

# Važnost europskih potpora za gospodarstvo RH

---

Rupić, Iva

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:789178>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**

Repository / Repozitorij:

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**DIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**IVA RUPIC**  
**VAŽNOST EUROPSKIH POTPORA ZA**  
**GOSPODARSTVO RH**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Šibenik, 2021.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**DIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**VAŽNOST EUROPSKIH POTPORA ZA**  
**GOSPODARSTVO RH**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Kolegij:** Upravljanje troškovima

**Mentor:** Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.

**Student/ica:** Iva Rupić

**Matični broj studenta:** 0055461497

**Šibenik, 2021.**

## **VAŽNOST EUROPSKIH POTPORA ZA GOSPODARSTVO RH**

IVA RUPIC

Rakovo selo 138, 22 000 Šibenik, irupic@vus.hr

### Sažetak rada

Hrvatska kao članica Europske unije dobila je priliku značajnih investiranja kroz projekte financirane iz europskih fondova. U posljednje vrijeme u Hrvatskoj, a posebno u Šibensko – kninskoj županiji, sve više se osjeća utjecaj neprofitnih organizacija na gospodarstvo Hrvatske, a pogotovu na području tržišta rada. Značajne financijske investicije kroz projekte omogućile su neprofitnim organizacijama zapošljavanje značajnog broja ljudi, ali i osposobljavanje nezaposlenih osoba za tržište rada. U radu će se na temelju financijskih izvještaja Udruge mladih „Mladi u Europskoj uniji“ nastojati utvrditi financijska vrijednost projekata za državu kada su u pitanju doprinosi za zaposlene u ovoj neprofitnoj organizaciji. Analizom financijskih izvještaja također će se utvrditi efikasnost i efektivnost upravljanja troškovima u neprofitnim organizacijama.

(41 stranica / 11 slika / 9 tablica / 17 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: upravljanje troškovima, financijski izvještaji, EU fondovi, neprofitne organizacije, gospodarstvo Hrvatske

Mentorica: Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.

Rad prihvaćen:

**THE IMPORTANCE OF EUROPEAN AID FOR THE ECONOMY OF  
THE REPUBLIC OF CROATIA**

IVA RUPIC

Rakovo selo 138, 22 000 Šibenik, irupic@vus.hr

Abstract

Croatia as a member of the European Union has been given the opportunity to make significant investments through projects funded by European funds. Recently, in Croatia, and especially in the County of Šibenik - Knin, the influence of non - profit organizations on the Croatian economy has been increasingly felt, especially in the area of the labor market. Significant financial investments through projects have enabled nonprofit organizations to recruit a significant number of people, but also to train unemployed people in the labor market. The paper will, based on the financial statements of the Youth Association of the European Union, seek to determine the financial value of projects for the state in terms of contributions for employees of this non-profit organization. The analysis of the financial statements will also determine the effectiveness and efficiency of cost management in nonprofit organizations.

(41 pages / 11 figures / 9 tables / 17 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: cost management, financial statements, EU funds, non-profit organizations, Croatian economy

Supervisor: Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.

Paper accepted:

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, IVA RUPIC, student/ica Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG 0055461497 izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na preddiplomskom/specijalističkom diplomskom stručnom studiju MENADŽMENT pod naslovom: VAŽNOST EUROPSKIH POTPORA ZA GOSPODARSTVO RH

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku, 07.09.2021.

Student/ica:

Iva Rupić

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. TROŠKOVI.....	3
2.1. Vrste troškova.....	3
2.1.1. Upravljanje troškovima .....	6
2.1.2. Metode upravljanja troškovima u neprofitnim organizacijama .....	9
2.2. Neprofitne organizacije .....	12
2.2.1. Vrste neprofitnih organizacija .....	14
2.2.2. Računovodstvo neprofitnih organizacija.....	15
2.2.3. Upravljanje financijskim resursima neprofitnih organizacija .....	17
2.2.4. Uloga neprofitnih organizacija u gospodarstvu države.....	18
3. ANALIZA TROŠKOVA NEPROFITNE ORGANIZACIJE „MLADI U EU“ .....	20
3.1. Djelovanje neprofitne organizacije.....	21
3.1.1. Analiza provedbe projekata unutar neprofitne organizacije.....	24
3.1.2. Analiza poslovanja neprofitne organizacije .....	26
3.1.3. Analiza financijskih sredstava sektora ljudskih resursa .....	28
3.2. Uloga troškova neprofitne organizacije „Mladi u EU“ u gospodarstvu Hrvatske.....	34
3.2.1. Stanje hrvatskog gospodarstva .....	35
3.2.2. Pozicioniranje neprofitnih organizacija u gospodarstvu Hrvatske.....	36
3.2.3. Financijska uloga neprofitne organizacije „Mladi u EU“ u proračunu Šibensko – kninske županije i Grada Šibenika .....	38
4. KONTROLING KAO FUNKCIJA UPAVLJANJA.....	39
5. ZAKLJUČAK .....	41
LITERATURA.....	43
DODACI .....	45
Popis slika .....	45
Popis tablica .....	45

# 1. UVOD

U prošlosti su glavnu ulogu u ekonomiji jedne države imali industrija, te malo i srednje poduzetništvo. Slijedom globalizacije ove dvije ekonomske grane ostale su na visokoj poziciji stupa gospodarstva svake države, ali se slijedom ekonomskih kriza i nestabilnosti u sloju gospodarskog društva počela prepoznavati važnost neprofitnog sektora. Neprofitni sektor iako ne donosi zaradu, a samim time niti prihode od poreza ima specifičnu ulogu jačanja i stvaranja stabilnosti tržišta rada.

Ulaskom u Europsku uniju Hrvatska je dobila priliku jačanja gospodarske strukture kroz europske fondove. Ovakvu priliku su posebno prepoznale neprofitne organizacije koje značajan doprinos daju zapošljavanju i stabilnosti radnih mjesta, pogotovo kada su u pitanju projekti pružanja socijalnih usluga koji su dugotrajni i neprekidni. Zapošljavanjem ugroženih skupina na tržištu rada, državu se značajno financijski rasterećuje počevši od zdravstvenog osiguranja nezaposlenih osoba, pa sve do novčanih potpora za koje država odvaja značajne novce.

Samim time, jasno je kako neprofitne organizacije imaju sve jači i financijski utjecaj na državni proračun uplaćivanjem doprinosa za zaposlene, ali i doškolovavanjem, prekvalificiranjem i osposobljavanjem nezaposlenih osoba sredstvima doniranim iz proračuna Europske unije, a ne iz proračuna države. Značaj financijskih sredstava koje se uplaćuju u državni proračun bit će projiciran analizom financijskih troškova sektora ljudskih resursa neprofitne organizacije „Mladi u EU“.

Temeljem osnovnih pojmova, poput definicije troškova, vrste troškova i načina dobrog upravljanja troškovima nastojat će se pripremiti teorijska podloga radi lakšeg razumijevanja tematike rada. Drugi dio rada definirat će same neprofitne organizacije, prikazati kakve vrste ovih organizacija postoje, na koji način upravljaju financijskim resursima, te koja je njihova točna uloga u gospodarstvu jedne države.

Analiza troškova neprofitne organizacije ukratko prikazuje osnovne informacije o „Mladi u EU“, te analizira cjelokupno poslovanje organizacije. Na temelju analize cjelokupnog poslovanja, analizirati će se posebno financijska sredstva u sektoru ljudskih resursa. Slijedom analize definirat će se točna uloga troškova neprofitne organizacije „Mladi u EU“ u državnom proračunu. Kratko će se prikazati struktura samog hrvatskog gospodarstva kako bi se lakše pozicionirao sektor neprofitnih organizacija, a zatim će se analizirati zaposlenost u Šibensko –



kninskoj županiji radi utvrđivanja činjeničnog stanja na temelju odobrenih sredstava Europske unije promatranj neprofitnoj organizaciji. Na temelju izvršenih analiza konstruirat će se zaključno razmatranje o samoj financijskoj ulozi neprofitne organizacije „Mladi u EU“ u proračunima Šibensko – kninske županije i Grada Šibenika. Na kraju rada, autor će se osvrnuti i dati prijedloge o upravljanju troškovima u sektoru ljudskih resursa, ali i općem upravljanju troškova nastalih u neprofitnim organizacijama radi doprinosa lakšem poslovanju istih, te većeg priljeva sredstava od strane Europske unije.

Na samom kraju, proje osobnog osvrta autora na temu, kratko je prikazan sustav kontrolinga unutar Udruge mladih „Mladi u EU“. Svrha prikaza sustava je upoznati se s primjenom kontrolinga unutar neprofitnih organizacija, te kako jedan takav sustav može utjecati na uspješnost provedbe nacionalnih i europskih projekata.

## 2. TROŠKOVI

Općenito, u ekonomskoj teoriji troškovi se definiraju kao novčani izraz utrošenih činitelja u radnom procesu koji se može ukalkulirati u cijenu nastalih učinaka, pa se oni nazivaju ukalkuliranim poslovnim rashodima.<sup>1</sup> Troškovi se razvijaju paralelno s povećanjem stupnja kompleksnosti poslovanja i samim time sa promjenom strukture troškova. U procesu poslovanja poduzeća predstavljaju poslovne rashode. Pritom dolazi do problema razlikovanja pojmova koji pripadaju troškovima ali se razlikuju od njih, primjerice utrošak, rashod, gubitak i izdatak. Obzirom da se u same troškove u nekom kontekstu mogu ubrojiti i utrošci, rashodi i izdaci, njih je potrebno posebno definirati, odnosno razgraničiti njihove pojmovne vrijednosti. Uz to, treba naglasiti da se pojam troška razlikuje od pojmova kao što su utrošak, izdatak te rashod. Prema tome, pojmovna određenja su sljedeća:<sup>2</sup>

- utrošak podrazumijeva fizičko ulaganje materijalnih vrijednosti i dobara u stvaranju učinaka;
- izdatak podrazumijeva smanjenje novčanih sredstava, odnosno odljev novca poslovnog subjekta;
- rashod se odnosi na smanjenje ekonomskih koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili smanjenja sredstava ili stvaranja obveze što za posljedicu ima smanjenje glavnice, osim onog u svezi s raspodjelom glavnice sudionicima.

### 2.1. Vrste troškova

Kako bi se poslovne odluke donosile pravilno i kvalitetno nužno je upravljati troškovima, a upravljanje uključuje planiranje, vođenje evidencije, nadzor, mjerenje i analizu troškova. Da bi se lakše troškovima upravljalo, potrebno je znati njihovu kategorizaciju. Kategorizacija troškova može se vršiti s više stajališta i to ovisno o:<sup>3</sup>

- podrijetlu (troškovi sirovina i materijala, troškovi usluga, troškovi amortizacije, troškovi bruto plaća, porezi i doprinosi neovisni o poslovnom rezultatu i slično),

---

<sup>1</sup> Ćosić, Z. i suradnici, Primijenjeno poduzetništvo – zbirka tekstova, Beretin i Prom, Split i Zagreb, 2005., str. 24.

<sup>2</sup> Tušek, B., Računovodstveno praćenje troškova poslovanja, Ekonomski fakultet Zagreb, dostupno na: <http://web.efzg.hr/>, (21.12.2019.)

<sup>3</sup> Ibid., str. 52.

- poslovnim funkcijama koje ih uvjetuju (troškovi upravljanja, troškovi nabave, troškovi proizvodnje, troškovi prodaje, troškovi financiranja, troškovi računovodstva, troškovi opće i kadrovske funkcije i slično),
- vremenu nastanka (povijesni (stvarni) troškovi, planski (budući) troškovi),
- mjestu nastanka (proizvodni ili pogonski troškovi, administracijski troškovi),
- načinu uračunavanja u cijenu učinaka (izravni ili direktni (neposredni) troškovi, neizravni ili režijski (opći) troškovi),
- korištenju kapaciteta (fiksni i varijabilni troškovi,),
- broju proizvoda (ukupni i prosječni troškovi)

Slika 1. Opći prikaz vrste troškova



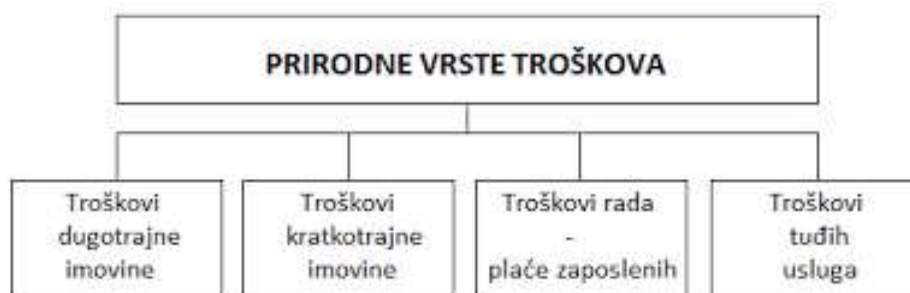
Izvor: <https://image.slidesharecdn.com/6-troskovi1-140110131924-phpapp01/95/6-troskovi-1-19-638.jpg?cb=1389360106> (17.01.2020.)

