ostale europske nogometne velikane, OL je kroz svoju strategiju društvene odgovornosti stavio naglasak na ulogu prema društvenoj zajednici i legitimnosti strategije kao glavnog društvenog i gospodarskog aktera u gradu Lyonu. Iako činjenica kako je strategija uvedena tek 2010. godine, važno je za istaknuti kako filantropske inicijative privatne zaklade OL postoje još od 2007. godine sa skupinama lokalnih neprofitnih organizacija, dok je to pretvoreno i formalno u strategiju društvene odgovornosti 2010. godine koja u konačnici objedinjuje različita područja odgovornog djelovanja. Prema posljednjem izvješću o društvenoj odgovornosti iz 2022. godine (nogometna sezona 2022/2023.) ključna područja djelovanja OL Grupe su:

- 1) zaštita okoliša
- 2) odgovoran odnos prema zaposlenicima
- 3) vizija odgovornosti prema mlađem uzrastu.

## Zaštita okoliša

Zaštita okoliša je prvo područje djelovanja unutar strategije OL Grupe i kao takvo podijeljeno je kroz nekoliko pod-područja;

- a) prijevoz i pristup
- b) energija i potrošnja vode
- c) gospodarenje otpadom.

Cilj zaštite okoliša iz pod-područja prijevoza je smanjenje utjecaja stakleničkih plinova koje se svakodnevno događa u kontekstu samog prometa i prijevoza, bilo da je riječ o posjetiteljima, navijačima, zaposlenicima. Stoga, OL u okružju svog nogometnog stadiona Groupama poduzelo je konkretne korake tako što je napravilo pristup od 500 parking mjesta za besplatne bicikle s kojima se može prometovati u prstenu samog stadiona umjesto automobila i ostalih prijevoznih sredstava koji ispuštaju stakleničke plinove. Isto tako, odrađene su razne aktivnosti i događanja kojima je cilj bio podizanje svijesti zaposlenika o različitim alternativnim mogućnostima koje su dostupne za putovanje na posao, kao i što svi profesionalni igrači nogometnog kluba OL moraju koristiti električna vozila itd. (Olympique Lyonnais, 2022)

Kada je riječ o energiji i politikom gospodarenja otpadom, uz priznanja koja je OL kao klub dobio u ovom segmentu, valja istaknuti kako isto tako od 2022. godine koristi fotonaponske ploče na parkiralištima unutar prstena stadiona. Fotonaponske ploče same proizvode 80% potreba potrošnje električne energije stadiona, ili ekvivalent od 9.000 MWh. Optimalno gospodarenje otpadom jedno je operativnih ciljeva koje se može postići samo s dionicima koji su izravno uključeni u ovaj segment. U nogometnoj sezoni 2022/2023. uz razne povezanosti s dionicima preko 1,5 tona hrane distribuirano je prema partnerima u banci hrane, isto tako je za 17% smanjena rotacija prikupljanja otpada u odnosu na prethodnu godinu, stopa od 4% za smanjenje recikliranja prikupljenog otpada, prikupljeno preko 6 tona plastičnih boca itd. (Olympique Lyonnais, 2022)

## Društvena odgovornost prema zaposlenicima

Zaposlenici i socijalni pristup prema njima kao drugo područje djelovanja unutar same strategije i ono je podijeljeno na nekoliko pod-područja;

- a) profesionalnost treninga i razvoj
- b) kvaliteta života na poslu
- c) politika sigurnosti na poslu
- d) solidarnost HR odjela.

Obzirom na kontekst društvene odgovornosti u nogometnim klubovima, profesionalnost treninga i razvoj vještina izrazito je važan čimbenik. Ambiciozan plan koji je implementiran 2022/2023. obuhvatio je preko 9.700 sati treninga u godinu dana za preko 325 ljudi, što obuhvaća 60% ukupnog broja zaposlenika. Kao dodatak samom profesionalnom razvoju u segmentu treninga, zaposlenici dodatno razvijaju svoje vještine iz IT sektora, engleskog jezika, sportskih diploma, osobnog razvoja. (Olympique Lyonnais, 2022)

Nadalje, kvaliteta života na poslu isto tako je izrazito važna za OL, a takva politika uključuje neke svoje benefite poput 7 dana integracije za nove zaposlenike, ukupno 12 dana koji uključuju druženja na predstavljanjima ili zaposleničke večere, 2 dana za posjet samoj LDLC Areni (trenutno u izgradnji) kako bi svi novi zaposlenici dobili uvid u novi biznis OL-a, 7 dana za sudjelovanje u tzv. *behind-the-scene* pogledu na same utakmice. Politika sigurnosti na poslu obuhvaća implementiranu strategiju kojom se želi dobiti uvid od zaposlenika koja područja treba poboljšati, posebice ona područja koja obuhvaćaju logistički dio, sigurnost na radnom mjestu i potencijalne nesreće na radnom mjestu svih zaposlenika. Isto tako, implementirana strategija obuhvaća i seksualno uznemiravanja među zaposlenicima, podršku onima koji su u krizi (stanja depresije, mentalne poteškoće).

Solidarnost HR odjela kao posljednje pod-područje obuhvaća promicanje raznolikosti i jednakih mogućnosti. Naime, OL kao Grupa izrazito je posvećen borbi protiv svih oblika diskriminatornog ponašanja unutar svoje organizacije te provedbe takvih mjera sigurnosti i politika u okviru HR odjela i njihova nulta tolerancija na takva ponašanja zasigurno doprinosi boljitku. OL je pokretačka snaga u profesionalnoj ravnopravnosti između muškaraca i žena u kontekstu samog zaposlenja i zaposleničkog statusa.

Naime, unutar grupacije i nogometnog kluba OL žene čine 29% ukupne radne snage, dok čak 30% njih obnaša neku od dužnosti rukovoditelja na radnim mjestima. (Olympique Lyonnais, 2022)

Vizija odgovornosti prema mlađem uzrastu

Vizija odgovornosti prema najmlađima je posljednje i ključno područje strategije društvenog djelovanja nogometnog kluba OL. Naime, akademija OL-a jedna je od najkvalitetnijih i najcjenjenijih već dugi niz godina u nogometnom svijetu, stoga razvoj mladih i partnerski sporazumi s ostalim akademijama izrazito su važni i za sami razvoj vizije i strategije prema mlađem uzrastu. Danas OL surađuje s preko 35 partnerskih klubova i akademija te međusobno koriste usluge. (Olympique Lyonnais, 2022)

Pored navedenih ključnih područja primjene DOP-a, OL djeluje društveno odgovorno i u drugim područjima. Osobito se to odnosi na ekološku svijest i senzibiliziranost, podizanje svijesti u školama, važnost i utjecaj bio-dinamičke poljoprivrede, asistencija marginaliziranim skupinama, dostupnost radnih mjesta svima, različite donacije, druženja profesionalnih sportaša s navijačima i fanovima (...).



## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 5.1. Metodologija rada

#### 5.1.1. Ciljevi istraživanja i postavljene hipoteze

Cilj istraživačkog dijela rada je istražiti načine i obilježja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u nogometnim klubovima najvišeg ranga Hrvatske nogometne lige, višeligaške Prve nogometne lige te niželigaške Druge nogometne lige. U sklopu ključnog cilja vežu se i ostali ciljevi istraživanja koji se odnose na proces i djelovanje društveno odgovornog poslovanja posljedično na rezultate poslovanja, ali i na samu promociju nogometa i nogometnih klubova. Temeljem navedenog, sastavljen je anketni upitnik od ukupno 23 pitanja kombinacijom vlastitih pitanja te pitanja iz službenog dokumenta iz HRIO indeksa (Prilog 1). Kroz sastavljena pitanja obuhvaćena su ključna područja djelovanja društvene odgovornosti, a ono se odnosi na ekonomski, socijalni te okolišni aspekt. Pri samom sastavljanju anketnog upitnika korišten je Google obrazac otvorenog tipa te je istraživački dio proveden online putem prema odgovornim osobama unutar klubova. Vremenski period provedenog anketnog upitnika je razdoblje od 30.05.2024. do 17.06.2024.

Nadalje, u empirijskom dijelu rada postavljene su dvije hipoteze:

- **(H1)** Uprave nogometnih klubova u Republici Hrvatskoj upoznate su s teorijskim konceptom društveno odgovornog poslovanja
- **(H2)** U nogometnim klubovima se koncept društveno odgovornog poslovanja primjenjuje u svim područjima odgovornog poslovanja prema Hrvatskom indeksu održivosti.

