HRVATSKI RAČUNOVOĐA

RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT

RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT - RiM

19. međunarodna znanstvena i stručna konferencija

ZBORNIK RADOVA
Svezak II. – stručni radovi

Zadar, 2018.

RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT - RiM

19. međunarodna znanstvena i stručna konferencija

Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije

Svezak II. – stručni radovi

Zadar, 2018.

©Copyright 2018.
„HRVATSKI RAČUNOVOĐA"
NEOVISNA UDRUGA RAČUNOVOĐA
POREZNIH SAVJETNIKA I FINANCIJSKIH DJELATNIKA
10 000 Zagreb, Vlaška 68, tel.: 01/4699-700, faks: 01/4699-703

Za nakladnika predsjednik Udruge:
Dr. sc. Vlado Brkanić

Organizacijski Odbor konferencije:
Dr. sc. Dolores Pušar Banović (predsjednica)
Dr. sc. Đurđica Jurić
Dr. sc. Tatjana Dolinšek
Dr. sc. Ljerka Markota
Dr. sc. Urszula Michalik
Prof. dr. hab. Miroslawwa Michalska-Suchanek
Dorota Knopf, M.S.
Dr. sc. Branko Mayr
Martina Hercel Rendeli, prof.

Glavni urednik:
Dr. sc. Đurđica Jurić

UDK 336.2/339.13/65.012/657.1/657.3/657.6/658.14/658.155

ISBN 978-953-7828-18-9 (cjelina)
ISBN 978-953-7828-20-2 (svezak II)

Grafička priprema i tisak:
EDIT d.o.o., Zagreb

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem: **001005707**
Naklada: 100 primjeraka
Stranice: 1 - 160
Sva prava pridržana. Autori su odgovorni za jezičnu i tehničku ispravnost radova.

Predgovor

Ove, 2018. godine, održava se 19. po redu međunarodna znanstvena i stručna konferencija Računovodstvo i menadžment. Konferencija se održava u Zadru od 13. do 14. rujna 2018. godine, u zajedničkoj organizaciji Udruge računovođa, poreznih savjetnika i financijskih djelatnika Hrvatski računovođa i RRiF Visoke škole za financijski menadžment.

Konferencija okuplja profesore fakulteta i predavače visokih poslovnih škola i veleučilišta te stručnjake iz prakse, a svake godine nastaje uz trud i zalaganje, kako organizacijskog odbora konferencije tako i svih autora, koautora, recenzenata i predavača na konferenciji.

Cilj konferencije je objavljivanje i prezentiranje znanstvenih i stručnih radova, razmjena iskustava i doprinos razvoju računovodstva i menadžmenta u zemljama EU i regije.

Izrazito smo ponosni što je ove godine interes za objavljivanjem i prezentacijom radova iskazao dosada najveći broj autora i koautora. Radovi obuhvaćaju analize i istraživanja tema iz područja računovodstva, poreza i menadžmenta, čime se doprinosi razvoju ekonomske struke te gospodarstva u cjelini.

Zahvaljujemo svim autorima, koautorima i recenzentima na uloženom trudu i spremnosti na prenošenje novih saznanja što je omogućilo i ovogodišnje održavanje konferencije te objavu ovoga Zbornika.

Za uredništvo
Dr. sc. Đurđica Jurić, profesor visoke škole

U Zadru, 13. rujna 2018.

SADRŽAJ

PREDGOVOR III

Petra Leonora Cvitanović, mag. oec.
Stručni rad
UPRAVLJANJE RAČUNOVODSTVENO - FINANCIJSKIM ASPEKTIMA MARKETINGA ..... 1 - 12

Prof. dr. Zvezdan Đurić,
Prof. dr. Olivera Đurić
Stručni rad
JAČANJE LJUDSKIH RESURSA ZA SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO U SRBIJI ..... 13 - 24

Josipa Grabić, mag. oec.
Valentina Vinšalek Stipić univ. spec. oec.
Stručni rad
RAČUNOVODSTVO OKOLIŠA I ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA ..... 25 - 34

Dr. sc. Barbara Marušnik
Stručni rad
MODELI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ISTARSKIM PODUZEĆIMA – KOMPARATIVNA ANALIZA ..... 35 - 46

Mr. sc. Marijan Milinović
Stručni rad
MJERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA HRVATSKIH KOMPANIJA CIV METODOM ..... 47 - 56

Prof. dr. sc. Josipa Mrša
Stručni rad
MJERENJE VRIJEDNOSTI NEMATERIJALNE IMOVINE U RAČUNOVODSTVU ..... 57 - 68

Dubravka Paris, MA
Luka Alić
Professional Paper
IMPORTANCE OF CULTURAL AWARENESS IN BUSINESS WORLD ..... 69 - 78

Dr. Zdravka Petković,
Dr. Radica Jovanović,
Dr. Miloš LJ. Pavlović
Stručni rad
ZAŠTITA MALIH AKCIONARA OD NEREALNE PROCENE AKCIJE ..... 79 - 88

Dr. sc. Marina Proklin
Stručni rad
RAČUNOVODSTVENI INFORMACIJSKI SUSTAV – RAČUNOVODSTVO PODUZETNIKA – „CRNA KUTIJA" I „BIJELA KUTIJA" ..... 89 - 96

Dr. sc. Jelena Vidović
Stručni rad
MEHANIZMI SMANJENJA KAŠNJENJA U PLAĆANJIMA U POSLOVNIM TRANSAKCIJAMA ..... 97 - 108

Dr. sc. Ivica Voloder,
Andreja Tomljenović, bacc. oec.,
Mr. sc. Danko Sučević
Stručni rad
RECEPTI ZA EFIKASNIJE ZDRAVSTVO ..... 109 - 108

Jasna Vuk, dipl. oec.
Stručni rad
OPOREZIVANJE ELEKTRONIČKIH USLUGA OBAVLJENIH FIZIČKIM OSOBAMA IZ EUROPSKE UNIJE ..... 127 - 138

Sanja Lozić, dipl. oec.,
Mr. sc. Slavko Bošnjak
Stručni rad
FINANCIRANJE DECENTRALIZIRANIH USLUGA ..... 139 - 160

Stručni rad
UDK: 339.13
Rad zaprimljen: 12.07.2018.
Rad prihvaćen: 19.08.2018.

UPRAVLJANJE RAČUNOVODSTVENO - FINANCIJSKIM ASPEKTIMA MARKETINGA

Petra Leonora Cvitanović, mag. oec.
Mylan Hrvatska d.o.o., Zagreb, Hrvatska
petraleonora@gmail.com

SAŽETAK RADA:

U praksi upravljanja marketingom naglasak je na razvoju kreativnih koncepata, provedbi marketinških promocija i odabiru ispravnih komunikacijskih kanala prema ciljnim potrošačima, u ovisnosti o brojnim čimbenicima. Marketinški djelatnici često svrstavaju u domenu računovodstva i financija aktivnosti budžetiranja vezanog uz marketinške aktivnosti, praćenja potrošnje raspoloživog budžeta ili izračuna povrata na ulaganja u marketing. Cilj ovog rada je skrenuti pozornost na značaj poboljšanja financijske pismenosti zaposlenika u marketingu kako bi bili u mogućnosti redovito mjeriti učinkovitost i profitabilnost marketinga. Osim kontrole izvedbe i revizije marketinških programa, marketinški djelatnici zaduženi su i za nadzor nad potrošnjom ukupnog marketinškog budžeta poduzeća, u cilju ostvarenja što manjeg odstupanja od marketinškog plana i racionalizacije marketinških troškova. U pregovorima s dobavljačima, oni redovito analiziraju strukturu troškova, uvjete fakturiranja i plaćanja, a pri izvještavanju rukovodstvu bave se analizama, generiraju egzaktne kalkulacije, a trebaju i donositi zaključke na temelju brojčanih podataka i davati preporuke za daljnje aktivnosti. Bolje razumijevanje računovodstveno-financijskih aspekata marketinga može unaprijediti suradnju marketinške funkcije s drugim poslovnim funkcijama. Utvrđivanje doprinosa marketinga financijskim rezultatima poslovanja poduzeća i redovito izvještavanje o njemu može učiniti funkciju marketinga vjerodostojnijom.

Ključne riječi: *upravljanje marketinškim budžetima; alokacija troškova; metrike marketinga; profitabilnost marketinga; vjerodostojnost marketinške funkcije*

1. RAČUNOVODSTVENO - FINANCIJSKI POJMOVI U MARKETINGU

U praksi poslovanja marketinških djelatnika naglasak je na razvoju kreativnih koncepata, provedbi marketinških promocija te odabiru ispravnog oblika komunikacije i kanala prema ciljnim segmentima potrošača, u ovisnosti od životnog ciklusa proizvoda i djelatnosti poslovanja poduzeća. Pritom aktivnosti poput budžetiranja, praćenja troškova, fakturiranja, izračuna ključnih pokazatelja uspješnosti, profitabilnosti i učinkovitosti nisu tipični marketinški zadaci. U stručnoj literaturi namijenjenoj marketinškim djelatnicima često se nailazi na pojam „maksimiziranje profita" u kontekstu osnovnog cilja poslovanja poduzeća u smjeru kojega treba razvijati cjelokupnu marketinšku strategiju, ciljeve, taktike i marketinške aktivnosti. Ovakav i slični pojmovi nameću pitanje: u kojoj mjeri marketinški stručnjaci zaista razumiju pojmove, procese i aspekte računovodstva i financija, koji ne pripadaju u upravljanje marketingom kao njihovo primarno područje djelatnosti i interesa? Iz navedenog je moguće zaključiti da među zaposlenicima u marketingu, na različitim marketinškim pozicijama u poduzećima, postoji nerazumijevanje važnih računovodstveno-financijskih pojmova, konceptualno i pragmatično. Uzrok tome može biti nedostatak interesa za računovodstveno-financijske termine ili određeni strah i nesigurnost pri njihovom korištenju, vjerojatno zbog prisutnosti nejasnoća ili neispravnog razumijevanja načina na koji bi ih trebalo implementirati u svakodnevne zadatke marketinškog odjela. Iako većina marketinških djelatnika najčešće posjeduje formalno ekonomsko obrazovanje, to ne mora uvijek biti slučaj. Mnogi zaposlenici u marketingu stekli su formalno obrazovanje u drugim sferama društvenih, humanističkih ili umjetničkih znanosti stoga je moguće da ne posjeduju potrebna ekonomska znanja koja bi im olakšala nesmetano obavljanje poslova u sklopu marketinške funkcije. S druge strane, većina zaposlenika u računovodstvu posjeduje formalno obrazovanje koje podrazumijeva završenu ekonomsku školu, ekonomski fakultet, visoke škole za financijski menadžment, programe usavršavanja iz računovodstveno-financijskih sfera, računovodstvene tečajeve, škole kontrolinga, i sl. Bilo bi poželjno kad bi djelatnici u marketingu „govorili istim financijskim jezikom" kao i ostale poslovne funkcije u poduzeću. (Stewart, 2006)

Razlike u financijskoj pismenosti građana Republike Hrvatske mogu se objasniti različitim socio-demografskim karakteristikama pojedinaca poput dobi, spola, obrazovanja, dohotka kućanstva, radnog statusa ili veličine mjesta stanovanja. Prema istraživanju koje su proveli Vehovec, Rajh i Škreblin Kirbiš 2015. godine, građani Hrvatske uglavnom na podjednak način pristupaju planiranju osobnih financija. Skupina građana koja raspolaže slabom financijskom pismenošću su građani iz manjih mjesta, mlađe dobi, nižeg obrazovanja, žen-

skog spola, nižeg dohotka, i nezaposleni. Istraživanja pokazuju da je unatrag nekoliko desetljeća zabilježena pozitivna promjena u financijskoj pismenosti hrvatskih građana – konkretno, u njihovim znanjima, stavovima i njihovom ponašanju kad se radi o privatnim financijama. (Vehovec, Rajh i Škreblin Kirbiš, 2015) Slično, kao i kad se radi o upravljanju obiteljskim financijama, zaposlenici u marketingu trebaju znati učinkovito upravljati financijskim sredstvima koje imaju na raspolaganju za marketinške aktivnosti. Da bi to bili u mogućnosti uraditi na što učinkovitiji način, poželjno je da poznaju računovodstveno-financijske pojmove, logiku i procese. Kod većine djelatnika u marketingu čest je nedostatak računovodstvenih znanja, a naročito kod mladih osoba s manje radnog iskustva, kojima se rijetko pruža potrebna podrška u obliku upoznavanja s računovodstveno-financijskim pojmovima, dok se istovremeno od njih očekuje redovita upotreba istih. Pri sastavljanju godišnjeg marketinškog plana Voditelji marketinga uzimaju u obzir sve troškove koji bi mogli nastati, pažljivo i detaljno vrše procjene i planiranje te brinu da financijska sredstva za marketing budu što točnije raspoređena po odabranim tržištima, po prodajnim i komunikacijskim kanalima, po svakoj marketinškoj kampanji i ispravno alocirana u svakom mjesecu. Dok će mnogi reći da aktivnosti budžetiranja i rezervacije troškova nisu aktivnosti kojima bi se trebala baviti marketinška funkcija, činjenica je da u mnogim malim ili srednje-velikim poduzećima ne postoji osoba u računovodstveno-financijskoj funkciji zadužena za njih i općenito za marketinške izračune. Iznimno se u stranim poduzećima koja na hrvatskom tržištu djeluju kao podružnice za promidžbu, može pronaći poneko radno mjesto koje objedinjuje marketinške i računovodstvene zadatke, s obzirom da je cjelokupna djelatnost takvih poduzeća usmjerena na marketing. Takva poduzeća provode i interne edukacije zaposlenika u marketingu na temu analize marketinških budžeta, kako bi im ukazala na važnost transparentnog budžetiranja i mjerenja marketinga te izvještavanja o marketingu, a u cilju donošenja optimalnih poslovnih odluka u nadolazećem razdoblju.

Unatoč težnji za približavanjem svjetonazora i poboljšanjem međusobnog razumijevanja djelatnika u računovodstvu/financijama i djelatnika u marketingu, oni se i dalje razilaze u pogledu, načinu rada i pristupu aktivnostima koje ih povezuju, iz čega proizlaze različiti zaključci o načinu na koji treba optimalno organizirati provedbu povezanih poslovnih zadataka. U marketingu su proaktivnost i kreativnost vrlo važne karakteristike zaposlenika jer njima Voditelji marketinga osiguravaju ostvarenje ključnih ciljeva marktinške funkcije. Oni podrazumijevaju plasiranje na tržište još boljih i zanimljivijih proizvoda i usluga, dosezanje potrošača na pravi način, na pravom mjestu i u pravom trenutku, putem zanimljive i pamtljive komunikacijske poruke, a s ciljem prestizanja konkurencije i ostvarenja što većeg tržišnog udjela. S druge strane, najznačaj-

niji čimbenici u računovodstveno-financijskim poslovima su točnost, pedantnost, ažurnost, poštivanje rokova, pravila, standarda i zakona te visoka razina odgovornosti za poslovne analize i izvještaje. Sličnost djelatnika u računovodstveno-financijskoj funkciji sa djelatnicima u marketinškoj funkciji očituje se u velikom broju rokova koje je potrebno poštivati, a koji imaju utjecaja na rad djelatnika i sveukupnu organizaciju posla unutar svake od ovih poslovnih funkcija. U rokove koje marketinški djelatnici trebaju poštivati ubrajaju se rokovi za pribavljanje ponuda i troškovnika od marketinških agencija i dobavljača, rokovi za sastavljanje marketinških planova, rokovi za osmišljavanje i provedbu promotivnih kampanja, rokovi za produkciju ili adaptaciju različitih vrsta oglasa, rokovi za odobrenje medijskih planova i početka brojnih marketinških aktivnosti, rokovi za dostavljanje i distribuciju promotivnih materijala, rokovi za organizaciju brojnih događanja, rokovi za kreiranje budžeta u sistemu, i dr. Pritom, suradnja s odjelom računovodstva i financija, marketinškim stručnjacima predstavlja sporedni zadatak. Problematika međusobne komunikacije nastaje zbog poimanja marketinških djelatnika da je njihov posao završen u trenutku kad su fakturu dobavljača za marketinšku aktivnost predali u računovodstvo i da sve daljnje aktivnosti trebaju obavljati kolege iz računovodstva i financija. Bitno je napomenuti da se pred marketinške djelatnike postavljaju brojni zadaci (unutar poduzeća), od kojih neka ne predstavljaju suštinu njihovog posla - od zajedničkih odluka s prodajnim timom vezanih uz asortiman proizvoda, do suradnje s pravnim odjelom zbog pitanja vezanih uz zakone, ugovore i anekse ugovora s dobavljačima i podizvođačima, do administrativnih zadataka poput koordiniranja narudžbenica i ponuda dobvljača koje treba procesuirati zajedno s nabavnom funkcijom. Pored toga, u obvezi su računovodstveno-financijskoj funkciji podastrijeti brojna objašnjenja i dokaznice uz fakture za potrebu uredne računovodstveno-financijske proceduralne provedbe poslovne dokumentacije i osiguranja transparentnosti završenih marketinških aktivnosti.

2. MJERENJE UČINKOVITOSTI I PROFITABILNOSTI MARKETINGA

Oblikovanje marketinške strategije kojom će poduzeće potaknuti potrošače da kupe određeni proizvod, donošenje odluka o izboru optimalnih komunikacijskih kanala, kao i izračuni profitabilnosti po kupcima trebaju imati svoje uporište u kalkulacijama. Kako bi se osigurala profitabilnost, portoflio kupaca potrebno je detaljno analizirati, a odluke o investicijama u marketing donositi smisleno i strateški. (Beasty, 2007) Često se u poduzeću investicije u marketing doživljavaju kao „crna rupa" zahvaljujući nesigurnosti povrata uloženih sredstava u marketinške aktivnosti. Upravo zbog toga, nije moguće točno utvrditi koliko marketinške aktivnosti zaista imaju utjecaja na povećanje prodaje. Me-

đutim, danas Voditelji marketinga bolje upravljaju metrikama i investicijama u marketing nego u prošlosti, čak do te mjere da mnogi od njih na početku godine rezerviraju dio marketinškog budžeta isključivo za potrebe mjerenja marketinga i utvrđivanja učinkovitosti marketinških aktivnosti, a čime se osigurava kredibilitet marketinške poslovne funkcije u poduzeću. (Marshall, 2007) Važno je da poduzeća povremeno naprave kritički pregled ostvarenih marketinških ciljeva i profitabilnosti te preispitaju svoju strategiju pristupa tržištu - to se radi pregledom marketinške učinkovitosti, redovitom kontrolom i analizom marketinga, kao i revizijom marketinškog plana. Pritom su područje profitabilnosti marketinga i područje učinkovitosti marketinga glavna marketinška područja od interesa za Voditelja marketinga i rukovodstvo poduzeća. (Ferrell i Hartline, 2008) Analizom marketinških troškova poduzeće može utvrditi djelotvornost određene marketinške strategije usporedbom ostvarene prodaje i vezanih marketinških troškova te ostvarenih profitnih marži. Uspoređujući troškove završenih marketinških aktivnosti s ostvarenim rezultatima, Voditelji marketinga moći će na adekvatniji način alocirati raspoloživa financijska sredstva za buduće marketinške aktivnosti.

2.1. METRIKE MARKETINGA

Primjenom marketinških metrika vrednuje se marketinška učinkovitost, u cilju stvaranja ukupnog uspjeha poduzeća. Dok tzv. „*tvrde*" marketinške metrike podrazumijevaju prihod i dobit, s druge strane tzv. „*meke*" marketinške metrike obuhvaćaju svijest o marki, broj impresija, GRP (engl. *Gross rating point*), rang poduzeća na online organskim tražilicama, doseg oglasa, doseg marketinške kampanje, itd. Najvažnije marketinške metrike koje poduzeća danas koriste za mjerenje učinkovitosti marketinga uključuju: tržišni udio, ukupan broj kupaca, relativnu percipiranu kvalitetu, relativnu cijenu, stopa zadržavanja potrošača zbog privrženosti marki, zadovoljstvo kupaca, žalbe kupaca, svijest o marki, dostupnost proizvoda (Hooley et al., 2017) te profitabilnost i rast prodaje (Faridyahyaie, Faryabi i Noubar, 2012).

Tablica 1.: Neke od metrika marketinga

Relativni tržišni udio	Dostupnost proizvoda	Relativna cijena
Postotni godišnji rast	Svijest o marki	Relativna percipirana kvaliteta
Ukupni prihodi od prodaje	Povrat na ulaganja (ROI)	Broj klikova na online oglas
Ukupan broj kupaca	Povrat na ulaganja u marketing (ROMI)	Broj impresija
Stopa zadržavanja kupaca	Povrat na prodaju (ROS)	Rang na organskim tražilicama
Zadovoljstvo kupaca	Rast prodaje	Doseg oglasa ili kampanje
Žalbe kupaca	Ekonomska dodana vrijednost (EVA)	Gross rating point (GRP)

Izvor: Farris et al. (2014) Metrike marketinga. Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, drugo izdanje. Wharton School Publishing. Mate d.o.o. Zagreb; str. 13.-20.