Da bi ostvarila svoj cilj (dobit) svaka organizacija mora nastojati minimizirati troškove te maksimalizirati prihode. Svaka organizacija nastoji ponuditi što atraktivniji proizvod ili uslugu, što bolje kvalitete i uporabne vrijednosti, u svrhu ostvarivanja što veće cijene i dobiti. Sukladno

navedenoj činjenici, neovisno da li se radi o profitnom ili neprofitnom sektoru, organizacija nastoji postići:<sup>4</sup>

- minimalizaciju troškova - trajno nastojanje poduzetnika smanjenju troškova proizvodnje učinaka koje se postiže: primjenom standardnih normativa iskorištenja sirovina i materijal, radnog vremena, ili pak korištenje kapitala; dobrom organizacijom svih funkcija; dobrim poznavanjem tržišta nabave i prodaje),
- raspored troškova po učincima – osigurava praćenje troškova i njihovu racionalizaciju te veću konkurentnost učinaka na prodajnom tržištu a koje se postiže: kvalitetnom evidencijom troškova po obujmu i strukturi, pravilnom vremenskom alokacijom i terećenje učinaka amortizacijom ulaganja u dugotrajnu imovinu,
- vremenska usklađenost troškova i učinaka – kontinuitet radnog procesa bez gomilanja zaliha i zastoja u proizvodnji da ne bi došlo do neusklađenosti između prihoda i rashoda,
- planiranje – jedna od temeljnih pretpostavki usklađivanja odnosa troškova i učinaka, postiže se izradom godišnjih planova poslovanja koji se prate tijekom trajanja radnog procesa a odstupanja koja se javu tokom praćenja se korigiraju odmah, te je rezultat svega analiza ostvarenog i planiranog na temelju koje se donose poslovne odluke za nadolazeće obračunsko razdoblje.

Slika 2. Grafički prikaz vrste troškova prema prirodi nastanka



Izvor: <https://repositorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A4440/datastream/PDF/view> (17.01.2020.)

<sup>4</sup> Ibid., str. 76. – 79.

### 2.1.1. Upravljanje troškovima

Upravljanje troškovima postupak nastojanja smanjivanja troškova, zbog postizanja što boljeg poslovnog rezultata u danim okolnostima poslovnog procesa. Upravljanje troškovima prvenstveno predstavlja smanjenje ili eliminiranje nepotrebnih troškova faktora poslovnog procesa. Smanjenje troškova najčešće sa sobom donosi ciljeve poput povećanja profita, povećanja konkurentnosti, osiguranja opstanka na tržištu, ali i smanjenje gubitka.<sup>5</sup>

Postupak upravljanja troškovima zahtijeva utvrđivanje ciljeva upravljanja troškovima radi pravodobnog prepoznavanja pitanja koja se nameću u postupku upravljanja, pripreme informacija i određivanje strategije upravljanja troškovima. Nakon utvrđivanja ciljeva, očekivani korak u postupku upravljanja troškovima, utvrditi faktore poslovnog procesa koji najviše utječu na visinu troškova, zatim stvarne troškove poslovanja, njihovu alokaciju po učincima, te na koji način nastale troškove evidentirati, obračunavati, analizirati, mjeriti i ocjenjivati. Da bi cijeli postupak upravljanja troškovima tekao neometano nužno je osigurati potrebnu infrastrukturu za upravljanje istima poput stupnja organizacije, razvijene menadžerske funkcije i razvijene informatičke tehnologije. Nakon navedenih koraka i na temelju dobivenih činjenica potrebno je osmisliti strategiju za poslovne korake poput planiranja, budžetiranja, nadzora i analize troškova.<sup>6</sup>

Uloga menadžmenta, odnosno upravnog odbora u neprofitnim organizacijama, je planski i jasno postaviti opće ciljeve poslovanja te s najnižim troškovima osigurati optimalnu organizaciju rada i korištenje kapaciteta, izbor tehnologije i kadrova koji se mogu uspješno nositi sa zahtjevima vremena. Također zadatak menadžmenta, odnosno upravnog odbora, je osigurati optimalno budžetiranje troškova po strukturi, dinamici, izvorima i namjeni te uz pomoću informatičke tehnologije osigurati praćenje svih relevantnih informacija koje utječu ili mogu utjecati na sniženje i optimalizaciju troškova. Osim menadžmenta/upravnog odbora, u procesu upravljanja troškovima zahtijeva se računovodstveno praćenje svih troškova kako bi se osigurale brze i točne informacije o stanju i kretanju troškova te analize koje će ukazivati na ponašanje troškova ovisno o promjeni uvjeta poslovanja.<sup>7</sup>

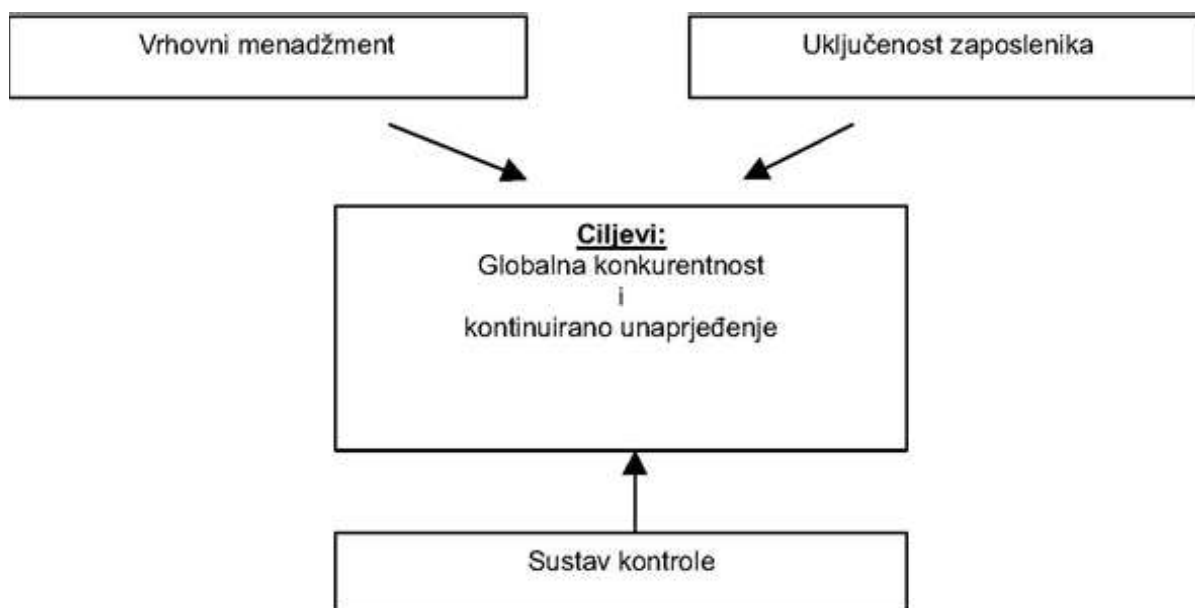
---

<sup>5</sup> Ibid., str. 145.

<sup>6</sup> Ibid., str. 145. – 147.

<sup>7</sup> Ibid., str. 147. – 148.

Slika 3. Struktura upravljanja troškovima



Izvor: Mikić, M., Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(1), Zagreb, 2009., str. 163.

„Upravljanje troškovima poslovanja temelji na se proaktivnom stavu, jer pretpostavlja da su svi troškovi proizvoda i usluga rezultat odluka donesenih od menadžmenta. Upravo zato menadžeri koji upravljaju troškovima, ne bilježe samo troškove već su aktivni partneri u donošenju odluka o razvijanju i unaprjeđenju proizvoda i usluga te reduciranju troškova. Njihove se odluke najčešće temelje na informacijama o dinamici troškova i odnose se na ocjenjivanje uklapanja pojedinih aktivnosti u prihvatljive troškovne okvire.“<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Mikić, M., Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(1), Zagreb, 2009., str. 163.

Slika 4. Funkcije menadžmenta u upravljanju troškovima

Odluke menadžmenta	Elementi sustava upravljanja troškovima	Metode upravljanja troškovima
<b>Strategijske odluke</b>		
1. Odabir dugoročne strategije poduzeća	Poznavanje poduzeća, njegovih konkurenata i njegova okruženja	Analiza konkurentnosti usporedbom procesa s konkurentima i najboljim rješenjima
2. Definiranje obujma i opsega poslovanja poduzeća <sup>5</sup>	Mjerenje očekivane efikasnosti korištenja resursa u alternativnom poslovanju	Analiza trenutnih i mogućih promjena u vrijednosnom lancu i uzročnicima ekonomskih troškova
3. Planiranje i organiziranje upotrebe resursa u svrhu efikasnog poslovanja	Utvrđivanje prilika za unaprjeđenje vrijednosti i troškova novih ili postojećih proizvoda i usluga	Analiza efikasnosti trenutnih poslovnih i proizvodnih procesa. Mjerenje očekivanih stvarnih i oportunitetnih troškova različitih odluka
4. Provedba planova i organizacijskih promjena	Predvoditi organizacijske promjene.	Omogućuje vodstvo za višefunkcijske timove
5. Procjena rezultata planova i promjena	Mjerenje i izvještavanje o aktualnim rezultatima aktivnosti, procesa, proizvoda i usluga	Mjerenje periodičnih troškova nastalih u poslovnim, proizvodnim, marketinškim i distribucijskim procesima i aktivnostima
<b>Operativne odluke</b>		
6. Motiviranje i procjena učinaka pojedinaca i organizacijskih jedinica	Mjere i metode za motivaciju i procjenu osoblja	Razvijanje inicijativnih programa i mjerenje napretka, produktivnosti, kvalitete, vremenskog ciklusa i potrošačkog zadovoljstva
7. Razmjena informacija o planovima i rezultatima	Razmjena informacija o rezultatima aktivnosti upravljanja troškovima	Pružanje čestih i pravodobnih informacija u cilju donošenja odluka
8. Procjena efektivnosti donesenih odluka i njihovo unaprjeđivanje	Razlika između stvarnih rezultata i planova ili očekivanja	Objašnjavanje i interpretacija razlika između stvarnih rezultata i planova

Izvor: Mikić, M., Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(1), Zagreb, 2009., str. 164.

„Suvremeni uvjeti poslovanja "otežali" su procese donošenja odluka od menadžera i stvorili potrebu za sve većim brojem pouzdanih informacija. Upravo je razvoj informacijske tehnologije i poslovanja preko interneta omogućio organizacijama širom svijeta stjecanje informacija o proizvodima i tržišnim mogućnostima, usmjeravanje pozornosti na jedinstvene snage, prilike i probleme te usluživanje potrošača bez obzira na njihovu lokaciju. No osim

organizacijskih resursa, donošenje odluke o upravljanju troškovima zahtjeva i stručnu kompetenciju nadležnog menadžera kao i posjedovanje specifičnih vještina.“<sup>9</sup>

Slika 5. Karakteristike menadžera i organizacije u primjeni sustava upravljanja troškovima

<b>Potrebne vještine i organizacijski resursi</b>	<b>Organizacijski i izvještajni zahtjevi</b>
Vještine upravljanja procesom	Čvrsta kontrola troškova
Intenzivan nadzor radne snage	Učestali i detaljni kontrolni izvještaji
Kapitalne investicije i osiguran pristup kapitalu	Strukturirana organizacija i politike
Dizajniranje proizvoda prilagođeno proizvodnji	Inicijative temeljene na udovoljavanju striktnih kvantitativnih ciljeva

Izvor: Mikić, M., Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(1), Zagreb, 2009., str. 165.

### 2.1.2. Metode upravljanja troškovima u neprofitnim organizacijama

Neprofitne organizacije ne koriste klasične metode upravljanja troškovima jer su neprimjenjive na sustav usluga koje ovaj sektor pruža. Stoga većina organizacija koristi suvremeni sustav upravljanja troškovima koje je poznato pod nazivom strateško upravljanje troškovima. Ova vrsta metode pruža potrebne informacije za prilagodbu ekonomskom i tehnološkom razvoju. Svrha strateškog upravljanja troškova je proizvodnja kontinuiranog ciklusa informacija o aktivnostima u kratkom i dugom roku, a sve u svrhu povećanja vrijednosti u opsega korisnika i smanjenja troškova. Ova metoda ima prednost pred tradicionalnim metodama zbog smanjenja poslovnog rizika, povećanja stvaranja dodane vrijednosti i smanjenja financijskih izdataka.<sup>10</sup>

Osnovni cilj ove metode upravljanja troškovima je korištenje grupe alata za generiranje informacija u svrhu planiranja, donošenja odluka i kontrole u kratkom i dugom roku kako bi pomogli upravnom odboru organizacije u kreiranju i pružanju usluga na efikasniji i efektivniji način od profitnog sektora. Alati strateškog upravljanja troškovima sadrže tehnike neophodne za uspješnu provedbu sustava strateškog upravljanja troškovima, odnosno analizu lanca

<sup>9</sup> Ibid., str. 165.

<sup>10</sup> Ibid., str. 167.



vrijednosti, analizu konkurentski prednosti, SWOT analizu, just in time sustav upravljanja zalihama, Balanced Scorecard (uravnotežena matrica pokazatelja) i kontinuirano unaprjeđenje te suvremene modele upravljanja troškovima: upravljanje troškovima na temelju aktivnosti, ciljane troškove, totalno upravljanje kvalitetom, benchmarking i teoriju ograničenja.<sup>11</sup>

Slika 6. Proces upravljanja troškovima



Izvor: [https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Upravljanje\\_troskovima.png](https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Upravljanje_troskovima.png) (17.01.2020.)