Postavljenim hipotezama i odgovorima na anketni upitnik htjelo se uvidjeti kako društveno odgovorno poslovanje djeluje unutar struktura nogometnih klubova, koja kao dionička društva moraju imati uređena takva pitanja, ali isto tako i razumiju li zaposlenici i odjeli zaduženi za to područje koncept djelovanja održivog poslovanja u praksi te ispunjavaju li postavljene norme u ključnim područjima djelovanja.

### *5.1.2. Uzorak ispitanika*

Unatoč činjenici kako unutar hrvatske nogometne strukture djeluje ukupno 38 profesionalnih nogometnih klubova – 10 iz Hrvatske nogometne lige, 12 iz višeligaške Prve nogometne lige te 16 iz niželigaške Druge nogometne lige, na anketni upitnik povratno je odgovoreno od strane 15 klubova (n=15), ili klupskih predstavnika zaduženih za provođenje društveno odgovorne strategije kluba, što čini 39,5%. Obzirom kako je ovdje riječ o kvalitativnom istraživanju u kojem su korištene statistička metoda i metoda uzoraka koje su temeljene na samom anketnom upitniku, provedeni uzorak je namjeran, odnosno specifičan, jer se radi o ciljanoj skupini na kojoj se želi provesti istraživanje. Specifičnost ovog uzorka uzetog za istraživanje nalaže kako u anketnom upitniku nije bilo potrebno provesti distribucijsku frekvenciju prema spolu ili razini obrazovanja sudionika istraživanja iz razloga što je anketni upitnik usmjeren prema nogometnim klubovima, odnosno prema Odjelima unutar nogometnih klubova koji su zaduženi za provedbu društveno odgovornog poslovanja temeljene na Strategiji kluba.

### *5.1.3. Nedostaci istraživanja*

Glavni i ključni nedostatak ovog istraživačkog dijela jest ciljani uzorak anketnog upitnika temeljem kojeg dobiveni rezultati ne moraju nužno odražavati činjeničko stanje na ostala poduzeća i poslovne subjekte ovisno o svojoj kategorizaciji temeljem koje su dužni sastavljati nefinancijsko izvješće. Naime, tema rada pa tako i sam uzorak anketnog upitnika određeni su samo na 38 nogometnih klubova, od kojih svi nisu povratno ni odgovorili na upitnik, dok u praksi izuzev ciljane teme postoji niz preostalih srednjih i velikih poduzeća, ali i onih poslovnih subjekata koji djeluju općenito u sportu, koji se trebaju uzeti u razmatranje s ovakvim upitnikom te time proširiti bazu uzoraka i transparentnosti u samim rezultatima istraživanja.

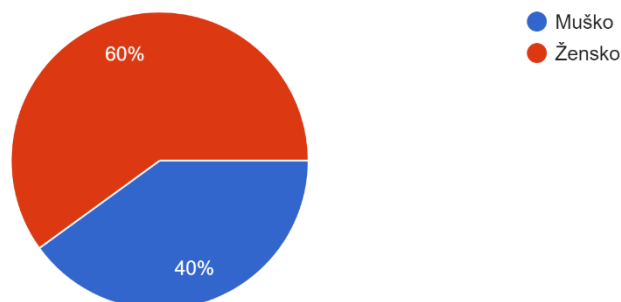
## **5.2. Rezultati istraživanja**

Kako je i prethodno istaknuto, anketni upitnik sastojao se od ukupno 23 pitanja kombinatorikom vlastitih pitanja te pitanja sastavljenih od strane Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRIO indeks).

Na Grafikonu 1 može se vidjeti kako većinu anketnog ispitivanja o deklariranosti spola čine žene, njih 9 (60%), dok 6 (40%) ispitanika čine muškarci koji su zaduženi za pitanja o društveno odgovornom poslovanju i provedbi Strategija Kluba i smjernica.

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu

Molimo odaberite Vaš spol  
15 odgovora

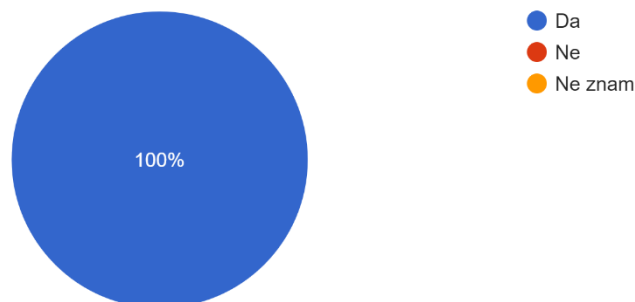


Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Obzirom kako je riječ o provedbi politike društveno odgovornog poslovanja i anketnog upitnika koji je usmjeren izravno u Odjele klubova koji su zaduženi za njihovu provedbu, pitanje temeljeno na Grafikonu 2 bilo je očekivano. Naime, svih 15 ispitanika (100%) odgovorili su potvrdno kako su upoznati s odrednicama društveno odgovornog poslovanja, smjernicama i politikama koje su određene postavljenom Strategijom svakog nogometnog kluba.

Grafikon 2. Poznavanje teorijskih odrednica DOP-a

Jeste li upoznati s pojmom društveno odgovorno poslovanje (DOP) i njegove politike u nogometu?  
15 odgovora



Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Nadalje, pitanje br. 3 bilo je formirano na način da ispitanici svojim riječima objasne koncept društveno odgovornog poslovanja, čime ih se nije uvjetovalo brojem riječi koje moraju koristiti kao ni postavljenim odgovorima. Različiti ispitanici imali su različite poglede na teorijsko određenje koncepta, pa su ujedno i dani potpuno različiti odgovori. Svi anketni ispitanici (100%) dali su odgovor na ovo pitanje. U nastavku je prikazana Tablica 3 s danim odgovorima od strane ispitanika;

Tablica 3. Rezultati promišljanja ispitanika o teorijskom konceptu društveno odgovornog poslovanja

<b>Odgovor br.1</b>	Utjecaj na eksterne dionike u različitim sferama poslovanja
<b>Odgovor br.2</b>	Utjecaj internih politika na širu vanjsku zajednicu
<b>Odgovor br.3</b>	Prilagodavanje poslovanja potrebama šire društvene zajednice
<b>Odgovor br.4</b>	Ostvarivanje profita na društveno odgovoran način
<b>Odgovor br.5</b>	Ostvarenje dobiti za Klub uz istovremeno provođenje održivog poslovanja za vanjske dionike
<b>Odgovor br.6</b>	Utjecaj korporativnog poslovanja na društvenu zajednicu i povezane dionike
<b>Odgovor br.7</b>	Utjecaj poslovanja i ostvarivanja dobiti na širu društvenu zajednicu
<b>Odgovor br.8</b>	Provedba korporativnog poslovanja uz provedbu širih društvenih ciljeva
<b>Odgovor br.9</b>	Način poslovanja s integriranim filantropijskim, društvenim i ekološkim elementima
<b>Odgovor br.10</b>	Korporativno upravljanje i vođenje s društveno-socijalnom i ekološkom notom
<b>Odgovor br.11</b>	Korporativno poslovanje s ispunjavanjem ekonomskih, društvenih, socijalnih i ekoloških komponenti poslovne strategije
<b>Odgovor br.12</b>	Odgovornost u poslovanju na društvo/društvenu zajednicu
<b>Odgovor br.13</b>	Korporativni održiv razvoj poslovanja uz integraciju financijske odgovornosti Kluba, zaštite i brige o okolišu i brige o dionicima i zajednici
<b>Odgovor br.14</b>	Kombinatorika standardnog poslovanja s elementima društvene, ekonomske-socijalne i okolišne odgovornosti
<b>Odgovor br.15</b>	Svjesnost i savjesnost u vođenju poslovanja i doprinosu prema široj društvenoj zajednici i dionicima koji su uključeni u razvoj kluba

Izvor: izrada autora (odgovori ispitanika s Google Docsa)

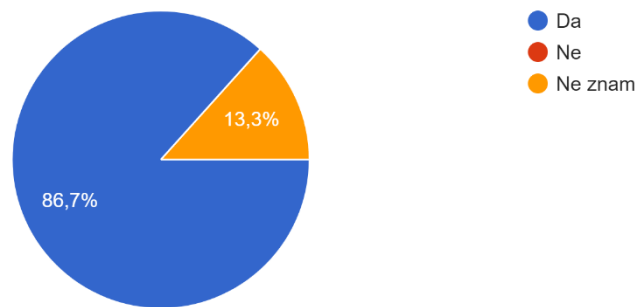
Na temelju prethodnih odgovora ispitanika u anketi zaključno se može istaknuti kako je naglasak na društvenoj odgovornosti, balansu između profita i poslovne održivosti te holističkom pristupu korporativnog upravljanja. Ključni naglasci se stavljaju na međuovisnu korelaciju ekonomskih, društvenih i ekoloških aspekata poslovanja, čime se izravno omogućava dugoročna održivost poslovanja i time se osigurava da klubovi ne samo da zadovoljavaju trenutne potrebe dionika, već i pridonose dugoročnoj dobrobiti društva i društvene zajednice u cjelini.