Poduzeće može uspoređivati profitabilnost u određenom vremenskom razdoblju (godina, polugodište, kvartal, mjesec) s profitabilnošću ostvarenom u istom referentnom razdoblju prethodnih godina. Profitabilnost marketinga može se pratiti na razini jednog proizvoda, grupe proizvoda, dijela asortimana ili cijelog asortimana proizvoda, konkretne marketinške kampanje ili promocije proizvoda, a mjeri se izračunom povrata na ulaganja *(engl. Return On Investment*). ROI uzima u obzir ograničena financijska sredstva koje poduzeće ima na raspolaganju, a služi za utvrđivanje prioriteta prilikom preraspodjele budžeta po određenim aktivnostima. ROI je jedna od najvažnijih metrika za planiranje i ocjenu marketinških aktivnosti iz razloga što nijedna druga marketinška metrika ne može kvalitetno pratiti osnovni cilj poslovanja poduzeća i osigurati donošenje najboljih odluka. ROI nudi najveće prednosti marketinškim stručnjacima jer je usklađen s primarnim ciljem poduzeća, a može se koristiti kao alat u procesu planiranja i odlučivanja. Zbog poteškoća u mjerenju ROI-ja, mnoga poduzeća ga još uvijek nisu potpuno usvojila kao primarnu marketinšku metriku. Da bi se mjerile i planirale marketinške aktivnosti i ostvario što veći ROI, životni vijek kupaca treba biti duži od postojećeg. Također, ukupan broj kupaca koji je ostvaren zahvaljujući određenoj investiciji u marketing treba biti što veći, a pritom marketinški troškovi trebaju biti što manji. Marketinške kampanje kojima je cilj povećanje dobiti po kupcu ili povećanje stope zadržavanja kupaca, ovise o mjerenju životnog vijeka kupaca jer će se pomoću njega moći prikazati rezultati. Da bi se ostvario najveći mogući profit, potrebno je mjeriti i optimizirati ROI za sve marketinške investicije zajedno, a da bi se ostvario optimalan ROI, potrebno je mjeriti i optimizirati kombinaciju životnog vijeka kupaca, ukupan broj kupaca i marketinške troškove. Na primjeru ROI analize, uz kvalitetan sistem podrške, marketinški stručnjaci mogu na jednostavan način

naučiti razumjeti financijske pojmove i aspekte, razvijati učinkovitije strategije te pomoću ROI-ja ostvariti bolje marketinške rezultate. (Lenskold, 2002)

3. SURADNJA FUNKCIJE MARKETINGA S FUNKCIJOM RAČUNOVODSTVA I FINANCIJA

Uspješno upravljanje marketinškim proračunom podrazumijeva pravovremeno odvajanje financijskih sredstava za buduće investicije u marketing, ispravno alociranje sredstava u konkretne marketinške aktivnosti (u skladu s godišnjim marketinškim i menadžment planom), kao i sustavan nadzor i praćenje odstupanja potrošnje budžeta od planiranog. Ekonomično upravljanje budžetom naglašava potrebu racionaliziranja troškova za marketing, odnosno štednje prilikom odlučivanja o angažmanu pojedinog dobavljača za svaki pojedini posao. Analizom ponuda nekoliko mogućih dobavljača, odabirom najpovoljnije od ponuda za svaki marketinški projekt i primjenom fer tržišnih vrijednosti, zaposlenici u marketingu sudjeluju u upravljanju ukupnim marketinškim budžetom poduzeća. Mnogi marketinški stručnjaci koji se bave budžetiranjem marketinških aktivnosti na razini strateškog marketinga već vladaju potrebnim financijskim znanjima. Osim odlučivanja o ispravnoj alokaciji budžeta po prodajnim i komunikacijskim kanalima za nadolazeću godinu, za sve marketinške kampanje, za jedno ili veći broj tržišta na kojima poduzeće posluje, oni također donose odluke i o potrebnom povećanju ili smanjenju investicija u određene marketinške aktivnosti u odnosu na prethodnu godinu, a u budžetiranje uključuju i dodatne, nepredviđene troškove. Da bi mogli u svakom trenutku imati jasan uvid u stanje preostalog raspoloživog marketinškog budžeta, marketinški stručnjaci redovito prate dinamiku trošenja budžeta i snose odgovornost za donesene odluke u vezi sa raspoloživim budžetom. Oni trebaju odrediti iznose za svaku marketinšku aktivnost, trebaju se u što većoj mjeri pridržavati plana, a istovremeno biti pripravni za eventualno potrebne realokacije budžeta iz jedne kampanje u drugu, odnosno iz jednog mjeseca u drugi. (Caragher, 2007) Ukoliko djelatnici u marketingu razumiju na koji način se podaci o prodaji odnose na njihov dio posla, drugačije će doživljavati svoju ulogu u poslovnom procesu, čiji su sastavni dio. lako je praćenje postotnog porasta prihoda u odnosu na promatrano referentno razdoblje najčešće zadatak zaposlenika unutar prodajne funkcije, marketinškim djelatnicima je korisno razumjeti da će porast prihoda od prodaje imati utjecaj na planiranje budućih aktivnosti marketinga zbog uzročno-posljedične veze raspoloživog budžeta unutar poduzeća i cilja za dosezanjem novih kupaca / potrošača te zbog težnje za ostvarenjem većeg tržišnog udjela.

Tablica 2.: Računovodstveno-financijski aspekti i pojmovi potrebni u marketinškoj funkciji

Neto iznos troškovnika / ponude / narudžbenice	Otvaranje i zatvaranje marketinških budžeta	Kalkulacije i briga o ispravnoj alokaciji troškova
Bruto iznos / iznos fakture dobavljača	Izvod otvorenih stavaka	Dospijeće plaćanja fakture
PDV iznos i oslobođenje od plaćanja PDV-a	Naknada i paušal marketinških agencija	Izračuni ključnih pokazatelja uspješnosti
Datum izvršenja usluge i datum fakture	Prefakturiranje i provizija	ROI analiza
Struktura Računa dobiti i gubitka	Izračuni profitabilnosti	Rezervacije troškova u sistemu

Izvor: Rad autora

Marketinška funkcija i računovodstveno-financijska funkcija za mnoge aktivnosti zajednički snose odgovornost. Područja dijeljene odgovornosti uključuju primjerice kalkulacije i brigu o ispravnoj alokaciji troškova, fakture dobavljača, ROI analize i donošenje važnih poslovnih odluka temeljem podataka o profitabilnosti kupaca (Waters, 2005) Međutim, ponekad zaposlenici iz marketinške funkcije postavljaju neutemeljene zahtjeve ispred kolega zaposlenih u računovodstveno-financijskoj funkciji. Naime, ne postoji jasno obrazloženje zašto bi zadatke poput izračuna povrata na ulaganja u marketing i izračuna marketinške profitabilnosti bilo potrebno „prebaciti" na računovodstveno-financijsku funkciju. Detaljne izvještaje, analize vrijednosti kupaca za poduzeće, kao i egzaktne izračune troškova i prihoda vezanih uz određenu marketinšku aktivnost, treba vezati uz marketinšku funkciju. Iz tog razloga, sve više poduzeća otvaraju intermedijarne pozicije poput Voditelja proizvoda (engl. *Product Manager*) koji djeluju kao posrednici između računovodstveno-financijske funkcije s jedne strane i marketinške funkcije s druge strane. Osim što Voditelji proizvoda vrše svrhovitu analizu rezultata istraživanja tržišta, upravljanje životnim ciklusom proizvoda, definiranje cijena proizvoda i upravljanje linijom proizvoda, kao i prognoze kretanja potražnje i izračune profitabilnosti svakog proizvoda iz asortimana, oni također donose odluke o zatvaranju marketinških budžeta ukoliko će to imati pozitivan utjecaj na račun dobiti i gubitka te donose odluke o povlačenju neprofitabilnih proizvoda sa tržišta. Srećom, zaposlenici na tim pozicijama podjednako dobro poznaju terminologiju i procese iz marketinga, prodaje, računovodstva i financija, stoga oni uspješno koordiniraju sve strane i pojašnjavaju eventualne nejasnoće, nerazumijevanje odnosno spoticanje u komunikaciji.

U računovodstvu je način poslovanja organiziran po principu niza zadataka koje je potrebno izvršiti u prosječnom radnom danu, često sustavnim i unaprijed utvrđenim redoslijedom, od knjiženja izvoda i ulaznih faktura, izdavanja izlaznih faktura, preko provjere otvorenih stavaka, plaćanja dospijelih obveza,

usklađivanja financijskih kartica, do provođenja kompenzacija, preknjiženja s neispravnih na ispravna konta, ispravaka analitičkih podataka u glavnoj knjizi, tu su zatim obračuni putnih naloga, honorara, naknada ili plaća, amortizacije, mjesečnog i godišnjeg zatvaranja, završnog računa, popisa osnovnih sredstava, itd. Zadaci po pojedinim radnim pozicijama unutar računovodstveno-financijskog tima jasno su podijeljeni i tu nitko nema mnogo prostora za bavljenje analizama marketinških troškova i ulaganjima u marketing te za ostale povezane kalkulacije i izvještaje. U nedostatku potrebne podrške za ove zadatke, marketinški djelatnici često samostalno razviju vlastiti model praćenja i izračuna povrata na ulaganja u marketinške aktivnosti, a odluke donose sporazumno unutar marketinškog odjela, ili prema vlastitom profesionalnom iskustvu i temeljem osobne intuicije, umjesto temeljem poslovnih analiza i brojčanih podataka.

4. ZAKLJUČAK

Problematika izračuna konkretnih doprinosa i prihoda ostvarenih kao rezultat realiziranih marketinških aktivnosti predstavlja kamen spoticanja i često je predmet nesuglasica između djelatnika različitih poslovnih funkcija u poduzeću. Kako bi se unaprijedila vjerodostojnost marketinške funkcije, potrebno je educirati zaposlenike u marketinškom odjelu o računovodstveno-financijskim pojmovima, procesima i rokovima koje je neophodno poznavati kako bi mogli nesmetano obavljati operativne i numeričke zadatke u marketingu. Poznavanjem terminologije iz domene računovodstva i financija, marketinški stručnjaci osigurati će bolje razumijevanje između ove dvije poslovne funkcije, brže rješavanje prepreka u svakodnevnom poslu i sveukupno kvalitetnije funkcioniranje povezanih procesa. Jednako kao što su zaduženi za marketinško planiranje, budžetiranje i praćenje potrošnje raspoloživog budžeta, tako trebaju usvojiti i mjerenje marketinga kao sastavni dio posla koji pripada marketinškoj funkciji. Samopouzdano upravljanje brojkama omogućit će izradu kvalitetnih analiza marketinških aktivnosti i budžeta, kao i izradu izračuna učinkovitosti i profitabilnosti marketinga unutar marketinške funkcije. U mnogim je poduzećima mjerenje učinaka marketinških kampanja još na niskoj razini jer se mjerenje i kvantificiranje doprinosa marketinške funkcije doživljava kao nepremostiv zadatak. U budućnosti će se od marketinške funkcije zahtjevati pružanje točnih i cjelovitih podataka o povratu na marketinška ulaganja, podataka o planiranim rezultatima budućih marketinških aktivnosti, kao i pravdanje visokih troškova marketinških kampanja i promocija stoga će biti potrebno razviti standarde za mjerenje marketinških investicija. U suprotnom, postoji rizik da će marketinška funkcija izgubiti na vjerodostojnosti i biti doživljena kao taktička funkcija kojom će proizvoljno upravljati ostale poslovne funkcije. (Stewart, 2006)

LITERATURA

1. Beasty C. (2007) Predicting Profitability: CRM CRM. Customer Relationship Management. Nov. 2007; 11, 11; Business Premium Collection, str. 18.-23.
2. Caragher J.M. (2007) Manage Marketing With a Budget. CPA Practice Management Forum; Jun 2007; 3, 6; Business Premium Collection, str. 9.-11.
3. Faridyahyaie R., Faryabi M. i Noubar H.B.K. (2012) Identifying marketing effectiveness metrics - Case study: East Azerbaijan›s industrial units. Poslovna izvrsnost Zagreb, god. VI (2012), br. 2, str. 48.-49.
4. Farris P.W., Bendle N.T., Pfeifer P.E. i Reibstein D.J. (2014) Metrike marketinga. Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, drugo izdanje. Wharton School Publishing. Mate d.o.o. Zagreb. str. 13.-20.
5. Ferrell O.C. i Hartline M.D. (2008) Marketing Strategy, 4th Edition. Thomson, South-Western, str. 311.
6. Hooley G., Piercy N.F., Nicoulaud B. i Rudd J. M. (2017) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 6th Edition. Pearson Education Limited, str. 49.
7. Lenskold J.D. (2002) Marketing ROI: Playing to win. Marketing Management. May-June 2002; 11, 3; Business Premium Collection, str. 30.-35.
8. Marshall J. (2007) Are Finance and Marketing Getting Closer? Financial Executive; Mar 2007; 23, 2; Business Premium Collection, str. 46.-48.
9. Stewart D.W. (2006) Putting Financial Discipline In Marketing: A Call To Action. Corporate Finance Review; Sep/Oct 2006; 11, 2; Business Premium Collection, str. 14.-20.
10. Vehovec M., Rajh E. i Škreblin Kirbiš I. (2015) Financijska pismenost građana u Hrvatskoj. Privredna kretanja i ekonomska politika, god. 24, br. 1 (136), str. 53.-75.
11. Waters M. (2005) Understanding Profits Through BPM. Business Finance; Oct 2005; 11, 10; Business Premium Collection, str. 47.-56.

MANAGING ACCOUNTING AND FINANCIAL ASPECTS OF MARKETING

ABSTRACT

In marketing management practice the emphasis is on development of creative concepts, execution of marketing promotions and chosing of correct channels for communication with target consumers, which depends on a number of factors. Often marketing employees strongly believe that activities such as budgeting related to marketing activities, monitoring of budget spend and calculations of return on marketing investment belong to the scope of accounting and finance. The aim of this paper is to highlight the necessity of improvement of marketing employees› financial literacy to enable them to regularly meassure marketing efficiency and marketing profitability. Apart from controlling implementation of marketing programs and apart from performing marketing audits, marketing employees also have to monitor spending of company›s marketing budget to make sure there is little deviation from marketing plan and to rationalize marketing costs. In negotiations with vendors, they analyze cost structure, conditions of invoicing and payment, and when they report to management, they perform analyses, generate exact calculations, make conclusions based on numerical data and suggestions for future actions. Better understanding of accounting and financial aspects of marketing can improve cooperation of marketing function with other business functions. Determining of contribution of marketing activities to company›s financial results and clear reporting of it can make marketing function more credible.

Key words: *marketing budget management; cost allocation; marketing metrics; marketing profitability; marketing function credibility*

Stručni rad
UDK: 65.012/658.155
Rad zaprimljen: 17.07.2018.
Rad prihvaćen: 06.08.2018.

JAČANJE LJUDSKIH RESURSA ZA SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO U SRBIJI

Prof. dr. Zvezdan Đurić,
Beogradska poslovna škola – visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
zvezdadj@mts.rs
Prof. dr. Olivera Đurić,
Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace, Srbija

"Socijalni preduzetnici nisu zadovoljni samo time da vam daju ribu ili da vas nauče da pecate. Oni se neće zaustaviti dok ne revolucioniraju celu ribarsku industriju."
William Drayton

"Malo "dobrog" može prerasti u puno "dobrog"podstaknuto predanošću socijalnih preduzetnika." ***Jeffrey Skoll***[1]

"Ne može svako od nas biti Gandi, ali svako od nas ima moć da ostavi trag i da učini da se njegov život računa – i ti milioni života su oni koji će na kraju izgraditi bolji svet." ***Jeffrey Skoll***

SAŽETAK RADA:

Cilj ovog rada je da sagleda dosadašnji razvoj socijalnog preduzetništva u Srbiji i analizira perspektive njegove dalje afirmacije. U radu kroz obradu relevantne ekonomske građe, pokušano je da se odgovori na sledeća pitanja: Šta je to socijalno preduzetništvo? Šta je to socijalna ekonomija? U čemu se razlikuje socijalno od klasičnog preduzetništva? Koje su mogućnosti socijalnog preduzetništva? Kako ojačati ljudske resurse za socijalno preduzetništvo u Srbiji? Sagledana je trenutna situacija u Srbiji i mogućnosti za razvoj socijalnog preduzetništva kako bi se našli

[1] Jeff Skoll kreirao je Skoll Fondaciju 1999. da bi sledio svoju viziju održivog sveta mira i prosperiteta. Predvođena direktorkom Sally Osberg, od 2001. misija fondacije je da bude katalizator velikih promena ulaganjem u povezivanje i promociju socijalnih preduzetnika i inovatora koji pomažu Fondaciji u rešavanju najhitnijih svetskih problema.

odgovori na prethodna pitanja. Sam rad nastoji da ukaže da u Srbiji ima prostora za unapređenje i jačanje ljudskih resursa socijalnog preduzetništva. Takođe, identifikovani su faktori koji u ovom trenutku podržavaju jačanje ljudskih resursa socijalnog preduzetništva u Srbiji, ali i oni koji ga blokiraju. Na osnovu svega, izvedene su konkretne preporuke za donosioce ekonomskih, socijalnih i političkih odluka u Srbiji.

Ključne reči: *preduzetništvo, preduzetništvo u Srbiji, socijalno preduzetništvo, preduzetnik.*

1. SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO KAO VRSTA PREDUZETNIŠTVA

Od sredine 20. veka, uloga preduzetništva sve više se prepoznaje kao nezaobilazni segment razvoja savremenog društva. U teoriji postoje različita shvatanja preduzetništva, dok je sa praktičnog nivoa jedna od najsveobuhvatnijih definicija ona koju je dala **Evropska komisija 2003.** godine u knjizi „Green paper": *"Preduzetništvo je način razmišljanja, odnosno proces stvaranja i razvijanja ekonomskih aktivnosti kombinovanjem rizika, kreativnosti i inovativnosti uz pouzdanu upravljačku strukturu unutar nove ili postojeće organizacije"*. Preduzetništvo se najčešće poistovećuje sa pokretanjem sopstvenog posla.

Može se govoriti o više vrsta preduzetništva, a u skladu sa tim i preduzetnika, a to su: **Konvencionalni preduzetnik** stvara viziju zasnovanu na novim idejama, cilj mu je stvaranje uspešne inovacije, profitno je orijentisan, i ekonomski motivisan. **Institucionalni preduzetnik** mobiliše resurse da bi uticao na institucionalna pravila, profitno je orijentisan, primarni cilj je institucionalna reforma ili razvoj. **Kulturni preduzetnik** stvar socijalnu, kulturnu ili ekonomsku vrednost, može biti profitni i neprofitni, za cilj ima kulturnu difuziju odnosno prosvetljenje. **Socijalni preduzetnik** *primenjuje poslovne principe u rešavanju društvenih problema, može biti profitno i neprofitno orijentisan, dok za glavni cilj ima društvene promene odnosno dobrobit*.

2. POJAM I DEFINICIJA SOCIJALNOG PREUZETNIŠTVA

Razvojem kapitalizma u 18. i 19. veku, dolazi do pojave ideje i prakse socijalnih preduzeća. Tada su osnovane grupe za samopomoć i druga udruženja vođena po principima filantropije[2] i milosrđa[3]. Banks (1972) prvi je upotrebio pojam socijalno preduzetništvo u kontekstu analize različitih pristupa upravljanju, pri čemu je isticao kako se menadžerske veštine mogu upotrebiti kako

[2] Iz Wikipedije, slobodne enciklopedije: Filantropija (grč. philanthrōpía, od φίλος phílos „prijatelj" i άνθρωπος ánthrōpos „čovek") ili čovekoljublje dobra je volja da se pomogne bližnjem svome.

[3] Milosrđe je i dobrovoljna, svojevoljna pomoć nekome, ko se našao u teškoj i nezavidnoj situaciji.

bi se rešili društveni problemi i poslovni izazovi. Nakon toga, se najviše analiziralo u okviru upravljanja neprofitnim organizacijama. Termini „socijalna ekonomija"[4] i „socijalno preduzetništvo" počeli su da se upotrebljavaju u drugoj polovini 1980-ih godina u Italiji kako bi opisali niz privrednih subjekata čiji isključivi motiv poslovanja nije bio profit već doprinos društvu kroz rešavanje brojnih društvenih problema.

Jedna od najčešće citiranih definicija socijalnog preduzetništva je ona koju je dao **Gregori Dees**, profesor prakse u socijalnom preduzetništvu, osnivač je Duke Univerzitetskog Centra za unapređenje socijalnog preduzetništva[5], smatra se *ocem socijalnog preduzetništva*. Po Deesu se socijalno preduzetništvo određuje kao: *prihvatanje misije kreiranja društvene vrednosti; prepoznavanje i konstantna težnja ka novim mogućnostima koje potpomažu ovu misiju, uključivanje u procese kontinuirane inovacije, adaptacije i učenja; hrabro poslovanje bez ograničavanja trenutno raspoloživim sredstvima; pokazivanje naglašenog osećaja odgovornosti prema klijentima i postignutim rezultatima.*[6]

Određna grupa autora gleda na socijalno preduzetništvo kao neprofitnu inicijativu u potrazi za alternativnim strategijama finansiranja ili sistemima upravljanja za stvaranje društvene vrednosti[7]. **Druga grupa** posmatra socijalno preduzetništvo kao društveno odgovornu praksu komercijalnih preduzeća angažovanih u međusektorskom partnerstvu[8]. Za **treću grupu** socijalno preduzetništvo je sredstvo za ublažavanje socijalnih problema i katalizator društvenih transformacija[9]. **Muhamed Junus**, osnivač **Gramin banke (seoske banke)**[10] i drugih društvenih preduzeća koja su promenila živote milionima ljudi širom sveta i dobitnik Nobelove nagrade za mir za 2006. godinu, u svojoj knjizi **"Za svet bez siromaštva"** socijalno preduzetništvo definiše *kao bilo koje nastojanje da se pomogne drugim ljudima*. Ta inicijativa može biti ekonomskog i neekonomskog, profitnog i neprofitnog karaktera.

Bill Drayton, osnivač prve globalne organizacije za socijalno preduzetništvo **Ashoka**, je socijalno preduzetništvo definisao *kao preduzetništvo s etičkim*

---

4 Socijalna ekonomija podrazumeva da su socijalni ciljevi važniji od ekonomskih – kao i da se ti socijalni ciljevi ostvaruju na ekonomski održiv način. Socijalna ekonomija obuhvata brojne organizacije koje posluju kako bi profit koji naprave usmerile ka ispunjavanju određene socijalne misije.

5 Duke University Fuqua School of Business Alumni Newsletter. December 2007. "J. Gregory Dees Honored for Lifetime Achievement in Social Entrepreneurship".

6 Parun Kolin, M., (2008) Socijalna preduzeća i uloga alternativne ekonomije u procesima evropskih integracija, Evropski pokret-Srbija, Beograd. str. 26.

7 Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2003) Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? (Working paper series no. 04-029). Harvard Business School.

8 Sagawa, S., & Segal, E. (2000) Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership. California Management Review, 42(2): 105–122.

9 Alvord, S., David Brown, L., and Letts, C.W. (2004) „Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study", Journal of Applied Behavioral Science, 40(3): 260-282.

10 (http://www.grameeninfo.org/)

integritetom u cilju maksimiziranja društvene vrednosti, a ne privatne vrednosti ili profita.[11]

Mada postoje različite definicije socijalnog preduzetništva, u stručnoj literaturi se najčešće koristi EMES-ov[12] pristup. Po **EMES-ovoj definiciji** socijalna preduzeća su *„neprofitne privatne organizacije koje proizvode robu ili pružaju usluge sa jasnim ciljem da zajednica ima koristi od njihovih aktivnosti. Ona se oslanjaju na kolektivnu dinamiku tako što uključuju različite zainteresovane strane u svoja upravljačka tela; ona pridaju veliki značaj svojoj autonomiji i preuzimaju ekonomski rizik vezan za aktivnost koju obavljaju.*"

S obzirom da ne postoji jedinstvena definicija socijalnog preduzetništva, najbliža odrednica ovog pojma jeste ta da su to *poslovni poduhvati koji imaju za cilj stvaranje neke društvene koristi, odnosno rešavanje nekog konkretnog problema*.

3. SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO I SOCIJALNA PREDUZEĆA U EU I SRBIJI

Socijalno preduzetništvo je još uvek nepoznanica za veliki broj ljudi u Srbiji. Razvoj socijalnog preduzetništva počeo je da se odvija u periodu od 1960 - 1990. godina prošlog veka i danas je predmet sve većeg interesovanja naučne i stručne javnosti, naročito u poslednjih 20 godina, kada se intenzivira i praktična primena ovoga koncepta.