Neprofitne organizacije – obveznice dvojnoga knjigovodstva dužne su provoditi samoprocjenu učinkovitoga i djelotvornoga funkcioniranja sustava financijskoga upravljanja i kontrola. Financijsko upravljanje i kontrole unutar neprofitne organizacije temelje se na pet komponenti unutarnjih kontrola:<sup>12</sup>

- kontrolno okruženje,
- upravljanje rizicima,
- kontrolne aktivnosti,
- informacije i komunikacije,
- praćenje i procjena sustava.

<sup>11</sup> Ibid. str. 167.

<sup>12</sup> Djurkinjak, M., CCI i ACT Konto, Osnove financija za neprofitne organizacije i odgovori na najčešća pitanja, Centar za civilne inicijative, Zagreb, 2014., str. 27.

Slika 7. Alati strateškog upravljanja troškovima

<b>Alat</b>	<b>Karakteristike</b>
Analiza lanca vrijednosti	Pridodaje vrijednost potrošačima smanjujući troškove i razumijevanjem odnosa između poslovnih organizacija i potrošača
Upravljanje troškovima na temelju aktivnosti	Analitički alat kojemu je cilj pružanje točne alokacije indirektnih troškova
Analiza konkurentskih prednosti	Definiranje strategije koju poduzeće može ostvariti kako bi nadvisilo svoje konkurente
Ciljani troškovi	Trošak koji je poduzeća spremno prihvatiti u odnosu na konkurentsku cijenu uz ostvarivanje željenog profita
Totalno upravljanje kvalitetom	Prihvatanje neophodnih politika i procedura kako bi se zadovoljila očekivanja potrošača
Just in time	Sustav upravljanja zalihama koji se temelji na principu: kupnja sirovina ili prodaja proizvoda ili usluga točno onda kada su potrebni
SWOT analiza	Sistematizirana procedura identificiranja ključnih faktora uspjeha poduzeća
Benchmarking	Proces determiniranja ključnih faktora uspjeha pomoću proučavanja idealnih procedura u drugim poduzećima, a sve s ciljem unaprjeđenja poslovanja i osvajanja tržišta
Balanced Scorecard (uravnotežena matrica pokazatelja)	Računovodstveni izvještaj koji sadrži ključne faktore uspjeha poduzeća, a podijeljen je u četiri osnovne dimenzije: financijski pokazatelji, zadovoljstvo potrošača, interno poslovanje te inovacija i rast
Teorija ograničenja	Alat unaprjeđivanja stope transformacije sirovina u gotove proizvode i usluge
Kontinuirano unaprjeđenje	Uvođenje kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete i drugih faktora uspješnosti poduzeća

Mikić, M., Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(1), Zagreb, 2009., str. 168.

## 2.2. Nefitne organizacije

Pojam nefitnih organizacija naziv je za različite oblike ustroja pravnih osoba poput udruga, zaklada, fundacija, političkih stranaka, komora, sindikata, vjerskih i drugih zajednica i sl. Nefitne organizacije dužne su na temelju posebnih propisa upisati se u registre određene tim propisima; poput Registra udruga, Registra zaklada i sl. Svaki registar sadržava opće podatke o nefitnoj organizaciji, podatke o zakonskom zastupniku/osobama ovlaštenim za zastupanje, te podatke relevantne za bazu financijskih izvještaja.<sup>13</sup>

Slika 8. Obrazac Registar nefitnih organizacija (RNO)

Obrazac RNO			
01. Redni broj iz Registra		02. Datum upisa u Registar	
03. Datum brisanja iz Registra		04. Datum zadnje promjene	
Redne brojeve 01.-04. popunjava Ministarstvo financija			
REGISTAR nefitnih organizacija			
OPĆI PODACI			
05. Naziv nefitne organizacije	Udruga zdravog življenja "GEA"		
06. Skraćeni naziv nefitne organizacije	Udruga "GEA"		
07. Osobni identifikacijski broj	2 7 6 5 7 0 3 4 4 1 9	08. Matični broj	8 3 7 5 4 6 9 0
09. Pravno ustrojbeni oblik	udruga	10. Broj organizacijskih dijelova	0 0 2
11. Naziv matičnog registra	Registar udruga		12. Broj iz matičnog registra
13. Adresa sjedišta	Gramača 7		14. Poštanski broj
15. Mjesto	Zagreb		16. Šifra djelatnosti
17. Račun	H R 0 9 2 3 9 0 0 3 0 1 1 3 0 0 0 0 0 7	18. Statistička oznaka grada/općine	1 3 3
19. Osoba za kontakt	Marko Ivić		20. Statistička oznaka županije
21. Telefon	01/7788-555		22. Faks
23. e-mail	marko.ivic@gea.hr		24. Web stranica
			01/7788-556
			www.gea.hr
PODACI O ZAKONSKOM ZASTUPNIKU / OSOBAMA OVLAŠTENIM ZA ZASTUPANJE			
25. Ime i prezime	Ana Horvat	26. Ime i prezime	Ivan Lukić
OIB	14547665898	OIB	15896374541
PODACI ZA BAZU FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA			
27. Obveza vođenja dvojnog knjigovodstva	X	28. Obveza vođenja jednostavnog knjigovodstva	
29. Nefitna organizacija koja udovoljava uvjetima za vođenje jednostavnog knjigovodstva, a odlučila se za dvojno knjigovodstvo			
Godina osnivanja: 2001.g.			
Mjesto i datum,		M.P.	Potpis zakonskog zastupnika

Izvor: Bakran, D. i suradnici, Financijsko poslovanje nefitnih organizacija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016., str. 9.

<sup>13</sup> Bakran, D. i suradnici, Financijsko poslovanje nefitnih organizacija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016., str. 8. – 9.

Za sve promjene tijekom poslovanja neprofitne organizacije koje se dogode, a utječu na poslovanje iste, neprofitna organizacija dužna je dostaviti u roku 7 radnih dana obrazac Promjena u Registru neprofitnih organizacija Ministarstvu financija. Novi podatci o neprofitnoj organizaciji vrijede tek kada se promjene uvedu u matični registar. Ukoliko se radi o promjenama većeg značaja, poput promjene Statuta, provodi se upravni postupak na temelju kojeg se izdaje rješenje. Promjene su u registru vidljive tek nakon izdanog rješenja.<sup>14</sup>

Slika 9. Obrazac Promjene u Registru neprofitnih organizacija

Rbr.	pozicija iz Obrascu: RNO	STARI PODATAK	NOVI PODATAK
<b>OPĆI PODACI</b>			
05.	Naziv neprofitne organizacije	Udruga za promicanje zdravog življenja "GEA"	
06.	Skraćeni naziv neprofitne organizacije		
10.	Broj organizacijskih dijelova		
13.	Adresa sjedišta	Gramaća 7	Prilesje 9
14.	Pošanski broj		
15.	Mjesto		
16.	Šifra djelatnosti		
17.	Račun		
18.	Statistička oznaka grada/općine		
19.	Osoba za kontakt		
20.	Statistička oznaka županije		
21.	Telefon		
22.	Faks		
23.	e-mail		
24.	Web stranica		
<b>PODACI O ZAKONSKOM ZASTUPNIKU / OSOBAHA OVLAŠTENIM ZA ZASTUPANJE</b>			
25.	Ime i prezime OIB		
26.	Ime i prezime OIB		
<b>PODACI ZA BAZU FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA</b>			
27.	Obveza vođenja dvojnog knjigovodstva	X	
28.	Obveza vođenja jednostavnog knjigovodstva		
29.	Neprofitna organizacija koja udovoljava uvjetima za vođenje jednostavnog knjigovodstva, a odlučuje se za dvojno knjigovodstvo		X
Mjesto i datum,		M.P.	Potpis zakonskog zastupnika

Izvor: Bakran, D. i suradnici, Financijsko poslovanje neprofitnih organizacija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016., str. 15.

<sup>14</sup> Bakran, D. i suradnici, Financijsko poslovanje neprofitnih organizacija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016., str. 14.

Ukoliko neprofitna organizacija prestaje s radom dužna je podnijeti zahtjev za brisanjem iz Registra u koji je bila upisana prilikom osnivanja. Neprofitna organizacija može se obrisati jedino na vlastiti zahtjev od strane zakonskog zastupnika iste.<sup>15</sup>

### 2.2.1. Vrste neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije dijele se po kriteriju područja rada ili vlasništvu organizacije. Ovisno o području djelovanja neprofitne organizacije mogu biti obrazovne, kulturne, religiozne, političke, zdravstvene, dobrotvorne, zaštitne, socijalne. S obzirom na vlasništvo nad neprofitnim organizacijama dijelimo ih na:<sup>16</sup>

- državne (javne, vladine) neprofitne organizacije
- nedržavne (privatne, nevladine) neprofitne organizacije.

Državne neprofitne organizacije su zapravo proračunski korisnici i temelj financiranja im je državni proračun. Nedržavne neprofitne organizacije su sve neprofitne organizacije kojima je temelj financiranja članarine, donacije, sponzorstva ili kroz pružanje različitih usluga, odnosno financiraju se samostalno.<sup>17</sup>

Babrberić i suradnici neprofitne organizacije podijelili su u sljedeće kategorije:<sup>18</sup>

- neprofitne organizacije (proračunski korisnici): državna tijela, ustanove, vijeća manjinske samouprave, proračunski fondovi, mjesna samouprava,
- neprofitne organizacije (korisnici - neizravno financiranje iz proračuna): gospodarske komore, turističke zajednice, zoološki vrtovi, nacionalni parkovi, parkovi prirode,
- privatne neprofitne organizacije: političke stranke, političke organizacije, športska društva, klubovi i savezi, kulturno – umjetnička društva, strukovne udruge, zajednice i savezi, socijalno – humanitarne društvene organizacije, vjerske zajednice, organizacije i udruge mladeži, sindikati, udruge građana.

---

<sup>15</sup> Bakran, D. i suradnici, *Financijsko poslovanje neprofitnih organizacija*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016., str. 16.

<sup>16</sup> Bajo Jakir I. i suradnici, *Računovodstvo neprofitnih organizacija – s primjenom kontnog plana i poreznih propisa*, HZRIF, Zagreb, 2009., str. 3.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Barberić, H., *Računovodstvo neprofitnih organizacija a analitičkim računskim planom, primjerima knjiženja i propisima*, RRiF plus, Zagreb, 2011., str. 567.

Naglasak kod neprofitnih organizacija većinom je na udrugama, koje rade za opće dobro i većinom su orijentirani na socijalno uključivanje građana u život zajednice, pa je stoga važno definirati sam pojam udruge. Zakon o udrugama udugu definira kao „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.“<sup>19</sup>

### **2.2.2. Računovodstvo neprofitnih organizacija**

Upravljanje financijskim resursima u neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj je definirano Zakonom o poslovanju neprofitnih organizacija, te pravilnicima o sustavu financijskog upravljanja i kontrola te izradi i izvršavanju financijskih planova neprofitnih organizacija; o neprofitnom računovodstvu i računskom planu; o izvještavanju u neprofitnom računovodstvu i registru neprofitnih organizacija. Neprofitne organizacije dužne su svoje financijsko poslovanje voditi prema sljedećim skupinama poslova:<sup>20</sup>

- načela sustava financijskog poslovanja,
- izrada i izvršavanje financijskih planova,
- izvještavanje o potrošnji proračunskih sredstava,
- računovodstvena načela i poslovi,
- poslovne knjige i knjigovodstvene isprave,
- popis imovine i obveza,
- načela iskazivanja imovine, obveza i vlastitih izvora,
- priznavanje prihoda, rashoda, primitaka i izdataka,
- financijsko izvještavanje,

---

<sup>19</sup> Zakon o udrugama, članak 4 (NN 74/14, 70/17, 98/19), dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> (27.10.2019.)

<sup>20</sup> Bakran, D. i suradnici, Financijsko poslovanje neprofitnih organizacija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016., str. 6.

- revizija godišnjih financijskih izvještaja,
- javna objava godišnjih financijskih izvještaja,
- nadzor nad financijskim poslovanjem i računovodstvom,
- druga područja koja se odnose na financijsko poslovanje i računovodstvo neprofitnih organizacija.

