

# FINANCIRANJE KOŠARKAŠKIH KLUBOVA NA PRIMJERU KOŠARKAŠKOG KLUBA JASKA

---

**Bastašić, Mateo**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Kinesiology / Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:117:129381>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Kinesiology, University of Zagreb - KIFoREP](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
KINEZIOLOŠKI FAKULTET**

**Mateo Bastašić**

**FINANCIRANJE KOŠARKAŠKIH KLUBOVA NA  
PRIMJERU KOŠARKAŠKOG KLUBA JASKA**

diplomski rad

Zagreb, rujan 2023.

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

DIPLOMSKI RAD

Sveučilište u Zagrebu

Kineziološki fakultet

Horvaćanski zavoj 15, 10000 Zagreb, Hrvatska

**Naziv studija:** Kineziologija; **smjer:** Kineziologija u edukaciji i sportskom menadžmentu

**Vrsta studija:** sveučilišni

**Razina kvalifikacije:** integrirani prijediplomski i diplomski studij

**Studij za stjecanje akademskog naziva:** sveučilišni magistar kineziologije u edukaciji i sportskom menadžmentu

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Kineziologija

**Vrsta rada:** Stručni rad

**Naziv diplomskog rada:** je prihvaćena od strane Povjerenstva za diplomske radove Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu u akademskoj godini 2020/2021. dana 10. svibnja 2021.

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. *Sanela Škorić*

**Pomoć pri izradi:** *Ime i prezime, zvanje*

**Financiranje košarkaških klubova na primjeru košarkaškog kluba Jaska**

*Mateo Bastašić, 0034065535*

**Sastav Povjerenstva za ocjenu i obranu diplomskog rada i diplomskog ispita:**

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 1. izv. prof. dr. sc. <i>Sanela Škorić</i> | Predsjednik - mentor |
| 2. doc. dr. sc. <i>Tomislav Rupčić</i>     | član                 |
| 3. doc. dr. sc. <i>Dario Škegro</i>        | član                 |
| 4. doc. dr. sc. <i>Zrinko Čustonja</i>     | zamjena člana        |

**Broj etičkog odobrenja:**

**Rad je u tiskanom i elektroničkom (pdf format) obliku pohranjen u** Knjižnici Kineziološkog fakulteta, Horvaćanski zavoj 15, Zagreb

## BASIC DOCUMENTATION CARD

DIPLOMATHESIS

**University of Zagreb**  
**Faculty of Kinesiology**  
Horvacanskizavoj 15, 10000 Zagreb, Croatia

**Title of study program: Kinesiology; course Kinesiology in Education and sports management**

**Type of program: University**

**Level of qualification: Integrated undergraduate and graduate**

**Acquired title: University Master of Kinesiology in Education and sports management**

**Scientific area: Social sciences**

**Scientific field: Kinesiology**

**Type of thesis: Professional work**

**Master thesis:** has been accepted by the Committee for Graduation Theses of the Faculty of Kinesiology of the University of Zagreb in the academic year 2020/2021 on May 10, 2021.

**Mentor:** *Sanela Škorić*, associate prof.

**Technical support:** *Name and surname*, title

## FINANCING OF BASKETBALL CLUBS ON THE EXAMPLE OF JASKA BASKETBALL CLUB

*Mateo Bastašić*, 0034065535

### Thesis defence committee:

- |  |                        |
|--|------------------------|
| 1. <i>Sanela Škorić</i> , associate prof.        | chairperson-supervisor |
| 2. <i>Tomislav Rupčić</i> , PhD, assistant prof. | member                 |
| 3. <i>Dario Škegro</i> , assistant prof.         | member                 |
| 4. <i>Zrinko Čustonja</i> , associate prof.      | substitute member      |

### Ethics approval number:

**Printed and electronic (pdf format) version of thesis is deposited** in Library of the Faculty of Kinesiology,  
Horvacanskizavoj 15, Zagreb

Ovim potpisima se potvrđuje da je ovo završena verzija diplomskog rada koja je obranjena pred Povjerenstvom, s unesenim korekcijama koje je Povjerenstvo zahtijevalo na obrani te da je ova tiskana verzija istovjetna elektroničkoj verziji predanoj u Knjižnici.

Mentor:

---

Izv. prof.dr.sc. Sanela Škorić

Student:

---

Mateo Bastašić

# FINANCIRANJE KOŠARKAŠKIH KLUBOVA NA PRIMJERU KOŠARKAŠKOG KLUBA JASKA

## Sažetak

Sport je danas postao jedan od unosnijih biznisa u svijetu u kojem se razmjenjuje znatna količina novca. Područje sporta i sve vezano uz njega se u zadnjih dva desetljeća razvija ogromnom brzinom, sport postaje stvar prestiža, posebice njegovo financiranje. Primarni cilj ovog rada je prikaz i analiza financiranja košarkaškog kluba Jaska od 2016. do 2021. godine. U radu se stoga analiziraju prihodi i rashodi, odnosno od čega se košarkaški klub najviše financira te koji su mu najveći troškovi. Iz analize je utvrđeno kako košarkaški klub Jaska najviše prihoda ostvaruje od Sportske zajednice grada Jastrebarsko, dok su mu najveći rashodi kotizacije za natjecanja i prijevoz igrača na utakmice. U radu su izneseni zaključci i prijedlozi u svrhu kvalitetnijeg funkcioniranja košarkaškog kluba Jaska.

**Ključne riječi:** Košarkaški klub Jaska, neprofitne organizacije, sportski menadžment

## FINANCING OF BASKETBALL CLUBS ON THE EXAMPLE OF JASKA BASKETBALL CLUB

## Abstract

Today, sport has become one of the most lucrative businesses in the world, where a significant amount of money is exchanged. The field of sports and everything related to it has been developing at an enormous speed in the last two decades, sport is becoming a matter of prestige, especially its financing. The primary goal of this paper is the presentation and analysis of the financing of the Jaska basketball club from 2016 to 2021. The paper therefore analyzes income and expenses, i.e. what the basketball club is mostly financed from and what are its biggest expenses. From the analysis, it was determined that the basketball club Jaska derives the most income from the Sports Association of the town of Jastrebarsko, while its biggest expenses are registration fees for competitions and transportation of players to matches. The paper presents conclusions and suggestions for the better functioning of the Jaska basketball club.

**Keywords:** Jaska basketball club, non-profit organizations, sports management

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	7
2. SUSTAV I ORGANIZACIJA SPORTA.....	8
2.1. Povijesni razvoj sporta.....	8
2.2. Definicija i obilježje sporta.....	9
2.3. Organizacija i sistematizacija sporta.....	9
3. FINANCIRANJE SPORTA U EUROPSKOJ UNIJI I RH.....	14
3.1. Financiranje sporta u EU.....	14
3.2. Financiranje sporta u RH.....	15
4. NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	18
5. KOŠARKAŠKI KLUB JASKA.....	21
5.1. Povijest košarkaškog kluba Jaska.....	22
5.2. Cilj i djelovanje KK Jaska.....	24
5.3. Financijsko poslovanje KK Jaska u razdoblju od 2016. do 2021. godine.....	25
6. ZAKLJUČAK.....	31
7. LITERATURA.....	32

## 1. UVOD

U ovom diplomskom radu bavimo se financiranjem košarkaških klubova na primjeru košarkaškog kluba Jaska. Da bi to bilo moguće, potrebno je najprije razumjeti sustav organizacije sporta, ali i pojam neprofitnih organizacija u koje spada većina sportskih klubova pa tako i KK Jaska. U tu će se svrhu usporediti financiranja sporta općenito u državama Europske unije i Hrvatske, a zatim i samih košarkaških klubova, a detaljnije na primjeru Košarkaškog kluba Jaska.

Uvriježeno je mišljenje kako sport uvelike doprinosi promociji naše zemlje u svjetskim i europskim okvirima. S druge strane, prema Milanović i suradnici (2011), teško je objektivno izmjeriti utjecaj sporta na promociju zemlje pa često možda čak neutemeljeno tvrdimo, primjerice, da smo jedna od najuspješnijih sportskih nacija svijeta. Sigurno je ipak kako sportska i šira javnost pridaju veliku pozornost međunarodnim uspjesima naših sportaša, a time i promociji Hrvatske u svijetu. Autori dalje pojašnjavaju kako na

„oduševljenje mnogih građana zapaženim rezultatima naših sportaša na velikim sportskim natjecanjima, koje nerijetko iskazuju i javnim okupljanjima i proslavama ili dočecima sportaša i sportskih ekipa, osjećaj ponosa i pozitivne emocije koje se vežu uz sportske uspjehe naših ekipa i pojedinca, ne mogu se kvantificirati, ali oni su stvarni. U tom smislu držimo da je sport jedno od područja kojim se možemo ponositi te da sport treba pozicionirati kao jedan od prioriteta u stvaranju međunarodnoga imidža naše zemlje. Stvaranje uvjeta za nastavak ostvarivanja vrhunskih sportskih rezultata hrvatskih sportaša jedno je od temeljnih načela na kojima počiva budući razvoj sporta u Hrvatskoj“ (Milanović i sur., 2011, str. 46).

Košarka je u Hrvatskoj još uvijek među najpopularnijim sportovima iako možda daleko od svjetske, posebno američke razine. Međutim, posljednjih godina i njezina popularnost opada, konkretnije rejting hrvatske reprezentacije (Brajdić, 2019) i najboljih hrvatskih košarkaških klubova – posebno Cibone, koja je nekada uživala veliku popularnost (Bauer, 2022).

Kao glavni razlog sve slabijih rezultata hrvatskih klubova najčešće se navode sve manja ulaganja i manjak sponzora koji su opet posljedica prvenstveno lošeg upravljanja klubova duži niz godina (Bauer, 2022).

Ipak, Cibona je na žalost samo najpoznatiji, ali ne i jedini primjer košarkaškog kluba oko čijeg se financijskog upravljanja vode polemike. Na primjeru mnogo manjeg, lokalnog i amaterskog kluba KK Jaske, u radu ćemo pokušati prikazati kako je dobro financijsko upravljanje ključno za bilo koji klub - bez obzira na njegov status, veličinu, popularnost i sl.



## 2. SUSTAV I ORGANIZACIJA SPORTA

### 2.1 Povijesni razvoj sporta

Kao i svi elementi u društvu i sport je prošao svoju evoluciju i to vrlo dugu i zanimljivu. Ono što u današnje vrijeme podrazumijevamo pod pojmom sporta, uvelike se razlikuje od sporta odnosno tjelesne aktivnosti za vrijeme njegovih početaka. Prvenstveno se ovdje radi o njegovoj svrsi. Nešto što je nastalo kao rezultat pukog preživljavanja još od samih početaka razvoja civilizacije (Bartoluci i Škorić, 2009), danas je čovjeku jednako neophodno, no primarno na razini zabave koja je unazad nekoliko godina prerasla u ozbiljan biznis.