Tabela. Prvih deset zemalja po broju socijalnih preduzeća[13]

Red. broj	Zemlja	Broj socijalnih preduzeća
1.	Velika Britanijja	875.555
2.	Nemačka	513.727
3.	Španija	200.768
4.	Francuska	192.497
5.	Finska	134.490
6.	Austrija	118.475

[11] Bil Draiton osnovao je 1980. godine u Vašingtonu Ašoka fondaciju. Ona je stvorila, imenovala i prokrčila put socijalnom poduzetništvu na globalnom nivou. Već sledeće godine fondacija je dobila svoje prve članove u Indiji. Krenuli su s godišnjim budžetom od samo 50 hiljada dolara, da bi u 2006. taj iznos bio gotovo 30 miliona američkih dolara. Fondacija je nazvana u čast Ashoka, indijskog vođe koji je ujedinio indijski potkontinent u 3. veku p.n.e. boreći se protiv nasilja i život posvećujući socijalnoj pravdi i ekonomskom razvoju. Zbog svoje kreativnosti, globalnih ideja i tolerancije, Ašoka je poznata kao najraniji primer socijalnog inovatora.

[12] EMES je istraživačka mreža koju čine istraživački centri univerziteta i istraživači koji se bave istraživanjem socijalne ekonomije.

[13] Izvor: EC (2013) Social Economy and Social Entrepreneurship Social Europe guide, vol. 4. str. 47.

Red. broj	Zemlja	Broj socijalnih preduzeća
7.	Češka Republika	101.785
8.	Italija	97.699
9.	Poljska	94.945
10.	Mađarska	61.024
11.	Ostale članice	434.804

Socijalna ekonomija u Evropskoj Uniji zapošljava između **11** i **14 miliona radnika** što čini oko 4,5% aktivnog stanovništva i doprinosi sa 10% bruto-društvenom proizvodu.[14] Iako autori nisu jedinstveni, većina ih navodi **sledeće pravne oblike socijalnog preduzetništva**: **Zadružni model**. Zadruge su usmerene prema socijalnim ciljevima. Ovaj oblik je prisutan u Italiji, Francuskoj, Portugaliji i Poljskoj. **Model preduzeća**. Ovde se profitno deluje uz ograničenu distribuciju profita. Ovaj je model tipičan za Belgiju i Veliku Britaniju. **Model slobodnog oblika**. Pravno-organizacijski oblik nije bitan, ali je prepoznato i zakonski regulisano socijalno-preduzetničko delovanje. Model se javlja u Finskoj i Italiji. Granice između pojedinih oblika su često male i njihove karakteristike se međusobno preklapaju.

Posmatrano prema oblastima delovanja, u Evropi se socijalna preduzeća razvrstavaju u tri grupe: Socijalna preduzeća koja pružaju socijalne usluge ugroženim kategorijama stanovništva ili usluge od javnog interesa. Socijalna preduzeća koja se bave radnom integracijom pripadnika teško zapošljivih i marginalizovanih društvenih grupa. Socijalna preduzeća koja rade u oblastima netradicionalnim za socijalnu ekonomiju, kao što su kulturne usluge, zaštita životne sredine, reciklaža sekundarnih sirovina i sl. Treba napomenuti da se forme i oblici poslovanja socijalnih preduzeća razlikuju, zavisno od zemlje u kojoj posluju.

Iako je u Srbiji ovakav oblik poslovanja relativno novije prirode, procenjuje se da u socijalnim preduzećima radi 0,6% aktivnog stanovništva i da ona doprinose sa 0,2% bruto-domaćem proizvodu.[15]

Socijalno preduzetništvo je počelo da privlači pažnju kreatora javnih politika u Srbiji nakon 2008. godine, kada se ekonomska situacija u Srbiji znatno pogoršala i kada su i donosioci političkih odluka i stručna javnost bili prinuđeni da počnu aktivno da traže inovativna rešenja za ekonomske probleme, kao što je velika nezaposlenost. Kao rezultat, Srbija je preduzela određene mere u cilju podsticanja razvoja socijalnog preduzetništva, pre svega poboljšanjem zakonskog okvira, kroz programe za mala i srednja preduzeća i obuke Nacionalne agencija za regionalni razvoj i regionalne razvojne agencije. Istovremeno, u

[14] Evropska Komisija, 2014.
[15] Republički zavod za statistiku, 2014.

okviru samog sektora došlo je do međusobnog prepoznavanja i umrežavanja socijalnih preduzetnika i organizacija civilnog sektora. Veoma važan projekat ***„Ekonomski uticaj socijalnog preduzetništva"***[16] koji je usmeren ka obuhvatu uticaja socijalnog preduzetništva u Srbiji je pokazao da je u Srbiji 2012. godine bilo 758 zadruga, 283 udruženja građana, 45 preduzeća koja zapošljavaju lica sa invaliditetom, 32 razvojne agencije, 23 fondacije, 18 poslovnih inkubatora i 8 spin-off preduzeća.[17] Ukoliko se tom broju dodaju i dve forme koje nisu jasno definisane, dobija se ukupan broj od 1196 socijalnih preduzeća. Razvoj socijalnog preduzetništva se u Srbiji vidi kao mera koja ima potencijal da ublaži određene socijalne i ekonomske probleme, a među njima je na vodećem mestu siromaštvo. Zbog toga se državne mere svode na dalje jačanje pravnog okvira, podsticaj preduzetničkom obrazovanju i odgovarajuće intervencije države na tržištu koje mogu biti direktne ili indirektne (subvencije, cenovne povlastice, povlašćeni krediti, povlašćeni položaj u sistemu javnih nabavki i sl.). U nedostatku odgovarajućeg zakonskog prepoznavanja socijalnih preduzeća izostaje adekvatna podrška države, pre svega finansijska. Galavni izvori finansiranja socijalnih preuzeća jesu projekti i donacije. U narednom periodu se očekuje konačan dogovor Ministarstva za rad sa Ministarstvom finasija o mogućim finasijskim podsticajima u ovoj oblasti.

4. PRAVNI OKVIR ZA SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO U SRBIJI

Zakon o udruženjima stupio je na snagu 2009. godine, kada je usvojen i **Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom**, u kome se prvi put pominje termin socijalno preduzeće. Oblast je regulisana i **Zakonom o zadrugama iz 2005**. godine. Navedeni zakoni, međutim, nedovoljno fokusirano regulišu oblast, pa je od 2016. godine u pripremi **Zakon o socijalnom preduzetništvu i zapošljavanju u socijalnim preduzećima**[18]. Ono što se očekuje od ovog zakona jesu pre svega olakšice za socijalna preduzeća. Prema predlogu (nacrtu) zakona socijalna preduzeća bila bi oslobođena plaćanja poreza i doprinosa za zaposlene prvih 24 meseca i PDV-a. Ideja je da korisnici socijalnih preduzeća budu podeljeni u tri kategorije - ***lica koja se teže zapošljavaju*** (osobe sa invaliditetom), ***posebno ranjivi*** (starija populacija, manjine, žrtve nasilja, trgovine ljudima...) i ***radno sposobni korisnici socijalne pomoći***. Težište Zakona je skoro isključivo na zapošljavanju teže zapošljivih lica.[19]

[16] Projekat je realizovao Statistički zavod Srbije u saradnji sa SeConS grupom za razvojnu inicijativu i Grupom 484.

[17] Spin-off preduzeće je inicijalno nastalo kao organizaciona jedinica drugog preduzeća, a zatim se izdvojilo od matične organizacije i pozicioniralo na tržištu kao samostalno preduzeće.

[18] Zakon o socijalnom preduzetništvu naći će se pred narodnim poslanicima u poslednjem kvartalu 2018. godine.

[19] Kao ciljne grupe za zapošljavanje Zakonom su obuhvaćeni: 1) lica koja ostvaruju pravo na novčanu

Predlog zakona je definisao i delatnosti u kojima mogu poslovati socijalna preduzeća. Socijalno preduzeće je moguće osnovati u bilo kojoj formi (privrednog društva, preduzetništva, udruženja građana, zadruge i drugih formi) ako je to u sladu sa njegovim ciljevima. Upravljanje i odlučivanje nije posebno regulisano Zakonom. Socijalno preduzeće ne deli dobit ali je u obavezi da 50% ostvarene dobiti uplati u **Budžetski fond za razvoj socijalnog preduzetništva**. Što se tiče poreskog tretmana Zakonom nisu propisane nikakve posebne olakšice za socijalna preduzeća osim što ona po osnovu statusa mogu imati beneficije tretirane drugim zakonima. Zakon nije definisao šta se dešava sa imovinom socijalnog preduzeća u slučaju prestanka rada osim što je definisao uslove pod kojima se gubi status socijalnog preduzeća. Iz samog teksta Zakona je nejasno kako se ono osniva i da li se postojeće pravni subjekti mogu preregistrovati u socijalno preduzeće s obzirom da za dobijanje statusa socijalnog preduzeća već morate poslovati kao socijalno preduzeće. Nadzor nad radom i registar socijalnih preduzeća treba da vodi ministarstvo nadležno za poslove zapošljavanja i socijalne politike.

5. SOCIJALNI PREDUZETNICI KAO ZNAČAJAN LJUDSKI RESURS

Prve pojavne oblike socijalnog preduzetništva karakterisao je visok stepen samoinicijative od strane nosilaca aktivnosti, kao i volonterski (dobrovoljni) karakter. Najranije socijalne preduzetnike odlikovala je hrabrost, saosećajnost i vizija, ali retko praktični aspekti njihovih dostignuća[20]. Na osnovu tog shvatanja, neki od istorijski najpoznatijih socijalnih preduzetnika bili su Gandi i Martin Luter King. Danas, karakter preduzetničkih poduhvata iz ove oblasti od dobrovoljnog, prelazi i na interesno.

Socijalni preduzetnici su pojedinci koji nude inovativna rešenja za najaktuelnije društvene probleme. Oni su ambiciozni i uporni u želji da doprinesu širenju novih ideja zarad opšteg dobra. Ovi pojedinci pronalaze modele koji dobro funkcionišu i rešavaju probleme tako što menjaju sistem, ohrabrujući društvo da preduzme konkretne korake. Oni su i vizionari i krajnji realisti – više od sve-

socijalnu pomoć ili pomoć za osposobljavanje, odnosno novčanu naknadu za slučaj nezaposlenosti; 2) dugoročno nezaposlena lica starija od 50 godina života; 3) pripadnici etničkih zajednica kod kojih je utvrđena stopa nezaposlenostina teritoriji jedinice lokalne samouprave viša u odnosu na prosečnu stopu nezaposlenosti u Republici Srbiji; 4) osobe sa invaliditetom; 5) interno raseljena i izbegla lica; 6) samohrani roditelji ili supružnici iz porodice u kojoj su oba supružnika nezaposlena; 7) povratnici po sporazumu o readmisiji; 8) lica koja su bila na izdržavanju kazne zatvora; 9) žrtve trgovine ljudima, zlostavljanja, zanemarivanja, nasilja ili eksploatacije; 10) lica koja se suočavaju sa egzistencijalnim teškoćama zbog zavisnosti od alkohola, droga ili drugih opojnih sredstava, posle završetka programa odvikavanja; 11) druga teže zapošljiva lica u skladu sa propisima.

[20] Bornstein & Davis, 2010, Social Entreprenurship: What everyone needs to know, Oxford University press, p. 2.

ga zanima ih praktičnost njihove vizije. Ideje socijalnih preduzetnika uvek su razumljive, jasne, etične. Ne postoji ništa moćnije od nove ideje u rukama izuzetnog socijalnog preduzetnik

Socijalni preduzetnici su zaduženi: *da budu nosioci promena u socijalnom sektoru*; *za usvajanje misije i da stvaraju i održe socijalnu vrednost*; *za prepoznavanje i neumoljivo iskorišćavanje novih šansi i prilika za realizaciju te misije; za uključivanje u procese stalnih inovacija, prilagođavanja i učenja; za pooslovanje koje ne ograničavaju postojeći resursi; za izlaganje povećanoj odgovornosti prema klijenteli koju opslužuje kao i za rezultate koje stvara.*

6. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA ZA SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO U SRBIJI

Razvoj ljudskih resursa za socijalno preduzetništvo bi u odnosu na gornje definicije prvenstveno trebalo da uključi:

1. **Opšte obuke i informacije vezane za socijalni sektor** o: **socijalnoj uključenosti** (pristupu finansijskim resursima i uslugama, tržištu rada, uslugama obrazovanja, zdravstvene zaštite, socijalne zaštite, kulturnim dobrima i procesima, političkim procesima i institucijama); **socijalnoj uključenosti kao procesu** (odnosima između javnog privatnog i civilnog sektora, odnosima između institucija, društvenih grupa i pojedinaca); **ulozi socijalnog preduzetništva i preduzeća u procesu socijalne uključenosti** (značenju i pojmu socijalnog preduzetništva, njegovim izvorima, razlici između biznis preduzetnika i socijalnih preduzetnika, socijalnim preduzećima kao savremenom mestu susreta biznisa i socijalnih promena, osnaživanju građana).
2. **Opšte obuke i obrazovanje vezane za kulturu, vrednosti i motivaciju za preduzetništvo i razvoj preduzetničkih vrednosti u socijalnom sektoru.**
3. **Set poslovnih obuka vezanih za životni vek socijalnog preduzeća ili preduzetnika: pred start-up obuke** - preduzetnička orijentacija, kako osnovati i voditi socijalno preduzeće, pravni oblik, poreska politika i lokacijska pitanja; **start up obuke**: socijalna misija i vizija preduzeća, finansiranje, marketing, organizacija izbor zaposlenih i volontera, profil usluga i proizvoda socijalnog preduzeća ili samostalne socijalne delatnosti, kooperative; **socijalno preduzeće u razvoju:** monitoring, menadžment socijalnim preduzećem i strategije socijalnih usluga i proizvoda, strategije klijentele, održivost, upravljanje rizikom, strategije uključenosti u socijalni sektor lokalne zajednice, programi odnosa s javnošću i društveno odgovorno poslovanje (npr. ukjučivanje u lanac dobavljača velikih preduuzeća);

4. **Obrazovanje za liderstvo u socijalnom sektoru i preduzećima, stilovi, metode** i **umrežavanje i alijanse socijalnih preduzeća.**
5. **Obuka za liderstvo i etička pitanja: stvarati etične lidere** sposobne da razviju i primene nove ideje i poslovne i socijalne koncepte u okviru vrednosti socijalne odgovornosti: liderstvo, poslovna etika, pregovaranje, upravljanje konfliktima, komunikacije, upravljanje ljudskim resursima, obuka, mentoring, strategija organizacije.
6. **Dostupnost obuka za menadžment u javnom sektoru. Nacionalna služba za zapošljavanje**, Obuka za preduzetništvo se već 10 godina odvija u posebnoj mreži preduzetničkih centara Nacionalne službe za zapošljavanje, a pri aplikaciji preduzetnika za kredite kod Fonda za razvoj, ova obuka je obavezna; **Regionalne agencije za razvoj**; **na lokalnom nivou sve značajniju podršku razvoju sektora MSPP pružaju opštine i gradovi; Omladinsko preduzetništvo u srednjim stručnim školama**; **Kursevi iz preduzetništva u programima visokog obrazovanja.**

Koncentracija ljudskih resursa na veštine preduzetništva sa socijalnim uticajem, prepoznavanje jedinstvenih izazova, šansi i kvaliteta u nameri da se kreira socijalna vrednost, traži i sofisticirane programe obuke i celoživotnog učenja. U tom smislu je potreban i razvoj ekstenzivnijeg programa obuke i obrazovanja o: glavnim funkcijama i oblastima biznisa, analitičkim alatima, odlučivanju... Ovo podrazumeva koncentraciju predmeta u nekoliko oblasti: **Predmeti finansijskog bloka** treba da pruže veštine i znanje koji će pripremiti pojedince za karijeru koja koristi analize i proračune da bi podržala poslovno odlučivanje. **Koncentracija na marketing** priprema socijalne preduzetnike za identifikaciju gde vrednost može da bude kreirana uz razumevanje glasa socijalnih grupa kojima je ona neophodna, isporuku vrednosti socijalnim nišama…. **Analitičke metode:** modeli odlučivanja, strateško modeliranje i poslovna dinamika, predviđanja, analize konkurentnosti, teorija igara i strateška prednost. **Izgradnja tima koji može da sprovede plan preduzeća**. **Menadžment - preduzetničko planiranje, Strategija - Preduzetnička strategija**.

7. ZAKLJUČAK

Socijalno preduzetništvo na početku 21. veka je prepoznato kao jedan od osnovnih socio-ekonomskih instrumenata kojim se uspešno rešavaju ekonomski i socijalni problemi društva, vrši socijalna i društvena inkluzija ugroženog stanovništva a time i poboljšava društvena kohezija. Uprkos tome što u Srbiji postoje brojni organizacioni oblici koji mogu biti svrstani u kategoriju socijalnog preduzeća, situacija u ovoj oblasti nije povoljna. Međutim, da bi ona dobila pravo mesto u društvu potrebno je da se ojača svest među vladinim zvaničnicima, a izvesno ohrabrenje donosi činjenica da postoji sve veće intere-

sovanje za ovu oblast u profesionalnim i akademskim krugovima. Istraživanja su ukazala da je potrebno doneti adekvatnu pravnu regulativu, obezbediti institucionalnu podršku, koja bi obuhvatila i povlašćeni status ovih preduzeća u procesima javnih nabavki. Socijalna preduzeća su inspirativni uzori kako treba stvarati inovativne organizacione modele, inovativne proizvode i usluge da bi se zadovoljile potrebe najugroženijih. Oblast socijalnog preduzetništva postaje sve više važna, jer treba imati u vidu da socijalna preduzeća u Srbiji mogu da olakšaju pružanje usluga od opšteg interesa i da na taj način olakšaju realizaciju ciljeva društvenog i ekonomskog razvoja, a među najvažnijim je suzbijanje siromaštva. Bez obzira na širinu aktivnosti socijalnih preduzeća, njihov uticaj će u pravoj meri biti ostvaren jedino ukoliko su deo sistemskog pristupa - socijalnoj inkluziji, transformaciji tržišta rada, regionalnom i lokalnom socio-ekonomskom razvoju i strategijama za sprovođenje drugih javnih politika. U kontekstu daljeg razvoja socijalnog preduzetništva u Srbiji mnoge od ovih mera treba da se sprovedu uz partnerstvo svih sektora (privatnog, javnog, nevladinog) i uz jačanje kapaciteta kroz prenos znanja i najbolje prakse, pre svega iz evropskog okruženja. Na kraju možemo zaključiti da je u Srbiji potrebno kreirati novi društveni i preduzetnički ambijent i nove, inovativne ekonomske i socijalne politike koje mogu dati još bolji rezultat u razvoju preduzetništva i stvaranju nove vrednosti i da je podsticanje socijalnog preduzetništva jedan od ključnih elemenata za kreiranje tog novog i povoljnijeg ambijenta.

LITERATURA

1. Anheier, H. K. (2005), ***Nonprofit Organizations - Theory, Management, Policy***, Routlege Publishing.
2. Alvord, S., David Brown, L., and Letts, C.W. (2004) ***„Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study",*** Journal of Applied Behavioral Science, 40(3).
3. Alter, K. (2004). ***Social enterprise typology***. At: http://www. virtueventures.com/ setypology/ index.php
4. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2003) ***Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?*** (Working paper series no. 04-029). Harvard Business School.
5. Babović, M, Cvejić, S, Nusić, O, Pavlović, O. (2008) ***Promoting the Role of Social Enterprises in Serbia***, in Borzaga, C, Galera, G and Nogales, R, eds. Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation. Bratislava: UNDP and EMES.
6. Borzaga, C., Defourny, J. (2001), ***The Emergence of Social Enterprises***, Routlege, London.
7. Borzaga, C, Galera, G and Nogales, R, eds. (2008) ***Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation.*** Bratislava: UNDP and EMES.
8. Cvejić, S, Babović, M. i Vuković, O. (2008) ***Mapiranje socijalnih preduzeća u Srbiji, Beograd***: UNDP.
9. Bornstein, D. (2007), ***How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas - Updated Edition***, Oxford University Press.
10. Davister, C., Defourny, J., Gregoire, O. (2004), ***Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models***, EMES.
11. Defourny, J., Nyssens, M. (2008), ***Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments,*** EMES Research Network, WP no. 08/01.

12. Leadbeater, C. (1997) The Rise of Social Entrepreneur. London: ***Demos Preporuke za podršku razvoja kapaciteta socijalnih preduzeća u Srbiji***.
13. Parun Kolin, M., (2005) ***Neprofitne organizacije - novi socijalni partneri***, Argument, Beograd.
14. Parun Kolin, M., (2008) ***Socijalna preduzeća i uloga alternativne ekonomije u procesima evropskih integracija,*** Evropski pokret-Srbija, Beograd.
15. Nicholls, A. (2006), ***Social entrepreneurship: new models of sustainable social change***, Oxford University Press.
16. Ružičić Novković, M., (2014) ***Predstavljanje osoba sa invaliditetom u medijskom diskursu Srbije,*** Centar Živeti uspravno, Novi Sad.
17. Noya, A., Clarence, E. (2007), ***The Social Economy: building inclusive economies***, OECD.
18. Goldstein, J. A., Hazy, J. K., Silberstang, J. (ur.) (2009.): ***Complexity Science and Social Entrepreneurship: Adding Social Value Through Systems Thinking***, LitchfieldPark: ISCE Publishing.
19. Yunus, M. (2009): ***Za svijet bez siromaštva***. Socijalna poduzeća i budućnost kapitalizma, Zagreb: VBZ.
20. Shrestha, M. (2013) ***Perspektive i faze razvoja socijalnog preduzetništva u Srbiji***. Diplomski rad, Filozofski fakultet u Beogradu.
21. Republički zavod za statistiku (2014). ***Ekonomski uticaj socijalnih preduzeća u Srbiji***
22. Раичевић, В., Гломазић, Р.,***„Значење и облици социјалног предузетништва",*** Београд 2012.
23. The Social Business Initiative of the European Commission, http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbibrochure-web_en.pdf.
24. Europe 2020 strategy, https://ec.europa.eu/info/europeansemester/framework/europe-2020-strategy_en
25. Eurostat, Gini coefficient of equivalised disposable income - EU-SILC survey.
26. Evropski pokret Srbija, 2011, ***Vodič kroz strategiju Evropa 2020***, Beograd.
27. Kickul, J. (2013) ***Hybrid Models for Social Enterprises***, NY Stern University.
28. Poon, D. (2011) The Emergence and Development of Social Enterprise Sectors, Social Impact Research Experience Journal, University of Pennsylvania, Wharton School, Philadelphia.
29. Šljukić, S., Šljukić, M., (2015) ***Zadrugarstvo kao oblik socijalnog preduzetništva: mogućnosti i ograničenja,*** u Kuburić Z., Zotović M., Škorić M., Kišjuhas A. - ***Istraživanja u oblasti socijalnog rada, socijalne zaštite i socijalne politike,*** Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad.
30. SIPRU (2016) Tim za socijalno uključivanje Republike Srbije, http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/rs/o-nama/oblasti-delovanja/.