Većina ispitanika, njih ukupno 13 (86,7%) slaže se da su politike i smjernice društveno odgovornog poslovanja važne, dok samo njih 2 (13,3%) nema mišljenje o tome.

Grafikon 3. Važnost politika i smjernica društveno odgovornog poslovanja

Smatrate li da su politike DOP-a važne?

15 odgovora



Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Sljedeće pitanje za ispitanike bilo je mogu li navesti tri (3) glavna cilja unutar nogometnog kluba koji su ostvareni u skladu s provedbom politika DOP-a. Na ovo pitanje svoje odgovore dalo je 11 (73,33%) ispitanika od njih 15 koliko je odgovorilo na anketu. Dani odgovori koji se većinom podudaraju su provedba mjera protiv bilo kakvih oblika diskriminatornog ponašanja, rasizmu i korupcije te jednakost svih uključenih unutar Kluba. U nastavku je prikazana Tablica 4 sastavljena na temelju svojevrijednih danih odgovora kroz anketni upitnik.

Tablica 4. Prikaz odgovora ispitanika o glavnim ciljevima provedbe politike DOP-a unutar njihovih klubova

<b>Odgovor br.1</b>	Jednakost, uključenost te implementacija politika koje zabranjuju diskriminaciju po rasi, spolu, vjeri itd.
<b>Odgovor br.2</b>	Dostupnost nogometa svima, anti diskriminacija i antirasizam, zaštita sudionika
<b>Odgovor br.3</b>	Ostvarenje ekonomske odgovornosti, provedba jednakosti unutar Kluba, izuzeće od bilo koje vrste diskriminacije i mobbinga
<b>Odgovor br.4</b>	Balans privatnog i poslovnog života naših zaposlenika, provođenje internih politika nediskriminacije, provođenje mjera za smanjenje negativnih utjecaja na okolišnu strukturu
<b>Odgovor br.5</b>	Provođenje mjera anti korupcije i anti diskriminacije, doprinos za odgovorno rješavanje sukoba interesa, provođenje procedura za sprječavanje anti kompetitivnog ponašanja
<b>Odgovor br.6</b>	Kontinuirana nulta borba protiv nasilja i diskriminacije, uključenost u lanac naših dobavljača, provođenje ekoloških internih politika o uštedi električne energije itd.
<b>Odgovor br.7</b>	Nulta tolerancija za diskriminaciju, politika jednakosti svih dionika unutar Kluba i odgovorno korporativno upravljanje poslovanjem
<b>Odgovor br.8</b>	Reorganizacija odlaganja otpada unutar Kluba, poboljšanje energetske učinkovitosti, poboljšanje internih politika za zaposlenike
<b>Odgovor br.9</b>	Mjere sigurnosti unutar radnog mjesta, jednakost unutar i izvan Kluba, materijalni i drugi benefiti našim zaposlenicima unutar Kluba za kvalitetniju ravnotežu poslovnog i privatnog života
<b>Odgovor br.10</b>	Uključivanje studenata i marginaliziranih skupina u naše poslovanje, smišljanje i stavljanje na tržište proizvode s ECO otiscima, provođenje društvenog marketinga (kampanje i ostalo)
<b>Odgovor br.11</b>	Poslovanje u skladu sa zakonodavnim okvirom, energetska učinkovitost unutar kluba, strategija društveno-odgovornog rada jednom u godini

Izvor: izrada autora (odgovori ispitanika s Google Docsa)

Iduće pitanje iz anketnog upitnika isto je bazirano na vlastitom mišljenju i razmišljanju ispitanika, a ono se odnosilo da navedu najveći(e) problem(e) u provedbi politika društveno odgovornog poslovanja unutar njihovih nogometnih klubova (organizacija). Većina ispitanika s odgovorima se slaže kako su najveći problemi u integraciji i implementaciji društveno odgovornih politika i smjernica, koje su temeljene na postavljenim Strategijama klubova, u praksi zakonodavni okvir – slabo poznavanje nacionalnog zakonodavnog okvira koji je usklađen s okvirima Europske unije, nedovoljno znanja i vještina potrebnih za potpuno razumijevanje ove tematike unutar klubova, manjak dostupnosti literature i materijala na nacionalnoj razini koji vezani za nogomet i sport u cjelini, dok se poneki s odgovorima slažu kako provođenje društveno odgovorne politike u praksi iziskuje puno financijskih sredstava iz proračuna, ali i zahtjeva puno vremena i potrebnog kadra za to. Tablica 5 prikazuje dane odgovore ispitanika na temelju anketnog upitnika.

Tablica 5. Najveći problem(i) u provedbi društveno odgovorne politike unutar nogometnih klubova

<b>Odgovor br.1</b>	Manjak zainteresiranosti, znanja i uključenosti
<b>Odgovor br.2</b>	Ne znam
<b>Odgovor br.3</b>	Slabo strukturirani pravni okvir na razini države te nedovoljno poznavanje tematike i provedbe
<b>Odgovor br.4</b>	Relativno slabi pravni okvir na razini države te manjak interesa o ovom području
<b>Odgovor br.5</b>	Manjak poznavanja pravne strukture za provođenje politika DOP-a, loša kvaliteta postavljenih smjernica i Strategija DOP-a, manjak znanja itd.
<b>Odgovor br.6</b>	Politika, manjak volje za integracijom sustava provođenja...
<b>Odgovor br.7</b>	Manjak jasnih i konkretnih društvenih i ekoloških standarda u nacionalnom zakonodavstvu
<b>Odgovor br.8</b>	Nedovoljno sročeni zakonski okvir DOP-a, relativno slabije poznavanje procedura DOP-a u odnosu na ostale profitno-orijentirane korporacije, nedovoljno znanja
<b>Odgovor br.9</b>	Znanje, nedostatak jasnog zakonodavnog okvira, manjak materijala za DOP u sportskom segmentu
<b>Odgovor br.10</b>	Nedovoljno jasni zakonodavni okvir DOP-a u sportu u RH, manjak literature i materijala za DOP u nogometu, previše formalnih smjernica koje trebaju biti ispunjene
<b>Odgovor br.11</b>	Visoko zahtijevanje financijskih sredstava za provedbu smjernica DOP-a, relativni manjak ljudstva i vremena, zakonodavni okvir DOP-a za sport...
<b>Odgovor br.12</b>	Nužna bolja provedba DOP-a u praksi
<b>Odgovor br.13</b>	Nedostatak vremena u provedbi svih smjernica Strategije Kluba, nedostatak metrike uspješnosti u provedbi, slabo poznavanje zakonodavnog okvira DOP-a unutar sporta
<b>Odgovor br.14</b>	Manjak literature i smjernica za provođenje DOP-a u sportu, relativno slabo poznavanje općenitog zakonodavnog okvira, preveliko trošenje ljudskih i financijskih resursa
<b>Odgovor br.15</b>	Vrijeme provedbe, ljudski i financijski resursi, nedostatak materijala za DOP u sportu, relativno znanje u provođenju cjelokupnog DOP-a

Izvor: izrada autora (odgovori ispitanika s Google Docsa)

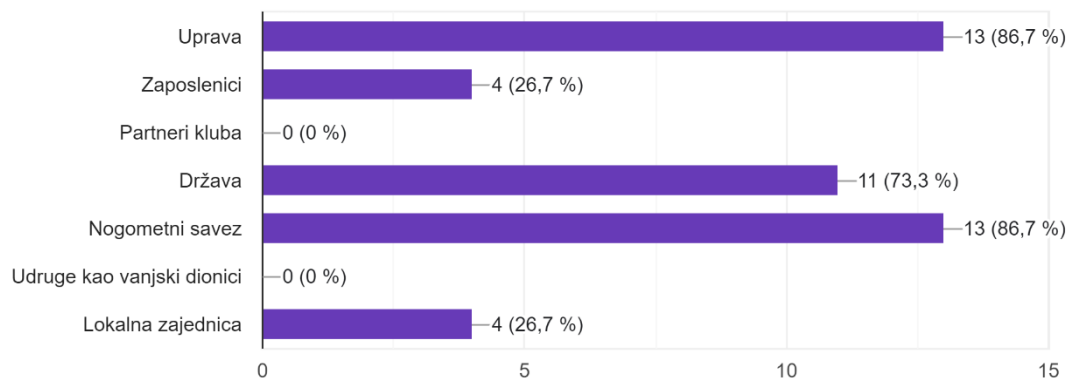
Odgovori ispitanika prikazani u prethodnoj tablici mogu se sagledati kroz činjenicu kako postoje problemi oko nedostatka znanja i svijesti o DOP-u, relativnom slabom pravnom i zakonskom okviru, izazovima u resursima i logistici te općenito manjku interesa i volje za implementaciju u praksi. Rješavanje ovakvog skupa problema zahtijeva koordinirati pristup na više razina, ne samo na nogometnoj, a to uključuje reforme zakona, povećanje edukacija i edukativnih materijala te općenito bolje planiranje resursa.