Prema Bartoluci i Škorić (2009) počeci sporta se zasnivaju na ljudskim aktivnostima kao što su lov kao sredstvo za osiguranje egzistencije, borba s prirodom i okolinom kao oblik preživljavanja te svečanostima, obredima i zabavama.

Prahistorijski čovjek je veoma brzo shvatio kako povezanost između tjelesnih aktivnosti i njezine učinkovitosti ima za posljedicu koliko dugo će preživjeti. Ondašnji čovjek morao je razviti značajne trkačke sposobnosti kako bi ulovio svoj plijen, ili ne bi postao plijenom. S vremenom je uvidio kako uz trčanje mora razviti i preciznost kako bi određeni plijen lakše ulovio. Samom evolucijom čovjek je otkrio i razvio mnoge vještine i znanja kao što su razvoj koplja, luka i strijele, bacanje kamena, plivanje, a sve u svrhu lakšeg ulova i preživljavanja (Jajčević, 2010). Isto tako „ako svoje sposobnosti nisu mogli pokazati i dokazati u ratu i lovu, dakle, ako su bile nedostatne, organizirana su posebna natjecanja prilikom raznih skupova i svečanosti (religijske i tradicionalne svečanosti, pokopi, ženidbe itd.)“ (Bartoluci i Škorić, 2009, str. 11).

Gradnjom amfiteatara i gladijatorskim borbama kao najpopularnijim igrama u Rimskom Carstvu gdje su gladijatori morali održavati svoju fizičku spremnost kako bi preživjeli (Jajčević, 2010, str. 92-93) započinju i prva masovna okupljanja i prisutnost velikog broja gledatelja.

Prema Jajčeviću (2010, str. 139-150) pod utjecajem filantropizma i Francuske revolucije krajem 18. i početkom 19. stoljeća brojni filozofi, teolozi, liječnici, profesori književnosti i povijesti osnivali su tjelovježbene sustave (Njemačka, Francuska, Švedska, Češka) koji su imali za cilj učenje i usavršavanje odgojnih, tjelesnih i moralnih osobina građana. Osim toga organizirani su „sletovi“ i natjecanja gdje se okupljao velik broj građana koji su satima vježbali. Iz takvih sustava razvila se sistematizacija i metodika vježbanja te su na temelju toga kasnije krajem 19. i početkom 20. stoljeća nastali sportski savezi i škole.

Kroz povijest sport i tjelesna aktivnost su imale postepeni prijelaz kao vještine pukog preživljavanja u neku vrstu „zabave“ za narod no nisu „izgubili“ svoju srž, ona je i dalje potreba i „pravo svakog čovjeka i idealno sredstvo za učenje nužnih životnih vještina“ (Ogi, 2003).

## **2.2 Definicija i obilježje sporta**

Moguće je reći kako sport u svom najširem smislu podrazumijeva

„različite, natjecateljski usmjerene, motoričke aktivnosti varijabilnog i dinamičnog karaktera koje djeci, mladeži i ostalima omogućavaju: zadovoljavanje potrebe za kretanjem i igrom, razvoj sposobnosti, osobina i sportskih znanja, očuvanje i unapređivanje zdravlja te sportsko izražavanje i stvaralaštvo koje se očituje kao postizanje sportskih rezultata na svim razinama natjecanja“ (Milanović, 2013, str. 26).

Jasno je dakle da se radi o složenoj društvenoj djelatnosti (Bartoluci i Škorić, 2009), te je moguće razlikovati između vrhunskog sporta, amaterskog sporta, rekreacijskog sporta, školskog sporta, profesionalnog sporta, sporta za sve, sporta osoba s invaliditetom. (Milanović, 2013). U svakom od navedenih područja radi se aktivnostima koje su namijenjene različitim skupinama ljudi s različitim potrebama, a onda i razlozima sudjelovanja u ovim aktivnostima koje se onda prilagođavaju upravo tim korisnicima. Tako djelovanje KK Jaska možemo smjestiti u amaterski sport. Naime, on se opisuje kao „sport u kojem sportaši uglavnom zadovoljavaju svoje temeljne biološke i socijalne potrebe kako bi sačuvali ili unaprijedili svoje tjelesno i mentalno zdravlje“ (Milanović, 2013, str. 29). S druge pak strane profesionalni sportaši oni kojima je sudjelovanje u sportskim natjecanjima i pripremama temeljno zanimanje (Zakon o sportu, NN 141/2022) i od toga „žive“. Jasno je stoga kako profesionalni sport zahtjeva postizanje vrhunskih rezultata, dugotrajan proces treniranja gdje se dolazi do krajnjih granica ljudske sposobnosti dok je u amaterskom sportu to na puno nižoj razini kvalitete (Milanović, 2013).

## **2.3. Organizacija i sistematizacija sporta**

U skladu sa Europskom poveljom sporta (Concil of Europe, 2021) i u Hrvatskoj sport mora bez obzira na spol, dob, rasu, vjeru, nacionalnost i slično biti dostupan svima. Da bi to bilo moguće prema Zakonu o sportu u Republici Hrvatskoj (NN 141/2022) sustav sporta čine sve fizičke i pravne osobe, te školska sportska društva, ali i vladina i nevladina tijela (Milanović i suradnici, 2011), a njegov se razvoj u Hrvatskoj se potiče kroz izgradnju infrastrukture,

školovanje stručnog kadra, stimulativnim partnerstvima između vladinih i nevladinih organizacija te ulaganjem i financiranje privatnog poduzetništva i države.

Kao što je već naglašeno ove se aktivnosti provode kroz različita područja, a fokus ovog rada je na području koje Bartoluci i Škorić (2009) nazivaju natjecateljskim sportom. Naime, od interesa su nam sportski klubovi koji čine sastavni dio upravo ovog područja, odnosno njegove su temeljne ustrojbene jedinice (Bronić i suradnici, 2012, str. 7). Između ostalog natjecateljski sport je od svih vrsta i segmenata najsloženiji sustav u sportu (Bartoluci i Škorić, 2009) zato što ovisi o nizu procesa i aktivnosti koje moraju biti zadovoljeni kako bi se sportske udruge tj. klubovi i pojedinci mogli natjecati. Ustroj natjecateljskog sporta funkcionira prema tzv. „piramidalnom principu“ u kojem je na vrhu ove piramide Hrvatski olimpijski odbor (skraćeno HOO) (slika 1.) HOO predstavlja najviše nevladino sportsko tijelo koje je zaduženo za

“promociju sporta kao univerzalne civilizacijske baštine; širenju olimpijskih načela, etičkih i moralnih normi u sportu; stvaranju vrhunskih sportskih dometa hrvatskih sportaša; promicanju Republike Hrvatske kao demokratske države i fair playa u sportu. Hrvatski olimpijski odbor ima zadaću štititi simbole olimpijskog pokreta i predstavlja hrvatski sport pred Međunarodnim olimpijskim odborom i drugim međunarodnim sportskim organizacijama“ (HOO, 2023) te svojim djelovanjem doprinosi razvoju sporta u RH.

U HOO djeluju i udružuju se nacionalni sportski savezi te sportske zajednice lokalnih i regionalnih samouprava. (Zakon o sportu, NN 141/2022)



Slika 1. Piramidalni sustav sporta u RH, prema „Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama“, M. Bartoluci i S. Škorić, 2009.

Iz piramidalnog modela vidljivo je kako se sportski klubovi i udruge nalaze na najnižoj razini piramide i predstavljaju njezinu bazu. Sportski klubovi su osnovne organizacijske jedinice koje osiguravaju materijalne i ostale uvjete za bavljenje određenim sportom (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2023). Prema Zakonu o sportu (NN 141/2022) sportski klub se definira kao „pravna osoba registrirana za obavljanje sportske djelatnosti sportske pripreme i sudjelovanja u sportskom natjecanju pojedinog sporta iz nomenklature sportova“ te „može biti osnovan i registriran kao udruga ili kao sportsko dioničko društvo.“ „Profesionalni sportski klubovi su oni koji imaju sklopljene profesionalne ugovore sa više od 50% igrača, a da bi mogli obavljati sportsku djelatnost, odnosno sudjelovati u sportskim natjecanjima, moraju se registrirati i u Registru profesionalnih sportskih klubova te su dužni jedanput godišnje podnositi cjelovito izvješće Povjerenstvu za profesionalne sportske klubove.“ (Bronić i sur, 2012, str. 56). Udruženi u lokalne i/ili nacionalne strukovne sportske saveze i lokalne sportske zajednice sportski klubovi čine temelj piramide sustava sporta koja je utemeljena na slobodi udruživanja (udruga građana - nevladin sektor) (Bronić i sur., 2012, str. 54).

Klubovi iz iste lokalne samouprave mogu se udruživati, čime stvaraju sportske zajednice gradova i općina iz kojih pak onda proizlaze sportski savezi na razini županija i grada Zagreba. Da bi se mogao osnovati sportski savez (na bilo kojoj razini) moraju postojati i djelovati najmanje tri pravne osobe koje imaju zajednički interes i djeluju u istom sportu. Ovi regionalni savezi zatim fuzijom stvaraju nacionalne sportske saveze. Nacionalni sportski savezi se u Republici Hrvatskoj također mogu osnovati ukoliko postoje tri sportska kluba koja su aktivna odnosno dva sportska saveza iz istog sporta. Članovi nacionalnih saveza su savezi na regionalnoj razini tj. Sportski savez Grada Zagreba, županija i/ili gradovi u kojima djeluju klubovi iz istog sporta. Nacionalni sportski savezi imaju ulogu i zadaću da uredе sustav natjecanja za određeni sport koji predstavljaju, potiču i promoviraju sport u skladu sa Nacionalnim programom sporta, organiziraju nacionalna sportska prvenstva, skrbe o nacionalnoj ekipi i da predstavljaju sport u odgovarajućem europskom i međunarodnom sportskom savezu (Zakon o sportu, NN 141/2022).

Ovaj tzv. piramidalni sustav organizacije sporta zapravo se bazira na tzv. „Europskom modelu sporta“ i na njemu počiva sustav organizacije sporta u zemljama Europe (Commission of the European Communities, 2007), ali u osnovi vrijedi i na globalnoj razini upravljanja sportom. Uz određene iznimke, najčešće je jedna krovna sportska organizacija (savez, federacija) za pojedini sport koja ima svoje regionalne saveze na razinama pojedinih kontinenata, a u koji se učlanjuju pojedini nacionalni sportski savezi.