HUMAN RESOURCES STRENGTHENING FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN SERBIA

ABSTRACT

The aim of this paper is to examine the current development of social entrepreneurship in Serbia and analyze the perspectives of its further affirmation. In working through the processing of relevant economic material, it was attempted to answer the following questions: What is Social Entrepreneurship? What is social economy? What distinguishes it from classical entrepreneurship socially? What are the possibilities of social entrepreneurship? How to strengthen human resources for social entrepreneurship in Serbia? The current situation in Serbia and opportunities for development of social entrepreneurship were examined in order to find answers to previous questions. The paper should to show that Serbia has room for improvement and strengthening of human resources of social entrepreneurship. Also, factors that at the moment support the strengthening of human resources of social entrepreneurship in Serbia, but also those who block it, have been identified. On the basis of everything, specific recommendations were made for the economic, social and political decision makers in Serbia.

Key words: *Entrepreneurship, Entrepreneurship in Serbia, Social Entrepreneurship, Entrepreneur*

Stručni rad
UDK: 657.1
Rad zaprimljen: 16.07.2018.
Rad prihvaćen: 20.08.2018.

RAČUNOVODSTVO OKOLIŠA I ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Josipa Grabić, mag. oec.
Geoprodukt d.o.o., Split; Hrvatska
geoprodukt1@gmail.com
Valentina Vinšalek Stipić, univ. spec. oec.
Veleučilište „Marko Marulić", Knin, Hrvatska
valentinavinsalek@net.hr

SAŽETAK RADA:

Globalizacija tržišta dovodi do isticanja važnosti ekološke održivosti, ne samo na globalnom tržištu nago i u nacionalnim gospodarstvima. Zaštita životne sredine i očuvanje okoliša postali su prepoznatljiva poslovna praksa u svim poslovnim okruženjima i nacionalnim gospodarstvima. U mnogim poduzećima praćenje štetnosti utjecaja na okoliš i zaštite okoliša nisu samo izazov za ispunjavanje uvjeta prema regulatornim tijelima i opskrbnim lancima, niti zbog reputacije poslovnog ugleda i potrošačkog pritiska, nego zbog neophodnosti takve poslovne strategije suvremenog gospodarenja. lako postoje dokazi o svijesti i dobrom gospodarenju okolišem u malim i srednjim poduzećima, ovaj segment poslovne zajednice ostao je nedovoljno reguliran u kontekstu zaštite okoliša i zaštite životne sredine. S obzirom da su većina privatnih poduzeća mala i srednja poduzeća, te su odgovorna za više od polovice zaposlenosti i poslovnog prometa nacionalnog gospodarstva, ne možemo si priuštiti zanemarivanje njihovog utjecaja na okoliš. U ovom radu su iznesene činjenice o utjecaju malih i srednjih poduzeća na nacionalno gospodarstvo hrvatske u kontekstu zaštite okoliša i zaštite životne sredine. Postavljena je analiza vođenja računovodstva okoliša i strategije ekološke održivosti u malim i srednjim poduzećima, te evidentiranje zaštite životne sredine kao sastavnog godišnjeg izvješća o poslovanju.

Ključne riječi: *Mala i srednja poduzeća, zaštita okoliša, računovodstvo okoliša*

1. UVOD

Glavni i osnovni zadatak računovodstva okoliša je osigurati metodološku podlogu koja će omogućiti da se u poslovnom sustavu zabilježe svi relevantni troškovi i učinci ulaganja u zaštitu okoliša. Priprema relevantnih informacija o specifičnim troškovima i učincima povezanih s aktivnostima poslovnog sustava na očuvanju i unapređenju okoliša, zadatak je računovodstva okoliša.

Cilj je računovodstva okoliša osigurati vrijednosno izražene informacije i učiniti ih dostupnima u okviru menadžment informacijskog sustava . Obuhvaćanje troškova okoliša nije jednostavno, iz razloga što ih je najčešće teško prepoznati, jer se rijetko pojavljuju kao ostali klasični troškovi, često su skriveni, povezani sa vjerojatnošću nastanka određenog događaja ili su neopipljivi, s time da neki nastaju prije početka samih aktivnosti, a neki će eventualno tek nastati u budućnosti. Obuhvaćanje troškova zaštite okoliša je u osnovi povezano s ulaganjima nužnim da bi se poštivali odgovarajući propisi ili mjere, odnosno nastaju kao posljedica nepoštivanja tih istih propisa ili mjera.

U ovom radi napravljeno je istraživanje o primjeni računovodstva okoliša u malim i srednjim poduzećima na području Splitsko – dalmatinske županije.

2. RAZVRSTAVANJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U RH I EU

Kriteriji za razvrstavanje subjekata u sektoru malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj definirani su Zakonom o računovodstvu i Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva. Poduzetnici se u smislu Zakona o računovodstvu razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji. Prema važećim Zakonskim propisima poduzetnike prema veličini razvrstavamo kako je prikazano u tablici 1.

Tablica 1. Prikaz veličine poduzeća u RH

Kriterij	Mikro poduzeća	Mala poduzeća	Srednja poduzeća
Maksimalan broj zaposlenih	<10	<50	<250
Maksimalan godišnji prihod u mil kn	5,2	60	300
Maksimalan broj bilance stanja u mil kn	2,6	30	150

Izvor: Zakon o računovodstvu

Veliki poduzetnici su oni koji prelaze dva uvjeta iz definiranih uvjeta srednjih poduzetnika.

Na razini Europske unije (EU) još uvijek nema razrađenih kriterija za definiranje malih poduzeća. Tako među članicama postoje evidentne razlike pri definiranju malih poduzeća. Kada poduzeće za dvije fiskalne godine u kontinuitetu, prilikom podnošenja konačnih bilanci, prođe ili padne ispod praga broja zaposlenih ili financijskog limita, posljedica je gubitak ili stjecanje statusa mikro, malog ili srednjeg poduzeća. Prema novijem izvoru granice definiranja malih poduzeća u EU su pomjerene. Takva novija Europska klasifikacija malih poduzeća prikazana je u tabeli 2.

Tablica 2. Prikaz veličine poduzeća u EU

Kriterij	Mikro poduzeća	Mala poduzeća	Srednja poduzeća
Maksimalan broj zaposlenih	<10	<50	<250
Maksimalan godišnji promet u mil €.	1	9	50
Maksimalan broj bilance stanja u mil €.	1,4	10	43

Izvor: Prema Commission regulation (EC) No 70/2001.

Različita kategorizacija za definiranje kategorije poduzetnika kojoj pripadaju dovodi do niza problema u praksi, a naročito neusporedivosti među poduzećima Hrvatske i EU.

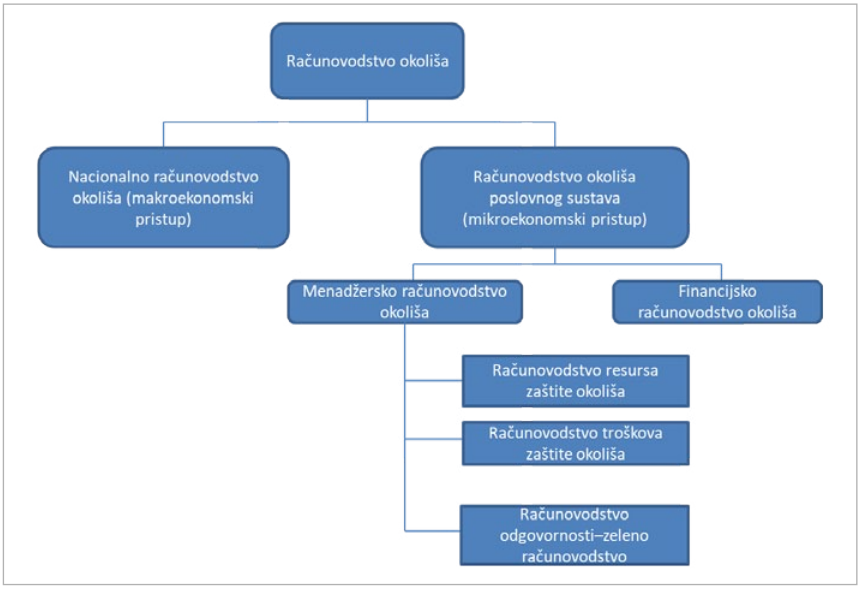
3. RAČUNOVODSTVO OKOLIŠA KAO PRETPOSTAVKA I POJAM

Pod pojmom računovodstvo okoliša (engl. environmental accounting) se podrazumijevaju sva ona područja računovodstva, koja se moraju prilagoditi novim zahtjevima u poslovnom sustavu, zbog njegove orijentacije na zaštitu okoliša sve do najniže razine eko-računovodstva odnosno zelenog računovodstva.[1] Na razini poslovnog sustava uvodi se financijsko i menadžersko računovodstvo okoliša, što je izrazito teško provedivo u malim i srednjim poduzećima prvenstveno zbog broja zaposlenih u istim. Kako se financijsko računovodstvo uvijek temelji na propisima potrebne su prilagodbe i u tom smislu. Naglasak se stavlja na područje računovodstva troškova okoliša, za koje treba osigurati takvu metodološku osnovicu, koja će omogućiti da se prepoznaju i prezentiraju konvencionalni troškovi vezani uz okoliš, ali i mnoge još do tada nepoznate kategorije. Ono mora osigurati da se sagledaju relevantni odnosi utjecaja mjera zaštite okoliša na troškove i učinke poslovnih procesa i aktivnosti, a rezultat su novih odnosa prema dobavljačima, kupcima, lokalnoj zajednici i drugim interesnim skupinama.

[1] Gray R., Bebbington J.: Accounting for the Environment, SAGE Publications, London, 2003., str. 7.

Sustav upravljanja okolišem u malim i srednjim poduzećima strukturni je element integriranog sustava upravljanja kvalitetom. Njegova implementacija poduzeću pomaže da izbjegne, smanji i kontrolira učinke svojih aktivnosti i proizvoda na okoliš, uskladi poslovanje s postojećom zakonskom regulativom te unaprijedi okolišnu učinkovitost. U procjeni utjecaja poduzeća na okoliš i njihovoj novčanoj kvantifikaciji važnu ulogu ima upravo računovodstvo okoliša. Poduzeće računovodstvo okoliša uvodi kako bi dalo informacije o nastalim troškovima i ulaganjima u dugotrajnu imovinu, precizno utvrdilo troškove okoliša, vrednovalo ostvarene okolišne performanse, efikasnije pratilo ulaganja u okoliš te lakše komuniciralo s dionicima.

Slika 1: Položaj i sadržaj menadžerskog računovodstva okoliša



Izvor: Graff R.G., Reiskin E.D., White A.L., Bidwell K.: Snapshots of Environmental Cost Accounting, United States Environmental Protection Agency Office of Pollution Prevention & Toxics Environmental Accounting Project, 1998., p. 9.

Menadžersko računovodstvo okoliša poseban naglasak stavlja na podsustav računovodstva odgovornosti, orijentiranog na pojedine procese i aktivnosti, što se povezuje i s definicijama zelenog računovodstva čiji je zadatak priprema informacijske osnove za ocjenu odgovornosti menadžmenta za akcije poduzete u području poboljšanja odnosa prema okolišu, unapređenja upravljanja troškovima ekologije, investiranja u čiste tehnologije, razvoja zelenih procesa i proizvoda te u oblikovanju asortimana ponude, koji će se temeljiti na ekološkim osnovama i osigurati optimalan odnos na relaciji vrijednost za

novac.[2] Dakle zeleno računovodstvo preuzima podatke o troškovima okoliša, iste selekcionira i povezuje s drugim relevantnim informacijama specifičnosti procesa i aktivnosti proizvodnje i pružanja usluga, kako bi se isti mogli u okviru menadžment informacijskog sustava koristiti za potrebe planiranja, ocjenjivanja i kontrole poslovnih odluka koje je pojedini menadžer donio.

Često se u literaturi definira pojam zeleno računovodstvo kao onaj je dio suvremenog računovodstva čiji je zadatak osigurati upravljačke informacije za različite hijerarhijske razine menadžmenta okoliša, a u svrhu procjene ekonomskih učinaka primjene relevantnih propisa, standarda, ugovora, protokola i drugih međunarodnih, europskih, nacionalnih i drugih mjera, čiji je zadatak unaprjeđenje i zaštita okoliša te štednja i zamjena neobnovljivih i za okoliš štetnih resursa.[3] Međutim kako mala i srednja poduzeća predstavljaju važan dio gospodarskog sustava, te zbog njihovog značajnog negativnog ili pozitivnog utjecaja na makroekonomske pokazatelje ne smije se zanemariti i njihov utjecaj na kvalitetu okoliša.

4. KATEGORIZACIJA TROŠKOVA OKOLIŠA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Kod samog definiranja troškova okoliša nailazi se na mnoge probleme što uključuju, kako ih kategorizirati, a s obzirom da zahtijevaju suradnju dvaju sustava koji su najčešće neusklađeni, računovođe i tehničari, to predstavlja dodatni problem. Kod malih i srednjih poduzeća ta neusklađenost je znatno manja ali je ponekad i jako zahtjevno razdvajanje pojedinih funkcija. Međutim, kategorizacija i pojavnost troškova okoliša proizlazi iz same prirode tih troškova koji se ne razlikuju u pojedinim poduzećima bez obzira na veličinu poduzeća.

Troškovi okoliša se sagledavaju s polazišta njihova utjecaja na kvalitetu zaštite okoliša, od razine društva u cjelini, preko razine poslovnog sustava do svakog pojedinog poslovnog procesa i aktivnosti, ukoliko ih je moguće iskazati u novčanim, ali i povezati s odgovarajućim nenovčanim terminima.[4] Ovisno o različitim interesima, oni uključuju različite vrste troškova, primjerice troškove odlaganja ili investicijske troškove i ponekad čak eksterne troškove (troškovi nastali van poduzeća, a obično se tiču javnog interesa). Većina ih se obično ne prati ažurno i ne pripisuje pripadajućim procesima i proizvodima, već se sumiraju u opće troškove, što je najčešći slučaj u malim i srednjim poduzećima.[5]

---

[2] Boje D.M.: What ale Green Accounting Concepts and and Measures? http://web.nmsu.edu/~dboje/TDgreenconcepts.html

[3] Peršić M.: Zeleno računovodstvo – što je i kome koristi?, Računovodstvo i financije 12, 2007., str. 48.

[4] Peršić M.: Zeleno računovodstvo – što je i kome koristi?, Računovodstvo i financije 12, 2007., str. 50.

[5] Jasch C.: The use of Environmental Management Accounting (EMA) for identifying environmental costs, Journal of Cleaner Production 11, 2003., str. 668.

Troškovi okoliša se kategoriziraju u 4 skupine:[6]

1. Prva razina: troškovi okoliša uobičajeno procijenjeni – troškovi koji obično proizlaze iz računovodstvenih sustava, a uključeni su u investicijske aktivnosti
2. Druga razina: troškovi okoliša koji imaju tendenciju biti skriveni – troškovi koji su često otkriveni zajedno s drugim elementima vezanih uz strukturu ili opće troškove.
3. Treća razina: latentni, potencijalni troškovi okoliša – troškovi koji se mjere u odnosu na očekivanja neizvjesnih budućih događaja čija procjena ovisi o vjerojatnosti njihova događaja. Takvi troškovi još nisu nastali, ali predstavljaju procjenu obveza proizašlih iz suočavanja sa neizvjesnim budućim događajima koji imaju implikacije na okoliš.
4. Četvrta razina: troškovi imidža i eksternih odnosa – troškovi koje poduzeće održava radi boljeg upravljanja odnosima s javnošću i radi povećanja razine ekonomskih i socijalnih referenci na lokalnoj razini. To su troškovi koji nisu lako procjenjivi, a važni su u pogledu konkurentnosti.

5. RAČUNOVODSTVO OKOLIŠA I SUSTAV ZAŠTITE ŽIVOTNE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Nakon uvođenja sustava upravljanja kvalitetom u skladu sa ISO 9001:2008, menadžment poduzeća iskazuje interes i za postizanjem i pokazivanjem ispravnog odnosa prema okolini, nadziranjem uticaja svojih aktivnosti na okolinu i to uvođenjem u poslovanje sustava upravljanja životnom sredinom u skladu sa ISO 14001:2009. Mala i srednja poduzeća zapravo su podložna nekoliko, ponekad suprotstavljenih izvora pritiska za pokretanje nekog oblika sustava upravljanja okolišem. S jedne strane postoje i vanjska i unutarnja dinamika koja može pozitivno utjecati na takvu implementaciju. Sve veći broj zainteresiranih strana, kao što su potrošači, kupci, lokalne zajednice, dobavljači i zaposlenici, očekuju da mala i srednja poduzeća poboljšaju upravljanje njihovim utjecajima na okoliš.[7]

Provedba sustava održivog okoliša u malim i srednjim poduzećima također je usko povezan s računovodstvom i odgovornošću. Računovodstvo zaštite okoliša stoga se može smatrati kao da obuhvaća sva područja računovodstva na koje mogu utjecati odgovori poslovanja na ekološke probleme, rizike ili pritiske. Poznata je činjenica da je odnos između vlasnika malih i srednjih poduzeća i njihovih računovođa prvenstveno gospodarski, koji je uglavnom usmjeren

[6] Miolo Vitali P.: Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. 3: Percorsi di cost management, Giappichelli, 2009., str. 236. https://www.ibs.it/strumenti-per-analisi-dei-costi-libro-vari/e/9788834832790

[7] McKeiver C. and Gadenne D.: Environmental Management Systems in Small and Medium Businesses, International Small Business Journal, 23 (5), 2005., str. 513.

na financijsko upravljanje i pružanje usluga financijskog savjetovanje a nikako pravnih poslova ili upravljanja zaštitom životne sredine ili praćenjem utjecaja poslovanja na okoliš.

Kako mala i srednja poduzeća imaju značajan utjecaj na gospodarstvo zemlje tako i provedba strategije zaštite životne sredine značajno utječe za cijelo nacionalno gospodarstvo.

Stoga je za ovaj rad provedeno istraživanje kojim se nastojalo dokazati u kolikoj mjeri mala i srednja poduzeća vode brigu o zaštiti okoliša i utjecaju njihovog poslovanja na okoliš. Empirijskim testiranjem obuhvaćeno je 86 malih i srednjih poduzeća Splitsko – dalmatinske županije. Podaci za istraživanje o provedbi politike upravljanja i zaštite okolišem, kao i primjenom sustava zaštite životne i sredine i računovodstva okoliša proizašli su iz anketnog ispitivanja vlasnika ili računovođa odabranih malih i srednjih poduzeća. Pregled ključnih pitanja i dobivenih odgovora na promatranom uzorku prikazani su u tablici 1 u nastavku.

Tablica 3: Prikaz provedbe računovodstva okoliša i zaštite životne sredine u malim i srednjim poduzećima Splitsko – dalmatinske županije

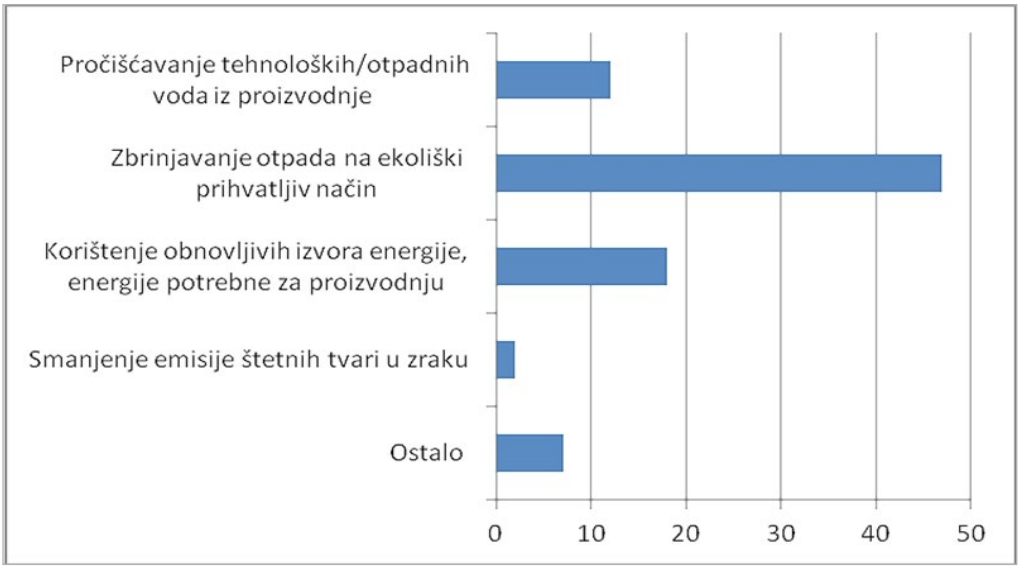
Pitanje	Odgovori		
	Da	Ne	Djelomično
Vaše poduzeće ima integrirani ISO 14001:2004	5	81	0
U Vašem redovnom poslovanju postoji potreba za ulaganjima vezanim uz zaštitu okoliša i očuvanje životne sredine	17	37	32
Vaše poduzeće posebno evidentira troškove za okoliš i troškove zbog štetnog utjecaja na okoliš	8	63	15
Poslovna politika Vašeg poduzeća je smanjenje količine otpada i štetnog utjecaja na okoliš	57	4	25
Vaše poduzeće objavljuje informacije o efektima utjecaja poduzeća na okoliš i o razini postignute okolišne učinkovitosti	5	27	54

Provedenom anketom na odabrano uzorku od 86 vlasnika ili računovođa malih i srednjih poduzeća Splitsko – dalmatinske županije samo 6,17% poduzeća ima integrirani sustav zaštite okoliša, dok 73,26% promatranih poduzeća uopće ne evidentira troškove za zaštitu okoliša odnosno troškove zbog štetnog utjecaja na okoliš. Ohrabrujući podatak je da 66,28% poduzeća provodi politiku smanjenja količine otpada i štetnog utjecaja na okoliš, dok je u suprotnosti samo 4,65% ispitanih poduzeća. Ispitanici ne iskazuju posebni interes za potrebama ulaganja u zaštitu okoliša i očuvanje životne sredine, dok samo 5,81% ispitanih malih i srednjih poduzeća u svojim poslovnim izvještajima objavljuje

informacije o efektima utjecaja poduzeća na okoliš i o razini postignute okolišne učinkovitosti.

Kako bi se utvrdilo postojanje razvijene svijesti o očuvanju okoliša i zaštiti životne sredine, te ujedno dobili podaci o mogućnostima napretka po pitanju provođenja odgovorne poslovne politike postavljeno je konkretno pitanje o potrebama ulaganja malih i srednjih poduzeća u svrhu očuvanja okoliša i zaštite životne sredine. Rezultati provedenog ispitivanja prikazani su grafikonom 1.

Grafikon 1: Prikaz potreba za prioritetnim ulaganjima malih i srednjih poduzeća u svrhu očuvanja okoliša i zaštite životne sredine



Utvrđeno je da poduzeća u kontekstu očuvanja okoliša i zaštite životne sredine imaju najveće potrebe za zbrinjavanjem otpada na ekološki prihvatljiv način (54,65%).