Upitani tko bi trebao pokretati inicijative za poticanje nogometnih klubova u promicanju DOP-a svi su ispitanici dali odgovore. Obzirom kako se radilo o zatvorenom tipu pitanja, ispitanici su imali mogućnost odabira tri odgovora. Shodno tome, Grafikon 4 pokazuje očekivane varijacije u odgovorima. Većina ih se slaže kako provedbu i promicanje društveno odgovornog ponašanja, smjernica i politika trebaju odrađivati najviši menadžment ili uprava (86,7% ispitanika), država kao zakonodavna vlast (73,3% ispitanika) te nogometni savez kao krovna nogometna kuća/organizacija (86,7% ispitanika). Zanimljivo je kako u anketnom upitniku nitko ne smatra da su za ovo pitanje zadužene udruge kao vanjski dionici nogometnih klubova, kao ni partneri klubova, dok se mali broj ispitanika odlučio kako bi ovo pitanje trebali snositi i sami zaposlenici unutar nogometnih struktura, kao i lokalna zajednica (oboje po 26,7% ispitanika).

Grafikon 4. Odgovornost za promicanje društveno odgovornog ponašanja i inicijativa nogometnih klubova

Tko bi najviše trebao pokretati inicijative za poticanje nogometnih klubova u promicanju društveno odgovornog ponašanja? Odaberite 3 po Vašem izboru

15 odgovora

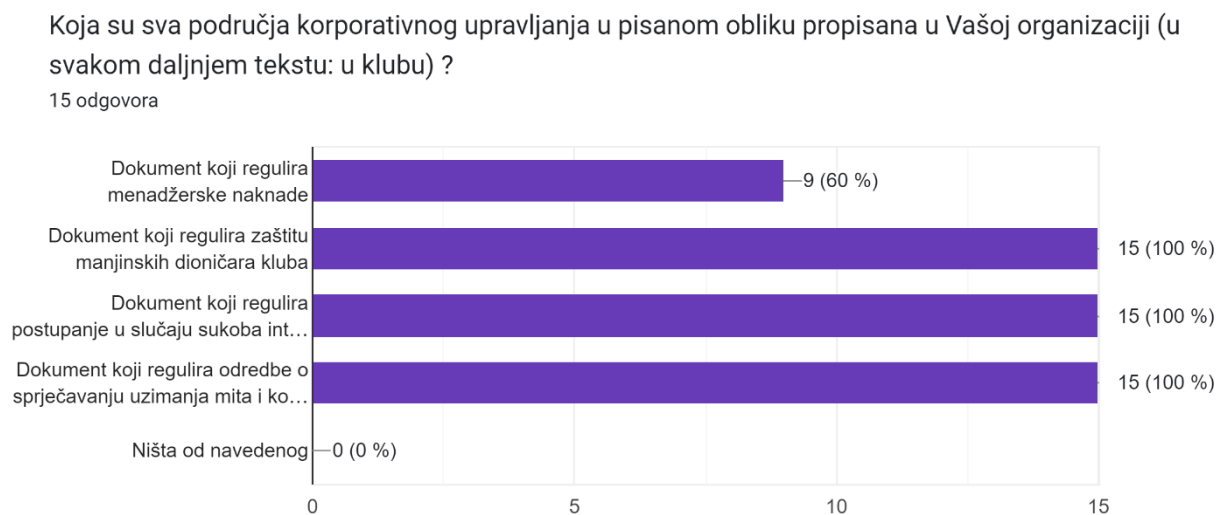


Izvor: istraživanje autora (Google Docs)



Na idućem postavljenom pitanju u područjima korporativnog upravljanja u pisanim oblicima unutar klubova odgovorili su svi ispitanici, od čega je njih 9 (60%) odgovorilo kako unutar svojih klubova imaju propisani dokument koji regulira menadžerske naknade, dok je svih 15 (100%) ispitanika odgovorilo, kao što je i očekivano za nogometnu strukturu kao dioničko društvo, da imaju formalno propisane i dokumente koji se odnose na zaštitu manjinskih dioničara kluba, postupanje u slučaju sukoba interesa te dokumenta koji regulira odredbe o sprječavanju uzimanja mita i koruptivnih radnji. Naime, dokument koji uređuje menadžerske naknade i iznose je interni dokument unutar pojedinog Kluba, međutim važno je za istaknuti kako je svaki nogometni klub (prvoligaški) dužan u sklopu postupka licenciranja na svojim službenim stranicama predočiti koliko je ukupno u prethodnoj godini isplatio novca posrednicima (u prvom redu menadžerima). Najčešće su sve ove informacije dostupne i u redovnim objavama financijskog izvješća za prethodnu godinu gdje su informacije o ukupnim svotama vidljive, međutim, sam formalizirani ugovor i dokument određen je isključivo interno.

Grafikon 5. Propisani oblici korporativnog upravljanja unutar klubova

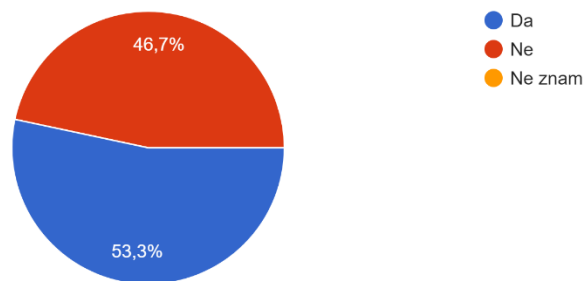


Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Na postavljeno pitanje ispitanicima jesu li ikada svjedočili bilo kakvom obliku nasilja i diskriminacije svoje odgovore dali su svi ispitanici, od čega je njih 8 (53,3%) odgovorilo potvrdno, odnosno njih 8 susrelo se s neakvim oblikom nasilja i diskriminacije unutar nogometnog kluba, dok se njih 7 (46,7%) nije susrelo s nikakvim oblikom diskriminatornog ponašanja i nasilja. Na navedenom Grafikonu 6 prikazani su dani odgovori ispitanika.

Grafikon 6. Susretanje s bilo kakvim oblikom nasilničkog i diskriminatornog oblika ponašanja unutar nogometnih organizacija

Jeste li ikada svjedočili slučajevima nasilja (verbalnom i fizičkom) i diskriminaciji u nogometnim organizacijama?  
15 odgovora



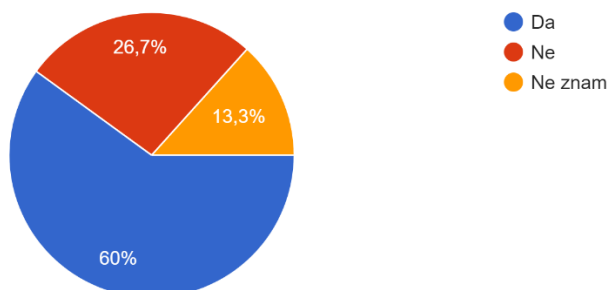
Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Grafikon 7 pokazuje rezultate anketnih odgovora ispitanika na pitanje smatraju li da je evaluacija uspješnosti rada povezana s internom politikom sustava nagrađivanja. Svoje odgovore dali su svi ispitanici. Većina zaposlenika klubova, njih 9 (60%), smatra i slaže se kako je evaluacija uspješnosti rada uistinu povezana s internom politikom nagrađivanja, bilo to kroz financijske benefite ili druge oblike materijalnog nagrađivanja. Njih 4 (26,7%) smatra kako metrika uspješnosti rada uopće nije povezana s internim sustavom nagrađivanja, dok samo njih 2 (13,3%) nema nikakvo mišljenje o tome.