Tijekom 20. stoljeća nastaju međunarodne sportske federacije koje u pravilu djeluju kao neprofitne organizacije. U ovom trenutku je nekoliko organizacija u koje su udružene međunarodne sportske federacije kao što je SportAccord koja obuhvaća sportske međunarodne federacije olimpijskih i neolimpijskih sportova te koja djeluje kao

„neprofitna globalna organizacija sportskih poslovnih događaja usmjerena na pokretanje pozitivnih promjena na međunarodnoj razini i posvećena angažiranju i povezivanju; međunarodne sportske federacije, nositelji prava, organizacijski odbori, gradovi, tisak i mediji, poduzeća i druge organizacije uključene u razvoj i poslovanje sporta“ (SportAccord, 2023).

Djeluje kao forum na kojem se okupljaju gotovo sva sportska tijela. SportAccord ima 125 članica međunarodnih sportskih saveza i federacija te surađuje sa Međunarodnim olimpijskim odborom (MOO) (SportAccord, 2023). Hrvatski olimpijski odbor zahtjeva od svih nacionalnih sportskih saveza koji su priznati da moraju biti članovi neke od organizacija SportAccorda (Milanović, 2011). U SportAccordu djeluju i savezi različitih međunarodnih sportskih federacija, i to: Savez međunarodnih sportskih saveza ljetnih olimpijskih sportova (engl. *Association of Summer Olympic International Federations – ASOIF*), Savez međunarodnih sportskih saveza zimskih olimpijskih sportova (engl. *Association of International Olympic Winter Sports Federations – AIOWF*), Savez međunarodnih sportskih saveza priznatih olimpijskih sportova (engl. *Association of the IOC Recognised International Sports Federations – ARISF*) i Savez nezavisnih priznatih sportskih članica (engl. *Alliance of Independent Recognised Members of Sport - AIMS*). Punu potporu u svom djelovanju SportAccord dobiva od Međunarodnog olimpijskog odbora (SportAccord, 2023).

Međunarodni olimpijski odbor (MOO) je najznačajnija svjetska sportska organizacija iako djeluje samo kroz olimpijski pokret. Njegova misija i zadaća je širenje olimpizma diljem svijeta i vođenje olimpijskog pokreta te redovito organiziranje Olimpijskih igara (IOC, 2023). Da bi to bilo moguće, MOO okuplja sve važnije međunarodne sportske federacije (tzv. olimpijske sportove), kao i priznate nacionalne olimpijske odbore te zajedno s njima određuje osnovna načela organizacije i upravljanja sportom na međunarodnoj i nacionalnoj razini.

Tablica 1. Usporedba sistematizacije i organizacije sporta u svijetu i Hrvatskoj

Svijet	Hrvatska
MOO	HOO
Nacionalni sportski savez	Nacionalni sportski savezi
Međunarodni savezi učlanjeni nacionalni sportski savezi	Sportski savezi zajednice sportskih udruga i saveza županija i Grada Zagreba

Nacionalni sportski savezi	Zajednice sportskih udruga gradova i općina
Sportski klubovi	Sportski klubovi i udruge

Izvor: Vlastiti uradak prema podacima koji su preuzeti sa internet stranica IOC (<https://olympics.com/ioc/overview>) i HOO (<https://www.hoo.hr>)

Ako usporedimo sistematizaciju i organizaciju sporta u svijetu s onom u Hrvatskoj (tablica 1.), vidljivo je kako razlika nije, i ne može biti drastična zato jer počiva na istim principima tj. onom ranije spomenutom piramidalnom sustavu organizacije. Ono što je specifično za Hrvatsku kao zemlju, jesu zajednice sportskih udruga gradova i općina te sportski savezi zajednice sportskih udruga i saveza županija i grada Zagreba. Nameće se zaključak kako su u Hrvatskoj lokalne sportske zajednice veoma važne i ključne institucije za organizaciju sporta. KK Jaska odličan je primjer navedenog, jer njegove financije i rad uvelike ovise o Sportskoj zajednici grada Jastrebarsko.

### 3. FINANCIRANJE SPORTA U EUROPSKOJ UNIJI I HRVATSKOJ

Uspješnost nekog sportskog kluba uvelike ovisi o sustavu i organizaciji sporta te njegovim izvorima financiranja. Da bi neka sportska organizacija dobro i uspješno funkcionirala te ispunjavala svoje ciljeve potrebna su joj izdašna financijska sredstva (Beech i Chadwick, 2010). Uzimajući u obzir činjenicu kako se sport, odnosno pojedine aktivnosti unutar sporta, smatraju javnim dobrom (Andrijašević, 1999), te činjenicu kako je njegova zadaća svakom pojedincu omogućiti bavljenje sportom (Concil of Europe, 2001), može se održati uključivanjem javnog sektora u sustav financiranja (Škorić i Hodak, 2011). Bez obzira na razvijenost država u svijetu kod svih je prisutan nedostatak financijskih sredstava i ulaganja u sport. Obzirom da nisu svi sportovi jednako izazovni i „popularni“ za financijska ulaganja prema Bartoluci i Škorić (2009) sportove gledajući na njihovu popularnost dijelimo na „skuplje“ i „jeftinije“. U „skuplje“ sportove ubrajaju se npr. nogomet, golf, rukomet i košarka dok se u „jeftinije“ ubrajaju stolni tenis, borilački sportovi i biciklizam. Zaključujemo iz navedenog da bitnu ulogu u financiranju određenog sporta u pojedinoj zemlji ima i njegova popularnost (Bartoluci i Škorić, 2009). „Financiranje sporta od velike je nacionalne važnosti jer uvjetuje kvalitetu, masovnost, atraktivnost i raznovrsnost programa, dostupnost sportske infrastrukture, obrazovanje stručnog kadra i, naravno, utječe na rezultate sportaša“ (Bronić i sur., 2012, str. 5).

#### 3.1 Financiranje sporta u EU

Postoje dva temeljna izvora financiranja sporta u Europskoj uniji i svijetu: proračunska (javna) i neproračunska (zasebna) sredstva (Šugman i sur., 2002). U proračunska sredstva ubrajaju se sredstva državnog proračuna, sredstva lokalnih zajednica, sredstva sportskih fondacija i igara na sreću, dok se u neproračunska (privatna) sredstva ubrajaju sredstva sponzora, donatora, sredstva gospodarskih djelatnosti, sredstva od darova i članarina te druga sredstva.

S obzirom na udio privatnih sredstava u ukupnim izvorima financiranja sporta moguće je razlikovati između tri modela financiranja (Bartoluci i sur., 1999). U modelu tržišnog financiranja prevladavaju privatni izvori te se njihov udio kreće na razini iznad 2/3 ukupnih sredstava, u modelu pretežito tržišnog financiranja njihov je udio između 1/2 i 2/3, dok je u modelu javnog financiranja najmanji i kreće se na razini ispod 1/2 ukupnih sredstava.

Kada gledamo ekonomske situacije različitih europskih zemalja prema visini BDP-a, modeli financiranja sporta su sljedeći (Bartoluci i sur., 1999): najrazvijenije zapadnoeuropske zemlje

imaju model tržišnog financiranja kao npr. Švicarska, Velika Britanija, Italija, Švedska, Njemačka, Belgija i Slovenija. Modele pretežno tržišnog financiranja imaju Francuska, Danska i Mađarska.

Prema podacima studije o financiranju sporta u zemljama EU (Eurostrategies, 2011) glavni izvor financiranja sporta u EU je potrošnja kućanstva (oko 65%). Sljedeći, ali daleko manji izvor financiranja su prihodi iz lokalnih (oko 17%), a nakon toga državnih proračuna (oko 7%), te ostalih izvora kao što su naknade vezane za lutriju i klađenja, ekonomska vrijednost i doprinos volonterskog rada, zatim pristojbe i prihodi od sponzorstava, pokroviteljstava i donacija te prihodi od medija.

Prema podacima Eurostata (2018) uspoređeni su udjeli izdvajanja za sport i rekreaciju iz proračunskih sredstava u zemljama Europske unije. Mađarska se nalazi na prvom mjestu i ima udio od 2,1 % izdvajanja za sport i rekreaciju. U Hrvatskoj ovaj udio iznosi tek 0,6 %, ali nije znatno ispod prosjeka EU koji iznosi 0.8%. Isto tako uspoređene su zemlje prema ulaganjima po stanovniku. U Hrvatskoj ono iznosi 39€ i tu se nalazimo pri samom dnu, dok se u Europskoj uniji u prosjeku za izdvaja oko 113€ po stanovniku. U čak šest zemalja među kojima su Francuska, Danska i Švedska iznosi izdvajanja su iznad 200€ po stanovniku, a najviše se izdvaja u Luksemburgu – čak 500€ po stanovniku.

### **3.2 Financiranje sporta u RH**

Prema Zakonu o sportu (NN 141/2022) određen je sustav financiranja sporta u Republici Hrvatskoj koji glasi:

„Osnovu financiranja sporta čine prihodi koje pravne i fizičke osobe koje obavljaju sportsku djelatnost ostvare obavljanjem sportske djelatnosti, članarine koje ostvaruju sportske udruge, dio prihoda od priređivanja igara na sreću i sredstva kojima jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb i država pomažu obavljanje sportske djelatnosti; Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb utvrđuju javne potrebe u sportu i za njihovo ostvarivanje osiguravaju financijska sredstva iz svojih proračuna u skladu s ovim Zakonom.“

Prema navedenom zaključujemo kako se sustav financiranja sporta u RH ne razlikuje od onoga u zemljama EU. U Hrvatskoj se sport financira prema tzv. mješovitom modelu financiranja također isto kao u većini zemalja EU, što znači da se sredstva osiguravaju iz javnih i privatnih izvora financiranja. Zadatak javnog sektora (države, jedinica lokalnih i regionalnih samouprava) jest da (Zakon o sportu, NN 141/2022) pomažu u obavljanju



sportskih djelatnosti i to kroz utvrđivanje, a naposljetku i osiguravanje financijskih sredstava za podmirivanje javnih potreba u sportu.