Računovodstveni poslovi u neprofitnim organizacijama podrazumijevaju prikupljanje i obradu podataka na temelju knjigovodstvenih isprava, priprema i vođenje poslovnih knjiga, priprema i sastavljanje financijskih izvještaja te prikupljanje i obrada financijskih podataka za statističke, porezne i druge potrebe. Financijska i druga izvješća sadrže poslovne informacije koje omogućavaju upravljanje i kontrolu poslovanja neprofitne organizacije. Za upravljanje financijskim resursima odgovoran je zakonski predstavnik neprofitne organizacije, a vođenje računovodstvenih poslova može se povjeriti drugoj stručnoj pravnoj ili fizičkoj osobi.<sup>21</sup>

Što se tiče načela financijskog poslovanja u neprofitnim organizacijama, poslovanje se temelji na sljedećim načelima:<sup>22</sup>

- istinitost – informacija je istinita kada opisuje stvarno nastali događaj; istiniti financijski izvještaji ne smiju se temeljiti na pogrešnim, fiktivnim ili nestvarnim događajima,
- točnost - informacija je točna kada točno i pravilno utvrđuje događaje i relevantne činjenice koje su podloga za unos podataka u financijske izvještaje; informacija se smatra točnom kada su se prilikom nastajanja uvažavala načela uvažavanja prihoda, rashoda, primitaka i izdataka te načela iskazivanja imovine, obveza i vlastitih izvora,
- pouzdanost – informacija je pouzdana kada u njoj nema značajne pogreške i pristranosti, odnosno kada vjerno odražava ono što predstavlja; u informaciju se mogu pouzdati korisnici financijskih izvještaja i upravljačka struktura neprofitnih organizacija budući da vjerno predočava transakcije i druge događaje,
- pojedinačno iskazivanje pozicija – osiguranje prikazivanja podataka pojedinačno po vrstama prihoda, rashoda, kao i o stanju imovine, obveza i vlastitih izvora; načelo posebno dolazi do izražaja prilikom evidentiranja svake pojedinačne imovine kada se početno iskazuje po trošku nabave ili procijenjenoj vrijednosti u pomoćnim knjigama, a u bilanci se zorno iskazuje.

---

<sup>21</sup> Ibid., str. 18. – 19.

<sup>22</sup> Ibid., str. 19. – 20.

Osim navedenih načela neprofitne organizacije moraju osigurati u financijskim izvještajima usporedivost, razumijevanje, opreznost, važnost i pouzdanost informacija.<sup>23</sup>

### 2.2.3. Upravljanje financijskim resursima neprofitnih organizacija

Temelji uspješnog poslovanja neprofitne organizacije su načela javnosti i transparentnosti te načelo dobrog financijskog upravljanja i kontrole. Organizacijsku stabilnost i uravnoteženo donošenje odluka jamči rano uspostavljeno dobro financijsko upravljanje kojim se usmjerava razvoj neprofitne organizacije kroz godine. Prema zakonskim odredbama neprofitne organizacije dužne su voditi dvojno knjigovodstvo zbog provođenja samoprocjene učinkovitog i djelotvornog funkcioniranja sustava financijskog upravljanja i kontrole. Financijsko upravljanje i kontrola definiraju se kao sustav kojim su financijski aspekti poslovanja neprofitne organizacije usmjereni i kontrolirani tako da podupiru realizaciju ciljeva te organizacije.<sup>24</sup>

Sustavi financijskog upravljanja i kontrola temelje se na pet međusobno povezanih komponenti unutarnjih kontrola, koje uključuju:<sup>25</sup>

- kontrolno okruženje – osobni i profesionalni integritet te etične vrijednosti zakonskih zastupnika i zaposlenika, rukovođenje i stil upravljanja, određivanje misije, vizije i ciljeva neprofitne organizacije, organizacijska struktura, uključujući dodjelu ovlasti i odgovornosti te uspostavu odgovarajuće linije izvješćivanja, praksu upravljanja ljudskim potencijalima i kompetentnost zaposlenika,
- upravljanje rizicima – cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve neprofitne organizacije, te poduzimanja potrebnih radnji, posebice kroz promjenu sustava financijskog upravljanja i kontrole, a u svrhu smanjenja rizika,
- kontrolne aktivnosti – temelji se na pisanim pravilima i načelima, postupcima i drugim mjerama koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva neprofitne organizacije smanjenjem rizika na prihvatljivu razinu; moraju biti prikladne i pravodobne, a troškovi njihove uspostave ne smiju premašivati prihvatljivu razinu,

---

<sup>23</sup> Ibid., str. 20.

<sup>24</sup> Ibid., str. 319.

<sup>25</sup> Ibid., str. 320.



- financijski izvještaji i druga izvješća – sadrže poslovne informacije koje omogućuju upravljanje i kontrolu poslovanja neprofitne organizacije; informacije moraju biti odgovarajuće, ažurne, točne i dostupne radi učinkovite komunikacije na svim razinama neprofitne organizacije,
- praćenje sustava financijskog upravljanja i kontrola - obavlja se u svrhu procjene njegova odgovarajućeg funkcioniranja i osiguranja njegova daljnjeg poboljšanja.

#### **2.2.4. Uloga neprofitnih organizacija u gospodarstvu države**

Pored države čija je uloga u tome dominantna, neprofitni sektor već je duže vremena značajan faktor razvoja socijalnih politika u modernim društvima. Ovisno o tradiciji, povijesti i političkoj okolini neprofitni sektor različito se razvija u pojedinim zemljama i njegova uloga u socijalnoj politici rezultat je tih razlika.<sup>26</sup>

Postoji više teorija koje objašnjavaju ekonomsku ulogu neprofitnih organizacija. 1987. Hansmann ih dijeli na teorije javnih dobara, neuspješnih ugovora, subvencija, kontrole potrošnje, potražnje naspram ponude, uloge donacija, neprofitnog naspram vladinog poduzetništva i neprofitnog naspram drugih oblika poduzetništva.<sup>27</sup>

Weisbrod pak razlikuje tri glavne karakteristike neprofitnih organizacija naspram poduzetništva organizacija na temelju njihovih aktivnosti:<sup>28</sup>

- „nitko nema pravo dijeliti profit ili višak neprofitnih organizacija,
- neprofitne organizacije izuzete su od plaćanja poreza na dobit,
- neke neprofitne organizacije primaju različite vrste subvencija,
- donacije koje dobivaju oslobođene su plaćanja poreza i izuzete su od mnogih drugih oblika oporezivanja pored izuzeća od plaćanja poreza.“

Ekonomska opravdanost razvoja neprofitnog sektora očituje se u efikasnosti istoga. S obzirom na oslobođenje neprofitnih organizacija od plaćanja poreza, jasno je da ove vrste organizacija mogu usluge i proizvode proizvoditi efikasnije i uz značajno niže troškove u odnosu na profitni

---

<sup>26</sup>

<sup>27</sup> Hansman, H., *Economic Theories of Nonprofit Organization*, u: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Walter Powell (ur.), Yale University Press, New Haven, 1987., str. 3. - 21.

<sup>28</sup> Weisbrod, Burton, A., *The Nonprofit Economy*, Cambridge, Harvard University Press, Cambridge, 1994., str. 165.

sektor. Nefitne organizacije čak mogu popraviti pogreške javnih organizacija mobilizacijom resursa, pogotovo onih ljudskih kroz volonterski rad. Svojim poslovanjem mogu osigurati neometano funkcioniranje rada slobodnog tržišta i pridonijeti socijalnoj stabilnosti tržišta.<sup>29</sup>

Kramer navodi kako su nefitne organizacije u gospodarstvu važne zbog svojeg načina poslovanja i procedura donošenja poslovnih odluka jer se vode logikom socijalizacije, u odnosu na privatne i javne organizacije koje se vode logikom dobiti. On smatra da nefitne organizacije, s obzirom na širok izvor prihoda, imaju društvene vrijednosti na temelju kojih razvijaju participaciju, interes i odgovornost građana kada su u pitanju javne potrebe.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Irish, L. K., *The Role and Purpose of the Non-for Profit Sector*. Referat na konferenciji *Regulating Civil Society*, Sinaia, 1994.

<sup>30</sup> Kramer, Ralph M., *Nonprofit Social Service Agencies and the Welfare State: Some Research Considerations*, u: *The Third Sector Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Helmut K Anheier i Wolfgang Seibel (ur.), DeGruyter, Berlin, 1990., str. 101.

### 3. ANALIZA TROŠKOVA NEPROFITNE ORGANIZACIJE „MLADI U EU“

Na području Šibensko – kninske županije djeluje značajan broj neprofitnih organizacija koje su uglavnom usmjerene osobama s posebnim potrebama. Jedna od rijetkih, ali uspješnih udruga na području Šibensko – kninske županije koja je usmjerena mladima, ali i radu mladih s djecom i drugim osobama unutar društvene zajednice je Udruga mladih „Mladi u Europskoj uniji“, čiji je skraćeni naziv „Mladi u EU“. Udruga mladih "Mladi u Europskoj uniji" je nevladina, neprofitna udruga mladih osnovana 19. listopada 2008. godine u Šibeniku, zamišljena kao mjesto na kojem će okupljati mladi, iznositi svoje ideje i zamisli te zajednički poboljšati kvalitetu života mladih na području Šibenika i okolice. Udruga promiče vrijednosti Europske unije, organizira slobodno vrijeme za mlade, savjetovanje i informiranje mladih, uključuje mlade u razvoj civilnog društva, pokreće projekte bitne za mlade i razvoj zajednice, borbu protiv svih vrsta ovisnosti, potiče volonterstvo i volonterske inicijative, razvoj socijalnog poduzetništva za mlade itd.<sup>31</sup>

Slika 10. Logotip udruge „Mladi u EU“



Izvor: [www.mladi-eu.hr](http://www.mladi-eu.hr) (29.12.2019.)

<sup>31</sup> Udruga mladih "Mladi u Europskoj uniji" - O nama, dostupno na: [www.mladi-eu.hr/o-udruzi/](http://www.mladi-eu.hr/o-udruzi/) (29.12.2019.)

### 3.1. Djelovanje neprofitne organizacije

Tijekom provedbe projekta, osim stjecanja iskustva, znanja i vještina, povećan je i broj zaposlenika, postignuta je značajnija prepoznatljivost i ugled u lokalnoj zajednici te ostvarena suradnja s brojnim dionicima (udruge, jedinice lokalne i regionalne samouprave, regionalne institucije, poslovni subjekti) s područja Šibensko-kninske županije. Od osnutka do sada udruga je provela veliki broj projekata i inicijativa a sve s ciljem poboljšanja života za mlade.<sup>32</sup>

Slika 11. Udruga Mladi u EU na potpisivanju Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava u sklopu natječaja Zaželi



Izvor: [http://mladi-eu.hr/web/wp-content/uploads/2018/11/ugovor-\\_lanak-6.11.-za\\_eli-750x375.jpeg](http://mladi-eu.hr/web/wp-content/uploads/2018/11/ugovor-_lanak-6.11.-za_eli-750x375.jpeg)  
(17.01.2020.)

Misija udruge je promicanje, razvitak i unaprjeđenje vrijednosti Europske unije, ljudskih prava i prava mladih, informiranje mladih uz aktivno poticanje društvenog/socijalnog poduzetništva, volonterstva, zaštite prirode i okoliša te pružanje usluga socijalno osjetljivim skupinama. Udruga je osnovana u cilju promicanja, razvitka i unapređenja: vrijednosti Europske unije, prava mladih, podrške mladima, informiranosti mladih, socijalno-društvenog poduzetništva, ljudskih prava u RH i EU, zaštiti temeljnih ljudskih i građanskih prava zajamčenim Ustavom i

<sup>32</sup> Ibid.

zakonom, razvoja civilnog društva, volonterstva, zaštite prirode i okoliša, socijalnih usluga socijalno osjetljivim skupinama.<sup>33</sup>

Djelatnosti Udruge prema Statutu, kojima se ostvaruju ciljevi su:<sup>34</sup>

- poticanje prihvaćanja vrijednosti na kojima se temelji Europska Unija,
- promicanje vrijednosti Europske Unije među mladima i građanima,
- organiziranje susreta mladih među EU članicama,
- pružanje podrške mladima, građanima i OCD-ima pri prijavi za EU programe,
- informiranje mladih o obrazovnim programima, edukacijama, zabavnim sadržajima, pravima mladih te sadržajima za kvalitetno provođenje slobodnog vremena,
- organiziranje predavanja, radionica, okruglih stolova i javnih tribina vezanih uz teme zanimljive mladima,
- pružanje savjetodavnih usluga mladima,
- organiziranje kulturnih manifestacija mladih i za mlade,
- sudjelovanje u kreiranju politike prema mladima na lokalnoj i nacionalnoj razini,
- razvijanje programa za socijalno uključivanje i aktivno sudjelovanje mladih u društvu,
- razvijanje programa poticanja formalnog i neformalnog obrazovanja mladih,
- zaštita zdravlja mladih a posebno borba protiv svih vrsta ovisnosti i nasilja među mladima,
- poticanje mladih na organizirano i smisljeno korištenje slobodnog vremena,
- razvijanje programa za socijalno-društveno poduzetništvo,
- informiranje građana o socijalno-društvenom poduzetništvu,
- pružanje savjetodavnih usluga o socijalno-društvenom poduzetništvu,
- razvoj neprofitnog poduzetništva i gospodarskih aktivnosti udruga (u skladu sa Zakonom o udrugama),
- edukacija o ljudskim pravima, rodnoj ravnopravnosti i konceptu osiguravanja jednakih mogućnosti za sve – treninzi, radionice, seminari, konferencije i sl.,
- poticanje javne rasprave o pitanjima vezanim uz ravnopravnost spolova, nacionalne manjine i socijalno ugroženih skupina,
- razvijanje programa pomoći zaštite temeljnih ljudskih i građanskih prava,

---

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Ibid.