6. ZAKLJUČAK

Ključ uspjeha računovodstva okoliša krije se u većoj svijesti poduzeća o prednostima koje im donosi. Može se promatrati kao svojevrsna cost – benefit analiza koja služi za utvrđivanje svih relevantnih troškova, čak i onih skrivenih, koristi od uvođenja novih tehnologija te ušteda koje se mogu time ostvariti. Ta tri aspekta važna su za kvalitetnije donošenje odluka uzimanjem u obzir svih mogućih smjerova u kojima poduzeće može krenuti. Možemo ga promatrati i kao sustav kontrole koji omogućuje racionalnije ponašanje i korištenje resursa,

jer uzima u obzir i financijske i fizičke podatke koji se suradnjom dvaju grupa stručnjaka, računovođa i tehničara, pretvaraju u korisne informacije jednog jedinstvenog sustava. Moguće je da poduzeća još uvijek prepoznaju samo inicijative koje se temelje na društveno odgovornom ponašanju, održivom razvoju i zaštiti okoliša, sve ono što ne utječe izravno na povećanje njihove efikasnosti poslovanja i profitabilnosti. Pozitivni primjeri uvođenja računovodstva okoliša u poslovanje, ali u potpunosti, ne samo kao eksperimentalni projekt, mogu potaknuti na širenje njegove primjene. Čemu ne idu u prilog podaci dobiveni ovim istraživanjem, odnosno 94,18% malih i srednjih poduzeća obuhvaćenih ovim istraživanjem nema integrirani sustav zaštite okoliša.

S obzirom da mala i srednja poduzeća imaju znatan utjecaja na nacionalno gospodarstvo potrebno je razmišljati o obveznom izvještavanju o štetnom utjecaju na okoliš i poduzetim mjerama za zaštitu životne sredine kao jedinim putem dugoročnog održivog razvoja.

LITERATURA

1. Boje D.M.: What ale Green Accounting Concepts and and Measures?
2. http://web.nmsu.edu/~dboje/TDgreenconcepts.html
3. Gray R., Bebbington J.: Accounting for the Environment, SAGE Publications, London, 2003.
4. Jasch C.: The use of Environmental Management Accounting (EMA) for identifying environmental costs, Journal of Cleaner Production 11, 2003., str. 667. – 676.
5. https://www.researchgate.net/publication/221942438_The_use_of_Environmental_Management_Accounting_EMA_for_identifying_environmental_costs
6. McKeiver C. and Gadenne D.: Environmental Management Systems in Small and Medium Businesses, International Small Business Journal, 23 (5), 2005.
7. Miolo Vitali P.: Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. 3: Percorsi di cost management, Giappichelli, 2009. https://www.ibs.it/strumenti-per-analisi-dei-costi-libro-vari/e/9788834832790
8. Peršić M.: Zeleno računovodstvo – što je i kome koristi?, Računovodstvo i financije 12, 2007.
9. Vinšalek Stipić V., Grabić J.: Računovodstvo okoliša kao alat za provedbu strategije održivog razvoja, 11. Međunarodna znanstveno – stručna konferencija Dani kriznog upravljanja, Veleučilište Velika Gorica, Brijuni, 23. i 24. svibnja 2018., http://dku.hr/wp-content/uploads/2018/05/Program-DKU-2018-www.pdf
10. Zakon o računovodstvu, https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu

ENVIRONMENTAL ACCOUNTING AND LIFE PROTECTION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

ABSTRACT

Globalization of the market leads to emphasis on the importance of ecological sustainability not only in the global marketplace and in national economies. Environmental protection and environmental protection have become a recognizable business practice in all business environments and national economies. In many companies, environmental and environmental impact damage monitoring is not only a challenge to meet regulatory requirements and supply chains, nor to the reputation of business reputation and consumer pressure, but because of the necessity of such a business strategy for modern management. Although there is evidence of awareness and good environmental management in small and medium-sized businesses, this segment of the business community has remained insufficiently regulated in the context of environmental protection and environmental protection. Given that most private and small-sized private enterprises are responsible for more than half of the employment and business turnover of the national economy, we can not afford to neglect their impact on the environment. This paper presents the facts about the impact of small and medium enterprises on Croatian national economy in the context of environmental protection and environmental protection. An analysis of environmental accounting and ecological sustainability strategies in small and medium-sized enterprises has been set up, as well as the environmental protection record as an integral annual business report.

Key words: *Small and Medium Enterprises, Environmental Protection, Environmental Accounting*

Stručni rad
UDK: 65.012
Rad zaprimljen: 12.07.2018.
Rad prihvaćen: 06.08.2018.

MODELI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ISTARSKIM PODUZEĆIMA – KOMPARATIVNA ANALIZA

Dr. sc. Barbara Marušnik
Politehnika Pula, Visoka tehničko-poslovna škola, Pula, Hrvatska
bmarusnik@politehnika-pula.hr

SAŽETAK RADA:

Temeljni resurs u suvremenoj ekonomiji je znanje. Uz sve aktualnosti vezane uz fluktuaciju radno sposobnog stanovništva, upravljanje znanjem postaje sve veći izazov.

U radu je prikazana komparativna analiza modela upravljanja znanjem 8 istarskih poduzeća, različitih veličina i djelatnosti. Rezultati analize ukazuju na, još uvijek, nisku svijest o potrebi i učincima upravljanja znanjem u poduzećima. Prikazani modeli obrađeni su sa dva aspekta i to: upravljanje podacima i informacijama (ICT aspekt) i upravljanje znanjem, vještinama i kompetencijama zaposlenika (HRM aspekt).

Temeljem rezultata analize dani su prijedlozi za poboljšanje modela upravljanja znanjem.

Ključne riječi: *upravljanje znanjem, ICT tehnologija, upravljanje ljudskim resursima, SECI model, istarska poduzeća*

1. UVOD

Znanje je ključni resurs društva temeljenog na znanju. To je resurs koji je uglavnom skriven i često nije optimalno iskorišten. Ako se tome nadoda i činjenica da se taj resurs uglavnom podrazumijeva, pa se ne smatra potrebnim sustavno i organizirano, osvježavati ga, dograđivati, obnavljati i dijeliti, dolazi se do zaključka da to znanje još uvijek nije dovoljno prepoznato kao ključni resurs razvoja, kako znanstvenog i tehnološkog, tako i ekonomskog i društvenog u cjelini.

Budući da znanje posjeduju ljudi, kontekst upravljanja znanjem neupitno vodi ka preispitivanju odnosa zaposlenika i poslodavca, preispitivanje po-

slovnih politika i strategija, preispitivanje željenih ciljeva i operativnih planova ostvarenja postavljenih ciljeva što u konačnici, promatrano s aspekta problema ovog rada, vodi ka modelima upravljanja znanjem u poduzećima.

U ovom radu, modelima upravljanja znanjem pristupiti će se sa dva različita aspekta prepoznata iz proučavanja stručne literature i poslovnih slučajeva: upravljanje znanjem s aspekta upravljanja podacima i informacijama, te upravljanje znanjem s aspekta upravljanja ljudskim resursima.

2. ASPEKTI UPRAVLJANJA ZNANJEM

Upravljanje znanjem s aspekta upravljanja podacima i informacijama, sagledava znanje kao objekt[1] koji se može prenositi ili skladištiti. Uz taj kontekst se veže i sljedeća izjava: „Menadžment znanja… se bavi skladištenjem, prijenosom i seljenjem znanja. On znanje promatra poput objekta, poput knjige u knjižnici."[2] Dakle u tom pogledu ključni alat u primjeni je informacijsko-komunikacijska tehnologija s raznim modelima baza podataka. Suvremene tehnologije sad omogućavaju prilično širok spektar mogućnosti te primjenom internet tehnologije čini znanje dostupno svakome kome je potrebno, gdje je potrebno i u trenutku u kojem je to potrebno. Neosporna je činjenica kolika je to velika prednost ovakvih alata i tehnologija. S druge strane, neki od nedostataka navedenih tehnologija i alata su:

- obvezna osposobljenost zaposlenika za primjenu tehnologija,
- potrebno redovito i pravovremeno ažuriranje podataka i informacija (ovisno o prirodi posla i nužnim podacima i informacijama),
- potrebno je kvalitetno osmisliti raspoređivanje dokumenata, njihovo pretraživanje i na siguran način osigurati pravovremeno informiranje,
- ovisnost o tehnologiji (financijski izdatak – potrebno pratiti razvoj tehnologije, pouzdanost, dostupnost, itd.),
- ograničen prijenos i razmjena znanja i iskustva zaposlenika.

Važno je napomenuti da upravljanje znanjem s aspekta upravljanja podacima i informacijama ne prekriva u cijelosti upravljanje znanjem zaposlenika, već samo jednu komponentu njihovog znanja koja je predstavljena kao sistematizirana informacija koja je čitljiva i razumljiva svakome (eksplicitno znanje). Ova postavka pojasniti će se primjenom SECI[3] modela. SECI model obuhvaća četiri procesa koja se događaju tijekom razmjene znanja u poduzeću. To su:

---

[1] Sweiby, K. E.: „Knowledge Management" http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html (10.09.2004.)

[2] Edvinsson, L.: „Korporacijska longituda: Navigacija ekonomijom znanja", Differo, Zagreb, 2002., str. 34

[3] Nonaka, I., Takeuchi, H.: „The Knowledge Creating Company", Oxford University Press, Oxford, 1995.

- socijalizacija,
- eksternalizacija,
- kombinacija i
- internalizacija.

Pri čemu socijalizacija podrazumijeva razmjenu informacija, znanja i iskustva dijalogom među zaposlenicima. Eksternalizacija podrazumijeva „dijalog, kolektivno razmišljanje i osvještavanje znanja"[4] koje se prenosi u obrasce dostupne poduzeću. Kombinacija je proces u kojem se postojeći, već poznati podaci, informacije i znanje prenose u drugačije forme ili izvještaje na jedan sistematizirani način. Internalizacija obuhvaća učenje dokumentiranog znanja poduzeća i podrazumijeva proces cjeloživotnog učenja.

Nakon što je pojašnjen SECI model razumljivo je da je znanje koje se prenosi primjenom informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT), preko procesa socijalizacije i eksternalizacije prešlo u dokumentirano znanje koje je sada dostupno zaposlenicima poduzeća putem navedenih tehnologija i alata. To znanje spada u organizacijski *know-how* i dio je neopipljive imovine poduzeća. S obzirom na činjenicu da je primjenom ICT tehnologije teško moguće obuhvatiti i implicitno (skriveno) znanje zaposlenika, prirodna nadogradnja modelima upravljanja znanjem baziranim na ICT tehnologiji, je upravljanje ljudskim resursima odnosno upravljanje znanjem, vještinama i kompetencijama zaposlenika.

Modeli upravljanja znanjem temeljeni na upravljanju ljudskim resursima shvaćaju znanje kao proces[5]. Budući da proces podrazumijeva ulaze, rad, resurse i izlaze, te je nešto što je kontinuirano, jasno je da se radi o sustavnom upravljanju zaposlenicima na način da se uzimaju ulazni parametri i definiraju izlazni parametri u realnim mogućnostima poduzeća. Ulazni parametri zaposlenika obuhvaćaju formalno obrazovanje, dosadašnje iskustvo u radu, poznavanje stranih jezika i sl. Izlazni parametri se definiraju kroz individualni plan razvoja koji može biti na period od jedne ili više godina, a koji je usklađen sa potrebama poduzeća za određenim znanjima, vještinama i kompetencijama. Često se takva potreba javlja u okolnostima prelaska na novu tehnologiju ili pri odluci da se započinje proizvodnja složenijih proizvoda i sl. Sa strane poduzeća moguće je definirati da npr. trebamo zaposlenika određene kvalifikacije s određenim godinama radnog iskustva na određenim poslovima, koji posjeduje određenu razinu vladanja stranim jezikom u jeziku i pismu, te vozačku dozvolu B kategorije. Uspoređujući ulazne i izlazne parametre, te mogućnosti

[4] North, K.:„Upravljanje znanjem: Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju" treće izdanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008., str. 51

[5] Sweiby, K. E.:„Knowledge Management" http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html (10.09.2004.)

poduzeća (resursi na raspolaganju u procesu upravljanja znanjem), moguće je izraditi dinamiku kojom bi zaposlenik trebao odlaziti na dodatne edukacije ili završiti još viši stupanj formalnog obrazovanja, biti npr. godinu dana pod mentorstvom kompetentne osobe u poduzeću za obavljanje tog posla i sl. i kroz individualni plan razvoja definirati strategiju njegovog usvajanja novih znanja i vještina koje su neophodne da bi na konkretnom radnom mjestu, kao rezultat procesa upravljanja znanjem, osposobili osobu koja je kompetentna za obavljanje svog posla. Upravljanje znanjem s aspekta upravljanja ljudskim resursima podrazumijeva sustavnu brigu o svakom zaposleniku i njegovom osobnom razvoju. Povezivanje razina individualnog razvoja svih zaposlenika poduzeća predstavlja ukupnu kompetentnost poduzeća u svojoj djelatnosti. Kroz *benchmarking* vrlo je lako doći do saznanja gdje se poduzeće nalazi i gdje bi trebalo biti, te je kroz to moguće definirati i dodatne izlazne parametre u procesu upravljanja znanjem na razini poduzeća.

Neki od nedostataka ovog aspekta upravljanja znanjem su:

- dugotrajnost procesa (formalno obrazovanje, razne edukacije i osposobljavanja uglavnom traju dugo, a implementacija znanja do razine kompetentnosti zahtjeva višegodišnje iskustvo rada na tom poslu),
- visok rizik na povrat ulaganja u zaposlenike (postoji mogućnost da kroz više godina razvoja i iskustva zaposlenik zaželi promijeniti poduzeće, a s tom promjenom odlazi i svo njegovo usvojeno znanje i iskustvo),
- rizik investiranja u potencijalno „krive" edukacije (posebno u području u kojem se događa brza promjena/zastarijevanje znanja kao što je to kod IT tehnologija).

Važno je napomenuti da će se modeli upravljanja znanjem razlikovati od poduzeća do poduzeća ovisno o: djelatnosti kojom se bavi, broju i kvalifikacijama zaposlenika, infrastrukturi i financijskim mogućnostima koje su poduzeću na raspolaganju, tržištu na kojem posluje i drugo. Optimalan model upravljanja znanjem je onaj koji je prilagođen potrebama i uvjetima poduzeća i njegovih zaposlenika, a koji je tržišno orijentiran.

Osim navedenog, upravljanje znanjem u poduzeću prolazi kroz pet različitih razina zrelosti (vidi sliku 1):

- 1. razina – pokretanje – porast svijesti o potrebi upravljanja znanjem,
- 2. razina – razvoj – prepoznate su i lokalizirane ponovljive prakse,
- 3. razina – standardizacija – na razini poduzeća provode se zajednički procesi i pristupi,
- 4. razina – optimizacija – vrši se mjerenje i prilagodba praksi,
- 5. razina – inovacija – provodi se kontinuirano poboljšanje praksi.

Slika 1 – Razine zrelosti upravljanja znanjem

Izvor: prijevod autorice prema https://www.apqc.org/membership-type-knowledge-management (29.06.2018.)

Prema navedenim razinama zrelosti upravljanja znanjem moguće je prepoznati na kojoj razini se nalazi svako pojedino, od osam istarskih poduzeća, za koje je u nastavku rada izrađena komparativna analiza modela upravljanja znanjem.

3. MODELI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ISTARSKIM PODUZEĆIMA – KOMPARATIVNA ANALIZA

Analizom je obuhvaćeno osam poduzeća iz Istre različitih veličina i djelatnosti. Iako u odnosu na cijelo istarsko gospodarstvo uzorak istraživanja nije reprezentativan, cilj je ove analize prikazati različite modele upravljanja znanjem te na temelju njih iznjedriti korisne zaključke za daljnja i podrobnija istraživanja u ovom području. Nastoji se uvidjeti koji elementi modela upravljanja znanjem su zajednički svim poduzećima, koji elementi nedostaju te kroz te spoznaje dati preporuke za daljnji razvoj modela upravljanja znanjem. U tablici 1 prikazano je osam poduzeća prema njihovim djelatnostima i veličini. U strukturi se nalazi jedno mikro poduzeće, tri mala, jedno srednje i tri velika poduzeća.

Iz tablice 1 je vidljivo da navedena poduzeća spadaju u sekundarni i tercijarni sektor djelatnosti i da se u strukturi djelatnosti u kojoj djeluju, značajno

razlikuju. Iz tog razloga su kreirani zajednički parametri kako bi se omogućila komparacija neovisno o djelatnosti u kojoj poduzeća posluju.

Tablica 1 – Veličina i djelatnost poduzeća

Poduzeće	Veličina poduzeća	Djelatnost
1	mikro	djelatnost vozačkih škola
2	malo	djelatnost javne odvodnje
3	malo	proizvodnja komunikacijske opreme
4	malo	tehničko ispitivanje i analiza
5	srednje	obrade podataka, usluge poslužitelja i djelatnosti povezane s njima
6	veliko	ostalo novčarsko posredovanje
7	veliko	proizvodnja cementa
8	veliko	distribucija električne energije

Izvor: autorica na temelju dokumentacije poduzeća

Komparacija poduzeća prikazana je u tablici 2 u kojoj su objedinjena oba navedena aspekta upravljanja znanjem prema sljedećim parametrima:

- s ICT aspekta: intranet (koji se ujedno koristi i za zajedničko informiranje zaposlenika), newsletteri (također u funkciji informiranja najčešće putem e-pošte), baze podataka (o klijentima, specifične baze kreirane za potrebe poslova u poduzeću itd.), digitalni sadržaji za učenje, digitalna knjižnica (obuhvaća stručne i znanstvene članke i projekte iz djelatnosti poduzeća), te pitanja iz mreže (obuhvaća mogućnost postavljanja pitanja i dobivanja odgovora u realnom vremenu);
- s HRM aspekta: interne i eksterne edukacije iz područja struke, zakonski regulirane edukacije (npr. iz zaštite na radu, za potrebe obnavljanja raznih certifikata ovisno o djelatnosti i sl.), formalno školovanje (obuhvaća potrebe i namjere poduzeća da školuje svoje zaposlenike kroz formalni obrazovni sustav), organizirana interna razmjena znanja i iskustva (planski i ciljano organizirani sastanci za razmjenu znanja među zaposlenicima), *team building* i neformalna druženja (s ciljem izgradnje pozitivne organizacijske klime), te poticanje izvrsnosti kroz sustav nagrađivanja i internog priznavanja postizanja uspjeha zaposlenika.

Iz tablice 2 je vidljivo da poduzeće broj 1, koje je ujedno i jedino mikro poduzeće, ne posjeduje niti jedan od navedenih parametara upravljanja znanjem s ICT aspekta, te da s aspekta HRM-a provodi zakonski regulirane edukacije zaposlenika s mogućnošću plaćanja formalnog školovanja zaposlenicima ukoliko za to postoji potreba.

Tablica 2 – Upravljanje znanjem kroz ICT i HRM aspekt

Upravljanje znanjem kroz:	**Poduzeća**							
ICT aspekt	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
intranet (interno informiranje)		x	x	x	x	x	x	x
newsletter			x			x	x	
baze podataka		x		x	x	x	x	x
ditalni sadržaji za učenje (kratki filmići, primjeri dobre prakse i sl.)			x		x	x	x	
digitalna knjižnica		x			x		x	
pitanja iz mreže			x		x	x	x	
HRM aspekt								
interne edukacije		x	x	x	x	x	x	x
eksterne edukacije		x	x	x	x	x	x	x
zakonski regulirane edukacije	x	x	x	x	x	x	x	x
formalno školovanje	x	x	x	x	x	x	x	x
organizirana interna razmjena znanja i iskustva		x			x		x	
team building i neformalna druženja			x		x		x	
poticanje izvrsnosti					x	x	x	

Izvor: izrada autorice temeljem dokumentacije poduzeća

Ostala poduzeća imaju neki vid primjene ICT tehnologije koji se uglavnom bazira na informiranje putem intraneta i dostupnim bazama podataka uz napomenu da su one uglavnom ograničeno dostupne ovisno o razini ovlasti u poduzeću, odnosno ovisno o vrsti posla kojom se netko bavi. Vidljivo je da manja poduzeća imaju nešto „siromašniju" primjenu ICT-a, dok je kod većih poduzeća npr. nužnost kreiranja vlastitih bazi podataka. Jedino poduzeće broj 7 ima sve prikazane parametre primjene ICT tehnologije, a odmah ga slijede broj 5, koje ne primjenjuje newslettere i broj 6 koje ne posjeduje vlastitu digitalnu knjižnicu. Poduzeće broj 8, iako veliko, ima prilično siromašnu primjenu ICT tehnologije u upravljanju znanjem.

Kada je riječ o HRM aspektu upravljanja znanjem, u tablici 2 je vidljivo da sva poduzeća imaju zakonski regulirane edukacije i mogućnost formalnog

školovanja zaposlenika. Poduzeća od broja 2 do 8 imaju organizirane interne i eksterne edukacije zaposlenika, dok poduzeća broj 2 (malo), 5 (srednje) i 7 (veliko) imaju organizirane interne razmjene znanja i iskustva. Dobrobiti *team building*-a i neformalnih druženja prepoznalo je tri poduzeća (3, 5 i 7), dok se izvrsnost potiče u poduzećima broj 5, 6 i 7. Iz ove kratke analize moguće je zaključiti da su prema odabranim parametrima poduzeća 5 i 7 najbolje iskoristila potencijale ICT tehnologije i raznovrsne oblike prikupljanja, razmjene, kreiranja i dijeljenja znanja zaposlenika kao dio HRM aspekta upravljanja znanjem. Usprkos činjenici da 7 od 8 poduzeća imaju organizirane interne i eksterne edukacije zaposlenika, svima je zajedničko da niti jedno poduzeće ne provodi provjeru usvojenog znanja niti se mjeri utjecaj usvojenog znanja s edukacija na efikasnost poslovanja ili nekog segmenta poslovanja. To je svakako parametar koji bi bilo dobro razmotriti kako bi se povećala svrhovitost odlazaka na edukacije.

Prema razinama zrelosti iz slike 1 i dostupnim podacima uz poneka odstupanja moguće je razmatrana poduzeća razvrstati na sljedeći način:

- ovisno o području poslovanja, između 4. i 5. razine zrelosti upravljanja znanjem nalaze se poduzeća 5 i 7,
- na 4. razini zrelosti nalazi se poduzeće broj 6,
- na tranziciji između 3. i 4. razine zrelosti nalazi se poduzeće broj 3,
- na 3. razini zrelosti nalazi se poduzeće broj 2,
- na tranziciji između razina 1 i 2 nalaze se poduzeća broj 4 i 8,
- dok se poduzeće broj 1, prema razmatranim parametrima trenutno ne nalazi niti na jednoj od navedenih razina zrelosti upravljanja znanjem. Razlog tome je vjerojatno i vrlo specifična djelatnost koja je usko regulirana te u njoj nema mnogo prostora za kreiranje posebnog modela upravljanja znanjem budući da se radi o djelatnosti vozačkih škola. Ta činjenica nužno ne isključuje mogućnosti primjene ICT tehnologije u poslu ili i neki drugi element u kontekstu HRM-a. Metodom intervjua zaposlenika došlo se do saznanja da oni, iako u usko reguliranoj djelatnosti, imaju ideje za poboljšanje poslovanja i optimiziranje svakodnevnih radnih zadataka.