## Grafikon 7. Povezanost uspješnosti rada zaposlenika i internog sustava nagrađivanja

Smatrate li da je evaluacija uspješnosti rada zaposlenika kluba, kao i konkretno igrača, izravno povezana sa internom politikom sustava nagrađivanja (ukoliko je kao klub posjedujete)?

15 odgovora



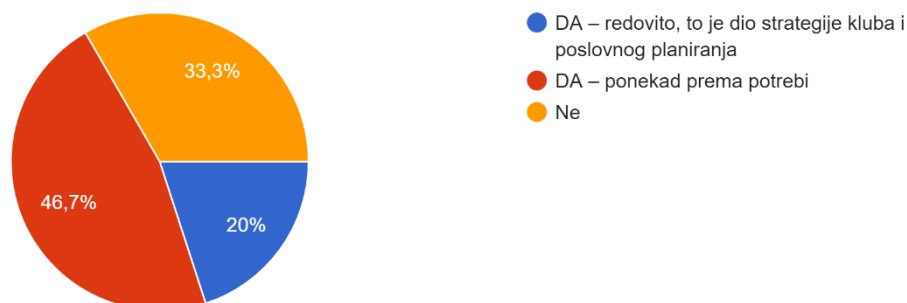
Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Upitani mjeri li se reputacija prema unutarnjoj i vanjskoj okolini većina ispitanika, njih 7 (46,7%), odgovorilo je da se mjeri ponekad po potrebi, dok je najmanje ispitanika, njih 3 (20%), odgovorilo da se metrika reputacije provodi sukladno strateškim smjernicama kluba i poslovnog planiranja, u skladu s mogućnostima svojim unutarnjih i vanjskih alata za mjerenje. Nešto više od toga, 5 ispitanika (33,3%), uopće nema nikakvu metriku za reputacijsku učinkovitost kluba u unutarnjoj i vanjskoj okolini. Grafikon 8 ispod pokazuje rezultate sljedećeg anketnog pitanja na temelju kojeg su ispitanici dali svoje odgovore.

## Grafikon 8. Mjerenje reputacije prema unutarnjoj i vanjskoj okolini

Mjeri li Vaša organizacija svoju reputaciju prema internoj i eksternoj okolini?

15 odgovora



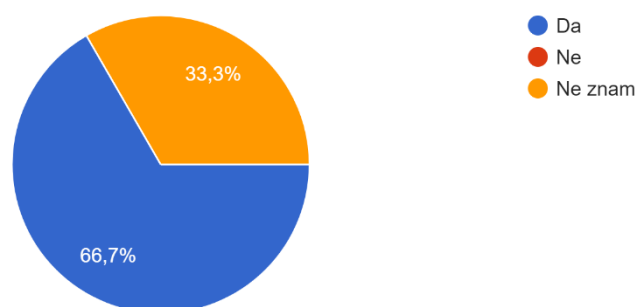
Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Upitani jesu li ikada radili na provedbi neke od politika DOP-a unutar nogometnog kluba i, ako jesu, u kojima, od ukupnih 15 ispitanika odgovorilo je njih 13 (86,67%). Većina ispitanika odgovorila je kako nikada nije radila na takvim provedbama politika iz okvira DOP-a, dok su neki radili na implementaciji i provedbi strategije „Nogomet za sve“, na provedbi i implementaciji sustava reciklaže otpada te na ekološkoj provedbi smanjenja otpada i provođenju povratnog *feedback-a* od strane zaposlenika za eventualne manjkavosti i poboljšanja.

Grafikon 9 pokazuje rezultate danih odgovora ispitanika na pitanje smatraju li da je potreban kvalitetniji pravni okvir u svrhu unaprjeđenja promicanja DOP-a unutar nogometnih organizacija. Većina ispitanika, njih 10 (66,7%), smatra kako je potreban bolji i kvalitetniji pravni okvir na razini nacionalnog zakonodavstva. Preostalih 5 ispitanika (33,3%) nema mišljenje o ovom pitanju, moguće iz razloga nedovoljnog poznavanja tematike, dok nitko od ispitanika nije odgovorio da ne smatra da je potreban bolji i kvalitetniji pravni okvir za unaprjeđenje promicanja DOP-a unutar klubova i nogometnih struktura.

Grafikon 9. Pravni okvir u svrhu unaprjeđenja promicanja DOP-a unutar nogometnih struktura

Je li potreban bolji pravni okvir u svrhu unapređivanja promicanja DOP-a u nogometnim organizacijama?  
15 odgovora



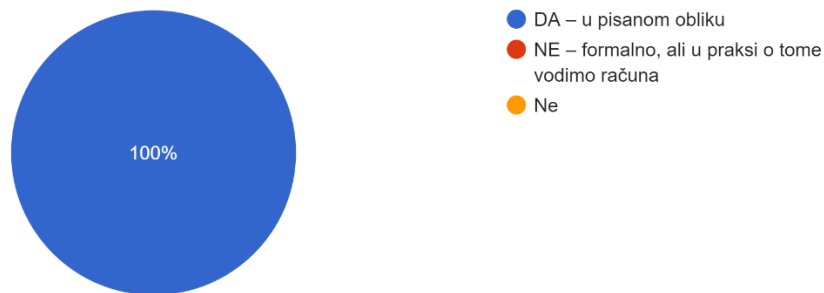
Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Po dobivenim rezultatima ankete o definiranju strategije raznolikosti i nediskriminacije, svi su anketni ispitanici odgovorili na ovo pitanje i svi ispitanici su odgovorili potvrdno, odnosno da su kao Klub definirali svoju politiku i strategiju raznolikosti i nediskriminacije čime su to proveli i u formalnom pisanom obliku.

Rezultati ovog pitanja mogu se povezati s danim odgovorima ispitanika iz Tablice 4 gdje je većinom odgovoreno kako su provedene mjere protiv bilo kakvih oblika diskriminatornog ponašanja unutar i van klubova, protiv bilo kakvog oblika rasizma i koruptivnih radnji.

Grafikon 10. Definiranje strategije politike raznolikosti i nediskriminacije

Jeste li kao klub definirali u svojoj strategiji politiku raznolikosti i nediskriminacije?  
15 odgovora



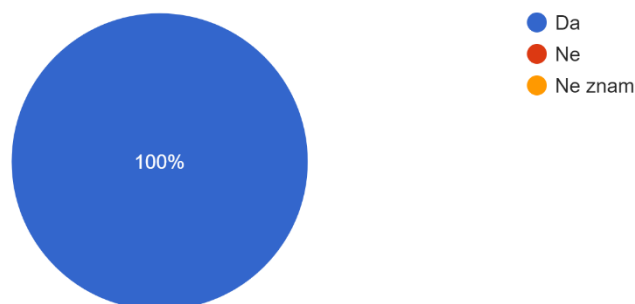
Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Slični rezultati kod ispitanika dobiveni su i na temelju nadalje postavljenog pitanja po kojem se željelo vidjeti jesu li nogometni klubovi definirali specifične ciljeve zaštite okoliša u okviru svojih godišnjih i višegodišnjih ciljeva i planova unutar strateških smjernica. Naime, od svih 15 ispitanika što je dalo svoje odgovore na ovo pitanje, ujedno je i svih 15 odgovorilo potvrdno, odnosno da su klubovi definirali ciljeve zaštite okoliša. Ovo je očekivano obzirom na činjenicu kako pri definiraju strateških smjernica DOP-a zaštita okoliša i cjelokupni ekološki dio jedan je od tri glavna cilja za održivost poslovanja.

## Grafikon 11. Specifični ciljevi zaštite okoliša unutar godišnjih i višegodišnjih strateških ciljeva

Je li Vaša organizacija definirala specifične ciljeve zaštite okoliša u okviru svojih godišnjih/višegodišnjih ciljeva i planova iz okvira strategije kluba?