- zagovarati pokretanje i osnivanje udruga i građanskih inicijativa, osiguravanje potrebnih uvjeta za njihov rad,
- osiguravanje stručne potpore kod osnivanja, organiziranja i poslovanja pojedinih udruga i građanskih inicijativa, širenje volonterstva, solidarnosti i komunikacije među mladima,
- organiziranje i koordiniranje volonterskom mrežom,
- angažiranje volontera u pružanju socijalnih usluga socijalno osjetljivim skupinama,
- provođenje programa volonterskih centara,
- provođenje mjera socijalizacije i uključivanja u svakodnevni život bivših zatvorenika, ovisnika te beskućnika,
- pružanje socijalnih usluga starijim osobama i osobama sa posebnim potrebama, sukladno posebnim propisima.

Korisnici Udruge mladih „Mladi u Europskoj uniji“ su:<sup>35</sup>

- mladi (opća populacija)
- mlade osobe s invaliditetom,
- mladi poduzetnici,
- mladi s poteškoćama pri socijalnom uključivanju,
- mladi s poremećajem u ponašanju
- mladi s problemima nasilja i ovisnosti,
- nezaposleni,
- studenti,
- osobe koje nisu ostvarile svoja Ustavna prava,
- osobe u nepovoljnom položaju,
- sve nacionalne manjine koje žive na području RH.

---

<sup>35</sup> Ibid.

### 3.1.1. Analiza provedbe projekata unutar neprofitne organizacije

Udruga Mladi u EU se financira iz različitih projekata. Primarni cilj projekata je povećanje uključenosti građana u aktivni život lokalne zajednice radi poboljšanja standarda unutar zajednice, ali i osobnih života građana. Prvi projekt koji je provela Udruga Mladi u EU bio je 2009. godine, godinu dana nakon osnivanja iste. Broj provedenih projekata tablično je prikazan u nastavku.

Tablica 1. Provedba projekata u razdoblju 2009. – 2018.

<b>Fond iz kojeg je projekt financiran</b>	<b>Državni proračun</b>	<b>EU fondovi</b>	<b>E+ i EVS programi</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>2009.</b>	1	0	0	1
<b>2010.</b>	1	0	0	1
<b>2011.</b>	2	0	0	2
<b>2012.</b>	3	0	0	3
<b>2013.</b>	2	0	0	2
<b>2014.</b>	7	0	0	7
<b>2015.</b>	3	0	1	4
<b>2016.</b>	4	0	2	6
<b>2017.</b>	3	1	3	7
<b>2018.</b>	2	3	3	8
<b>UKUPNO</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>41</b>
<b>POSTOTAK</b>	<b>69%</b>	<b>10%</b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>

Izvor: Autor prema publikaciji Mladi u EU (2019.)

Od ukupno 28 provedenih projekata financiranih iz državnog proračuna najviše projekata provedeno je u 2014. godini. Kontinuirani rast vidljiv je u periodu 2009. godine do 2012., dok je 2013. godina obilježila minimalni pad u odnosu na prethodna razdoblja. Nakon 2014. godine projekti financirani sredstvima iz državnog proračuna se smanjuju, s iznimkom 2016. godine kada je broj projekata bio minimalno povećan. Gledano u udjelima, 69% od ukupnog broja provedenih projekata financirano je sredstvima državnog proračuna. Nedostatak ovakvih

projekata, zbog čega se ujedno i smanjuje broj projekata proporcionalno rastu projekata financiranih EU sredstvima i sredstvima E+ i EVS programa, je nemogućnost financiranja ljudskih resursa bez dodatnih sredstava poput donacija i članarina.

Projekte financirane sredstvima iz EU fondova ova udruga počinje provoditi prvi put 2017. godine, a pozitivan trend rasta nastavljen je u 2018. godini. Iako projekti iz ove kategorije čine tek 10% ukupnog broja projekata, jasno je da se udruga fokusira na ovaj izvor sredstava, a smanjuje sredstva dodijeljena iz proračuna. Razlog ovakvom usmjeravanju rada organizacije je sigurnost radnih mjesta i mogućnost dugoročnog zapošljavanja kroz projekte financirane EU sredstvima. Naime, u svim projektima financiranima iz EU fondova putem kojih su zaposleni djelatnici udruge imaju ugovore o radu na neodređeno. Europski socijalni fond, kroz kojih su financirani projekti, omogućuje provedbu projekata u fazama, odnosno nastavak provedbe svih prijavljenih projekata, kao i prijave novih zbog čega je rizik poslovanja organizacije sveden na minimum. Također, kroz projekte financirane EU fondovima, organizacija raspolaže s 15% neizravnih troškova od ukupnog iznosa plaća zaposlenih kroz projekt, čime se paralelno financira hladni pogon poslovanja poput režijskih troškova, najamnine, financiranja uredskog materijala i opreme i sl. Također, osim financijskih prednosti za plaće, ova kategorija projekata nudi prekvalifikacije, usavršavanje, mogućnosti napredovanja i dodatnih obuka prvenstveno za zaposlenike, ali i za sve građane lokalne zajednice kojima se nude besplatne usluge od informiranja do osposobljavanja.

Kategorija projekata financiranih sredstvima Erasmus + i EVS programa čini 21% ukupno provedenih projekata u promatranom razdoblju. Prednost ovih projekata je princip financiranja na paušalnim iznosima, što znači da udruga samostalno može financirati troškove projekta na način da ih svede na minimalno, odnosno mogu raditi uštede. Uštedeni iznosi se ne vraćaju u fond financiranja nego ostaju na raspolaganju udruzi za pokrivanje drugih troškova poput hladnog pogona. Ovu vrstu projekata udruga provodi paralelno s projektima financiranim iz EU fondova, što znači da zaposlenici paralelno provode EU projekte i E+/EVS projekte, a plaća se financira prema postotku rada u određenom fondu, odnosno projektu. Prednost ovih projekata je i mogućnost inozemnih usavršavanja i mentorstva u svrhu razvoja i poboljšanja ljudskih potencijala udruge. Isto tako, udruga je ovaj fond u 2019. godini iskoristila u svrhu zapošljavanja inozemnog djelatnika čime je osigurana međunarodna suradnja i povećanje broja projekata na međunarodnoj razini.

Zaključno, važno je napomenuti da udruga provodi više projekata kao partner lokalnim jedinicama samouprave, javnim ustanovama, obrazovnim ustanovama i neprofitnim



organizacijama na području skoro cijele Europske unije, čime osigurava ciljnoj skupini mogućnost izlaska na tržište rada na svim područjima suradnje.

### 3.1.2. Analiza poslovanja neprofitne organizacije

Uspješno poslovanje organizacije cilj je svakog uspješnog menadžera, odnosno predsjednika. Udruga Mladi u EU svoje poslovanje uspješno vodi već 11 godina. S obzirom na prethodno prikazanu provedbu projekata jasno je da poslovanje ide kontinuirano u pozitivnom smjeru. Ipak, da bi se utvrdila stvarna uspješnost poslovanja, potrebno je analizirati financijske izvještaje organizacije. Analiza poslovanja započinje sažetom analizom bilance u svrhu utvrđivanja omjera imovine i obveza kao pokazatelja poslovanja. Prije same analize važno je napomenuti da neprofitne organizacije do 2014. godine nisu bile dužne predavati financijske izvještaje zbog čega su uskraćeni podaci u periodu od 2008. godine do 2012. Isto tako, prvo zaposlenje kroz projekt u udruzi bilo je 2013. godine zbog čega podaci do 2013. godine nisu presudni u analizi poslovanja. Zaposlenih nije bilo do 2012. godine, a 2012. zaposlena je jedna osoba na temelju donacija i članarina izvan projekata koje su skupljene u prve 4 godine rada.

Tablica 2. Sažeta analiza bilance u razdoblju 2013. – 2018.

<b>Godina</b>	<b>Imovina</b>	<b>Obveze i vlastiti izvori</b>
<b>2013.</b>	142.241,00 kn	142.241,00 kn
<b>2014.</b>	188.190,00 kn	188.191,00 kn
<b>2015.</b>	236.628,00 kn	236.628,00 kn
<b>2016.</b>	249.427,00 kn	249.427,00 kn
<b>2017.</b>	701.635,00 kn	701.634,00 kn
<b>2018.</b>	1.594.256,00 kn	1.594.256,00 kn

Izvor: Autor prema financijskim izvještajima udruge, <http://arhiva.mladi-eu.hr/o-nama/godisnji-izvjestaji-o-radu/>  
(04.01.2020.)

Prema stavkama navedenim u gornjoj tablici vidljivo je da udruga raspolaže imovinom u iznosu točnom za pokrivanje nastalih obveza skoro u svim promatranim godinama. Iznimka su 2014. godina, kada su obveze bile za 1,00 kn veće u odnosu na imovinu, te 2017. kada je imovina bila

veća za 1,00 kn u odnosu na obveze. Samim tim, jasno je da upravljanje troškovima funkcionira i da se racionalno troše sredstva organizacije. Sustav samokontrole, koji su neprofitne organizacije dužne provoditi, sigurno doprinosi ovakvoj ravnoteži financijske imovine i obveza.

Jasno je, dakle, da poslovanje udruge, kada je u pitanju pokrivenost troškova, funkcionira. Nastavno na utvrđeno činjenično stanje, postavlja se pitanje odnosa prihoda i rashoda, te da li udruga može sa sigurnošću planirati troškove za sljedeće godine naspram stanja na kraju tekuće godine. Odgovor na ovo pitanje prikazat će se analizom prihoda i rashoda, te viškovima istih.

Tablica 3. Sažeta analiza prihoda i rashoda u razdoblju 2013. – 2018.

<b>Godina</b>	<b>Prihodi</b>	<b>Rashodi</b>	<b>Višak prihoda</b>	<b>Višak rashoda</b>
<b>2013.</b>	214.580,00 kn	146.112,00 kn	118.410,00 kn	0,00 kn
<b>2014.</b>	538.227,00 kn	499.830,00 kn	156.807,00 kn	0,00 kn
<b>2015.</b>	746.751,00 kn	708.743,00 kn	194.815,00 kn	0,00 kn
<b>2016.</b>	903.985,00 kn	896.178,00 kn	202.622,00 kn	0,00 kn
<b>2017.</b>	1.638.260,00 kn	1.408.863,00 kn	432.019,00 kn	0,00 kn
<b>2018.</b>	1.646.486,00 kn	1.809.951,00 kn	229.397,00 kn	163.465,00 kn

Izvor: Autor prema financijskim izvještajima udruge, <http://arhiva.mladi-eu.hr/o-nama/godisnji-izvjestaji-o-radu/> (04.01.2020.)

Poslovanje organizacije tijekom promatranog razdoblja ne pokazuje značajnije probleme u ravnoteži prihoda i rashoda sve do 2018. godine. U navedenoj godini rashodi su bili veći od prihoda, a ovakav nesrazmjer se dogodio zbog zaključenja projekata koji su provedeni u 2017. godini. Naime, broj zaposlenih nakon završenih projekata ostao je, gledajući troškove, veći nego je organizacija mogla financijski podnijeti. Pozitivna strana poslovanja u svim godinama, pa tako i 2018. godini je prijenos sredstava izvan projekata, odnosno od dobivenih donacija i članarina. Nastali višak u 2019. godini pokriven je ugovaranjem novih projekata, međutim nije dugotrajno rješenje jer su natječaji za projekte promjenjivi i nisu uvijek dostupni za prijavu. Rješenje kod ovakvih situacija može biti prenamjena neprofitne organizacije u neprofitnu organizaciju s gospodarskom djelatnošću, gdje se iz privatnih izvora, odnosno naplate računa, mogu osigurati sredstva za najveći trošak organizacije – plaće.

Tablica 4. Analiza odnosa prihoda i rashoda u razdoblju 2013. – 2018.

<b>Godina</b>	<b>Prihodi</b>	<b>Rashodi</b>	<b>Omjer prihod i rashod</b>
<b>2013.</b>	214.580,00 kn	146.112,00 kn	46%
<b>2014.</b>	538.227,00 kn	499.830,00 kn	8%
<b>2015.</b>	746.751,00 kn	708.743,00 kn	5%
<b>2016.</b>	903.985,00 kn	896.178,00 kn	1%
<b>2017.</b>	1.638.260,00 kn	1.408.863,00 kn	16%
<b>2018.</b>	1.646.486,00 kn	1.809.951,00 kn	-10%

Izvor: Autor prema financijskim izvještajima udruge, <http://arhiva.mladi-eu.hr/o-nama/godisnji-izvjestaji-o-radu/>  
(04.01.2020.)

Najveći omjer prihoda i rashoda bio je 2013. godine. Prihodi su bili čak 46% veći od rashoda. Ovakav omjer nastao je zbog malih troškova u kategoriji plaća, kada nije bio značajniji broj zaposlenih, ali i hladni pogon je zahtijevao značajno manje izdatke nego kada se poveća broj zaposlenih. Značajniji omjer bio je i u 2017. godini (16%) što se može pripisati priljevu sredstava kroz europski projekt gdje se dobiva predujam u iznosu 40% od ukupnog ugovorenog iznosa projekta. Važno je napomenuti da je omjer u 2017. godini zapravo fiktivno visok, jer je prihod ostvaren prije nego je nastao rashod. Ostale godine: 2014. (8%), 2015. (5%) i 2016. (1%) nisu imale značajnije razlike u omjeru prihoda i rashoda pa se može zaključiti da su nastali viškovi prihoda zbog provedbe E+ i EVS programa (zbog paušalnih iznosa). 2018. godina donosi prvi omjer prihoda i rashoda u negativnom postotku, odnosno prihodi su bili manji od rashoda u promatranoj godini. Rashodi su, kao što je već navedeno, nastali zbog zaključenja, odnosno završetka projekata, preko kojih su se financirale plaće djelatnika.