Dodijeljene razine zrelosti su samo okvirno definirane radi toga što bi bilo potrebno ući u procese razmatranih poduzeća te izvršiti analizu trenutnog stanja u procesima, procedurama i postupcima kako bi se dobila realna slika i temeljem nje donijela realna ocjena razine zrelosti upravljanja znanjem.

Obuhvaćeni modeli upravljanja znanjem poduzeća mogli bi se poboljšati prije svega educiranjem menadžmenta u području koristi sustavnog upravljanja znanjem. Navedeni modeli, osim 3 poduzeća (5, 6 i 7), su uglavnom samo formalno zadovoljavanje nekih uvjeta. Ta činjenica ipak ukazuje na mogućnost

da menadžment ne shvaća dobrobit upravljanja znanjem i ne valorizira svoje ljudske resurse u dovoljnoj mjeri što rezultira nedovoljno iskorištenim ljudskim potencijalom.

Za poduzeća kojima nedostaje ili je slaba primjena ICT tehnologije, poboljšanje modela može se izvesti na način da se kroz radionice aktiviraju vlastiti zaposlenici sa svojim prijedlozima o mogućnostima primjene te tehnologije u njihovom poslu i za njihova radna mjesta. Budući da je svako poduzeće zasebno i ima svoje specifične potrebe, najlakše će u tome pripomoći zaposlenici koji obavljaju te poslove svaki dan. S druge strane, to može imati i motivirajući učinak jer bi kao rezultat implementacije ICT tehnologije u poslovanje, moglo uistinu njima uvelike olakšati svakodnevne zadatke.

Svakako je iz tablice 2 uočljivo da prostora za poboljšanje ima i u elementima kao što su: organizirana razmjena znanja i iskustva, *team building* i neformalna druženja, te poticanje izvrsnosti. Neka istraživanja[6] pokazuju kako je zadovoljan zaposlenik efikasniji i motiviraniji u svome radu od zaposlenika koji je nezadovoljan, te da postoje mnogi čimbenici koji utječu na njegovo zadovoljstvo. Uključivanje navedenih elemenata u poslovanje omogućava bolju komunikaciju među zaposlenima, lakše rješavanje konfliktnih ili potencijalno konfliktnih situacija, povećava povezanost i osjećaj pripadnosti kolektivu te osjećaj doprinosa svakog pojedinca kroz organiziran, transparentan i pravedan sustav nagrađivanja.

4. ZAKLJUČAK

Znanje, kao temeljni resurs ekonomije znanja, posjeduju ljudi, zaposlenici. Iako se već unazad mnogo godina aktivno piše i govori o vrijednosti znanja i vrijednosti ulaganja u ljudske resurse, rezultati prikazane komparativne analize ukazuju na to da se na praktičnoj razini još uvijek nije dovoljno operacionaliziralo to pitanje. Iz tog razloga, tema ovoga rada, a i slične teme i istraživanja, još su uvijek dobro došle i neophodne u osvješćivanju potrebe za vrednovanjem znanja i sustavnim upravljanjem znanjem, vještinama i kompetencijama zaposlenika. Potreba za kreiranjem novih i osvježavanjem postojećih modela nagrađivanja, poticanje izvrsnosti, provođenje *team building* programa, poticanje organizirane razmjene znanja i iskustva među zaposlenicima, te optimalna uporaba mogućnosti ICT tehnologija, sve su to područja mogućeg poboljšanja modela upravljanja znanjem. Sve navedeno može ujedno biti i dobra smjernica za kreiranje modela upravljanja znanjem u poduzećima koja ni na koji način još ne upravljaju znanjem.

[6] Maršić, K.: „Zadovoljstvo na poslu" https://www.linkedin.com/pulse/20140522112335-217329249-zadovoljstvo-na-poslu (26.06.2018.)

Prikazana komparativna analiza, iako vrlo malog i nereprezentativnog uzorka, ipak ukazuje na stanje u velikoj većini hrvatskih poduzeća. Za konkretnije zaključke i rezultate potrebno je provesti detaljnije istraživanje i na većem uzorku, što je smjer za buduća istraživanja u ovom području.

Rezultati rada ukazuju na još uvijek visoku stopu formalnog zadovoljavanja kriterija umjesto suštinskog ostvarivanja učinaka modela upravljanja znanjem. U trenutku kada se Hrvatska nalazi pred pravim izazovom vezanim uz radno sposobno stanovništvo i iseljavanje, vrednovanje svakog zaposlenika i njegovih potencijala postaje još veći i zahtjevniji zadatak. Stoga se ovim radom željelo na jednoj praktičnoj i jednostavnoj razini ukazati na vrlo jednostavne i praktične mogućnosti za čiju implementaciju, ukoliko postoji dobra volja menadžmenta, uistinu nije potrebno odgađanje.

LITERATURA

1. Sweiby, K. E.: „Knowledge Management" http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html (10.09.2004.)
2. Edvinsson, L.: „Korporacijska longituda: Navigacija ekonomijom znanja", Differo, Zagreb, 2002.
3. Nonaka, I., Takeuchi, H.: „The Knowledge Creating Company", Oxford University Press, Oxford, 1995.
4. North, K.: „Upravljanje znanjem: Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju" treće izdanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008.
5. APQC: Make best practices your practices in Knowledge Management https://www.apqc.org/membership-type-knowledge-management (29.06.2018.)
6. Maršić, K.: „Zadovoljstvo na poslu" https://www.linkedin.com/pulse/20140522112335-217329249-zadovoljstvo-na-poslu (26.06.2018.)
7. Interna dokumentacija poduzeća

KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS OF ISTRIAN COMPANIES – COMPARATIVE ANALYSIS

ABSTRACT

Modern economy basic resource is knowledge. Along with the current fluctuations of the working-age population, Knowledge Management becomes more challenging.

Comparative analysis of Knowledge Management models of 8 Istrian companies, of different sizes and activities, is shown in the paper. The analysis results show still low awareness of the need and effects of Knowledge Management in companies. Presented models are processed from two aspects: data and informations management (ICT aspect) and management of knowledge, skills and competences of employees (HRM aspect).

Based on analysis, suggestions for improving Knowledge Management models are given.

Key words: *Knowledge Management, ICT technology, Human Resource Management, SECI model, Istrian companies*

Stručni rad
UDK: 657.6/657.1
Rad zaprimljen: 23.07.2018.
Rad prihvaćen: 17.08.2018.

MJERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA HRVATSKIH KOMPANIJA CIV METODOM

Mr. sc. Marijan Milinović,
Veleučilište VERN', Zagreb, Hrvatska
marijan.milinovic@vern.hr

SAŽETAK RADA:

Cilj je rada ispitati učinke korištenja CIV metode u mjerenju intelektualnog kapitala hrvatskih kompanija. Empirijski dio istraživanja proveden je na uzorku dioničkih društava različitih djelatnosti uvrštenih na Zagrebačku burzu. Provedeno istraživanje doprinosi boljem razumijevanju o mogućnostima i dosezima primjene CIV metode u mjerenju intelektualnog kapitala kompanija, te proširenju fundusa analiza koje kritički ispituju prikladnost primjene CIV metode u mjerenju intelektualnog kapitala.

Ključne riječi: *neopipljiva imovina, intelektualni kapital, mjerenje intelektualnog kapitala, CIV metoda.*

1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, u uvjetima tzv. ekonomije znanja, neopipljivi resursi postaju sve dominantniji izvor konkurentske prednosti, pokretač stvaranja vrijednosti i generiranja profita kompanija. Neopipljive resurse računovodstveno-financijski znalci nazivaju neopipljivom imovinom, a stručnjaci i istraživači s područja prava i menadžmenta intelektualnim kapitalom. Pojmom intelektualni kapital označava se neopipljiva imovina ili nematerijalni izvori vrijednosti (donositelji budućih koristi) generirana inovacijama (otkrićima), jedinstvenim organizacijskim dizajnom ili upravljanja ljudskim resursima (Stewart, 1997.). U osnovi nematerijalni resursi obuhvaćaju ulaganja u istraživanje i razvoj, zaštitu vlastitog i korištenje tuđeg intelektualnog vlasništva, ulaganja u koncesije, akviziciju, razvoj, stimuliranje i zadržavanje ljudskih

potencijala, ulaganja u organizacijski i informacijski sustav, tržišnu prepoznatljivost i reputaciju i sl.

Postojeći računovodstveni sustav i restriktivne odredbe računovodstvenih standarda, povezane s mjerenjem i priznavanjem neopipljive imovine, rezultiraju neevidentiranjem intelektualnog kapitala i njihovim ispuštanjem iz financijskih izvještaja kompanija. Time su menadžeri uskraćeni za informacije neophodne za upravljanje intelektualnim kapitalom, a postojeći i potencijalni investitori za objektivno vrednovanje ulaganja i s njima povezanih prinosa. Iskrivljeno i manjkavo izvještavanje o performansama i vrijednosti kompanije posebno su nepovoljni za vanjske korisnike, kojima su nedostupni interni izvori informacija koji mogu pomoći u procjeni vrijednosti i učinaka korištenja intelektualnog kapitala.

Cilj je rada ispitati učinke korištenja CIV (calculated intangible value) metode u mjerenju intelektualnog kapitala hrvatskih kompanija. Empirijski dio istraživanja proveden je korištenjem financijskih podataka šest dioničkih društava različitih djelatnosti uvrštenih na Zagrebačku burzu.

U radu se nakon uvoda, u drugom dijelu, razmatra CIV metoda mjerenja vrijednosti intelektualnog kapitala te ukratko prikazuju rezultati sličnih dosadašnjih istraživanja. U trećem poglavlju objašnjen je izbor i obuhvat uzorka te obrazložena metodologija istraživanja. Četvrti dio sadrži rezultate provedenog empirijskog dijela istraživanja, a u završnom, petom, poglavlju rada daje se pregled najznačajnijih spoznaja i zaključaka proizašlih iz provedenog istraživanja.

2. TEORIJSKE POSTAVKE

U nastojanju da se mjeri vrijednost i efikasnost intelektualnog kapitala razvijeno je niz različitih metoda čija primjena ovisi o svrsi, situaciji i potrebama primatelja informacija. Najpoznatija klasifikacija (Sveiby, 2010.) obuhvaća 36 metoda mjerenja intelektualnog kapitala. Polovina metoda temelji sa na monetarnim iznosima dok je druga polovina više usmjerena na nemonetarne pokazatelje i sustave bodovanja kvalitativnih značajki u cilju upravljanja pojedinim komponentama intelektualnog kapitala. Od prikazanih metoda 26 je usmjereno na mjerenje individualnih komponenti intelektualnog kapitala, a deset na organizacijsku razinu. Pored metode koja se temelji na odnosu tržišne i knjigovodstvene vrijednosti i „Tobin's q" metode, lakoćom primjene samo na temelju javno objavljenih informacija ističe se i CIV metoda.

Stewart (1997.) porijeklo CIV metode povezuje s NCI projektom Evanston Business Investment corp., te pravilima američke porezne administracije (Internal Revenue Service - IRS). Prvotno je NCI projektom razvijana metoda za vrednovanje *brendova*, a isti je koncept proširen na vrednovanje cjelokupne

neopipljive imovine korporacija. Istovremeno je američka porezna administracija dozvolila primjenu slične metode za obračun neopipljive imovine u porezne svrhe.

Obračun vrijednosti neopipljive imovine CIV metodom sastoji se od slijedećih sedam koraka (Stewart, 1997.):

1. obračun prosječne dobiti prije poreza kompanije za posljednje tri godine
2. obračun prosječnog stanja opipljive imovine kompanije na kraju prethodne tri godine (sve imovine izuzev neopipljive imovine)
3. dijeljenje prosječne dobiti prije poreza s prosječnom imovinom da bi se dobila stopa povrata na imovinu kompanije (ROA)
4. obračun prosječne stope povrata na imovinu djelatnosti za posljednje tri godine
5. množenje prosječne opipljive imovine kompanije s prosječnom stopom povrata djelatnosti kako bi se utvrdila prosječna zarada opipljive imovine, te oduzimanje tog iznosa od dobiti prije poreza kompanije (pozitivan iznos predstavlja „viši povrat" od prosjeka djelatnosti)
6. umanjenje višeg povrata primjenom prosječne stope poreza na dobit za posljednje tri godine (dobiva se premija pripisiva neopipljivoj imovini)
7. obračun neto sadašnje vrijednosti premije dijeljenjem premije s prikladnom postotkom (primjerice troškom kapitala kompanije), što rezultira vrijednošću neopipljive imovine kompanije.

Relativna CIV vrijednost obračunava se dijeljenjem vrijednosti neopipljive imovine, obračunate u 7. koraku, s vrijednošću financijske i materijalne imovine, obračunate u 2. koraku (Kujansivu i Lönnqvist, 2007.).

Kao prednosti primjene CIV metode Stewart (1997.) ističe mogućnost uspoređivanja s konkurencijom korištenjem revidiranih financijskih podataka, te unutar kompanijske usporedbe divizija ili poslovnih jedinica istovrsne djelatnosti. Aho i dr. (2011.) u kritičkom propitivanju CIV metode, temeljem analize objavljenih članaka, daju sustavni pregled koristi i poteškoća njene primjene. Pod prednostima navode: lakoću primjene zbog dostupnosti podataka u financijskim izvještajima kompanija, relativna CIV vrijednost omogućuje usporedivost za različite kompanije i *benchmarking*, CIV vrijednost može poduprijeti ocjenu investicijskih odluka, može se koristiti za eksterno izvještavanje, unaprijediti razumijevanje intelektualnog kapitala te pobuditi povećani interes za ocjenu intelektualnog kapitala kompanije. Nedostaci se uglavnom odnose na koncept temeljen na prosječnim stopama povrata industrije (utjecaj ekstrema na prosjek), odabir diskontne stope, nemogućnost razdvajanja intelektualnog kapitala od *goodwilla*, nemogućnost procjene individualnih komponenti intelektualnog kapitala i sl.

Prema Kujansivu i Lönnqvist (2007.) nije zamijećeno široko korištenje CIV metode u praksi, a malobrojna su i empirijska istraživanja povezana s CIV metodom. Slična je situacija i u Hrvatskoj, gdje je, prema raspoloživim izvorima, dostupno samo empirijsko istraživanje CIV metode koje su proveli Sundać i Fatur Krmpotić (2009.).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Empirijski dio istraživanja proveden je korištenjem financijskih podataka dioničkih društava različitih djelatnosti (tablica 1.). Potrebni podaci prikupljeni su iz revidiranih nekonsolidiranih financijskih izvještaja dioničkih društava za razdoblje 2014. do 2016. godine, javno objavljenih na mrežnim stanicama Zagrebačke burze. Prijenos podataka obavljen je ručno, uz unakrsnu provjeru ispravnog prijenosa preuzetih stavaka.

Tablica 1.: Analizirana trgovačka društva

Trgovačko društvo	Djelatnost
Podravka prehrambena industrija d.d.	Ostala prerada i konzerviranje voća i povrća
Kraš, prehrambena industrija, d.d.	Proizvodnja kakao, čokoladnih i bombonskih proizvoda
Ericsson Nikola Tesla d.d.	Proizvodnja komunikacijske opreme
Končar - distributivni i specijalni transformatori d.d.	Proizvodnja elektromotora, generatora i transformatora
Maistra d.d.	Hoteli i sličan smještaj
Hrvatski Telekom d.d.	Djelatnosti žičane telekomunikacije

Izvor: http://www.zse.hr/default.aspx?id=26474

Obračun prosječnih stopa povrata na imovinu djelatnosti (korak 4.) obavljen je dijeljenjem dobiti prije poreza s ukupnom imovinom temeljem podataka Financijske agencije (FINA) za razdoblje 2014.-2016. godine. Neto sadašnja vrijednost premije pripisive neopipljivoj imovini (korak 7.) utvrđena je primjenom troška kapitala po jedinstvenoj stopi od 12% (Belak, 2014.) za sve analizirane kompanije.

4. EMPIRIJSKI REZULTATI

Obračun neopipljive vrijednosti kompanija analiziranih društava CIV metodom proveden je u sedam koraka prikazanih u drugom dijelu rada. Dijeljenjem prosječne dobiti prije poreza s prosječnom imovinom (umanjenom za neopipljivu imovinu) utvrđena je prosječna stopa povrata analiziranih društava (tablica 2.).

Tablica 2.: Prosječna stopa povrata analiziranih društava za razdoblje 2014.-2016. godine

Trgovačko društvo	Prosječna ROA
Podravka prehrambena industrija d.d.	0,063
Kraš, prehrambena industrija, d.d.	0,019
Ericsson Nikola Tesla d.d.	0,136
Končar - distributivni i specijalni transformatori d.d.	0,056
Maistra d.d.	0,054
Hrvatski Telekom d.d.	0,093

Izvor: Izračun autora prema podacima dostupnim na http://www.zse.hr/default.aspx?id=26474

Iz tablice 2. vidljivo je da visokotehnološke djelatnosti Ericcson Nikola Tesla i Hrvatski Telekom imaju značajno više stope povrata od prehrambene industrije i hotelijerstva. Najveći povrat ostvario je Erikson Nikola Tesla gdje je 1 kuna uložena u opipljivu imovinu donijela 0,14 kuna dobiti prije poreza (13,6%). S druge strane, najmanji povrat ostvario je Kraš s prinosom od 0,02 kune na uloženu 1 kunu (1,9%).

Prosječne stopa povrata djelatnosti analiziranih društava utvrđene su dijeljenjem prosječne trogodišnje dobiti prije poreza s prosječnom vrijednošću imovine na kraju razdoblja za isto razdoblje (tablica 3.).

Tablica 3.: ›Prosječna stopa povrata djelatnosti za razdoblje 2014.-2016. godine

Djelatnost	Prosječna ROA
Ostala prerada i konzerviranje voća i povrća	0,030
Proizvodnja kakao, čokoladnih i bombonskih proizvoda	-0,004
Proizvodnja komunikacijske opreme	0,100
Proizvodnja elektromotora, generatora i transformatora	0,077
Hoteli i sličan smještaj	0,003
Djelatnosti žičane telekomunikacije	0,082

Izvor: Izračun autora prema podacima dostupnim na https://www.fina.hr/default.aspx?sec=1281

Obračun prosječnih stopa povrata za pojedine djelatnosti (tablica 3.) također pokazuju veću profitabilnost visokotehnoloških djelatnosti. Više stope povrata ostvarene su u proizvodnji komunikacijske opreme (10%), djelatnosti žičane komunikacije (8,2%) te proizvodnji elektromotora, generatora i transformatora (7,7%). Za razliku od njih, u proreda i konzerviranju voća ostvaren je povrat od 3%, hoteli i slični smještaj samo 0,3%, a u djelatnosti proizvodnje kakaoa, čokoladnih i bombonskih proizvoda prosječni gubitak 0,4%.

Razlika prosječne dobiti prije poreza analiziranih društava i prosječnog povrata utvrđenog množenjem prosječne opipljive imovine društva s prosječnom stopom povrata djelatnosti prikazana je u tablici 4.

Tablica 4.: Viši/niži povrat analiziranih društava za razdoblje 2014.-2016. godine (u 000 kn)

Trgovačko društvo	Prosječna dobit prije poreza	Prosječni povrat	Razlika (viši ili niži povrat)
Podravka prehrambena industrija d.d.	183.580	89.386	94.194
Kraš, prehrambena industrija, d.d.	20.167	-4.394	24.561
Ericsson Nikola Tesla d.d.	96.686	71.484	25.202
Končar - distributivni i specijalni transformatori d.d.	32.007	43.574	-11.568
Maistra d.d.	127.200	7.592	119.609
Hrvatski Telekom d.d.	1.149.202	1.003.725	145.477

Izvor: Izračun autora prema podacima uzorka.

Razlika prosječne dobiti društva prije poreza i povrata utvrđenog prema prosjeku za djelatnost pokazuje koliko društvo zarađuje više ili manje od prosječnog konkurenta uloženom financijskom i materijalnom imovinom. Sva analizirana društva ostvarila su veću dobit od prosjeka djelatnosti izuzev društva Končar, s povratom za 11.568.000 kn nižim od prosjeka djelatnosti. S obzirom na niži povrat od prosjeka djelatnosti, obustavlja se daljnji postupak obračuna i utvrđivanja vrijednosti neopipljive imovine za društvo Končar. Bilo bi pogrešno zaključiti da Končar nema neopipljivu imovinu i da ne generira prihode s njome. Niži povrat od djelatnosti ukazuje da društvo relativno više koristi financijsku i materijalnu, a zanemaruje nematerijalnu imovinu (cf. Sundać i Fatur Krmpotić, 2009.).

U tablici 5. obračunata je premija pripisiva neopipljivoj imovini, utvrđena umanjenjem višeg povrata od prosjeka djelatnosti za iznos poreza na dobit obračunatog po prosječnoj stopi od 20%.

Tablica 5.: Premija pripisiva neopipljivoj imovini za razdoblje 2014.-2016. godine (u 000 kn)

Trgovačko društvo	Viši povrat	Porez na dobit (20%)	Premija pripisiva neopipljivoj imovini
Podravka prehrambena industrija d.d.	94.194	18.839	75.355
Kraš, prehrambena industrija, d.d.	24.561	4.912	19.649
Ericsson Nikola Tesla d.d.	25.202	5.040	20.161
Končar - distributivni i specijalni transformatori d.d.	-11.568	-	-
Maistra d.d.	119.609	23.922	95.687
Hrvatski Telekom d.d.	145.477	29.095	116.382

Izvor: Izračun autora prema podacima uzorka.

Sva analizirana društva, izuzev društva Končar ostvarila su premiju pripisivu neopipljivoj imovini. Zbog manjeg povrata od prosjeka u djelatnosti nije obračunata premija društva Končar. Premija pokazuje prosječni godišnji doprinos dobiti koje društvo s iznadprosječnom dobiti ostvaruje svojim vlasnicima knjigovodstveno neevidentiranom neopipljivom imovinom. Premija je iskazana u apsolutnom iznosu te predstavlja osnovu za procjenu vrijednosti neopipljive imovine koja se utvrđuje u nastavku.

U tablici 6. obračunata je neto sadašnja vrijednost premije pripisive neopipljivoj imovini primjenom diskontne stope od 12% koja odražava trošak kapitala društava. Diskontiranje je obavljeno dijeljenjem premije pripisive neopipljivoj imovini s prosječnim troškom kapitala, čime je utvrđena neto sadašnja vrijednost koja predstavlja procjenu vrijednosti neopipljive imovine odnosno intelektualnog kapitala pojedinih društava.

Tablica 6.: Vrijednost neopipljive imovine analiziranih društava za razdoblje 2014.-2016. godine (u 000 kn)

Trgovačko društvo	Premija pripisiva neopipljivoj imovini	Trošak kapitala	Vrijednost neopipljive imovine
Podravka prehrambena industrija d.d.	75.355	12%	627.959
Kraš, prehrambena industrija, d.d.	19.649	12%	163.738
Ericsson Nikola Tesla d.d.	20.161	12%	168.011
Končar - distributivni i specijalni transformatori d.d.	-	-	-
Maistra d.d.	95.687	12%	797.392
Hrvatski Telekom d.d.	116.382	12%	969.847

Izvor: Izračun autora prema podacima uzorka.