15 odgovora



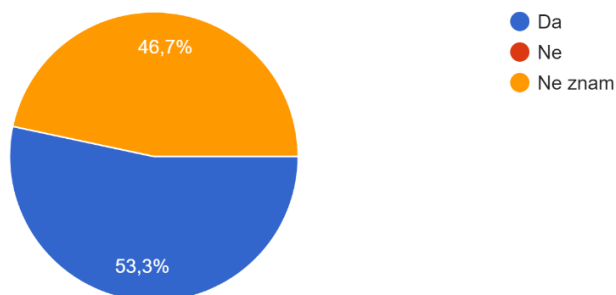
Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Nadalje, na anketno pitanje smatraju li ispitanici da njihova nogometna organizacija (Klub) donosi kvalitetne strateške odluke na temelju utjecaja na okoliš, svi su ispitanici odgovorili na ovo postavljeno pitanje. Zanimljivo je kako nema niti jednog negativnog odgovora, odnosno onih ispitanika koji smatraju kako njihov klub ne donosi dobre i kvalitetne strateške odluke po okoliš. Velika većina ispitanika, njih 8 (53,3%), ipak smatra kako njihov klub donosi kvalitetne odluke po okoliš, dok isto tako čak njih 7 (46,7%) nema mišljenje o ovom pitanju.

## Grafikon 12. Donošenje kvalitetnih strateških odluka po okolišnu strukturu

Smatrate li da Vaša organizacija donosi kvalitetne strateške odluke iz konteksta utjecaja istih na okoliš?

15 odgovora



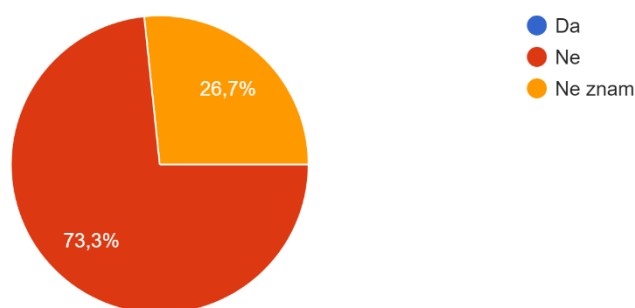
Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Na anketno pitanje je li strategija nogometnog kluba u svom proračunu predviđjela određeni iznos za donacije za tekuću i prethodnu godinu, svi su ispitanici odgovorili na ovo pitanje. Najveća većina ispitanika, njih 11 (73,3%), smatra kako takva stavka unutar strategije ne postoji niti klub godišnje izdvaja novčani iznos za donacije, dok njih 4 (26,7%) nije znalo odgovor na ovo pitanje. Ukoliko se pogledaju financijski izvještaji za 2023. godinu kod većine klubova, onda se može vidjeti kako kod nekih postoje prihodovne strane od donacija, međutim nigdje ne postoje rashodovne strane i donacijska izdvajanja. Ovime se može zaključiti kako su ispitanici dobro upućeni u pitanje je li njihov klub ima integriranu strategiju o izdvajanju za donacije ili ne. Obzirom kako ne postoje izdvajanja za donacije, onda se ne mogu dati ni odgovori na eventualna pitanja o kakvim iznosima bi tu bila riječ, kao ni prate li klubovi učinke donacija u zajednici ni jesu li područja doniranja povezana s poslovnom strategijom unutar kluba (...).

Grafikon 13. Predviđeni iznosi donacija za tekuću i prethodnu financijsku godinu

Je li Vaša organizacija predviđjela u proračunu za prošlu i tekuću financijsku godinu određeni iznos za donacije?

15 odgovora



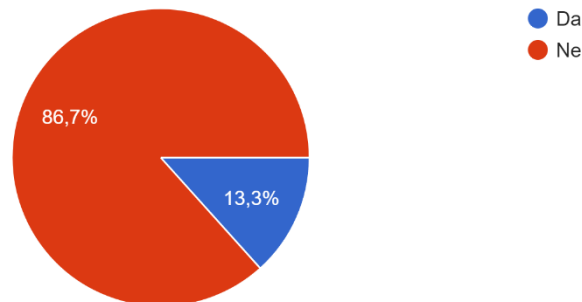
Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Na pretposljednje anketno pitanje gdje se željelo vidjeti sudjeluju li zaposlenici u partnerskim projektima s javnim ustanovama ili udrugama u okviru strateških smjernica DOP-a, svi su ispitanici dali svoje odgovore. Velika većina, njih 13 (86,7%), ne sudjeluje u nikakvim partnerskim projektima, dok njih 2 (13,3%) sudjeluje.

## Grafikon 14. Sudjelovanje zaposlenika u partnerskim projektima u okviru strateških smjernica DOP-a

Sudjelujete li u nekim partnerskim projektima s javnim ustanovama ili udrugama u okviru društveno odgovornog poslovanja?

15 odgovora



Izvor: istraživanje autora (Google Docs)

Na posljednje pitanje, koje je bazirano na uvidu u korištenje ekološki održivih vozila, svi su ispitanici dali svoje odgovore. Ovo je pitanje koje se odnosi na ekološki aspekt smjernica društveno odgovornog poslovanja i ponašanja pa, shodno tome, to su vozila koja proizvode manje štetne utjecaje na okoliš u odnosu na klasična i tradicionalna vozila s unutarnjim motornim izgaranjem (benzinci, dizelaši). Ova vozila mogu biti, primjerice, hibridi, vozila s biodizelom, potpuno električna vozila. Shodno tome, potvrdne odgovore kako koriste ekološki održiva vozila unutar svog nogometnog kluba dalo je samo njih 5 (33,3%), dok većina ispitanika, njih 10 (66,7%) uopće ne koristi takva vozila.

### 5.3. Kritički osvrt na rezultate istraživanja

Istraživanje je pružilo detaljniji uvid u implementaciju DOP-a unutar nogometnih klubova, ističući time značajan jaz između teorijskih koncepata i njihove primjene u praksi. Ispitanici su na temelju svojih danih odgovora u anketnom upitniku pokazali svijest o važnosti DOP-a, ali su također identificirali brojne prepreke koje ometaju njegovu učinkovitost. Shodno navedenom, velika većina ispitanika tvrdi kako su upoznati s osnovama DOP-a, no njihova objašnjenja u daljnjim odgovorima variraju, što ukazuje na nedosljedno razumijevanje koncepta. Ovo sugerira kako postoji, ili treba postojati, potreba za dodatnim edukacijama i standardizacijom znanja.



Isto tako, ispitanici dosljedno navode slabo strukturirani pravni okvir kao jednu od glavnih i ključnih prepreka za učinkovitu implementaciju DOP-a. Takva razmišljanja ukazuju na hitnu potrebu za zakonskim reformama koje bi olakšale provedbu društveno odgovornih politika. Nadalje, manjak resursa, prije svega se to odnosi na financije, ljudstvo i vrijeme, značajno otežava provedbu DOP-a. Međutim, pozitivna stvar je što ispitanici prepoznaju napore u borbi protiv diskriminacije i ekološke svijesti unutar klubova, no rezultati ukazuju kako još uvijek postoje značajniji izazovi i u ovim područjima.

Shodno svemu prethodno istaknutom, u kritičkom osvrtu može se zaključiti kako je svijest o DOP-u i njegovim politikama i procedurama prisutna, međutim stvarna implementacija je neujednačena zbog različitih internih i eksternih prepreka. Glavne preporuke koje se mogu dati odnose se na zakonske reforme, kvalitetnije planiranje resursa i sustavnu edukaciju kako bi se osigurala dugoročna održivost i društvena odgovornost klubova.

## 6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje poslovni je koncept u primjeni u poslovnoj zajednici kroz više desetljeća te kao takav pridonosi ostvarivanju ekonomskih, društvenih i okolišnih ciljeva. U posljednjih nekoliko desetljeća ono je prošlo duge faze razvojnih procesa – od defenzivnosti stava poslovnog sektora do primjene i integracije unutar vlastitih poslovnih modela. Stoga, za velike korporacije danas je nemoguće ne imati integrirani model društveno odgovornih smjernica u standardnom modelu poslovanja.

Sve snažnija prisutnost negativnih utjecaja, kako na društvo i okoliš, rezultira sve više postavljanjem pravih pitanja više nije pitanje trebaju li korporacije uvoditi održivo poslovanje kao koncept u svoje strukture poslovanja, već treba li ono biti obvezno na razini nacionalnog zakonodavstva. Praksa pokazuje kako, unatoč tome što se DOP u Republici Hrvatskoj primjenjuje kroz posljednja tri desetljeća, i dalje je relativno mali broj poslovnih subjekata koji predano primjenjuju takav poslovni koncept. Da bi se provela uspješna integracija u korporacije koje djeluju u granicama Republike Hrvatske u idućih nekoliko godina ili desetljeća, važne su sustavne promjene na svim razinama – od upravljačkih struktura najvišeg menadžmenta pa sve do operativnih postupaka i provedbi u praksi. Međutim, ove sustavne promjene uvijek uključuju i relevantne dionike, obzirom kako su dionici u priči društveno odgovornog ponašanja jedan od najvažnijih čimbenika i njihov utjecaj na integraciju je neizostavan.