### **3.1.3. Analiza financijskih sredstava sektora ljudskih resursa**

Ako se detaljnije analiziraju financijski izvještaji udruge, može se zaključiti da najveći troškovi nastaju u sektoru ljudskih resursa, odnosno na stavkama plaća. Sukladno utvrđenom, potrebno je izvršiti analizu troškova plaća. Prije analize troškova, nužno je analizirati kako se kretao broj zaposlenih u periodu 2012. – 2018. godine, te koje vrste zaposlenja su ostvarivali.

Tablica 5. Struktura zaposlenih i vanjskih suradnika u razdoblju 2013. – 2018.

<b>Godina</b>	<b>Ugovor o radu na određeno</b>	<b>Ugovor o radu na neodređeno</b>	<b>Stručno osposobljavanje bez zasnivanja radnog odnosa</b>	<b>Honorarni ugovori</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>2012.</b>	0	1	0	0	<b>1</b>
<b>2013.</b>	1	1	0	0	<b>2</b>
<b>2014.</b>	1	2	0	1	<b>4</b>
<b>2015.</b>	5	3	3	2	<b>13</b>
<b>2016.</b>	6	5	3	11	<b>25</b>
<b>2017.</b>	5	6	1	3	<b>15</b>
<b>2018.</b>	10	7	1	2	<b>20</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>80</b>

Izvor: Autor prema službenom dopisu udruge

Prvo zaposlenje u udruzi bilo je 2012. godine na temelju osiguranih sredstava od donacija i članarina prve 4 godine rada. Prva godina rada koja se ne bazira na volonterskom radu članova udruge doprinijela je razvoju projektnih ideja koje su prijavljene iste godine, a osiguranje novog radnog mjesta dogodilo se potpisivanjem prvog projekta u 2013. godini.

Samim time udruga je imala u 2013. godini 2 zaposlenih, od čega je jedna osoba bila zaposlena putem ugovora o radu na neodređeno, a druga putem ugovora o radu na određeno.

2014. godine ugovaranjem novih projekata otvara se radno mjesto za još jednog djelatnika putem ugovora o radu na određeno.

Porast broja djelatnika, kao i značajniji pomaci u radu udruge vidljiv je 2015. godine kada udruga koristi prvi put mjeru Hrvatskog zavoda za zapošljavanje pod nazivom Stručno osposobljavanje bez zasnivanja radnog odnosa putem kojeg su zaposlene 3 nova djelatnika. Uz korištenu mjeru, putem projekata osigurana su radna mjesta za 5 djelatnika putem ugovora na određeno, te 3 djelatnika putem ugovora na neodređeno.

Najveći broj zaposlenih djelatnika zabilježen je u 2016. godini, kada je broj ugovorenih projekata bio 6. Prema dopisu udruge, naglo povećanje djelatnika, pogotovo honorarno zaposlenih, nastao je zbog ugovaranja projekata u sklopu E+ i EVS programa gdje su značajnije angažirani treneri i stručnjaci iz područja rada s mladima.

U 2017. godini potpisan je prvi projekt financiran sredstvima EU fondova, što dovodi do značajnog pada honorarnih ugovora, dok se ugovori na određeno minimalno smanjuju. Sukladno navedenom, minimalno su rasli ugovori na određeno, te je ugovoreno jedno stručno usavršavanje. Ipak, ukupan broj djelatnika u 2017. godini, iako u padu, pokazuje pozitivne posljedice poslovanja na djelatnike (promjene ugovora na sigurnije).

2018. godina donosi najveći broj odobrenih projekata iz EU fondova čime se značajno povećava broj u odnosu na 2017. godinu. Putem ugovora o radu na određeno zaposleno je 10 djelatnika, dok je ugovor na neodređeno u 2018. godini imalo 7 djelatnika. 1 djelatnik zaposlen je putem mjere HZZ-a na stručno osposobljavanje, a 2 djelatnika imali su honorarne ugovore.

Kada se gleda ukupan broj zaposlenih djelatnika u promatranom razdoblju, jasno je da najviše djelatnika radi putem ugovora na određeno, čak njih 29. Ugovore na neodređeno ukupno je imalo 24 djelatnika, a mjeru stručnog osposobljavanja koristilo je ukupno 8 djelatnika. 19 djelatnika radili su putem honorarnih ugovora. Može se zaključiti da je ovakav broj ugovora na određeno uvjetovan projektima, odnosno njihovim trajnostima. Unatoč tome, tijekom godina, stabilnost rada udruge osigurala je za 24 djelatnika ugovore na neodređeno. Sukladno dopisu udruge, većina ugovora je raskinuta kao poslovno uvjetovani otkaz (nedostatak sredstava zbog završetka projekata).

Tablica 6. Struktura djelatnika udruge prema stručnoj spremi u razdoblju 2012. – 2018.

Godina	Broj zaposlenih putem ugovora o radu	Stručna sprema zaposlenika		
		SSS	VŠS	VSS
2012.	1	1	0	0
2013.	2	1	0	1
2014.	3	1	1	2
2015.	11	2	4	5
2016.	14	1	6	7
2017.	12	1	5	6
2018.	18	5	5	8

Izvor: Autor prema službenom dopisu udruge

U tablici strukture djelatnika prema stručnoj spremi može se zaključiti da udruga teži zapošljavanju djelatnika s višom stručnom spremom i visokom stručnom spremom. Broj djelatnika s VŠS i VSS stručnom spremom kontinuirano raste, na temelju čega se može zaključiti da se radi na unaprjeđenju djelatnika, kao i zapošljavanju stručnih kadrova. Udruga napominje kako je broj djelatnika sa SSS u 2018. godini porastao na 5 zapošljavanjem 5 žena kroz projekt natječaja Zaželi (cilj projekta je zapošljavanje marginaliziranih skupina žena).

Tablica 7. Prosječna neto plaća po stručnoj spremi zaposlenika udruge u razdoblju 2012. – 2018.

Godina	Prosječna neto plaća zaposlenika		
	SSS	VŠS	VSS
<b>2012.</b>	2.244,32 kn	0,00 kn	0,00 kn
<b>2013.</b>	2.362,58 kn	0,00 kn	2.520,00 kn
<b>2014.</b>	2.385,31 kn	2.520,00 kn	2.632,74 kn
<b>2015.</b>	2.423,64 kn	2.782,12 kn	3.004,95 kn
<b>2016.</b>	2.496,00 kn	2.782,12 kn	3.004,95 kn
<b>2017.</b>	2.620,80 kn	4.812,00 kn	5.299,54 kn
<b>2018.</b>	2.751,84 kn	6.363,63 kn	7.981,37 kn

Izvor: Autor prema službenom dopisu udruge

Analizom prosječnih plaća za SSS, jasno je da djelatnici s ovom stručnom spremom imaju neto plaću sukladno prosječnoj minimalnoj plaći određenoj Zakonom. Iako je plaća svake godine rasla, porasti su u odnosu na svaku prethodnu promatranu godinu minimalni, dok je ukupno povećanje plaće za djelatnike sa SSS porasla ukupno za 507,52 kn po djelatniku.

Plaće za VŠS se počinju isplaćivati u 2014. godini, kada je plaća bila skoro ista kao i za zaposlenike sa SSS. Minimalni porast plaće vidi se u 2015. godini, dok u 2016. plaća stagnira, odnosno ista je kao prethodne godine. Značajan porast vidljiv je u 2017. i 2018. godini što se može povezati s početkom provedbe europskih projekata.

Plaće za VSS prvi put isplaćene su u 2013. godini, a iznosile su tek nešto više od minimalne plaće. Porast je vidljiv u 2014. godini, a može se dovesti u vezu s zapošljavanjem prve osobe s VŠS gdje je prosječna plaća bila 2.500,00 kn, odnosno kao za VSS u prethodnoj godini.

Stagnacija se također događa u 2016., kao i kod VŠS, dok je nagli porast vidljiv u 2017. i 2018. godini, također povezano direktno s početkom provedbe europskih projekata.

Kada su u pitanju plaće, potrebno je promicati povećanje minimalnih plaća kod SSS i nastojati, u svojim mogućnostima, davati prijedloge za povećanje plaća kada su u pitanju djelatnici sa SSS koji se zapošljavaju u projektima.

Tablica 8. Analiza troškova zaposlenika i vanjskih suradnika u razdoblju 2012. – 2018.

<b>Godina</b>	<b>Plaće za redovan rad</b>	<b>Doprinosi na plaće</b>	<b>Naknade osobama izvan radnog odnosa</b>	<b>UKUPAN TROŠAK</b>
<b>2012.</b>	13.088,00 kn	1.888,00 kn	0,00 kn	14.976,00 kn
<b>2013.</b>	44.593,00 kn	6.717,00 kn	0,00 kn	51.310,00 kn
<b>2014.</b>	155.321,00 kn	27.019,00 kn	6.746,00 kn	189.086,00 kn
<b>2015.</b>	285.043,00 kn	44.837,00 kn	45.332,00 kn	375.212,00 kn
<b>2016.</b>	309.433,00 kn	43.046,00 kn	125.861,00 kn	478.340,00 kn
<b>2017.</b>	510.290,00 kn	56.397,00 kn	53.327,00 kn	620.014,00 kn
<b>2018.</b>	761.182,00 kn	72.615,00 kn	72.129,00 kn	905.926,00 kn

Izvor: Autor prema financijskim izvještajima udruge, <http://arhiva.mladi-eu.hr/o-nama/godisnji-izvjestaji-o-radu/> (04.01.2020.)

Udruga je za stavku plaća za redovan rad odvajala najmanje 2012. godine, kada je bila zaposlena samo 1 osoba. Nakon 2012. godine, trošak plaća je u kontinuiranom porastu, a najveći trošak zabilježen je u 2018. godini kada je iznosi 761.182,00 kn.

Doprinosi za plaće prate rast plaća u svim godinama osim u 2016. godini, kada je prvi put iskorištena mjera zapošljavanja mlade osobe do 30 godina putem ugovora o radu na neodređeno, čime je poslodavac oslobođen prvih 5 godina plaćanja doprinosa za zaposlenu osobu. Iako ista povlastica nije jasno vidljiva u 2017. i 2018. godini, zbog velikog broja ugovora na određeno koji su bili na nepuno radno vrijeme, ista mjera je korištena i u spomenutim godinama.

Honorari za osobe izvan radnog odnosa isplaćeni su prvi put 2014. godine, a najveći iznos u ovoj stavci isplaćen je 2016. godine kada je iznosio 125.861,00 kn. Značajno manje bile su potrebe za honorarnim djelatnicima u 2017. i 2018. godini upravo zbog osiguranja sredstava za plaće za redovan rad kroz ugovorene projekte financirane iz EU fondova.

Ukupni troškovi za djelatnike rasli su kontinuirano u cijelom promatranom razdoblju, da bi u 2018. dosegli gotovo milijun kuna. Ovakav pozitivan kontinuirani rast potvrđuje pretpostavku da neprofitne organizacije mogu imati značajnu ulogu u gospodarstvu jednog grada, odnosno županije, a samim time i države. Negativan faktor ovakvog stanja je nesigurnost radnog mjesta, odnosno ovisnost o ugovorenim projektima. Ovakva situacija može se riješiti, kao što je već navedeno, preusmjeravanjem neprofitne organizacije na rad s registriranom gospodarskom djelatnošću.

Tablica 9. Prosječna plaća djelatnika u razdoblju 2012. – 2018.

<b>Godina</b>	<b>Broj zaposlenih (ugovor o radu)</b>	<b>Plaće za redovan rad</b>	<b>Prosječna neto god. plaća/ djelatniku</b>	<b>Prosječna neto mj. plaća/djelatniku</b>
<b>2012.</b>	1	13.088,00 kn	13.088,00 kn	1.090,67 kn
<b>2013.</b>	2	44.593,00 kn	22.296,50 kn	1.858,04 kn
<b>2014.</b>	3	155.321,00 kn	51.773,66 kn	4.314,47 kn
<b>2015.</b>	11	285.043,00 kn	25.913,00 kn	2.159,41 kn
<b>2016.</b>	14	309.433,00 kn	22.102,35 kn	1.841,86 kn
<b>2017.</b>	12	510.290,00 kn	42.524,16 kn	3.543,68 kn
<b>2018.</b>	18	761.182,00 kn	42.287,88 kn	3.523,99 kn

Izvor: Autor prema financijskim izvještajima udruge, <http://arhiva.mladi-eu.hr/o-nama/godisnji-izvjestaji-o-radu/> (04.01.2020.)

Prema financijskim izvještajima udruge, najmanja prosječna plaća po djelatniku bila je u 2012. godini, dok je najveća bila u 2014. i iznosila je 4.314,47 kn. Ovakva prosječna plaća u navedenoj godini dosegla je visinu zahvaljujući potpisanim ugovorima o provedbi projekata financiranih iz državnog proračuna, čak njih 7. Naravno prosjek plaće je visok i zbog malog broja djelatnika. S obzirom na najveći broj djelatnika u 2018. godini, važno je naglasiti da je prosječna mjesečna neto plaća za tu godinu iznosila 3.523,99 kn.