Obračunate vrijednosti neopipljive imovine pokazuju na sposobnost korištenja neopipljive imovine učinkovitije od ostalih društava u djelatnosti. S obzirom na razlike u kapitalnoj intenzivnosti, nije moguće izvoditi usporedbe između različitih djelatnosti.

Relativna CIV vrijednost (tablica 7.) obračunata je kroz odnos vrijednosti neopipljive imovine i ukupne ostale imovine.

Tablica 7.: Relativna CIV vrijednost analiziranih društava za razdoblje 2014.-2016. godine

Trgovačko društvo	Vrijednost neopipljive imovine (u 000 kn)	Vrijednost financijske i materijalne imovine (u 000 kn)	Relativna CIV vrijednost
Podravka prehrambena industrija d.d.	627.959	2.932.196	0,21
Kraš, prehrambena industrija, d.d.	163.738	1.047.348	0,16
Ericsson Nikola Tesla d.d.	168.011	712.564	0,24
Končar - distributivni i specijalni transformatori d.d.	-	568.937	-
Maistra d.d.	797.392	2.338.800	0,34
Hrvatski Telekom d.d.	969.847	12.294.877	0,08

Izvor: Izračun autora prema podacima uzorka.

Relativna CIV vrijednost pokazuje koliko se neopipljive imovine koristi na jedinicu financijske i materijalne imovine. Iz tablice 7. vidljivo je da odnos neopipljive i ostale uložene imovine varira u rasponu od 0,08-0,34. Najviše se na 1 kunu uložene financijske i materijalne koristi neopipljiva imovina (0,34 kn) u društvu Maistra, a najmanje (0,08 kn) u društvu Hrvatski Telekom. Kao relativni pokazatelj, odnos neopipljive i ostale imovine podesan je za analize unutar pojedinih djelatnosti i međusektorske analize.

5. ZAKLJUČAK

Temeljni cilj rada bio je ispitati učinke korištenja CIV metode u mjerenju intelektualnog kapitala hrvatskih kompanija. Koristeći CIV metodu, u radu je analitički ispitana mogućnost mjerenja intelektualnog kapitala hrvatskih kompanija. Empirijski dio istraživanja proveden na uzorku od šest dioničkih društava različitih djelatnosti.

CIV metoda procjene vrijednosti intelektualnog kapitala jednostavna je za primjenu te, budući da se zasniva na javno objavljenim financijskim informacijama, prikladna za primjenu vanjskim korisnicima. Pored jednostavnosti primjene i lako dostupne informacijske osnove, CIV metoda jedna je od rijetkih

raspoloživih kvantitativnih metoda koje pružaju procjenu monetarne vrijednosti intelektualnog kapitala. Nedostatak CIV metode je nemogućnost njene primjene u mjerenju pojedinih komponenti intelektualnog kapitala što je čini nepodesnom za potrebe upravljanja.

Provedeno istraživanje doprinosi boljem razumijevanju o mogućnostima i dosezima primjene CIV metode u mjerenju intelektualnog kapitala kompanija, te proširenju fundusa analiza koje kritički ispituju prikladnost primjene CIV metode u mjerenju intelektualnog kapitala. Daljnjim istraživanjima bilo bi dobro obuhvatiti veći uzorak, primjerice sva poduzeća sa Zagrebačke burze, što bi omogućilo usporedbe unutar i između sektora kao i usporedbe na nacionalnoj razini.

LITERATURA

1. Aho, S., Stahle, S. & Stahle, P. (2011). A critical assessment of Stewart's CIV method. Measuring Business Excellence, 15 (4), 27-35.
2. Andriesen, D. (2004). Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
3. Belak, V. (2014). Analiza poslovne uspješnosti. Zagreb: RRiF.
4. FINA. https://www.fina.hr/default.aspx?sec=1281, pristupljeno: 30.6. 2018.
5. Kujansivu, P & Lönnqvist, A. (2007). Investigating the value and efficiency of intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, 8 (2), 272-287.
6. Stewart, T. A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday.
7. Sundać, D. & Fatur Krmpotić, I. (2009). Measurement and management of intellectual capital. Tourism and Hospitality Management, 15 (2), 279-290.
8. Sveiby, K. E. (2010). Methods for Measuring Intangible assets. https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf, pristupljeno 30.6.2018.
9. ZSE. http://www.zse.hr/default.aspx?id=26474, pristupljeno: 30.6. 2018.

MEASURING INTELLECTUAL CAPITAL OF CROATIAN COMPANIES BY USING CIV METHOD

ABSTRACT

The purpose of the paper is to examine the effects of using the CIV method in measuring the intellectual capital of Croatian companies. The empirical part of the research was conducted on a sample of companies from different industries listed on the Zagreb Stock Exchange. The conducted research will contribute to a better understanding of the possibilities and reaches of the CIV method in measuring the intellectual capital of companies. Furthermore, it will also contribute to expanding the body of analyses that critically examine the suitability of the CIV method in measuring the intellectual capital.

Key words: *intangible assets, intellectual capital, intellectual capital measurement, CIV method*

Stručni rad
UDK: 657.3
Rad zaprimljen: 10.08.2018.
Rad prihvaćen: 20.08.2018.

MJERENJE VRIJEDNOSTI NEMATERIJALNE IMOVINE U RAČUNOVODSTVU

Prof. dr. sc. Josipa Mrša,
Rijeka, Hrvatska
josipa.mrsa@gmail.com

SAŽETAK RADA:

U suvremenom poslovanju vrednovanje i upravljanje nematerijalnom imovinom sve je značajnije. Mjerenje vrijednosti nematerijalne imovine u ovom radu odnosi se na nematerijalne resurse za koje poduzeće nije imalo troškove nabave pa se, standardno, ni ne prikazuju u tradicionalnom računovodstvu, a njihovim korištenjem poduzeće ima mogućnost stvaranja vrijednosti na tržištu. Znanje, kao osnova intelektualnog kapitala, postaje bazični strateški resurs i generator unaprjeđenja uspjeha organizacije. Stoga utvrđivanje načina identificiranja i vrednovanja intelektualnog kapitala postaje uobičajena praksa najuspješnijih poduzeća kroz pokazatelje koji imaju svoju kvantitativnu ili kvalitativnu težinu.

Zainteresiranost korisnika financijskih izvještaja za vrijednost intelektualnog kapitala ovisi o njihovoj uključenosti u cjelokupno poslovanje. Njegova vrijednost osnova je razlike visokoučinkovitih poduzeća i onih koja su manje učinkovita. Ona postaje početna točka analize poslovanja poduzeća kako bi se otkrila skrivena, neiskorištena vrijednost ljudskog kapitala i upućuje na potrebu da se poslovanje učini boljim. Prikazane su moguće metode vrednovanja ukupne nematerijalne imovine poduzeća, od kojih je vrednovanje nekih oblika standardizirano, ali najveći dio vrijednosti, sadržan u intelektualnom kapitalu, ne vrednuje se i ne priznaje. Predlaže se da se, uz standardne financijske izvještaje, iskaže ukupna vrijednost intelektualnog kapitala kojoj su rezultati realizirani na tržištu.

Ključne riječi: *nematerijalna imovina, intelektualni kapital, standardne metode vrednovanja nematerijalne imovine, nestandardne metode vrednovanja intelektualnog kapitala*

1. UVOD

Globalizacijom međunarodnog poslovanja i upravljanje nematerijalnom imovinom dobiva sve značajnije mjesto u menadžmentu i vrednovanju poduzeća. Sve je prisutniji stav da je učinkovito raspolaganje nematerijalnom imovinom, posebice menadžmentom intelektualnim kapitalom, ključ uspjeha poduzeća.

Intelektualni kapital ima operativni i strategijski značaj za poduzeće. Intelektualni kapital, kao vrstu nematerijalne imovine, čine ljudski kapital, strukturni i relacijski kapital. Pod intelektualnim kapitalom podrazumijeva se, osim znanja s kojim organizacija raspolaže, i

- kompetencije zaposlenih,
- organizacijska struktura,
- poslovni procesi,
- intelektualno vlasništvo,
- korporativna kultura.

Za razliku od materijalne imovine, kojoj vrijednost tijekom vremenskog razdoblja i uporabom opada, efektuiranjem i funkcioniranjem intelektualnog kapitala, kao dijela nematerijalne imovine, povećava se vrijednost organizacije. Od menadžmenta se očekuje da u uvjetima drastičnih promjena u okruženju uoči i iskoristi šanse i prednosti tržišta, a slabosti minimizira ili otkloni, a ovaj se zahtjev posebno odnosi na intelektualni kapital.

Najuspješnije su organizacije koje koriste informacije i kumuliraju znanja te koje su fleksibilne, adaptibilne, inovativne i sposobne odgovoriti brojnim izazovima okruženja. Znanje, kao osnova intelektualnog kapitala, postaje bazični strateški resurs, generator informacija i unaprjeđenja uspjeha organizacije. Utvrđivanje načina identificiranja i vrednovanja intelektualnog kapitala postaje uobičajena praksa najuspješnijih poduzeća kroz pokazatelje koji imaju svoju kvantitativnu ili kvalitativnu težinu. I teorijski, mnogi su autori istraživali ovo područje s aspekta njegove identifikacije i vrijednosti, no, problem njegova priznavanja i vrednovanja, a stoga i izvještavanja o intelektualnom kapitalu, ostao je u standardnom računovodstvu neriješen.

2. SVRHA MJERENJA VRIJEDNOSTI NEMATERIJALNE IMOVINE

Istraživanje mjerenja vrijednosti nematerijalne imovine, posebno njezinog značajnog dijela, intelektualnog kapitala poduzeća, u svijetu je intenzivirano nakon 2000. godine, a proizvelo je mnoštvo predloženih pristupa i metoda vrednovanja. Postavlja se pitanje, zašto uopće mjeriti nematerijalnu imovinu? Odgovor nije jasan, ali se može povući paralela s vrednovanjem materijalne imovine. Koji je razlog njezina mjerenja? Nematerijalnu imovinu teško je i skupo mjeriti, osim dijela nematerijalne imovine koja je pribavljena na tržištu pa se standardno mjeri po troškovima nabave.[1]

[1] Preuzeto s www. ©Karl-Erik Sveiby Jan 2001, Updated 27 April 2010.

Utvrđivanje vrijednosti prema kojoj se vrijednost imovine ili obveza prikazuje u bilanci uvijek je, u osnovi, procjena vrijednosti. Stoga ne postoji jedna vrijednost imovine i obveza poduzeća. I MSFI, gotovo u svakom standardu kojim se regulira vrednovanje određenog oblika imovine ili obveze, predviđa više metoda vrednovanja. To se odnosi i na materijalne oblike imovine i obveza prema njihovim izvorima, a posebno na nematerijalne oblike imovine. Pristup procjeni zasnovan je na brojnim teorijskim postavkama i njihovim različitim interpretacijama. Svaki pristup sistematizaciji procjene vrijednosti može se prihvatiti ili odbaciti uz odgovarajuću argumentaciju. Tako i MSFI 13, Mjerenje fer vrijednosti, predviđa tri različita pristupa utvrđivanja fer vrijednosti, dohodovni, tržišni i troškovni pristup, koji se, opet, ovisno o njihovoj pouzdanosti, utvrđuju na tri hijerarhijske razine. Dakle, i sama standardna metoda utvrđivanja fer vrijednosti imovine i obveza ne ovisi o objektivnim, pouzdano utvrdivim čimbenicima i tržišnim uvjetima, već o načinu uporabe i pouzdanosti vrednovanja, s velikim utjecajem primjene načela opreza.

Glavni problem primjene metoda mjerenja vrijednosti i vrednovanja nematerijalne imovine jest činjenica da je taj dio imovine najvećim svojim dijelom u strukturi, koja se u suvremenoj ekonomiji naziva intelektualnim kapitalom, ostvaren sustavima koje nije moguće mjeriti bilo kojom metodom vrednovanja koja će imati znanstveno utemeljenje. Svi mjerni sustavi, uključujući tradicionalno računovodstvo, moraju se oslanjati na novčane jedinice mjere, poput dolara, eura i pokazatelja koji nisu u izravnoj vezi sa stvarnim događajima ili aktivnostima koje su dovele do njihova stjecanja. Sama struktura intelektualnog kapitala, aktivnosti top menadžera ili menadžera razvoja ili segmenta poslovanja, programera ili onoga što sustavi zapravo mogu postići, stvara osnovu nedosljednosti i čini sve te sustave vrednovanja vrlo krhkim i otvorenim za manipulaciju.

Stoga je polazno pitanje za onoga tko pokrene inicijativu mjerenja vrijednosti nematerijalne imovine svrha utvrđivanja njezine vrijednosti. Najčešći razlog za mjerenje i izvještavanje o ukupnoj vrijednosti poduzeća jest poboljšanje internih performansi, tj. upravljanje nadzorom. Uobičajeno je da se svrha obično ne navodi izričito, a ideja utvrđivanja ukupne vrijednosti imovine temelji se na jednom od najcjenjenijih slogana upravljanja: «Možete upravljati samo onim što mjerite»[2].

Tradicionalni računovodstveni sustav, koji je uvelike reguliran nacionalnim i međunarodnim standardima i zakonima od strane tijela državne uprave te s oštrim kaznama prema prekršiteljima, predmetom je redovite manipulacije. Pretpostavimo da je taj sustav izvještavanja i mjerenja nematerijalne imovine otvoren; da nema standarda, nema revizije, a sustav izvještavanja je dobrovo-

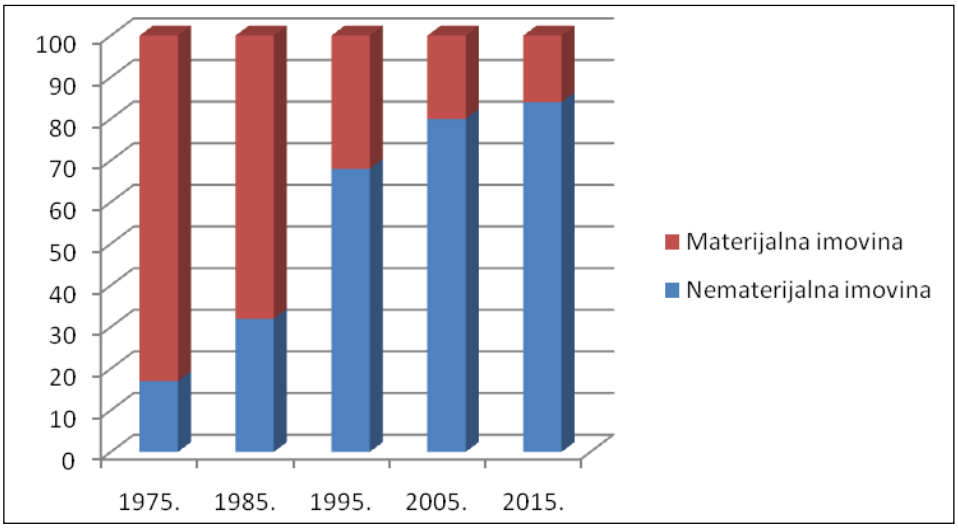
[2] Op. cit. pod 1.

ljan. Kako bi izgledali financijski izvještaji? Zašto su tvrtke nafte i plina pioniri u izvješćivanju o njihovom utjecaju na okoliš? Zašto postoji izvještavanje s trostrukim mjerama učinkovitosti, ekonomskim, društvenim i ekološkim, bez posebnih obveza o njihovoj objavi? Većina tvrtki koje su pioniri u eksternom izvještavanju o nematerijalnoj imovini učinili su to iz jedno glavnog razloga: PR.[3]

Mjerenje vrijednosti ukupne imovine može se koristiti za obračun troškova ili za pretpostavku mogućnosti stvaranja vrijednosti koja je inače skrivena u tradicionalnim izvještajima. Koliki su troškovi fluktuacije osoblja? Koja je vrijednost učenja koje je potrebno da bi zaposlenici stupili u uspješan kontakt s kupcima? Koliki su troškovi izgubljenih prilika stvaranja vrijednosti u neadekvatnim procesima?

Slijedeća slika prikazuje strukturu ukupne tržišne vrijednosti po kriteriju američkog burzovnog indeksa baziranom na tržišnoj kapitalizaciji 500 velikih organizacija čijim se dionicama trguje na Njujorškoj (NYSE) 99 i NASDAQ100 burzi. Struktura ukupne imovine, materijalne i nematerijalne, posljednjih se godina drastično promijenila u korist nematerijalne imovine pa izostanak njezinog potpunog priznavanja u financijskim izvještajima izravno utječe na kvalitetu financijskog izvještavanja.

Slika 1. Struktura ukupne tržišne vrijednosti imovine poduzeća 500 velikih organizacija čijim se dionicama trguje na Njujorškoj (NYSE) 99 i NASDAQ100 burzi



Izvor: Preuzeto od V. M. Dmitrović, Intelektualni kapital kao strateška performansa organizacije, doktorska disertacija, FOI Beograd, 2015.

[3] Op.cit. pod 1.

Pokazatelje koriste isti ljudi koji ih kreiraju, a koriste ih kako bi poboljšali vlastite procese, a ne tuđe. Osim toga, pokazatelji su dostupni svima. Jesu li unutarnji ili vanjski korisnici financijskih izvještaja zainteresirani izračunati ih i raspraviti dobivene pokazatelje s ostalim sudionicima poslovanja ovisi o njihovoj uključenosti u cjelokupno poslovanje. Pokazatelji upućuju na razlike, između ostaloga, visokoučinkovitih poduzeća i poduzeća koja nisu toliko učinkovita. Utvrđena razlika postaje početna točka analize poslovanja poduzeća kako bi se otkrila skrivena, neiskorištena vrijednost ljudskog kapitala i uputilo na mogućnosti da se poslovanje učini boljim.

Konačno, pokazatelji učinkovitosti ljudskog kapitala nisu osnova sustava nagrađivanja. Ako se nagrade za povećanja učinkovitosti ljudskog kapitala dodjeljuju zaposlenima, one bi trebale biti selektivne i dodijeljene onima koji ostvaruju najveća poboljšanja vrijednosti, odnosno, jedinicama koje su prethodno imale nisku učinkovitost, a ostvarile su najveća poboljšanja.

Mjerenje vrijednosti nematerijalne imovine može se odnositi na nematerijalne resurse koji nisu plaćeni, odnosno, za raspolaganje ovom imovinom poduzeće nije imalo troškove nabave pa nisu ni prikazani u tradicionalnom računovodstvu, a njihovim korištenjem poduzeće ima mogućnost stvaranja vrijednosti na tržištu.

3. STANDARDNE METODE MJERENJA VRIJEDNOSTI NEMATERIJALNE IMOVINE

Mjerenje vrijednosti dijela nematerijalne imovine regulirano je MSFI-ima, i to na sljedeći način:

Nematerijalna imovina priznaje se u računovodstvu ako, i samo ako je vjerojatno da će se njome ostvariti ekonomske koristi koje se mogu pripisati ovoj imovini i ako se troškovi njezine nabave mogu pouzdano utvrditi. Poduzeće će procijeniti vjerojatnost ostvarenja budućih ekonomskih koristi uporabom razumnih i opravdanih pretpostavki menadžmenta koje su najbolja procjena ekonomskih mogućnosti koje će se moći ostvariti tijekom korisnog vijeka trajanja ove imovine. Oblici nematerijalne imovine koji se najčešće vrednuju i priznaju u financijskim izvještajima jesu[4]:

a. imena marke
b. prava oglašavanja i publiciranja
c. kompjuterski software
d. licencije i franšize
e. prava kopiranja, patenti i ostala industrijska prava, usluge i proizvodna prava,

[4] IASB, IFRS 2017., Part A, IAS 38, para 25.-37.

f. recepti, formule, modeli, dizajni i prototipovi, te
g. nematerijalna imovina uložena u istraživanje i razvoj.

Osim ovih oblika, nematerijalna imovina obuhvaća i (regulirano ostalim standardima):

- nematerijalnu imovinu namijenjenu prodaji (MRS 2),
- odgođenu poreznu imovinu (MRS 12)
- najmove (MSFI 16 i MRS 17)
- imovinu izvedenu iz prava zaposlenika (MRS 19)
- financijsku imovinu (MRS 32),
- goodwill (MSFI 3), odgođene troškove nabave i ostala imovina (MSFI 4), nematerijalnu imovinu namijenjenu prodaji (MSFI 5) i imovinu po ugovorima s kupcima (MSFI 15).

Najveći broj navedenih oblika nematerijalne imovine priznaju se u računovodstvu ako poduzeće kontrolira ovu imovinu kao rezultat prošlih događaja, ako se njezinom uporabom očekuje da će buduće ekonomske koristi pritjecati u poduzeće, a troškovi nabave mogu se pouzdano procijeniti.[5]

4. MJERENJE VRIJEDNOSTI INTELEKTUALNOG KAPITALA

Već iz navedenih odredbi o priznavanju i mjerenju nematerijalne imovine proizlazi nemogućnost standardnog identificiranja i mjerenja ljudskog, odnosno, intelektualnog kapitala interno generiranog, koji, osim znanja s kojim organizacija raspolaže, podrazumijeva i kompetencije zaposlenih, organizacijsku strukturu, poslovne procese, intelektualno vlasništvo i korporativnu kulturu[6].

Predloženi mjerni pristupi za nematerijalnu imovinu, razvijeni u svijetu uglavnom nakon 2000. godine, mogu se klasificirati u četiri skupine mjernih pristupa, i to[7]:

- direktne metode vrednovanja intelektualnog kapitala, DIC
- metode tržišne kapitalizacije, MCM
- povrat na uloženu imovinu, ROA
- metode ocjene, SC.

Skupine se mogu proširiti klasifikacijama koje su predložili Luthy (1998) i Williams (2000). te Tobinovim pokazateljem. Tržišna vrijednost poduzeća jest

[5] Op.cit. pod 4., para 8. i para 21.

[6] Preuzeto od V. M. Dmitrović, Intelektualni kapital kao strateška performansa organizacije, doktorska disertacija, FOI Beograd, 2015. p. 95.

[7] DIC – Direct Intellectual Capital Methods
MCM – Market Capitalization Methods
ROA – Return on Assets Methods
SC - Scorecard Methods

zbroj tržišne vrijednosti materijalne i nematerijalne imovine, od koje se oduzima tržišna vrijednost obveza (dugoročnih i kratkoročnih). Odnos između tržišne vrijednosti poduzeća i reprodukcijske vrijednosti imovine jest Tobinov pokazatelj. Ukoliko je Tobinov pokazatelj veći od 1, učinkovitost menadžmenta je veća.[8]

U nastavku se opisuju ostale navedene skupine metoda mjerenja ljudskog kapitala.

4.1. DIREKTNE METODE VREDNOVANJA INTELEKTUALNOG KAPITALA (DIC)

Direktnim metodama vrednovanja intelektualnog kapitala vrijednost se nematerijalne imovine procjenjuje identificirajući pojedinačne pojavne oblike ove imovine. Nakon što se te komponente identificiraju, mogu se izravno procijeniti njihove vrijednosti, a može se procijeniti i njihov agregirani koeficijent.