U Republici Hrvatskoj ukupna izdvajanja za sport što se tiče javnog izvora financiranja su u zadnjih dvadesetak godina bilježila skroman rast. Prema Globanu (2019) Republika Hrvatska za sport, kulturu i religiju kao zasebnu kategoriju izdvaja 1,8% svog BDP-a (cca 6,6 milijardi kuna) prema kojima Hrvatska spada na treće mjesto u EU. Međutim, od ukupnih izdvajanja 6,6 milijardi kuna najviše se raspodjeljuje na financiranje religijskih zajednica i civilnog društva te kulture. Jedan mali dio odvaja se na javna emitiranja (televizija i radio). U konačnici na sport i rekreaciju izdvaja se tek 411 milijuna kn od spomenutog ukupnog iznosa. Po tome Hrvatska po izdvajanju spada na zadnje mjesto Europske unije.

Ukoliko usporedimo ekonomski prosjek, koji iznosi 0,33% BDP-a, Hrvatska bi trebala izdvajati barem još toliko za sport, dakle oko 900 milijuna kuna čime bi udio bio na razini od 0,26% BDP-a (Globan, 2019). Time bi Hrvatska svejedno bila pri europskom dnu, međutim barem bi ulagala u skladu sa svojim ekonomskim standardom.

Većim ulaganjem u sport i rekreaciju znanstveno je dokazano kako ulaganja u sport i rekreaciju mogu generirati značajne ekonomske koristi (Bartoluci i Škorić, 2009). Pobljšava se i gradi sportska infrastruktura, kroz javna emitiranja promovira se sport i tjelesna aktivnost te stanovništvo postaje tjelesno aktivnije i vodi brigu o svom tijelu, a shodno tome stanovništvo postaje zdravije, razvija se samodisciplina, izdržljivost i timski rad te naposljetku dolazi do produktivnijeg radnika što u prijevodu znači i veće plaće (Globan, 2019). Zbog iznimno malog ulaganja u sport iz proračuna sa svih razina vlasti (državna, regionalna, lokalna) ukazuje nam odsustvo svijesti kolika je važnost sporta i rekreacije za ekonomsku održivost samog sustava (Globan, 2019).

Iz svega navedenog je vidljivo kako je financiranje bilo kojeg (amaterskog) košarkaškog kluba izazovan zadatak, s obzirom da košarku svrstavamo u tzv. „skuplje“ sportove (Bartoluci i Škorić, 2009). Škorić i Hodak (2011, str. 458-459) ne ističu kao glavni problem izdvajanja za sport i njegovu skromnu izdašnost već menadžment i upravljanje u sportskim organizacijama. Možemo reći da i u neprofitnom sektoru postoji velika potreba za kvalitetnim upravljanjem i rukovođenjem iako još nije u potpunosti prepoznata potreba za istim (Expert Group „Good Governance“, 2013, str. 14) te uspostavljanjem određenih računovodstvenih politika, izradu financijskih izvještaja i njihovu transparentnost.

Iako je prema Zakonu o sportu (NN 141/2022) moguće da se sportski klubovi u Hrvatskoj osnivaju kao sportska dionička društva, odnosno poseban oblik trgovačkog društva (profitne organizacije), ovakvih je u hrvatskom sportu tek neznatan broj. Većina klubova, a tako i KK

Jaska, nalazi se u statusu tzv. udruga za natjecanje tj. jednog oblika neprofitnih organizacija, te će se u nastavku rada objasniti njihova načela rada i financiranja.

#### 4. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Iako ne postoji jedinstvena definicija neprofitne organizacije, nego se na temelju razlika u poslovanju određuju profitne i neprofitne organizacije, ipak možemo reći kako se neprofitnim organizacijama smatraju one koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita (Vasiček, V., 2016). Eventualne „viškove“ sredstava, u pravilu, trebaju usmjeravati u unapređenje vlastitog djelovanja i prema korisnicima/ciljnim skupinama (Meler, 2003).

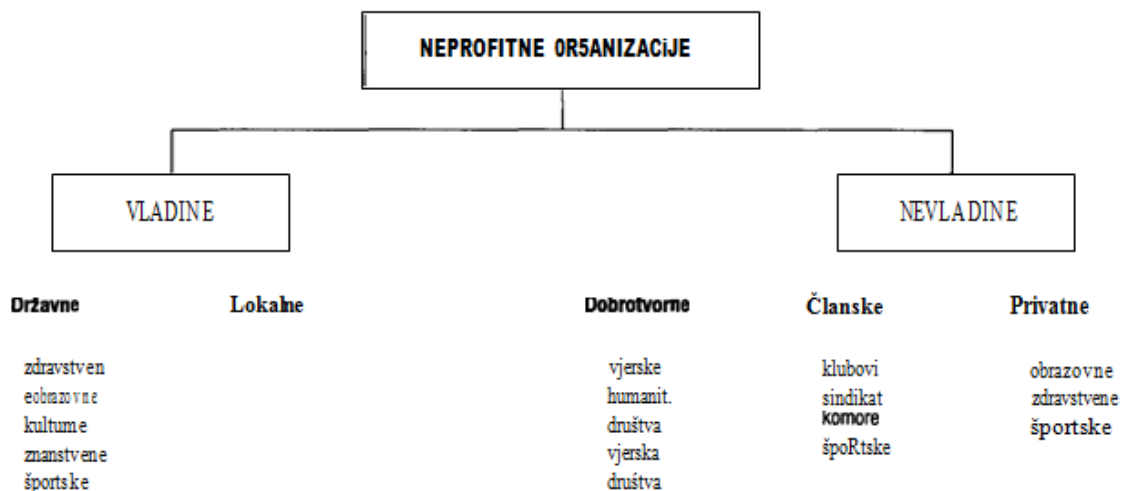
Rukavina (1994) u članku objavljenom u sklopu Ekonomskog vjesnika tvrdi kako su neprofitne organizacije one kojima je cilj nešto drugo, a ne stvaranje profita za svoje vlasnike. Neprofitne organizacije u odnosu na profitne se razlikuju u slijedećim značajkama (Rukavina, 1994, str. 96):

- „ne postoje mjerila uspješnosti izražena kroz kategoriju profita,
- porezi su diferencirani,
- postoji tendencija k uslužnim organizacijama(djelatnostima)
- u poslovnoj politici su ograničeni ciljevi i strategije, postoji ovisnost o novčanoj potpori,
- dominiraju profesionalci,
- metodama, sustavima i razinama upravljanja,
- većoj razini političkog utjecaja,
- nema adekvatnu menadžersku kontrolu.“

Neprofitnim organizacijama je glavna svrha rad za opće dobro i ostvarivanje društvenih ciljeva, dok je za profitne primarni cilj rada stvaranje profita (Rukavina, 1994; Vasiček, V., 2016). U tome i jest glavna razlika između profitnih i neprofitnih organizacija jer neprofitne organizacije, pa tako i sportski klubovi koji su predmet našeg interesa u ovom radu, ne mjere uspješnost poslovanja kroz profit, nego kroz svoje diferencirane performanse.

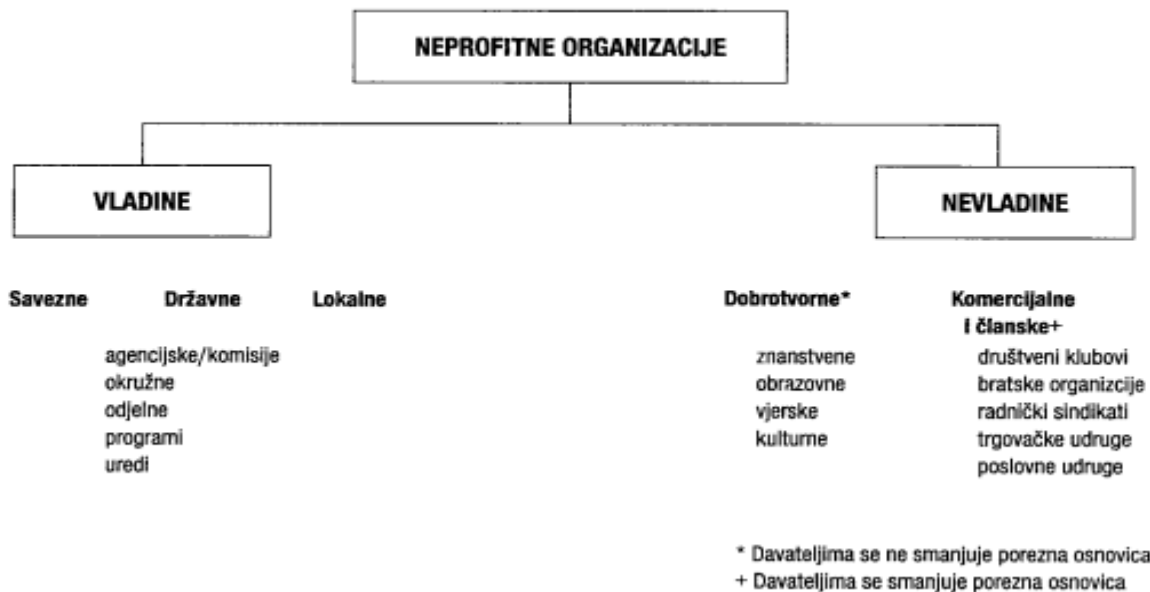
Iz organigrama (slika 2.) prikazana je podjela i struktura neprofitnih organizacija u Hrvatskoj koja se mnogo ne razlikuje od one u SAD-u (slika 3.).

Kategorija neprofitnih organizacija (primjer RH)



Slika 2. Organigram podjele neprofitnih organizacija u RH, prema radu „Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije“, K. Rukavina, 1994.

Kategorija neprofitnih organizacija (primjer u SAD)



Slika 3. Organigram podjele neprofitnih organizacija u SAD-u, prema radu „Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije“, K. Rukavina, 1994.

Sportske klubove možemo smjestiti u nevladine neprofitne organizacije. Prema Zakonu o sportu (NN141/2022) „sportski klub je pravna osoba registrirana za obavljanje sportske djelatnosti, sportske pripreme i sudjelovanja u sportskom natjecanju pojedinog sporta iz nomenklature sportova. Sportski klub može biti osnovan kao udruga ili sportsko dioničko društvo“.

Najčešći pravni oblik neprofitne organizacije u sustavu sporta jest udruga. To znači kako se ove organizacije u svom osnivanju i djelovanju moraju voditi odrednicama Zakona o udrugama (NN 74/2014), ali i Zakonom o sportu (NN 141/2022).

Obzirom da u ovom radu pišemo o sportskom klubu kao udruzi, potrebno je znati kako se udruga, prema Zakonu o udrugama (NN 74/2014) definira kao

„svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno- obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja“.

Danas će se svi složiti kako su određena financijska sredstva neophodna za djelovanje čak i neprofitnih organizacija, a to je vidljivo i na primjerima djelovanja sportskih klubova čiji je rad gotovo nemoguć bez određenih prihoda. Nameće se pitanje kako onda neprofitne organizacije, u ovom slučaju sportski klubovi, dolaze do potrebnih financijskih sredstava za kvalitetan rad?