S obzirom da nisu svi djelatnici u 2018. godini bili zaposleni od siječnja 2019. godine dolazi do statističke pogreške čime je prosječna plaća niža u odnosu na 2014. godinu. Minimalna oscilacija u odnosu na 2018. godinu vidljiva je u prosječnoj plaći za 2017. godinu gdje je prosječna plaća malo veća od one u 2018. godini. Važno je napomenuti da je struktura obrazovanja djelatnika različita, te da prosječna plaća ne odražava stvarnu plaću prema



pojedinoj stručnoj spremi, kao ni radnom mjestu. Treba napomenuti da su iznosi plaća izraženi u neto iznosima.

Tablica 10. Prosječna isplata honorarnih angažmana u razdoblju 2012. – 2018

<b>Godina</b>	<b>Broj honorarnih ugovora</b>	<b>Naknade osobama izvan radnog odnosa</b>	<b>Prosječna isplata/ djelatniku</b>
<b>2012.</b>	0	0,00 kn	0,00 kn
<b>2013.</b>	0	0,00 kn	0,00 kn
<b>2014.</b>	1	6.746,00 kn	6.746,00 kn
<b>2015.</b>	2	45.332,00 kn	22.666,00 kn
<b>2016.</b>	11	125.861,00 kn	11.441,90 kn
<b>2017.</b>	3	53.327,00 kn	17.775,66 kn
<b>2018.</b>	2	72.129,00 kn	36.064,50 kn

Izvor: Autor prema financijskim izvještajima udruge, <http://arhiva.mladi-eu.hr/o-nama/godisnji-izvjestaji-o-radu/> (04.01.2020.)

Honorarni ugovori prvi put su potpisani 2014. godine i prosječna isplata po djelatniku iznosila je 6.746,00 kn. Ujedno, to je najmanji iznos isplaćen honorarnu u radu udruge. Nakon ovog iznosa, honorarni ugovori isplaćeni 2015. godine bili su značajno veći, a u 2016. i 2017. godini uočen je kontinuirani pad. Najveće isplate honorara po djelatniku izvršene su 2018. godine, kada je honorar po jednom ugovoru, odnosno djelatniku, iznosio 36.064,50 kn. Treba napomenuti da su iznosi honorara izraženi u bruto 2 iznosima.

### **3.2. Uloga troškova neprofitne organizacije „Mladi u EU“ u gospodarstvu Hrvatske**

Na razvoj hrvatskog gospodarstva najviše utječe domaća politika, zatim politika EU, pravila Svjetske trgovinske organizacije, Međunarodnog monetarnog fonda i drugih međunarodnih institucija, i naravno, kretanja u svjetskoj ekonomiji i politici. EU i međunarodne institucije daju okvire, koji su kroz bližu ili dalju prošlost ugrađeni u nacionalne politike. Domaće i međunarodne politike formirale su postojeću strukturu svjetskog i nacionalnih gospodarstava i poticale, ili usporavale, njegov razvoj. Micanjem prepreka ekonomskoj suradnji među

zemljama, suradnja među njima se sve više povećavala, zemlje su postale sve ovisnije jedna o drugoj, tako da se već može govoriti o relativno visokoj globaliziranosti svjetskog gospodarstva.<sup>36</sup>

Globalno gospodarstvo je već u značajnoj mjeri stvorilo svoje zakonitosti poslovanja koje su samo u manjoj mjeri rezultat nacionalnih ili politika dogovorenih u međunarodnim institucijama. Možda je najveći utjecaj na globalizaciju proteklih pedesetak godina imao razvoj tehnologije, prije svega u komunikacijskom i transportnom sektoru. Globalno gospodarstvo ima svoju strukturu, koja se pod različitim utjecajima (tehnološkim, financijskim, geopolitičkim) mijenja. Globalna gospodarska struktura i njena promjena utječe na strukture nacionalnih gospodarstava i njihov razvoj. Znanstvenici nastoje prepoznati te zakonitosti razvoja kako bi se kreirale politike na globalnom nivou za još veći njegov razvoj. Nacionalne politike nastoje se prilagoditi tome, maksimizirajući pozitivne a minimizirajući negativne efekte za svoju zemlju.<sup>37</sup>

### **3.2.1. Stanje hrvatskog gospodarstva**

Gospodarski rast i dizanje kreditnog rejtinga, uspješna turistička sezona, ali i kriza brodogradilišta i nedostatak radnika, obilježila su gospodarstvo u 2019. godini, u kojoj je s radom počela Fortenova grupa, a Hrvatska je korak bliže uvođenju eura. Agencija Standard & Poor's povišala je rejting Hrvatske uvrstivši ga nakon više od šest godina u investicijsku kategoriju, vijest je koja je snažno odjeknula u poslovnim i investicijskim krugovima prvih dana proljeća. Dobre vijesti tijekom godine stizale su i o kretanju BDP-a. Početkom veljače objavljena je prva procjena prema kojoj je bruto domaći proizvod u posljednjem kvartalu 2018. porastao 2,3 posto u odnosu na isto razdoblje godinu dana prije, a u cijeloj 2018. hrvatsko gospodarstvo poraslo je 2,6 posto u odnosu na prethodnu godinu. Prva procjena BDP-a za prvi ovogodišnji kvartal objavljena u svibnju pokazala je da je BDP porastao 3,9 posto na godišnjoj razini.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Jurčić, L., Hrvatsko gospodarstvo i svjetsko okruženje (Uvodno izlaganje na savjetovanju), Ekonomski pregled, 67(6), Zagreb, 2016., str. 605. - 636.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Hrvatsko gospodarstvo u 2019., dostupno na: [www.poslovni.hr/hrvatska/hrvatsko-gospodarstvo-u-2019-361104](http://www.poslovni.hr/hrvatska/hrvatsko-gospodarstvo-u-2019-361104) (04.01.2020.)

Taj rast bio je najveći još od četvrtog tromjesečja 2016. godine, kada je BDP porastao po stopi od 4 posto. U drugom tromjesečju hrvatsko gospodarstvo poraslo je za 2,4 posto u odnosu na isto lanjsko razdoblje, pokazala je prva procjena DZS-a objavljena krajem kolovoza. U trećem kvartalu BDP-je na godišnjoj razini porastao za 2,9 posto. Poboljšanje kreditnog rejtinga i povoljno stanje na međunarodnim tržištima pozitivno su utjecali na cijenu zaduživanja države. Tako je u kolovozu Ministarstvo financija prodalo 81 milijun kuna i 32 milijuna eura vrijedne trezorske zapise, pri čemu je eursko izdanje po prvi put plasiralo uz negativnu kamatnu stopu. U studenom je izdana obveznica u iznosu od 11 milijardi kuna, a to zaduženje ostvareno je po najpovoljnijim uvjetima u povijesti. Dobre Vladine makroekonomske performanse prepoznala je Svjetska banka u izvješću Doing Business 2020., koje je pokazalo da je Hrvatska napredovala na listi za sedam mjesta. Ove godine Hrvatska je zauzela 51. mjesto među 190 zemalja na ljestvici lakoće poslovanja.<sup>39</sup>

Krajem svibnja Hrvatska je uputila ECB-a zahtjev za uspostavljanje tzv. bliske suradnje između ECB-a i HNB-a u obavljanju poslova supervizije kreditnih institucija u okviru Jedinostvenoga nadzornog mehanizma, što je sastavni dio procedure za ulazak u Europski tečajni mehanizam (ERMII), a potom i europodručje. U srpnju je članicama europodručja, Danskoj i institucijama Europske unije poslano pismo namjere o ulasku u Europski tečajni mehanizam (ERM II), čime je učinjen prvi formalni korak prema sudjelovanju u ERM II, koji prethodi uvođenju eura kao službene valute. S prvim danom godine na snagu je stupilo devet zakona iz trećeg kruga porezne reforme, koji su uz ostalo donijeli nižu stopu PDV-a na meso, voće i povrće, jaja i pelene, proširenje porezne osnovice za oporezivanje dohotka stopom od 24 posto, ukidanje doprinosa na plaću za zapošljavanje i zaštitu na radu, ali i povećanje doprinosa za zdravstveno osiguranje, itd. Uslijedio je četvrti krug porezne reforme, unutar kojeg uz ostalo opća stopa PDV-a ostaje na 25%, dok će se snižena stopa od 13% od početka 2020. primjenjivati za jela i slastice u i izvan ugostiteljskih objekata, a osnovni osobni odbitak povećati na 4000 kuna.<sup>40</sup>

### **3.2.2. Pozicioniranje neprofitnih organizacija u gospodarstvu Hrvatske**

Zakon o udrugama predvidio je člankom 31. mogućnost obavljanja gospodarske djelatnosti udruga ako su one propisane statutom udruge. Gospodarska djelatnost koju udruga obavlja

---

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

mora se obavljati sukladno posebnim propisima kojima se uređuju uvjeti za obavljanje te vrste djelatnosti (primjerice trgovina, ugostiteljstvo, turizam). Zakon je utvrdio i obvezu da višak prihoda nad rashodima ostvaren u obavljanju gospodarske djelatnosti udruga koristi isključivo za ostvarivanje ciljeva udruge utvrđenih statutom, a nikako radi stjecanja dobiti za svoje članove ili treće osobe. Od donošenja novog zakona, udruge trebaju definirati konkretne djelatnosti koje će udruga provoditi kao gospodarske, primjerice:<sup>41</sup>

- održavanje seminara, radionica i tečajeva
- prodaja knjiga, priručnika te proizvoda udruge na malo izvan prodavaonica sukladno Zakonu o trgovini (Pazite! Udruge ne smiju trgovinu obavljati web shopom.)

Početak bavljenja gospodarskom djelatnošću podrazumijeva i izdavanje računa za uslugu, rad ili robu koju isporučujete prema propisima za sve druge pravne osobe koji se bave gospodarskom djelatnošću. Porezna uprava koja je zadužena za pregled vaših izvješća po adresi sjedišta vaše udruge ujedno prati i vašu gospodarsku djelatnost i određuje visinu poreza na dobit ukoliko se pokaže da je udruga u obavljanju gospodarskih djelatnosti ostvarila višak prihoda nad rashodima. Otkako je donesen novi Zakon o udrugama 2014. godine, nadležni ured državne uprave rješenje o upisu udruge u Registar udruuga koja je u statutu propisala obavljanje gospodarske djelatnosti odmah po upisu u Registar dostavlja nadležnoj Poreznoj upravi. Bavljenje gospodarskom djelatnošću ne znači da je udruga ušla u sustav PDV-a. To samo znači da Porezna uprava ima obavijest o gospodarskoj djelatnosti udruge kojom se udruga planira baviti te je o njima udruga dužna izvijestiti u svojim zakonski obveznim izvješćima.<sup>42</sup>

Jasno je dakle da neprofitne organizacije rijetko ili nikako ne ulaze u sustav PDV-a, pa se na prvu zaključuje da nemaju značajniju ulogu u gospodarstvu države. Ipak, treba naglasiti da, od ulaska Hrvatske u Europsku uniju, te mogućnosti korištenja EU fondova, standard građana raste, a samim time i raste broj zaposlenja. Negativan faktor kod zaposlenja u neprofitnim organizacijama je trajnost ugovora o radu, odnosno uglavnom se potpisuju ugovori na određeno, sukladno trajanju projekata. Unatoč tome, kada se uđe u dublju analizu same udruge Mladi u EU jasno je da nije isključivo zaposlenje na određeno i da se omogućuju različita usavršavanja, kako zaposlenika, tako i korisnika. Jasno je, dakle, da neprofitne organizacije najveću ulogu u gospodarstvu Hrvatske imaju kroz troškove plaća djelatnika, ali i kroz plaćanje različitih usavršavanja kroz projekte Europske unije.

---

<sup>41</sup> Gospodarske djelatnosti udruga, dostupno na: [www.cci.hr/gospodarske-djelatnosti-udruga/](http://www.cci.hr/gospodarske-djelatnosti-udruga/) (07.01.2020.)

<sup>42</sup> Ibid.

### **3.2.3. Financijska uloga neprofitne organizacije „Mladi u EU“ u proračunu Šibensko – kninske županije i Grada Šibenika**

S obzirom da udruga Mladi u EU trenutno zapošljava 17 djelatnika, prvenstvena financijska uloga u proračunu Županije i Grada je doprinos prirezima iz plaća. Također, u proračun Grada udruga doprinosi najmom prostorija u vlasništvu Grada za potrebe organizacija događaja (Gradska knjižnica, Gradska vijećnica i sl.). Unatoč navedenom, jasno je da udruga nema značajniju financijsku ulogu za Grad.

Benefiti koje Grad ima od udruge je provedba projekata na kojima je Grad udruzi partner čime se financiraju dijelovi plaća gradskih službenika zaposlenih u određenom postotku rada kroz projekte. Samim time, proračun Grada je rasterećen za značajne iznose plaća u bruto 2 iznosima i 15%-tnom iznosu ukupnih plaća neizravnih troškova.

Također, benefiti Grada kada je u pitanju financijska struktura, su pisanje i prijava projekata u suradnji s udrugom čiji je nositelj Grad, a provoditelj aktivnosti udruga. Ovakvim suradnjama Grad je rasterećen od obavljanja aktivnosti, a dio proračuna projekta odlazi u gradski proračun čime se povećava rasterećenje sredstava koje Grad ostvaruje izvan projekata.