U društvenom aspektu održivog poslovanja zaposlenici su ključan čimbenik i resurs svake korporacije, shodno tome izrazito je važno uvijek osigurati sigurno i poticajno radno okruženje za njih, uz materijalne benefite za njihovo zadržavanje i zadovoljstvo. Potrošači uvijek žele i očekuju kvalitetno-plasirane proizvode, u nogometnom aspektu tu je uvijek riječ o rezultatima kluba i ostalim materijalnim stvarima podloženim navijačima i ujedno potrošačima. Dakle, korporacije mogu i trebaju osigurati da njihov model poslovanja bude ekonomski, socijalno te okolišno održiv, kontinuirano radeći na promicanju interesa dionika i pozitivnom utjecaju na širu društvenu zajednicu.

Shodno svemu prethodno istaknutom, ovdje se može zaključno reći kako konačni cilj nisu poznavanje teorijskih odrednica s filantropijskog, ekonomskog i društveno-socijalnog aspekta, već djelovanje korporacija, kako nogometnih tako i svih ostalih, sa svojim izrazito velikim utjecajem na društvo u cjelini da postanu globalni agenti promjene i da kontinuirano pomažu u stvaranju prosperitetnijeg društva, moralno-ispravnijeg, održivijeg i pravednijeg.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Crane, A., Matten, D., Spence, L. (2010). Corporate Social Responsibility: University of Cambridge: Routledge
2. Grunig, J. (1992). Excellence in Public Relations and Communications Management, Lawrence Erlbaum, str. 302 - 317
3. Hopkins, M. (2012). The planetary bargain: Corporate social responsibility matters. The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters., str. 1 - 252
4. Kotler, P., Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
5. Krkač, K. (2007). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost. Zagreb. Mate.
6. Krkač, K., Jalšenjak, B. (2016). Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost. II izdanje. Zagreb: MATE
7. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015). Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, str. 57
8. Omazić, M., A. (2012). Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

### Članci i radovi:

1. Bagić, A. Š. (2006). Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj. Zagreb: AED – Academy for Educational Development 2004, str. 13
2. Baldarelli, M., Del Baldo, M., Ferrone, C. (2014). The Relationships Between CSR, Good Governance and Accountability in the Economy of Communion (EoC) Enterprises, u: Samuel O. I., Claus S. F., Asli Y. M., Morten E. J. N. (ur.) Corporate Social Responsibility and Governance Theory and Practice, Springer, str 3 - 38.

3. Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f> [pristupljeno: 01. svibnja 2024.]
4. Buble, M. (2006). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu. <https://www.scribd.com/document/94988945/Management-Buble> [pristupljeno: 10. svibnja 2024.]
5. Carrol, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, str. 497 - 505
6. Coalter, F. (2007). A Wider Social Role for Sport: Who's Keeping the Score? (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203014615> [pristupljeno: 20. svibnja 2024.]
7. Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective, Annals of Public and Cooperative Economics, sv.75 (1), str. 11 – 32.
8. Glumac, M. (2018). DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO VAŽAN ASPEKT USPJEŠNOG POSLOVANJA. Paragraf, 2 (1), 99-124. <https://hrcak.srce.hr/207652> [pristupljeno: 14. rujna 2024.]
9. Hohnen, P. (2007). Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development - IISD. [http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf) [pristupljeno: 15. svibnja 2024.]
10. Hrvatska udruga poslodavaca (2013). Društveno odgovorno poslovanje za sve. Nacionalna studija Republike Hrvatske. Zagreb. ISBN 978-953-97410-6-6. <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Nacionalni%20DOP%20HR.pdf> [pristupljeno: 14. svibnja 2024.]
11. Hrvatski savjet za održivi razvoj – HRIO (2022). Dobitnici nagrada po kategoriji 2022. <https://hrpsor.hr/hrio> [pristupljeno: 09. svibnja 2024.]
12. Josić, F. (2021). Društveno odgovorno poslovanje u rukometu. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija, str. 15 - 17
13. Kabiček, M. (2022). Društveno odgovorno poslovanje u teoriji i praksi: Corporate social responsibility in theory and practice. Završni rad. Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, 2022, str. 9

14. Kacperczyk, A. (2009). With Greater Power Comes Greater Responsibility? Takeover Protection and Corporate Attention to Stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30(3), str. 261 – 285
15. McWilliams, A. Siegel D.S. i Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, Vol, 43(1), str. 1 – 18
16. Mehmedagić, D. (2023). Društveno odgovorno poslovanje u bankarstvu Republike Hrvatske, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 18 – 19
17. Milanović, D., Čustonja, Z., Hrženjak, M. (2016). Sport u razvitku hrvatskoga društva. U: Findak, V. (ur.) *Kineziologija i područja edukacije, sporta, sportske rekreacije i kineziterapije u razvitku hrvatskog društva*. <https://www.bib.irb.hr:8443/859571> [pristupljeno: 17. svibnja 2024.]
18. Smith, A. C. T., Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 25, str. 43 – 54. <http://www.jstor.org/stable/jcorp citi.25.43> [pristupljeno: 20. svibnja 2024.]
19. Smonkar, D. (2020). Društveno odgovorno poslovanje poduzeća. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 22
20. Vrdoljak-Raguž, I., Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina* 1/2014. Pregledni rad. UDK:65.012.4:17>(497.5), str. 1 - 19
21. Vugrinec, A. (2023). Društveno odgovorno poslovanje: Analiza odabranih poslovnih slučajeva. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 11 - 13
22. Walters, G., Chadwick, S. (2009). Corporate Citizenship in Football: Delivering Strategic Benefits through Stakeholder Engagement. *Management Decision*, 47, str. 51 - 66. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740910929696> [pristupljeno: 20. svibnja 2024.]

### **Stranice nogometnih klubova:**

1. GNK Dinamo (2023). Strategija nogometno-društvene odgovornosti 2023. – 2025. <https://gnkdinamo.hr/hr/nogometno-drustvena-odgovornost>  
[pristupljeno: 21. svibnja 2024.]
2. Olympique Lyonnais (2022). Corporate Social Responsibility Report. OL Foundation Activity Report.  
<https://www.ol.fr/en/eaglefootballgroup/responsible-group/responsible-approach> [pristupljeno: 28. svibnja 2024.]

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Piramidalna struktura dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	17
Slika 2. Konceptualna struktura dionika .....	21
Slika 3. Dobitnici nagrade po kategorijama i pojedinim područjima za 2020. godinu	27
Slika 4. Dobitnici nagrade po kategorijama i pojedinim područjima za 2023. godinu	29
Slika 5. Prednosti održivog poslovanja .....	35

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu .....	52
Grafikon 2. Poznavanje teorijskih odrednica DOP-a.....	52
Grafikon 3. Važnost politika i smjernica društveno odgovornog poslovanja.....	54
Grafikon 4. Odgovornost za promicanje društveno odgovornog ponašanja i inicijativa nogometnih klubova .....	57
Grafikon 5. Propisani oblici korporativnog upravljanja unutar klubova .....	58
Grafikon 6. Susretanje s bilo kakvim oblikom nasilničkog i diskriminatornog oblika ponašanja unutar nogometnih organizacija .....	59
Grafikon 7. Povezanost uspješnosti rada zaposlenika i internog sustava nagrađivanja .....	60
Grafikon 8. Mjerenje reputacije prema unutarnjoj i vanjskoj okolini .....	60
Grafikon 9. Pravni okvir u svrhu unaprjeđenja promicanja DOP-a unutar nogometnih struktura.....	61
Grafikon 10. Definiranje strategije politike raznolikosti i nediskriminacije .....	62
Grafikon 11. Specifični ciljevi zaštite okoliša unutar godišnjih i višegodišnjih strateških ciljeva.....	63
Grafikon 12. Donošenje kvalitetnih strateških odluka po okolišnu strukturu .....	63
Grafikon 13. Predviđeni iznosi donacija za tekuću i prethodnu financijsku godinu ...	64



Grafikon 14. Sudjelovanje zaposlenika u partnerskim projektima u okviru strateških smjernica DOP-a .....	65
--	----

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Usporedni prikaz dioničarskog i dioničkog modela .....	20
Tablica 2. Primjeri dobrih praksi održivog poslovanja u Hrvatskoj i svijetu.....	37
Tablica 3. Rezultati promišljanja ispitanika o teorijskom konceptu društveno odgovornog poslovanja .....	53
Tablica 4. Prikaz odgovora ispitanika o glavnim ciljevima provedbe politike DOP-a unutar njihovih klubova .....	55
Tablica 5. Najveći problem(i) u provedbi društveno odgovorne politike unutar nogometnih klubova .....	56

## PRILOG

### ***UPITNIK: Utjecaj društveno - odgovornog poslovanja na djelovanje i promociju nogometa i nogometnih klubova***

U svrhu izrade diplomskog rada provodimo istraživanje na temu utjecaja društveno - odgovornog poslovanja na djelovanje i promociju nogometa i nogometnih klubova. Vaš doprinos u obliku ispunjavanja upitnika vrlo je važan. Svi podaci prikupljeni u ovoj anketi bit će obrađeni skupno, te se rezultati neće prikazivati pojedinačno za svakog sudionika. Stoga, molim Vas da izdvojite **15-ak minuta** svog vremena za njeno ispunjavanje koje je u potpunosti **anonimno**, a prikupljeni podaci će se koristiti isključivo u svrhe izrade diplomskog rada.