Ovim se pitanjem bavimo u sljedećem poglavlju.

## 5. KOŠARKAŠKI KLUB JASKA

Preteča igre današnje košarke prema podacima govori da su postojale dvije igre koje su imale sličnosti s današnjom košarkom, i to ritualna igra loptom starih Maja koja se zvala *pot-tapok* ili *ulama* i *ballkorb* – igra s loptom i dva uzdignuta gola koju je izmislio Otto Kluge, 1861. godine (Matković i sur., 2015). Cilj igre je bio ubaciti veliku tvrdu gumenu loptu kroz kameni obruč, koristeći pritom samo ramena, bedra i kukove.

Ipak, izumitelj košarkaške igre kakvu poznajemo danas bio je dr. James Naismith. Naismith je bio nastavnik tjelesnog odgoja, trener ragbija i boksa. Krajem 80-tih godina 19 stoljeća kao izvor tjelovježbi tijekom zimskih mjeseci, javila se potreba za pojavom nove sportske igre koja bi mogla nadomjestiti gimnastiku (Biography, 2023). Kombinacijom elemenata od nekoliko igara (američki nogomet, nogomet, ragbi, hokej na ledu, bejzbol, laccrosse (kanadski hokej na travi) i dječja igra: “Duck on the Rock” (“Patka na stijeni”)) J. Naismith je osmislio novu momčadsku igru temeljenu na pet principa. Prva pravila i košarkašku utakmicu Naismith je organizirao u prosincu 1891. godine. Ta nova sportska igra dobila je ime pod nazivom Košarka, od tadašnjeg igrača Franka Mahana koji ju je tako nazvao obzirom na cilj i sredstvo izvođenja (eng. basket: košara, eng. ball: lopta = eng. Basketball: Košarka) (Springfield college, 2023).

Dvadesetih godina prošlog stoljeća na našim se prostorima prvi put pojavila košarka. Prve utakmice odigrane su u Zadru i Rijeci (koje su u tom razdoblju bile dio Italije). Objašnjenja o košarkaškoj igri i izgradnja igrališta slijede nakon dolaska Williama A. Wielanda, izaslanika Y.M.C.A. uz asistenciju Crvenog križa. Opis pravila objavljen je na hrvatsko - srpskom jeziku u knjizi A. Brazdila „Gimnastičke igre za škole, društva i vojsku“ 1923. godine (Matković i sur., 2015), dok su u knjizi Franje Bučara „Igre za društva i škole“ 1925. godine, pod naslovom “Basket-Ball” napisane dimenzije igrališta te način igranja košarke (ŽKK Medveščak, 2023). U Zagrebu je 1932/1933. godine osmišljen naziv „Basketball” – Košarka (eng. Basket - Košara + ka = Košarka). U zimi 1938. godine sa doradom i proširenjem 1942. godine Milan Kobali završava knjigu pod naslovom “Košarka”, u kojoj opisuje tehniku i pravila košarkaške igre (ŽKK Medveščak, 2023).

## 5.1. Povijest košarkaškog kluba Jaska

Prema podacima iznesenim u knjizi „40 godina KK Jaske“, autora Zdenko Vuković Cena (2023) košarkaški klub Jaska svoj rad i djelovanje započinje početkom 1983. godine. Najzaslužniji za to bila su braća Mladen i Rajko Vučković, veliki zaljubljenici u košarkaške igre. Ništa manje zaslužni nisu bili niti njihovi sugrađani Ivan Radošević, Antun Domović, Mladen Čop, Vid Majcunić, Nenad Bohaček, Marijan Ložnjak i Stjepan Tandarić. Sportskim entuzijastima poznato je kako osnivanje bilo kakvog sportskog kluba nije moguće bez adekvatne sportske infrastrukture, stoga je izgradnja sportske dvorane u Jastrebarskom iste 1983. godine bila najveći poticaj da se navedeni protagonisti upuste u pothvat osnivanja košarkaškog kluba. No, iako je dvorana bila izgrađena u svibnju 1983. godine, nije bila u upotrebi do početka nove školske godine u rujnu. Sportski su entuzijasti stoga treninge i utakmice do jeseni održavali vani, na asfaltnom školskom igralištu.

Za prvog trenera ekipe izabran je Mladen Vučković, dok je njegov brat Rajko izabran za kapetana. Prvi predsjednik kluba bio je Ivan Radošević, a dopredsjednik Vid Majcunić. Zanimljivo, današnji predsjednik KK Jaske Karlo Radošević upravo je sin prvog predsjednika kluba, dok je Renato Majcunić, sin prvog dopredsjednika Vida Majcunića, danas tajnik i bivši trener kluba. Nameće se zaključak kako dugogodišnju opstojnost kluba KK Jaska možemo zahvaliti nekolicini jaskanskih obitelji i njihovom angažmanu oko rada ove sportske organizacije.

Naime, počeci rada kluba nisu bili niti malo jednostavni zbog nedostatka financijskih sredstava, adekvatne opreme i manjka igrača. Ipak, nakon dvogodišnjeg truda, 1985. godine klub u takozvanoj „majstorici“ uspijeva izboriti plasman u Hrvatsku regionalnu ligu pobjedom nad KK Zabok 71:63 u dvorani Trnsko u Zagrebu. Status B-1 ligaša klub stječe početkom 1990-ih, a u sezoni 1993/1994. postaje prvak lige, ali u kvalifikacijama za ulazak u A ligu nije uspio. Dugi niz godina klub se natjecao u B ligi, točnije dokle god je postojala seniorska ekipa. Najduži seniorski trenerski staž imao je Zvonimir Zmajić, dok je Vid Majcunić bio predsjednik kluba čak 16 godina.

Kada pričamo o povijesti kluba, svakako valja istaknuti i pojedince koji su najviše obilježili klub kao njegovi igrači. To su Ivan i Hrvoje Majcunić koji su zabilježili zavidne uspjehe s Hrvatskom košarkaškom reprezentacijom. Možda još perspektivniji igrač KK Jaske po riječima mnogih sugrađana, svakako je bio mladi Davor Popović. Na veliku žalost svih koji su ga poznavali, riječ je o prerano preminulom mladiću koji je izgubio život u prometnoj nesreći krajem 1990-ih te se po njemu već tradicionalno održava poznati memorijalni turnir. Do sada ih je održano 22, a na samom su turniru sudjelovali brojni hrvatski prvoligaški

klubovi, npr. KK Zagreb, Cibona, Hrvatska vojna reprezentacija te klubovi iz inozemstva – npr. KK Ljubuški i UBSC iz Gracza te Rogaška iz Slovenije.

Treba istaknuti kako se tzv. „zlatno doba“ kluba veže upravo uz ovaj memorijalni turnir „Davor Popović“. Naime, rijetkost je situacija u kojoj neki manji, lokalni sportski klub uspije organizirati tako popularno okupljanje više godina zaredom. Početkom 2000-ih na ovom su turniru nastupali već spomenuti prvoligaši, dok su tribine bile pune zainteresiranih posjetitelja i to ne samo lokalnih. U sklopu turnira koji je nekad znao biti i dvodnevni organizirana je i „Noć košarke“ gdje bi se iznajmio neki prostor (npr. pivnica Štros) na kojoj su nakon odigranog turnira bili pozvani svi sudionici turnira na neformalno druženje.

U svrhu ovog rada, autor je razgovarao sa sudionicima prijašnjih turnira i članovima kluba te su se svi redom složili kako je posjećenost turnira bilo jedno od ispunjenja ciljeva, te da za jedan manji lokalni klub ima vrlo respektabilan i poznat turnir. Kroz godine ipak popularnost turnira je smanjena i utakmice se danas održavaju isključivo u mlađim kategorijama. Glavni je razlog nedostatak seniorske ekipe.

Najzapaženiji rezultati kluba u kategoriji seniora su osim osvajanja nekoliko memorijalnih turnira „Davor Popović“ i već spomenute sezone 1993/1994. kada su osvojili 1. mjesto u B-1 ligi, ali kroz kvalifikacije nisu uspjeli ući u A-2 ligu, bilo je osvajanje dva puta zaredom 2. mjesta u sezoni 1999/2000. i 2000/2001. te osvajanje 3. mjesta u sezonama 2004/2005. i 2010/2011. U mlađim kategorijama predkadeta i kadeta možemo izdvojiti nekoliko osvojenih 1. i 2. mjesta u III. Ligi košarkaškog saveza grada Zagreba.

Kroz povijest među najistaknutijim igračima kluba treba spomenuti sadašnjeg dopredsjednika kluba Bojana Barkovića koji je nekoliko puta proglašen sportašem grada Jastrebarskog i Zagrebačke županije te najboljim strijelcem B-1 lige. Uz njega također treba spomenuti braću Ivana i Hrvoja Majcunića koji su u mlađim kategorijama kluba ostvarivali zapažene rezultate te osvajali medalje sa Hrvatskom košarkaškom reprezentacijom (U18 i 19, kadeti i juniori). Ivan je trenutačno član KK Cibone dok je Hrvoje na studiju u SAD-u gdje i dalje trenira košarku.

1

---

<sup>1</sup> Izvor cijelog ovog potpoglavlja je iz knjige „40 godina košarkaškog kluba Jaska“ autora Zdenka Vukovića Cene (2023).



## 5.2. Cilj i djelovanje KK Jaska

Prema Statutu KK Jaska (2011) ciljevi kluba:

1. Razvitak i promicanje košarkaškog sporta na lokalnom području
2. Širenje i popularizacija košarkaških aktivnosti kroz rekreaciju
3. Promicanje odgojnih zadaća sporta u duhu pravedne igre, razumijevanja, tolerancije i odgovornosti kroz bavljenje košarkom
4. Organiziranje turnira i ostalih natjecanja te ljetnih igraonica
5. Edukacija trenera kroz seminare
6. Širenje olimpijskih ideala
7. Razvoj timskog duha

Isto tako prema Statutu KK Jaska (2011) djelatnost kluba se sastoji od:

1. Organiziranja redovitih treninga za članove radi pripreme za različita natjecanja
2. Sudjelovanje u lokalnim i regionalnim sportskim natjecanjima
3. Poticanje, usklađivanje i unapređivanje aktivnosti članova u ljetnoj igraonici kako bi se privuklo što više novih članova tijekom nadolazeće sezone
4. Promocija djelovanja kluba predstavljanjem rada po razrednim odjeljenjima osnovne škole u Jastrebarskom
5. Planiranje rada i razvitak košarkaškog sporta
6. Populariziranje košarke
7. Ulaganje, osposobljavanje i unapređenje stručnog kadra omogućavanjem odlaska na seminare i tečajeve
8. Poduka i trening djece i mladeži
9. Organiziranje memorijalnog turnira Davor Popović
10. Sudjelovanje u natjecanjima Hrvatskog košarkaškog saveza i Košarkaškog saveza grada Zagreba i Zagrebačke županije
11. Skrb o održavanju opreme i dvorane u kojoj se održavaju treninzi i natjecanja
12. Osposobljavanje novih članova za stjecanje tehničkih znanja i vještina za potrebe ljetne igraonice

Djelatnosti i ciljevi kluba ne razlikuju se uvelike u odnosu na druge amaterske sportske klubove (TK Brod, 2023).