## 4. KONTROLING KAO FUNKCIJA UPAVLJANJA

„Kontroling se kao funkcija konkretno bavi prikupljanjem i analizom podataka vezanih za rezultate poslovanja koji se u obliku izvješća predočuju upravi kao podloga za donošenje odluka. Kontroling se stoga smatra upravljačkom funkcijom mjerenja i korekcije individualnih i organizacijskih performansa kako bi se osiguralo usklađenja između realizacije i planova. Ovaj cilj je moguće ostvariti mjerenjem uspješnosti poslovanja s obzirom na postavljene ciljeve i planove, utvrđivanjem odstupanja od postavljenih standarda te predlaganjem mjera za prevladavanje uočenih odstupanja. Kontroling dakle nadgleda kvalitetu realizacije donesenih odluka te o tome povratnom vezom izvještava menadžmenta.“<sup>43</sup>

„Kontroling kroz svoje djelovanje ujedinjuje kvalitetu te definiranu viziju, misiju i ciljeve te predstavlja integralnu aktivnost menadžmenta. Kao aktivnost kontroling je neposredno podređen vrhu poduzeća s ciljem postizanja usklađenosti aktivnosti poduzeća i njegovih stratejskih, taktičkih i operativnih ciljeva. Zadaci kontrolinga izvode se iz temeljnih ciljeva poduzeća i praktičnih potreba menadžmenta te se svode na osiguravanje podudaranja ostvarenih rezultata sa zacrtanim planovima i ciljevima. Preciznije rečeno, temeljna funkcija kontrolinga je informacijska te se njegova uloga izvodi iz potreba menadžmenta za informacijama, a to je osigurati poslovne pokazatelje koji će pravovremeno signalizirati neželjena odstupanja od plana te također ukazati na njihove uzroke, kako bi menadžeri pravovremeno mogli intervenirati adekvatnim poslovnim odlukama. Dok je zadatak menadžmenta utvrđivanje ciljeva, zadatak je kontrolinga ciljeve učiniti mjerljivima i jasnima te koordinirati aktivnosti prema njihovom ostvarenju korištenjem različitih metoda i tehnika koordinacije, planiranja, analize, kontrole i informiranja.“<sup>44</sup>

Sukladno definiranom, Udruga mladih „Mladi u EU“ provodi kontroling sljedećim aktivnostima: Kvaliteta djelovanja udruge osigurana je kroz organizacijsku strukturu i to: voditelji aktivnosti odgovaraju predsjedniku udruge, predsjednik udruge odgovara Upravnom odboru, a svi skupa za svoj rad odgovaraju Skupštini udruge. Pravila rada te upravljanja sredstvima i ljudima regulirana su Statutom udruge, Pravilnikom o radu i Sistematizacijom radnih mjesta. Nadzorni odbor udruge (sastoji se od tri člana) nadgleda i provodi kontrolu provedbe projekata, aktivnosti i financije udruge najmanje jednom u tri mjeseca. Također,

---

<sup>43</sup> Rupčić, N. Datković, A., Kontroling – Pretpostavka djelotvornoga rada menadžmenta, Praktični menadžment, Vol. IV, br. 1, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2013., str. 44.

<sup>44</sup> Ibid.

udruga sudjeluje u testiranju novog Sustava upravljanja kvalitetom za organizacije civilnog društva u RH, kojeg provodi udruga za razvoj civilnog društva SMART. Od 2015. godine neovisni revizor provodi uvid u financijske izvještaje koji su dostupni na web stranici udruge. Udruga mladih "Mladi u EU" koordinator je Vijeća udruga Grada Šibenika, na čijim se sastancima redovito predstavljaju mjere uspjeha putem sustava kontrolinga, te se potiče druge organizacije civilnoga društva na provedbu kontrolinga kroz primjere dobre prakse i pružanje podrške u implementaciji kontrolinga u rad neprofitnih organizacija.

## 5. ZAKLJUČAK

Važnost neprofitnih organizacija u gospodarstvu je prvenstveno humanitarnog karaktera, jer djeluju na području gdje država i tržište ne ispunjavaju društvene i socijalne potrebe društva. Njihov cilj nije ostvarenje profite i samim time najčešće ih osnivaju građani koji imaju informacije o problemima u društvenoj zajednici u kojoj borave. Svoje poslovanje s financijskog aspekta osiguravaju donacije, članarine, sponzorstva, a sve češće i kroz dodjele bespovratnih sredstava za provedbu projekata iz državnog proračuna i fondova EU. Sva dobit koju ostvari prilikom dobrog poslovanja, neprofitna organizacija ponovno ulaže u organizaciju, neovisno da li se radi o obavljanju ili poboljšanju dosadašnjeg rada.

Sve češće se može primijetiti kako javne vlasti pridaju veliku pozornost neprofitnim organizacijama, kao i da ostvaruju sve veće poslovne suradnje s istima. Ovakva situacija proizlazi iz činjenice da je rad neprofitnih organizacija nakon dugo vremena definiran Zakonom pa se izbjegavaju mogućnosti neetičkog i nelegalnog rada u istima. Samim time, javne vlasti uviđaju priliku za poboljšanje standarda vlastite zajednice kroz potporu neprofitnim organizacijama, čime sami sebe rasterećuju značajno od problema na koje zapravo ne mogu direktno utjecati.

Zakon je, dakle, primorao neprofitne organizacije da vode poslovanje po pravilima, ali im time i omogućio korištenje sredstava iz državnog proračuna, kao i proračuna Europske unije. Da bi jedna neprofitna organizacija svoje poslovanje učinila uspješnim dužna je voditi poslovne knjige. Uredno poslovanje garantira dugoročni uspjeh organizacije i naklonost donatora, neovisno o tome bili oni privatni ili javni sektor. Ključ uspješnog poslovanja je upravljanje troškovima. Ukoliko organizacija upravlja kvalitetno troškovima, te lako alocira sredstva ovisno o vrsti nastalih troškova unutar organizacije, uspjeh je siguran i dugoročan.

U ovom radu analizirani su financijski izvještaji neprofitne organizacije, odnosno udruge mladih „Mladi u Europskoj uniji“ u razdoblju 2012. – 2018. godine. S obzirom na provedene analize financijskih izvještaja može se zaključiti da udruga „Mladi u EU“ u većini promatranih godina ostvaruje višak prihoda nad rashodima, s izuzetkom jedne godine, kada je rashod bio za 1,00 kn veći od prihoda što nije značajan problem u poslovanju.

U strukturi ukupnih prihoda najveće udjele imaju prihodi od donacija, koji pri tom uključuju prihode od projekata. Ono što se može pojaviti kao problem u budućnosti, jesu izvori sredstava. Nepovoljna kretanja u gospodarstvu, visoki porezi, krize i slično samo su jedan od razloga zbog



kojih u samo jednoj godini neprofitnim organizacijama, može utjecati na smanjenje donacija čime se može dovesti u pitanje njihovo financiranje.

Struktura rashoda pokazuje da najveći udio imaju rashodi za zaposlene, zbog čega je detaljnije analizirana potrošnja financijskih sredstava na rashode za zaposlene. Analizom je utvrđeno da najveći trošak predstavljaju stavke plaća za zaposlene na ugovor o radu (ugovor na određeno, ugovor na neodređeno, stručno osposobljavanje). Značajan trošak predstavljaju i honorarni ugovori, koji kroz promatrano razdoblje značajno variraju, a variranje se može pripisati dostupnim sredstvima za ovu stavku kroz projekte. Također, jasno je da plaće u organizaciji kontinuirano rastu, ali su djelatnici u povećanom riziku zbog nesigurnosti posla, odnosno ovisnosti ugovora o trajanju projekta.

Nastavno na navedeno, može se zaključiti da je neprofitni sektor, iako „treći svijet“ gospodarstva jedne države, važan za svaku lokalnu zajednicu pojedinačno. Gospodarstvo države može rasti isključivo napredovanjem stanovništva, a napredak stanovništva kontinuirano pospješuju neprofitne organizacije svojim projektima i aktivnostima. Ulaganje u neprofitne organizacije osigurava svakoj lokalnoj jedinici veću razinu zadovoljstva i napredovanja stanovništva po pitanju zaposlenosti, obrazovanja i statusa na tržištu rada.

## LITERATURA

1. Bajo Jakir I. i suradnici, Računovodstvo neprofitnih organizacija – s primjenom kontnog plana i poreznih propisa, HZRIF, Zagreb, 2009.
2. Bakran, D. i suradnici, Financijsko poslovanje neprofitnih organizacija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016.
3. Barberić, H., Računovodstvo neprofitnih organizacija a analitičkim računskim planom, primjerima knjiženja i propisima, RRiF plus, Zagreb, 2011.
4. Ćosić, Z. i suradnici, Primijenjeno poduzetništvo – zbirka tekstova, Beretin i Prom, Split i Zagreb, 2005.
5. Djurkinjak, M., CCI i ACT Konto, Osnove financija za neprofitne organizacije i odgovori na najčešća pitanja, Centar za civilne inicijative, Zagreb, 2014.
6. Hansman, H., Economic Theories of Nonprofit Organization, u: The Nonprofit Sector: A Research Handbook, Walter Powell (ur.), Yale University Press, New Haven, 1987.
7. Irish, L. K., The Role and Purpose of the Non-for Profit Sector. Referat na konferenciji Regulating Civil Society, Sinaia, 1994.
8. Kramer, Ralph M., Nonprofit Social Service Agencies and the Welfare State: Some Research Considerations, u: The Third Sector Comparative Studies of Nonprofit Organizations, Helmut K Anheier i Wolfgang Seibel (ur.), DeGruyter, Berlin, 1990.
9. Weisbrod, Burton, A., The Nonprofit Economy, Cambridge, Harvard University Press, Cambridge, 1994.
10. Mikić, M., Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(1), Zagreb, 2009., 161. – 176.
11. Jurčić, L., Hrvatsko gospodarstvo i svjetsko okruženje (Uvodno izlaganje na savjetovanju), Ekonomski pregled, 67(6), Zagreb, 2016., str. 605. - 636.
12. Mrša, M. i suradnici, Udruga mladih „Mladi u EU“ – brošura o radu udruge, Institucionalna podrška Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva, Šibenik, 2018.
13. Gospodarske djelatnosti udruga, dostupno na: [www.cci.hr/gospodarske-djelatnosti-udruga/](http://www.cci.hr/gospodarske-djelatnosti-udruga/), (07.01.2020.)
14. Hrvatsko gospodarstvo u 2019., dostupno na: [www.poslovni.hr/hrvatska/hrvatsko-gospodarstvo-u-2019-361104](http://www.poslovni.hr/hrvatska/hrvatsko-gospodarstvo-u-2019-361104) (04.01.2020.)
15. Tušek, B., Računovodstveno praćenje troškova poslovanja, Ekonomski fakultet Zagreb, dostupno na: <http://web.efzg.hr/>, (21.12.2019.)

16. Udruga mladih "Mladi u Europskoj uniji, dostupno na: [www.mladi-eu.hr/](http://www.mladi-eu.hr/) (29.12.2019.)
17. Zakon o udrugama, članak 4 (NN 74/14, 70/17, 98/19), dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama> (27.10.2019.)

## DODACI

### Popis slika

Slika 1. Opći prikaz vrste troškova .....	4
Slika 2. Grafički prikaz vrste troškova prema prirodi nastanka .....	5
Slika 3. Struktura upravljanja troškovima .....	7
Slika 4. Funkcije menadžmenta u upravljanju troškovima .....	8
Slika 5. Karakteristike menadžera i organizacije u primjeni sustava upravljanja troškovima... 9	
Slika 7. Proces upravljanja troškovima .....	10
Slika 6. Alati strateškog upravljanja troškovima .....	11
Slika 8. Obrazac Registar neprofitnih organizacija (RNO).....	12
Slika 9. Obrazac Promjene u Registru neprofitnih organizacija .....	13
Slika 10. Logotip udruge „Mladi u EU“ .....	20
Slika 11. Udruga Mladi u EU na potpisivanju Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava u sklopu natječaja Zaželi .....	21

### Popis tablica

Tablica 1. Provedba projekata u razdoblju 2009. – 2018.....	24
Tablica 2. Sažeta analiza bilance u razdoblju 2013. – 2018.....	26
Tablica 3. Sažeta analiza prihoda i rashoda u razdoblju 2013. – 2018. ....	27
Tablica 4. Analiza odnosa prihoda i rashoda u razdoblju 2013. – 2018. ....	28
Tablica 5. Struktura zaposlenih i vanjskih suradnika u razdoblju 2013. – 2018.....	29
Tablica 6. Struktura djelatnika udruge prema stručnoj spremi u razdoblju 2012. – 2018. ....	30
Tablica 7. Prosječna neto plaća po stručnoj spremi zaposlenika udruge u razdoblju 2012. – 2018. ....	31
Tablica 8. Analiza troškova zaposlenika i vanjskih suradnika u razdoblju 2012. – 2018.....	32
Tablica 9. Prosječna plaća djelatnika u razdoblju 2012. – 2018. ....	33
Tablica 10. Prosječna isplata honorarnih angažmana u razdoblju 2012. – 2018 .....	34