**Unaprijed Vam se zahvaljujemo!**

**Molimo navedite spol**

- Muško
- Žensko

**Jeste li upoznati s pojmom društveno odgovorno poslovanje (DOP) i njegove politike u nogometu?**

- Da
- Ne
- Ne znam

**Ukoliko jeste, možete li svojim riječima objasniti koncept DOP-a?**

**Smatrate li da su politike DOP-a važne?**

- Da
- Ne
- Ne znam

**Možete li navesti tri (3) glavna cilja nekog nogometnog kluba koji su ostvareni u skladu s provedbom politika DOP-a?**

**Koji je najveći problem provedbe politika DOP-a u nogometnim organizacijama prema Vašem mišljenju?**

**Tko bi najviše trebao pokretati inicijative za poticanje nogometnih klubova u promicanju društveno odgovornog ponašanja? Odaberite 3 po Vašem izboru**

- Uprava
- Zaposlenici
- Partneri kluba
- Država
- Nogometni savez
- Udruge kao vanjski dionici
- Lokalna zajednica

**Koja su sva područja korporativnog upravljanja u pisanom obliku propisana u Vašoj organizaciji (u svakom daljnjem tekstu: u klubu) ?**

- Dokument koji regulira menadžerske naknade
- Dokument koji regulira zaštitu manjinskih dioničara kluba
- Dokument koji regulira postupanje u slučaju sukoba interesa unutar kluba
- Dokument koji regulira odredbe o sprječavanju uzimanja mita i koruptivnih radnji
- Ništa od navedenog

**Jeste li ikada svjedočili slučajevima nasilja (verbalnom i fizičkom) i diskriminaciji u nogometnim organizacijama?**

- Da
- Ne
- Ne znam

**Smatrate li da je evaluacija uspješnosti rada zaposlenika kluba, kao i konkretno igrača, izravno povezana sa internom politikom sustava nagrađivanja (ukoliko je kao klub posjedujete)?**

- Da
- Ne
- Ne znam

**Mjeri li Vaša organizacija svoju reputaciju prema internoj i eksternoj okolini?**

- DA – redovito, to je dio strategije kluba i poslovnog planiranja
- DA – ponekad prema potrebi
- Ne

**Jeste li ikada radili na provedbi neke od politike DOP-a u svom nogometnom klubu i, ukoliko jeste, u kojoj?**

**Je li potreban bolji pravni okvir u svrhu unapređivanja promicanja DOP-a u nogometnim organizacijama?**

- Da
- Ne
- Ne znam

**Jeste li kao klub definirali u svojoj strategiji politiku raznolikosti i nediskriminacije?**

- DA – u pisanom obliku
- NE – formalno, ali u praksi o tome vodimo računa
- Ne

**Je li Vaša organizacija definirala specifične ciljeve zaštite okoliša u okviru svojih godišnjih/višegodišnjih ciljeva i planova iz okvira strategije kluba?**

- Da
- Ne
- Ne znam

**Smatrate li da Vaša organizacija donosi kvalitetne strateške odluke iz konteksta utjecaja istih na okoliš?**

- Da
- Ne
- Ne znam

**Je li Vaša organizacija predvidjela u proračunu za prošlu i tekuću financijsku godinu određeni iznos za donacije?**

- Da
- Ne
- Ne znam

**Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje pozitivan, možete li navesti točno ili okvirno o kojim iznosima se radi za prošlu i tekuću godinu?**

**Jesu li glavna područja doniranja povezana s Vašom poslovnom strategijom unutar kluba?**

- Da
- Ne

**Pratite li učinke donacije u zajednici?**

- Da
- Ne

**Ovisno o Vašem pozitivnom ili negativnom odgovoru na prethodno pitanje, možete li detaljnije pojasniti kako?**

**Sudjelujete li u nekakvim partnerskim projektima s javnim ustanovama ili udrugama u okviru društveno odgovornog poslovanja?**

- Da
- Ne

**Koristite li vozila koja su ekološki održiva?**

- Da
- Ne

## SAŽETAK

Rad se bavi istraživanjem uloge nogometnih klubova u promicanju DOP-a s posebnim fokusom na analizu praksi u Republici Hrvatskoj. Taj fokus istraživanja je na načinu na koje nogometni klubovi, kao važni društveni subjekti, mogu doprinijeti održivom razvoju kroz prilagodbu svojih poslovnih strategija. Kroz teorijski aspekt rada, objašnjavaju se osnovne dimenzije DOP-a poput povijesnog razvoja, ključnih dimenzija, utjecaja na interesne skupine te primjera dobrih praksi u Republici Hrvatskoj i svijetu. Korištene anketne metode u sklopu istraživačkog dijela rada, s nadopunjavanjem na teorijski aspekt, korištene su kako bi se mogli dobiti uvidi u trenutnu praksu. Dobiveni rezultati pokazuju varijacije u implementaciji te ističu potrebu za daljnjim razvojem i prilagođavanjem poslovnih strategija, međutim isto tako pokazuju kako su postavljene strateške smjernice DOP-a u velikoj mjeri izrazito slične. To se, prije svega, odnosi na ključna razmišljanja o važnosti politika DOP-a unutar struktura, kao i o provedbi ključnih odrednica iz društvene i socijalne domene poput nulte stope tolerancije na nasilnička i diskriminatorna ponašanja, uz poticanje jednakosti, raznolikosti i važnosti. Isto tako, rezultati anketnog upitnika pokazali su da su ključne prepreke u snažnijem provođenju politika DOP-a, kao i nešto na čemu se treba kontinuirano raditi, u nacionalnom zakonodavstvu i slaboj obuhvaćenosti politika DOP-a unutar sportskog segmenta, kao i činjenici relativno slabog poznavanja cjelokupne implementacije u praksi. Provedba strateških smjernica DOP-a iziskuje puno vremena, ali i puno financijskih izdataka i ljudskog kadra. Radom se zaključuje kako, iako postoje pozitivni primjeri, postoji i značajan prostor za napredak, posebno u pogledu bolje prilagodbe europskim i svjetskim standardima.

*Ključne riječi:* društveno odgovorno poslovanje, nogometni klubovi, Republika Hrvatska, strateške smjernice

## SUMMARY

This thesis explores the role of football clubs in promoting Corporate Social Responsibility (CSR), with a particular focus on analyzing practices in the Republic of Croatia. The research centers on how football clubs, as significant social entities, can contribute to sustainable development by adapting their business strategies.

The theoretical framework of the study elucidates the fundamental dimensions of CSR, including its historical development, key aspects, impact on stakeholders, and examples of best practices in both Croatia and globally. Survey methods were employed in the research component of the thesis, supplemented by the theoretical analysis, to gain insights into current practices. The results reveal variations in the implementation of CSR and underscore the need for further development and adaptation of business strategies. However, they also indicate that the strategic guidelines for CSR are largely aligned, particularly in key considerations such as the importance of CSR policies within organizational structures and the implementation of critical social and societal principles, including zero tolerance for bullying and discriminatory behavior, as well as the promotion of equality, diversity, and significance. Furthermore, the survey results highlighted that the primary barriers to more robust CSR policy implementation, which require continuous attention, lie within national legislation and the limited integration of CSR policies within the sports sector, alongside the relatively weak understanding of comprehensive practical implementation. The execution of strategic CSR guidelines demands considerable time, financial resources, and human capital. The thesis concludes that, while there are positive examples, there is also significant room for improvement, particularly in terms of better alignment with European and global standards.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, football clubs, Republic of Croatia, strategic guidelines