Članovi kluba upravljaju Klubom kroz tijela čiji naziv, sastav, ovlasti, izbor, opoziv i trajanje mandata propisuje Statut. Tijela koja upravljaju klubom su (KK Jaska, 2011):

skupština, upravni odbor, nadzorni odbor, tajnik, dopredsjednik i predsjednik. Klub svake godine organizira redovnu godišnju skupštinu te ima nekoliko neformalnih sastanaka.

Trenutno je u klubu jedan trener koji je zadužen za mlađe dobne kategorije - uzrast predkadeta i kadeta koji se natječu u ligama pod okriljem košarkaškog saveza grada Zagreba i Zagrebačke županije. Već dugi niz godina treninzi se održavaju tri puta tjedno u trajanju od sat i pol, a trenutno je aktivno oko 20-ero djece (KK Jaska, 2022).

Jedan od problema KK Jaske, a vjerojatno i drugih klubova iz manjih sredina i gradova, uz sve manji broj djece je prestanak bavljenja košarkom djece prelaskom iz osnovne u srednju školu. Nekad je to bilo završetkom srednje škole i upisom na fakultet odnosno stupanjem u radni odnos kada su djeca nakon juniorskog staža prestajala sa igranjem košarke. Danas je to pomaknuto, gledano po uzrastu iz predkadeta u kadete te košarkaški klub već nekoliko godina ima samo kategoriju predkadeta (KK Jaska, 2022).

Isto tako, nešto talentiranija djeca koja žele više napredovati odlaze u zagrebačke klubove ili one u okolici (Gorica, Samobor) te tamo nastavljaju igrati košarku. Uz kvalitetan trenerski kadar, kroz školu košarku i animaciju djece te povećanjem broja treninga sigurni smo kako bi se ovaj problem uspio riješiti ili barem smanjiti.

### **5.3 Financijsko poslovanje KK Jaska u razdoblju od 2016. do 2021. godine**

Svaka organizacija u svom poslovanju ima zacrtane ciljeve koje želi ostvariti. Uspješnost poslovanja kod svake organizacije gleda se i definira drugačije, ovisno o njezinim ciljevima. Ciljevi poslovanja mogu biti različiti s obzirom na djelatnost, ali najčešći cilj je profitabilnost poslovanja (Žager i Žager, 2000). Važno je napomenuti kako i neprofitne organizacije mogu akumulirati višak prihoda u odnosu na rashode, iako to nije primarni njihov primarni cilj (Bežovan, 2005; Vugrinec, 2015).

Ovaj se rezultat poslovanja svake sportske organizacije pa tako i neprofitne iskazuje u različitim računovodstvenim izvješćima (Žager i Žager, 2000). U slučaju profitnih organizacija to su bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjeni vlasničke glavnice i bilješke uz financijske izvještaje. Izvještavanje neprofitnih organizacija razlikovat će se ovisno o tome vode li dvojno ili jednostavno knjigovodstvo. Ako vodi dvojno knjigovodstvo to će biti Bilanca, Izvještaj o приходima i rashodima, Skraćeni izvještaj o приходima i rashodima te Bilješke, dok će one koje vode jednostavno knjigovodstvo sastavljati Godišnji financijski izvještaj o primicima i izdacima (Vašiček, D. i Vašiček, V., 2016, str. 290-291)

Kako bismo mogli vidjeti ostvaruje li organizacija višak ili ne, potrebno je pozabaviti se izvještajem u kojem se nalaze podaci o ostvarenim prihodima i rashodima. Prihodi prikazuju rezultat rada i poslovanja, u ovom slučaju neprofitne organizacije, koji su ostvareni u određenom vremenskom razdoblju npr. unutar godinu dana, a prikazuju se kroz novčane vrijednosti nekih proizvoda ili usluga (Žager i Žager, 2000). Izvori prihoda sportskih organizacija mogu biti iz proračuna, od ulaznica, članarina i pristojba, sponzorstava, naknada za korištenje sportskih objekata, gospodarskih djelatnosti, prodaja TV prava i kamata (Bartoluci i Škorić, 2009). Rashodi pak nastaju kao posljedica trošenja, odnosno smanjenja materijalne i nematerijalne dugotrajne i kratkotrajne imovine te korištenjem financijskih sredstava (Žager i Žager, 2000). U cilju i svrhu poslovanja nazivaju se troškovi, a troškovi sportskih organizacija ne razlikuju se znatno u odnosu na druge organizacije i radi se o troškovima energije, materijala, amortizacije, rada, tuđih usluga, ostalim materijalnim troškovima te izvanrednim rashodima.

Iznosi ostvarenih prihoda, te s druge strane rashoda, bilježe se u izvještaju koji nazivamo Račun dobiti i gubitka, a u slučaju neprofitnih organizacija Izvještaj o prihodima i rashodima. To je računovodstveni izvještaj koji prikazuje prihode i rashode svake sportske jedne organizacije ostvarene u nekom vremenskom razdoblju (Žager i Žager, 2000), a u nastavku je prikazan (tablica 2.) na primjeru KK Jaska.

*Tablica 2. Izvještaj o prihodima i rashodima KK Jaska (€) za razdoblje od 2016. do 2021. godine*

<b>GODINA</b>	<b>PRIHODI</b>	<b>RASHODI</b>	<b>Višak / manjak</b>
<b>2016.</b>	10 875,27	8 517,84	2 357,44
<b>2017.</b>	6 868,61	5 564,20	1 304,41
<b>2018.</b>	10 058,30	9 041,63	1 016,67
<b>2019.</b>	8 178,75	7 541,59	637,16
<b>2020.</b>	5 442,83	4 482,05	960,78
<b>2021.</b>	6 777,42	6 156,83	620,59

Izvor: Vlastiti uradak prema financijskim izvještajima (KK Jaska,2016;2017;2018;2019;2020;2021).

Iz prikazane tablice je vidljivo kako je klub s godinama suočen sa smanjivanjem prihoda (uz izuzetak 2018. godine), dok rashodi iz godine u godinu variraju. Također vidi se kako je košarkaški klub unatoč ovih nekoliko turbulentnih godina ponajprije zbog zdravstvene

situacije i pandemije COVID-19 uspio svaku godinu završiti sa viškom. Razloge smanjenja prihoda potrebno je tražiti u njihovoj strukturi (tablica 3.).

Tablica 3. Struktura prihoda KK Jaska (€) za razdoblje od 2016. do 2021. godine

		2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>1.</b>	<b>PRIHODI</b>	<b>10 875,27</b>	<b>6 868,61</b>	<b>10 058,30</b>	<b>8 178,75</b>	<b>5 442,83</b>	<b>6 777,42</b>
1.1	Prihodi od SZGJ	6 585,18	5 063,11	5 558,30	5 523,39	3 716,24	5 455,61
1.2	Prihodi od Zajednica sportskih udruga i saveza Zagrebačke županije za održavanje turnira „Davor Popović“	2 654,46	0,00	2 654,46	0,00	0,00	398,17
1.3	Prihodi od članarina	1 579,40	1 539,58	1 811,66	2 601,37	1 645,76	889,24
1.4	Ostali vlastiti prihodi obavljanjem dopuštenih djelatnosti (kamate)	56,24	0,47	0,70	0,90	1,20	1,22
1.5	SZGJ-posebne namjene	0,00	132,73	0,00	0,00	0,00	0,00
1.6	Donacije od pravnih osoba	0,00	132,73	0,00	0,00	0,00	0,00
1.7	DND(Ljetna igraonica)	0,00	0,00	33,18	53,09	0,00	33,18
1.8	Povratak kotizacije	0,00	0,00	0,00	0,00	79,63	0,00

Izvor: Vlastiti uradak prema financijskim izvještajima (KK Jaska; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021)

Pandemija COVID-19 utjecala na rad svih sfera u društvu pa tako ni KK Jaska nije ostao pošteđen. Nakon godina truda i ulaganja u djelovanje kluba rezultat nije izostao. U 2019. godini zabilježen je rekordan broj djece u klubu (35) što je najveći broj od postojanja kluba (KK Jaska, 2019b). Nažalost kroz ove dvije godine pandemije klub je praktički prestao sa radom od ožujka 2020. godine uz ponovno vraćanje treninzima kratko u rujnu, listopadu i studenom iste godine, dok su natjecanja u potpunosti izostala. Normalno funkcioniranje i održavanje treninga i natjecanja započelo je tek u rujnu 2021. godine. Kroz taj period broj djece se praktički prepolovio dok su kategorije juniora i kadeta skoro nestale (KK Jaska, 2021b). Gledano u postocima, proračun košarkaškog kluba je od 2016. godine u odnosu na posljednje dvije godine (2020. i 2021.) pao za 40-50%.

Sa prikazanom strukturom prihoda košarkaškog kluba Jaska vidljivo je kako najveća financijska sredstva košarkaškom klubu dolaze od Sportske zajednice grada Jastrebarsko (SZGJ) i članarina kluba. Sportski savez zagrebačke županije uvelike je pomagao klubu dugi niz godina, posebno u održavanju i organiziranju memorijalnog turnira „Davor Popović“ , međutim 2017. godine zbog prestanka igranja seniorske ekipe (čime je posljedično memorijalni turnir izgubio na važnosti s obzirom da ga odigravaju mlađe dobne kategorije te je smanjena posjećenost) i određenih tehničkih problema (izostanak prijavljivanja turnira

Sportskom savezu zagrebačke županije) izostala su financijska sredstva koja su, na žalost, i onako sve manja. (KK Jaska, 2017b)

Također, proračunska sredstva klubu su se izrazito smanjila 2020. i 2021. zbog epidemije COVID-19 pa u tom razdoblju nije ni održan memorijalni turnir „Davor Popović“.

Iznos sredstava koji dobiva pojedini klub od SZGJ-a, ovisit će i nekim drugim čimbenicima kao što su primjerice proračun SZGJ-a, broj članica ili pak kriteriji dodjele financijskih sredstava. Kako se proračunska sredstva SZGJ povećavaju te su primjerice za 2022. godinu prvi puta u povijesti sportske zajednice planirana sredstva u iznosu preko 265 445,62 € (2 000 000 kn) (SZGJ, 2022), a u isto je vrijeme sve manji broj članica SZGJ (u 2022. godini ih je 35), KK Jaska bi mogao dobiti veća proračunska sredstva. No, realnost je kako će ona ipak najvjerojatnije smanjivati buduću da klub ima sve manje dobnih kategorija, a upravo je to jedan od kriterija dodjele sredstava od strane SZGJ.

Naime, 2017. godine SZGJ jasno određuje kriterije dodjele financijskih sredstava sportskim udrugama za njihovo djelovanje. Kriteriji su razvijenost sporta, status sporta, sportska kvaliteta, značaj pojedinog sporta za grad (SZGJ, 2017).

SZGJ na temelju navedenih kriterija dodjeljuje bodove koji klubove raspoređuju u četiri kategorije (Žalac, 2021, str. 25):

- „1. kategorija - 75% sredstava predviđenih financijskim planom Zajednice, od kojeg 1.A kategorija podnosi prijedlog za 90 %-tni iznos predmetnih sredstava, dok 1.B grupa podnosi prijedlog za 10 %-tni iznos predmetnih sredstava;
- 2. kategorija – 15 % sredstava predviđenih financijskim planom Zajednice;
- 3. kategorija - 6 % sredstava predviđenih financijskim planom Zajednice;
- 4. kategorija - 4 % sredstava predviđenih financijskim planom Zajednice.“

Prema SZGJ iz 2018. godine (SZGJ, 2018), košarka odnosno KK Jaska je smješten u drugu kategoriju.

Iz razgovora s ostalim klubovima članovima Sportske zajednice grada Jastrebarsko, može se zaključiti kako KK Jaska „ubire“ najniže iznose članarina od svojih članova, a s obzirom na program rada, stručnost trenera te učestalost treninga i utakmica nameće se zaključak kako je trenutni iznos članarina nedostatan.

S obzirom na prethodno navedeno, činjenicu da su članarine kluba male, te da će se suočiti sa dodatnim smanjivanjima proračunskih sredstava, valjalo bi na vrijeme razmišljati o alternativnim načinima financiranja kao što su već navedena primjerice sponzorstva kojih klub ustvari niti ne ostvaruje. Za daljnji razvitak i konkurentnost kluba od velike je važnosti pronaći nekoliko stalnih sponzora koji bi svojim ulaganjima u klub bezbrižno omogućili

klubu izvršavanje njegovih obaveza prema svojim stalnim rashodima kao što su kotizacija natjecanja i prijevoz na utakmice, a i kako bi se održavao već spominjani turnir „Davor Popović“, a ne da je u neizvjesnosti svake godine hoće li i koliko novaca klub dobiti od SZGJ i Sportske zajednice Zagrebačke županije.

Detaljniji prikaz rashoda navodimo u tablici 4.

Tablica 4. Struktura rashoda KK Jaska (€) u vremenskom periodu 2016.-2021.

		<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>2.</b>	<b>RASHODI</b>	<b>8 517,84</b>	<b>5 564,20</b>	<b>9 041,63</b>	<b>7 541,59</b>	<b>4 482,05</b>	<b>6 156,83</b>
2.1	Troškovi najma (dvorana, teren) SZGJ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2	Školovanje kadrova, seminari, licence i sl	907,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3	Oprema, rekviziti i sl.	737,30	844,31	1 154,60	1 490,82	238,37	274,74
2.4	Članarine i kotizacije nacionalnim savezima	2 187,46	792,49	1 318,73	1 380,72	346,67	63,04
2.5	. Prijevoz igrača, sudaca na natjecanja i naknada sucima	3 852,68	2 869,28	4 553,24	3 533,13	1 233,00	455,52
2.6	Troškovi turnira „Davor Popović“	464,55	668,98	1 183,66	360,37	0,00	0,00
2.7	Rad trenera	0,00	0,00	0,00	0,00	728,25	1 895,04
2.8	Administrativni troškovi	120,14	163,50	255,39	369,09	433,34	134,62
2.9	Kotizacija za seminar	0,00	0,00	0,00	26,54	79,63	0,00
2.10	Troškovi godišnje skupštine	247,87	0,00	536,20	380,91	215,01	294,78
2.11	Ostali troškovi	0,00	225,63	39,81	0,00	39,81	1 762,30
2.12	Knjigovodstvene usluge	0,00	0,00	0,00	0,00	1 167,96	1 274,14

Izvor: Vlastiti uradak prema financijskim izvještajima (KK Jaska; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021)

Što se tiče rashoda kluba, u većini stavki troškovi su bili primjereni klubu ovakve vrste i razmjerni dobivenim proračunskim sredstvima. Najam dvorane u potpunosti „pokriva“ SZGJ, međutim ne knjiže se pod stavku prihoda niti rashoda. Gledajući podatke rashoda vidi se kako je najviše sredstava klub izdvajao na prijevoz igrača i sudaca te njihove naknade. Navedeno je dijelom, kroz nekoliko godina, uključivalo i naknade za trenere, što je u 2020. i 2021. vođeno kao „rad trenera“. Osim prijevoza, velikim dijelom sredstva odlaze i na članarine te kotizacije prema savezima za sudjelovanje u ligama. Na spomenute rashode ne može se utjecati jer su oni fiksni, tj. ovise o Hrvatskom košarkaškom savezu te Savezu grada Zagreba koji određuju iznose. Potrebno je još dodati kako jesu pod stavkom „Ostali troškovi“ u 2021. godini značajan dio sredstava utrošen u izradu knjige „40 godina Košarkaškog kluba Jaska“ koja je promovirana u svibnju 2023. godine, a koja nam ujedno bila jedan od glavnih izvora u izradi ovog diplomskog rada. Dakle, nije riječ o stalnom rashodu.

Iskazanim i obračunatim prihodima i rashodima prikazuje se ostvareni poslovni rezultat koji je pokazatelj uspjeha u poslovanju neke neprofitne organizacije. Ukoliko su prihodi veći od rashoda poslovni rezultat je pozitivan, ukoliko su rashodi veći od prihoda poslovni rezultat je negativan (Bartoluci i Škorić, 2009). Na primjeru KK Jaska poslovni rezultat je pozitivan, međutim imajući u vidu da su prihodi svake godine sve manji, dok je većina rashoda preusmjerena u neke druge troškove unazad nekoliko godina (npr. pisanje knjige 40 godina KK Jaska) vrlo lako možemo zaključiti kako se slabo ulagalo u privlačenje novih članova.

Danas u svijetu, pa tako i u Hrvatskoj, većina sportskih organizacija s razlogom „živi“ od sponzora jer je praktično nemoguće djelovati samo od financijskih sredstava države ili grada. Vodeći se ovim primjerima, može se zaključiti kako bi KK Jaska trebao pronaći nekoliko sponzora koji bi, makar simboličnim iznosima, pridonijeli financijskoj stabilnosti kluba.

KK Zapad je dokaz da je održivost i postojanost kluba te njegovo funkcioniranje i kvalitetan rad sa mlađim kategorijama moguć. Naime, ovaj mali klub sa sjedištem na zapadnom dijelu grada Zagreba je u samo nekoliko godina postao inkubator velikog broja djece i mladih. Vodstvo KK Zapad je promjenom upravljačke politike i snažnom voljom uspjelo ishoditi sredstva Europske unije kojima se plaćaju dvojica trenera. Vrhunskim radom u nekoliko godina okupljeno je preko 200-ak djece u svim uzrastima što je vrlo respektabilna brojka, posebno uzimajući u obzir konkurenciju u gradu Zagrebu i činjenicu kako neki košarkaški klubovi imaju veća financijska sredstva i natječu se u višim rangovima (Markulak, 2019).

Naravno, prilikom usporedbe KK Zapad i KK Jaska potrebno je uzeti u obzir činjenicu kako je olakotna okolnost KK Zapada puno veći „bazen“ potencijalnih igrača s obzirom na veličinu grada u kojem djeluje. Međutim, uzimajući u obzir broj stanovnika, KK Jaska ima realni potencijal okupiti 40-50-ero djece. Primjer da se to može ostvariti pokazuje nam i sama 2019. godina kada je u klubu treniralo 35 djece (KK Jaska, 2019b).

Nakon potpunog uvida u financijske izvještaje i njihovog objašnjenja te navedenih aktualnih problema KK Jaske, mišljenje autora ovog rada kao samog sudionika kluba (trener) je da bi KK Jaska imao financijski konsolidirani i stabilni proračun treba privući nekolicinu sponzora i donatora. Uz kvalitetan školovani trenerski kadar, povećanjem broja treninga, školom košarke i animacijom djece, organiziranjem (memorijalnog ili Streetball 3x3) turnira i odlaskom na neke druge turnire, izlete i ljetne kampove u suradnji s još nekim klubovima u sigurnosti smo kako bi KK Jaska postao konkurentniji i prepoznatljiviji košarkaški klub.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovom smo se radu bavili financiranjem košarkaških klubova na primjeru KK Jaske. Kako se radi o lokalnom amaterskom košarkaškom klubu, svrstavamo ga u neprofitne organizacije. Analiza pokazuje kako su glavni izvor prihoda sredstva „dobivena“ od lokalne zajednice tj. od države, što nije ništa neuobičajeno za bilo koji manji klub ili drugu neprofitnu organizaciju. Međutim, analizirajući detaljnije načine financiranja navedenog kluba mogli smo vidjeti i kako postoji velik potencijal dolaska do više sredstava od strane drugih izvora financiranja, posebno od članarina i/ili privlačenja sponzora koji bi klubu pridonijeli financijskom „injekcijom“. Time bi rad bio još kvalitetniji, a ostvarili bi se i primarni ciljevi kluba kao što je privlačenje većeg broja članova čime se pozitivno utječe na lokalnu zajednicu posebno mlade.

Na temelju analize prihoda i rashoda KK Jaske u razdoblju od 2016. do 2021. godine moguće je zaključiti kako je zlatno doba kluba bilo razdoblje u kojem se organizirao memorijalni turnir „Davor Popović“. Turnir je privlačio znatno veći broj sponzora nego što je to slučaj danas pa je bilo moguće organizirati dolazak košarkaških „zvijezda“ na događaj čime se opet privukao veći broj gledatelja, a naposljetku i članova/igrača. Također, iz analize je vidljivo kako je pandemija COVID-19 očekivano prekinula ovo „zlatno doba“ u smislu broja djece koji je drastično pao, te su financijska ulaganja u rad bila znatno smanjena, a samim time angažman trenera i ostalih djelatnika je bio manji.

Isto tako, analizirao se i trenutno najdominantniji izvora financiranja KK Jaske – Sportska zajednica grada Jastrebarskog. Moguće je reći kako se i ovdje nalaze brojne prilike tj. potencijal za KK Jasku za još veći financijski poticaj od strane SZGJ, s obzirom da je članova Zajednice sve manje, dok su proračunska sredstva SZGJ s godinama sve veća. Dakako, ovo će primarno ovisiti o broju djece u klubu te uzrasnih kategorija jer se na temelju tog kriterija povećavaju financijska sredstva od strane SZGJ.

Za kraj, nadamo se kako će sadašnje vodstvo kluba ili nekoliko budućih entuzijasta (bivši članovi kluba), svojom neizmjernom voljom i empatijom prema klubu te implementacijom novih ideja i prijedloga od kojih su neki izneseni i u ovom radu, podići klub na neke „više“ razine i iskoristiti sav svoj potencijal te biti za primjer nekim drugim klubovima, a ne ostati u prosjeku nekog provincijskog kluba.



## 7. LITERATURA

- Andrijašević, S. (1999). Sport kao javno dobro. U: M. Bartoluci (ur.), *Ekonomski aspekti sporta i turizma*. (str. 15-21). Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu.
- Bartoluci, M. (1999). Osnove ekonomike i menadžmenta sporta. U: M. Bartoluci (ur.), *Ekonomski aspekti sporta i turizma*. (str. 9-10). Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu.
- Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Bauer, D. (2022). Drama pod tornjem! Cibona je pred gašenjem, evo tko sad jedini može spasiti klub: „Odluka je na njima“. *Sportske novosti*. <https://sportske.jutarnji.hr/sn/kosarka/hrvatska-liga/drama-pod-tornjem-cibona-je-pred-gašenjem-evo-tko-sad-jedini-moze-spasiti-slavni-klub-odluka-je-na-njima-15209817> Preuzeto 13. lipnja 2022.
- Beech, J. i Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment* (hrvatski prijevod). Zagreb: Stručni studij ekonomije i menadžmenta, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
- Bežovan, G. (2005). *Civilno društvo*. Zagreb: Nakladni zavod Globus.
- Biography. (2023). *James Naismith*. Dostupno na: <https://www.biography.com/scholar/james-a-naismith> Preuzeto 5. kolovoza 2023.
- Brajdić, D. (2019). PARADOKS Bolje bi prošli da nemamo ni jednog NBA igrača. *Hrvatski zbor sportskih novinara*. <https://hzn.hr/hr/29-hzn/hr/novosti/2603-paradoks-bolje-bi-prošli-da-nemamo-nijednog-nba-igraca> Preuzeto 4. ožujak 2023.
- Bronić, M., Čustonja, Z., Franić, J., Klemenčić, I., Kuliš, D., Lendić Kasalo, V., ... Urban, I. (2012). *Financiranje sporta u republici hrvatskoj s usporednim prikazom financiranja u europskoj uniji*. Istraživački projekt. Institut za javne financije. <http://www.ijf.hr/upload/files/file/projekti/sport.pdf>
- Commission of the European Communities. (2007). *White Paper- White Paper on sport* Dostupno na: [https://www.google.com/url?q=https://www.eusport.org/files/303-181-celex-52007dc0391-entxt.pdf&sa=D&source=docs&ust=1661250159764313&usg=AOvVaw3jfmC4\\_MutqZxGA8vMEMB3](https://www.google.com/url?q=https://www.eusport.org/files/303-181-celex-52007dc0391-entxt.pdf&sa=D&source=docs&ust=1661250159764313&usg=AOvVaw3jfmC4_MutqZxGA8vMEMB3) Preuzeto 5. srpnja 2023.
- Concil of Europe. (2021). *Recommendation CM/Rec(2021)5 of the Committee of Ministers to member States on the Revised European Sports Charter* <https://www.google.com/url?q=https://rm.coe.int/recommendation-cm-rec-2021-5-on-the-revision-of-the-european-sport->



- KK Jaska (Košarkaški klub Jaska). (2019a). *Financijsko izvješće košarkaškog kluba Jaske za 2019. godinu*. Arhiva košarkaškog kluba Jaske.
- KK Jaska (Košarkaški klub Jaska). (2019b). *Godišnje izvješće o radu košarkaškog kluba Jaske za 2019. godinu*. Arhiva košarkaškog kluba Jaske.
- KK Jaska (Košarkaški klub Jaska). (2020). *Financijsko izvješće košarkaškog kluba Jaske za 2020. godinu*. Arhiva košarkaškog kluba Jaske.
- KK Jaska (Košarkaški klub Jaska). (2021a). *Financijsko izvješće košarkaškog kluba Jaske za 2020. godinu*. Arhiva košarkaškog kluba Jaske.
- KK Jaska (Košarkaški klub Jaska). (2021b). *Godišnje izvješće o radu košarkaškog kluba Jaske za 2021. godinu*. Arhiva košarkaškog kluba Jaske.
- KK Jaska (Košarkaški klub Jaska). (2022). *Godišnje izvješće o radu košarkaškog kluba Jaske za 2022. godinu*. Arhiva košarkaškog kluba Jaske.
- Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (n.d.). Bučar, Franjo. U *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Preuzeto 16. lipnja 2023 <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=59859>
- Mahaček, D., Mijoč, I. i Hruška, Z. (2012). *Financiranje neprofitnih organizacija*. Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, 28(1), (str. 173-181). Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/>
- Markulak, B. (2019). *Status omladinskih pogona u košarkaškim klubovima*. (diplomski rad). Kineziološki fakultet, Zagreb Dostupno na: : <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:117:477813>
- Matković, B., Knjaz, D. i Rupčić, T. (2015). *Temelji košarkaške igre*. Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu (Internet izdanje). Dostupno na: <file:///C:/Users/PC/Downloads/Nastava%20-%20priru%C4%8Dnik.pdf>
- Meler M. (2003). *Neprofitni marketing*. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek
- Milanović, D. (2013). *Teorija treninga*. Zagreb. Društveno veleučilište u Zagrebu, Odjel za izobrazbu trenera i Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Milanović, D., Čustonja, Z., Bilić, D. (2011). *Temeljna načela i smjernice razvoja športa u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Nacionalno vijeće za šport i Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske.
- Milanović, D., Čustonja Z. i Hrženjak D. (2011). *Sport u razvitku hrvatskog društva*. Zbornik radova 25. ljetne škole kineziologa Republike Hrvatske. Dostupno na: [file:///C:/Users/PC/Downloads/859571.41-Milanovic%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/859571.41-Milanovic%20(1).pdf)
- Ogi, A. (2003). *The Magglingen Declaration and Recommendations*. Sport and development international conference. Dostupno na:

[https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/18\\_the\\_maggingen\\_declaration.pdf](https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/18_the_maggingen_declaration.pdf)

- Rukavina, K. (1994). *Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije*. Ekonomski fakultet, Osijek. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/331484>
- SportAccord (2023). *World sport & business summit*. Dostupno na: <https://www.sportaccord.sport/what-is-sportaccord/> Preuzeto 5. srpnja 2023.
- Springfield College (2023). *Where Basketball was Invented: The History of Basketball*. Dostupno na: <https://springfield.edu/where-basketball-was-invented-the-birthplace-of-basketball> Preuzeto 5. kolovoza 2023.
- SZGJ (Sportska zajednica Grada Jastrebarsko). (2017). *Smjernice za donošenje kriterija i dodjelu financijskih sredstava članicama SZGJ 2018 – 2019 godine*. Arhiva Sportske zajednice Grada Jastrebarsko.
- SZGJ (Sportska zajednica Grada Jastrebarsko). (2018). *Sport u Jaski – kategorizacija 2018 – 2019*. Arhiva Sportske zajednice Grada Jastrebarsko.
- SZGJ (Sportska zajednica Grada Jastrebarsko). (2022). *Financijski plan Sportske zajednice grada Jastrebarsko za 2022. godinu* <https://www.szgj.hr/index.php/ona/dokumenti-za-preuzimanje/category/5-temeljni-dokumenti>
- Škorić, S. i Hodak, Z. (2011). The system of sports financing and management in the Republic of Croatia. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci – časopis za ekonomsku teoriju i praksu*. Proceedings of Rijeka. Faculty of Economics – Journal of economics and business.
- Šugman, R., Bednarik, J. i Kolarič, B. (2002). *Športni menadžment*. Ljubljana:Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- TK Brod (Teniski klub Brod). (2023). *Statut kluba*. Dostupno na: <https://www.tenis-klub-brod.hr/statut-kluba/> Preuzeto 10. srpnja 2023.
- Vašiček, D. i Vašiček, V. (2016). *Računovodstvo i financijsko izvještavanje neprofitnih organizacija*. U V. Vašiček i D. Vašiček Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija. (str. 249-293). Rijeka: Sveučilište u Rijeci Ekonomski fakultet.
- Vasiček, V. (2016). *Definicija, obilježje i vrste neprofitnih organizacija*. U V. Vasiček i D. Vasiček Računovodstvo proračunskih i neprofitnih organizacija (str. 1-14). Rijeka: Sveučilište u Rijeci Ekonomski fakultet.

- Vugrinec, M. (2015). *Specifičnosti neprofitnih organizacija s posebnim osvrtom na udruge*. (diplomski rad). Međimursko veleučilište, Čakovec. Dostupno na: <https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A270/datastream/PDF/view>
- Vuković Cena, Z. (2023). *40 godina Košarkaškog kluba Jaska*. Jastrebarsko. Košarkaški klub Jaska.
- Zakon o sportu (NN 141,2022). *Zakon o sportu*. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/300/Zakon-osportu>
- Zakon o udrugama (NN 74,2014). *Zakon o udrugama*. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=55135>
- Žager, K. i Žager, L. (2000). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb. Masmedia.
- Žalac, M. (2021). *Analiza rashoda sportske zajednice Grada Jastrebarskog u razdoblju od 2015. do 2019. godine*. (str. 25). (diplomski rad). Repozitorij Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:117:193606>
- ŽKK Medveščak. (2023). *Od početka košarke u Hrvatskoj do Medveščaka*. Dostupno na: <http://zkk-medvescak.com/od-pocetka-kosarke-u-hrvatskoj-do-medvescaka/> Preuzeto 5. kolovoza 2023.