Iako se ova metoda vrednovanja intelektualnog kapitala priznaje kao jedna od mogućih metoda vrednovanja ove skupine imovine, ostaje činjenica da su rezultati koji se njome ostvaruju potpuno subjektivni i nepouzdani.

4.2. METODE TRŽIŠNE KAPITALIZACIJE (MCM)

Metodama tržišne kapitalizacije izračunava se razlika između tržišne kapitalizacije tvrtke, odnosno, vrijednosti koja bi se ostvarila prodajom tvrtke i proknjiženog dioničkog kapitala, kao vrijednosti intelektualnog kapitala ili nepriznate nematerijalne imovine.

Metoda tržišne kapitalizacije pretpostavljena je vrijednost koja bi se ostvarila prodajom poduzeća i jedna je od prethodno standardiziranih varijanti sadašnje vrijednosti poduzeća koja je pretpostavljala ili prodajnu vrijednost poduzeća u trenutku vrednovanja ili sadašnju vrijednost diskontiranog novčanog tijeka koji će se ostvariti u okviru vijeka trajanja imovine poduzeća.

Kako na ovaj način pretpostavljena vrijednost poduzeća nema potvrdu na tržištu, ukupna vrijednost poduzeća, procijenjena vrijednostima njezine ukupne imovine i obveza, nema čvrsto uporište konceptualnog okvira MSFI. No, za potrebe pretpostavljene tržišne vrijednosti poduzeća mogla bi se koristiti i metodologija utvrđivanja nadoknadive vrijednosti poduzeća, standardizirane u MSFI 36, Umanjenje vrijednosti.

[8] Preuzeto od Florinda Matos, Theoretical Model for the Report of Intellectual Capital, CAPP – ISCSP - Technical University of Lisbon, Portugal and ESTG – Polytechnic Institute of Leiria, Portugal, 2015.

4.3. POVRAT NA ULOŽENU IMOVINU (ROA)

Koeficijent ROA[9] izračunava se kao prosječna dobit prije oporezivanja poduzeća u određenom vremenskom razdoblju podijeljena s prosječnom priznatom ukupnom materijalnom i nematerijalnom imovinom poduzeća. Ostvareni rezultat poduzeća zatim se uspoređuje s prosječnim koeficijentom ROA djelatnosti kojoj poduzeće pripada. Razlika ROA konkretnog poduzeća i prosječne vrijednosti ROA djelatnosti kojoj poduzeće pripada, pretpostavlja se, ostvaren je iznadprosječnim sposobnostima zaposlenih, odnosno, iznadprosječnim raspoloživim ljudskim ili intelektualnim kapitalom poduzeća. Razlika izračunanog koeficijenta poduzeća i prosječnog koeficijenta djelatnosti kojoj poduzeće pripada množi se s prosječnom priznatom materijalnom i nematerijalnom imovinom poduzeća za izračunavanje prosječne godišnje zarade ostvarene iznadprosječnim intelektualnim kapitalom poduzeća. Podijelivši gornju prosječnu zaradu s prosječnim troškom kapitala tvrtke ili kamatnom stopom, može se procijeniti vrijednost njezine nepriznate nematerijalne imovine ili intelektualnog kapitala.

U nastavku, daje se primjer izračuna vrijednosti intelektualnog kapitala jednog hrvatskog poduzeća djelatnosti trgovine na malo[10].

1. Vrijednost ukupne imovine, priznate u bilanci poduzeća	21.071 NJ
2. Dobit	2. 103 NJ
3. ROA	9,9805419
4. Prosječni ROA grupacije[11]	4,5230744
5. Razlika ROA u odnosu na grupaciju	5,4574675
6. Vrijednost ljudskog kapitala	25.424 NJ

Ostvareni rezultat poduzeća u djelatnosti trgovine na malo, mjeren pokazateljem ROA, više je nego dvostruko veći od prosjeka grupacije. Dakle, poduzeće je raspoloživom imovinom, uz izuzetno dobar intelektualni kapital, ostvarilo dobit koja na razini prosječne uspješnosti poslovanja grupacije odgovara vrijednosti ukupne imovine od 46.495 NJ. Kako je vrijednost imovine u bilanci jednaka 21.071 NJ, razlika od 25.424 NJ odnosi se na vrijednost ljudskog kapitala.

Ovim se primjerom samo ukazuje na mogući način izračuna vrijednosti ljudskog kapitala. Pri izračunu vrijednosti ljudskog kapitala u ovom primjeru svakako treba uzeti u obzir širinu grupacije trgovine na malo koja je korištena i različite uvjete u kojima posluju poduzeća koja joj pripadaju. Svakako da trgovina na malo koja se bavi maloprodajom hrane, kozmetike i odjeće i obuće

[9] ROA – Return on Total Assets

[10] Izvor: FINA, 500 najvećih u RH, kriterij Turnover, podaci objavljeni svibanj 2018.

[11] Grupacija 4711, Trgovina na malo, bez grupacije Agrokor

ostvaruju različite stope uspješnosti poslovanja, što u ovom primjeru, prema izvorima podataka, nije bilo moguće razvrstati.

4.4. METODE OCJENE (SC)

Ovim se metodama identificiraju različite komponente nematerijalne imovine ili intelektualnog kapitala, a indikatori i indeksi generirani su i uključeni u tablicama ili grafikonima. SC metode su slične metodama DIC-a, a očekuje se da se ne procjenjuje vrijednost pojedinačnih oblika nematerijalne imovine. Kompozitni indeks može biti, ali i ne mora biti izračunan.

Opisanim se metodama ostvaruju različite prednosti, ali su i rezultati njihove primjene različiti. Metode kojima je rezultat iskazan vrijednostima, kao što su ROA i MCM metode, korisne su u situacijama stjecanja udjela te za procjenu očekivane tržišne vrijednosti dionica**.** Njihova je prednost što se mogu koristiti za usporedbu između poduzeća unutar iste djelatnosti, a dobri su i za procjenu novčane vrijednosti nepriznate nematerijalne imovine, što je značajka koja skreće pozornost na ove metode. Konačno, budući da se temelje na dugogodišnjim računovodstvenim pravilima, one se lako prenose u računovodstvenu struku.

Njihov je nedostatak, prije svega, što njihov prijevod u novčane termine može biti proizvoljan. Metode ROA-e vrlo su osjetljive na pretpostavke kamatnih i diskontnih stopa, a metode koje mjere samo vrijednosti na razini organizacije ograničenja su njihove uporabe za potrebe upravljanja na nižim razinama poduzeća.

Neke od navedenih metoda nisu uporabljive u neprofitnim organizacijama, pojedine organizacijske cjeline poduzeća i organizacije javnog sektora. To se posebno odnosi na MCM metode. Prednosti DIC i SC metoda jesu da one mogu predočiti sveobuhvatniju sliku uspješnosti poslovanja organizacije od financijskih mjerila i da se lako mogu primijeniti na bilo kojoj razini organizacije. One se mogu koristiti približavanjem događanjima na tržištu, a izvješćivanje, stoga, može biti brže i preciznije od čistih metoda procjene vrijednosti pojedinačne imovine. Budući da se financijski ne moraju mjeriti, one su vrlo korisne za neprofitne organizacije, pojedine odjele poduzeća i organizacije javnog sektora te za mjerenje utjecaja na okoliš i utjecaj na društveno okruženje. Nedostaci ovih dviju metoda jesu da se indikatori vrijednosti mogu procijeniti u kontekstu prevladavajućih okolnosti u konkretnom poduzeću i prilagođavaju se svakom pojedinom poduzeću i svrsi vrednovanja, što ih čini neusporedivima s rezultatima vrednovanja u drugim poduzećima.

Metode su relativno nove i nisu općeprihvaćene od strane poduzeća i njihovih menadžera koji su skloni analizirati uvjete i rezultate poslovanja na osnovi financijskih rezultata iskazanih u standardnim financijskim izvještajima.

5. ZAKLJUČAK

Širenjem poslovanja na međunarodnu razinu upravljanje nematerijalnom imovinom dobiva sve značajnije mjesto i u menadžmentu, i u računovodstvu. Sve je izraženiji stav da je učinkovito raspolaganje i upravljanje nematerijalnom imovinom, posebice intelektualnim kapitalom, najznačajnije za uspjeh poduzeća.

Intelektualni kapital čine ljudski kapital, strukturni i relacijski kapital. Pod intelektualnim kapitalom podrazumijeva se, osim znanja s kojim organizacija raspolaže, i kompetencije zaposlenih, organizacijska struktura, poslovni procesi, intelektualno vlasništvo i korporativna kultura. Za razliku od materijalne imovine, kojoj vrijednost s vremenom i uporabom opada, efektuiranjem i funkcioniranjem intelektualnog kapitala, kao dijela nematerijalne imovine, povećava se vrijednost organizacije. Od menadžmenta se očekuje da u uvjetima brzih promjena u okruženju uoči i iskoristi šanse i prednosti tržišta, a slabosti minimizira ili otkloni, a ovaj se zahtjev posebno odnosi na intelektualni kapital.

Vrednovanje intelektualnog, odnosno ljudskog strukturnog i relacijskog kapitala, nije prisutno u standardnom računovodstvu, iako nije sporno da ljudske sposobnosti imaju najveći utjecaj na rezultate poslovanja. Stoga suvremeno računovodstvo razvija metode njihovog vrednovanja koje bi trebale postati sastavni dio financijskog izvještavanja poduzeća.

LITERATURA

1. Dmitrović, Veljko, Intelektualni kapital kao strateška performansa organizacije, doktorska disertacija, FOI Beograd, 2015.p.
2. Matos, Florinda, A Theoretical Model for the Report of Intellectual Capital, Technical University of Lisbon, Portugal and ESTG – Polytechnic Institute of Leiria, Portugal, 2015.
3. Sundać, Dragomir; Škalamera-Alilović, Dunja; Babić, Mirjana. Poslovno okruženje i intelektualni kapital, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2016.
4. www. Karl-Erik Sveiby, J Methods for Measuring Intangible Assets, 2001., Updated 27 April 2010.
5. IASB, IFRS 2017., Part A

VALUE MEASUREMENT OF INTANGIBLE ASSETS IN ACCOUNTING

ABSTRACT

Valuation and management of intangible assets in modern business is becoming more significant. Measurement of the value of intangible assets in this paper refers to the intangible resources for which the company did not have any procurement costs and, therefore, are not standardized in traditional accounting, and their use has the potential to create value on the market. Knowledge, as the basis of intellectual capital, becomes a basic strategic resource and a generator for improving the organization's success. Therefore, determining the way of identifying and evaluating intellectual capital becomes the common practice of the most successful companies through indicators that have their quantitative or qualitative weight.

The interest of users of financial statements for the value of intellectual capital depends on their involvement in the overall business. Its value is basically the difference between high-efficiency companies and those that are less efficient. It becomes the starting point for business analysis of the company to reveal the hidden, untapped value of human capital and point to the need to make the business better. Possible methods of valuation of the total intangible assets of the company are presented, some of which are standardized, but most of the value, contained in intellectual capital, is not valued or recognized. It is proposed that, along with the standard financial statements, the total value of the intellectual capital to which the results are realized on the market.

Key words: *intangible assets, intellectual capital, standard methods of valuation of intangible assets, non-standard valuation methods of intellectual capital*

Professional Paper
UDK: 658.155
Paper received: 12/07/2018
Paper Accepted: 19/08/2018

IMPORTANCE OF CULTURAL AWARENESS IN BUSINESS WORLD

Dubravka Paris, MA
RRiF College of Financial Management, Zagreb, Croatia
dubavka@rrif.hr
Luka Alić, student
Zagreb, Croatia

ABSTRACT

Development of economy on the global level has resulted in the fact that people from different nations, cultures with various languages and backgrounds are now doing business with one another. Cultural awareness is an important term used in business since entrepreneurs should be acquainted with the etiquette, customs and the way of communication with their colleagues from other countries. The article stresses the significance of cultural awareness, presents some concrete examples of lack of cultural sensitivity, emphasizes the importance of the knowledge of the language spoken in the country where a particular business deal is about to be made and states some essential elements which should be considered in the international negotiating process.

Key words: *cultural awareness, cultural sensitivity, language, communication, negotiating process.*

1. INTRODUCTION

Collins English Dictionary defines someone's cultural awareness as '*their ability to understand the differences between themselves and people from other countries or backgroundespecially differences in attitudes and values'* (https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/cultural-awareness, 15.06.2018)

Accordingly, cultural awareness comprises proper responses to behaviours and norms of the people from different cultures. The term became popu-

lar in the 50s of the last century, in which period the first scholar articles on this topic appeared.

A huge progress in transport and communications technology combined with the development of the global economy have resulted in the fact that people from different nations, cultures, languages and backgrounds are now communicating, meeting and doing business with one another more than ever. Many people agree with the phrase that *'the world is getting smaller'* - However, as we come together our cultural differences become accentuated as we start to realise that the rest of the world is *not reading from the same book*. This is espeacially visible in the business world.

This article presents some important issues of cultural awareness, such as cultural sensitivity, knowledge of a foreign language, different communication styles and negotiation approaches which may help to achieve successful business deals and business partnerships.

2. CULTURAL SENSITIVITY

Culture appears in many shapes and sizes. It includes areas such as politics, history, faith, mentality, behaviour and lifestyle. Business is international and if an organisation wants to develop and grow it needs to investigate the potentials of the international markets. Twenty years ago British, European and American organisations doing business abroad had very little competition due to the lack of competitive industrialised countries in the rest of the world.

People in different parts of the world, or even just in different organizations, display distinct values and ideas about how they should work together and interact. Such differences can generate annoyance or conflicts between individuals or groups, which affects the proper communication and understanding.

2.1. EXAMPLES OF LACK OF CULTURAL SENSITIVITY

The following examples demonstrate how a lack of cultural sensitivity led to failure.

Microsoft in India

When promoting its Windows 95 operating system Microsoft coloured the Kashmiri territory in eight different shades of green, which implied that Kashmir was not a part of India. The product was promptly banned in India and it cost Microsoft millions to solve diplomatic issues.

Fig.1. Kashmiri territory

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

McDonald's in China

A new TV commercial for McDonald's fast food broadcast in China showed a Chinese man kneeling before a McDonald's vendor and begging him to accept his expired discount coupon. It was considered offensive because begging in Chinese culture is regarded as a shameful act.

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Gerber in Africa

When the US firm Gerber started selling baby food in Africa they used the same packaging as in the US, i.e. with a picture of a baby on the label. Sales dropped because the companies in Africa usually place the contents of the food on the label.

Fig. 2 Gerber baby food

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Poster for Film Hollywood Buddha

The poster showed the leading actor sitting on the Buddha's head, which showed a great disrespect of something holy and caused protests in Indonesia.

Fig. 3 Poster for Hollywood Budha

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Big Brother in the Middle East

The show Big Brother was banned in the Middle East after a few episodes were broadcast since it showed a mixed sex format, which is not acceptable in the Islamic culture.

Fig. 4 Big Brother Show in India

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

The above stated examples show that the essential problem with culture is the fact that it is actually quite difficult to define and identify. Cultural influences are so deeply implemented in one's personality that people do not think much about the cultural information expressed in many of the things they do.

Accordingly, before starting any kind of international relationship individuals and companies should be well acquainted with the specifics and differences in the religion, customs and behaviour of the particular country,

3. IMPORTANCE OF LANGUAGE

Methods of communication vary among cultures. Some emphasize direct and simple methods of communication such as a clear and definite response to proposals, whereas others rely heavily on indirect and complex methods such as figurative forms of speech, facial expressions or gestures.

One of the most obvious problems between cultures is the language barrier.The usual language used in business communication is English. However, people speak different types of English with different uses of vocabulary. Usually, they are not native speakers of English and often have problems to understand everything, especially if the other person uses a lot of colloquialisms or technical jargon. It is therefore important to use plain, straightforward language which would communicate one's point directly.

There are many situations when it is necessary to engage and interpreter although both business partners do speak English on a certain level. An interpreter should be seen as an extension of one's team and be on the side of this team and work to help overcome not only language but also cultural challenges.

3.1. TRANSLATION PROBLEMS

Translation problems are often substantial in international negotiations. If languages are linguistically distant, greater problems should be expected. Language differences are sometimes exploited in interesting ways. Many senior executives in foreign countries speak and understand some English, but prefer to speak in their mother tongue and use an interpreter.

Business world is full of bad and funny translations causing great embarrassment to their authors due to the lack of cultural sensitivity.

The following are some examples of the inappropriate use of language:

IKEA in England

IKEA once tried to sell a workbench called FARTFULL (speedy) - not a hugely popular product for obvious reasons.

Fig. 5 KEA in England

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Irish Mist in Germany

The Irish alcoholic drink *Irish Mist* was translated into German as *Irish Manure,* which means *fertilizer.*

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Japanese products in the USA

Some examples of the Japanese product names: "homo soap", "Germ bread" and "Shito Mix".

Fig. 6 Shito Mix

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Coors in Spain

Coors had its slogan, "Turn it loose," translated into Spanish, where it became "Suffer from diarrhoea."

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Electrolux in the USA

Scandinavian vacuum manufacturer Electrolux used the following in an American ad campaign: Nothing sucks like an Electrolux. But in America if something 'sucks' it means it is really bad.

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Colgate in France

Colgate introduced a toothpaste in France called *Cue*, the name of a notorious porno magazine.

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Bacardi in Germany

Bacardi gave its fruity drink the name 'Pavian' to suggest French chic. 'Pavian' means 'baboon' in German.

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

General Motors in South America

When General Motors introduced the Chevy Nova in South America, it was apparently unaware that "no va" means "it won't go." After the company figured out why it was not selling any cars, it renamed the car to the Caribe.

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Schweppes in Italy

In Italy, a campaign for Schweppes Tonic Water translated the name into Schweppes Toilet Water!

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Kentucky Fried Chicken in China

In Chinese, the Kentucky Fried Chicken slogan "finger-licking' good" came out as "eat your fingers off."

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

Parker Pens in Mexico

When Parker Pen marketed a ballpoint pen in Mexico, its ads were supposed to say "It won't leak in your pocket and embarrass you." However, the company mistakenly thought the Spanish word embarazar meant "embarrass." Instead, the ads said that "It won't leak in your pocket and make you pregnant!"

Source: https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business-1

The above stated examples clearly demonstrate the fact that the knowledge of the target language is very important but not sufficient. In many cases, being aware of cultural differences, customs, religion play the most important role when doing business internationally.

4. BUSINESS NEGOTIATIONS

International business deals not only cross borders, they also cross cultures. Culture profoundly influences the way of thinking, communicating and behaving. It also affects the kinds of transactions they make and the way they negotiate them. Differences in culture between business executives may create barriers which can completely hinder the process of negotiating.

The great diversity of the world's cultures makes it impossible for any negotiator, no matter how skilled and experienced he/she may be, to completely understand all the encountered cultures. There are some specific elements which have to be considered in intercultural negotiating processes.

Negotiators from different cultures tend to view the purpose of a negotiation differently. For deal makers from some cultures, the goal of a business negotiation, first and foremost, is a signed contract between the parties. Other cultures tend to consider that the goal of a negotiation is not a signed contract but rather the creation of a relationship between the two sides. Therefore, it is important to establish the purpose of negotiation at the very beginning.

Due to differences in culture or personality business persons make deals with two basic attitudes: the win-win attitude and the win-lose attitude. The win-win negotiators see the process of negotiation as the situation in which both parties would gain, whereas the win-lose negotiators see it as a struggle in which only one party may win.

Styles of communication should also be pointed out. Basically, there are two types of personal styles of communication: formal and informal. The formal style comprises addressing people by their titles, avoidance of mentioning private issues and personal anecdotes. The informal style includes communication on the first-name basis and a fast development of a friendly relation-

ship. Each culture has its own formalities with their own special meanings. Negotiators in foreign cultures must respect appropriate formalities. Generally, it is better to adopt a formal style at first and then move to an informal style.

Time plays an important role in business. Negotiators may value differently the time spent to achieve a particular goal.

Obviously, individual personality has a significant role in the negotiating process. Various cultures have different rules as to the appropriateness and form of showing emotions, so it is important to be acquainted with such differences. The contents of the agreement also vary in different cultures. Generally, western cultures prefer detailed contracts anticipating all the possible circumstances, whereas other cultures, state some general principles and do not state detailed rules. The explanation again lies in cultural differences. Some nationalities have only one objective – to sign the particular contract, whereas others prefer to establish a good partnership.

In any negotiation, it is essential to know the organizational scheme of the other party, the authority and the way of decision-making. Culture is an important factor which affects how executives organize themselves to negotiate a deal. Some cultures emphasize an individual approach, while others stress the group.

In deal making, the negotiators' cultures can affect the willingness of one side to take risks– to provide information, try new approaches, and tolerate uncertainties in a proposed course of action. Accordingly, it is important not to rush with the negotiating process, to devote attention to the proposed rules and make sure that the other party has enough information on one's company and the deal which is being discussed.

Taking into consideration all the potential problems in cross-cultural negotiations it often occurs that international business deals do not bring desired results. Again, the appreciation of cultural differences can lead to successful business deals on the international level. Therefore, profitable business relationships should also be regarded as important goals of international business negotiations.

5. CONCLUSION

Cultural conflict is usually the product of the inability to not only recognize the ways culture shapes the actions of others, but also our own ideas, attitudes, and actions.

Anthropologists try to understand other cultures by learning about and exploring the nature of a particular cultural context. Accordingly, it is important to focus on listening and observing. Even when a certain type of behav-

iour appears odd or irrational one should try to find the hidden logic and a set of values which shape such a way of behaving. This approach may help explain many aspects of behaviour which may have seemed confusing or annoying at first.

The easiest way to improve awareness of the cultural influences of behaviour is to observe carefully. Such an approach increases self-awareness of the assumptions and values which create one's own ideas about what is natural and normal, influencing one's behaviour and decision-making. With careful observation of the cultural patterns one can learn to see things more easily from the perspective of others and respond to behaviours that seem different or even annoying in a calm and rational way.

Cultural awareness is the foundation of communication and it involves the ability of standing back from oneself and becoming aware of other cultural values, beliefs and perceptions.

REFERENCES

1. William Hernandez Requejo and John L. Graham, Global Negotiation: The New Rules, New York: Palgrave Macmillan, 2008,
2. Roger O. Crockett, "The 21st Century Meeting," BusinessWeek, February 26, 2007, pages 72-80.
3. Albert Mehrabian, Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes (2nd edition, Belmont, CA: Wadsworth, 1980).
4. Scott, Bill. The Skills of Negotiating. New York City: John Wiley & Sons, 1981.
5. Jeswald W. Salacuse, The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals around the World in the Twenty-First Century (Palgrave Macmillan, 2003)
6. https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/negotiation-across-cultures.html
7. https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/cultural-awareness
8. https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-sensitivity-in-business

Stručni rad
UDK: 658.155
Rad zaprimljen: 20.07.2018.
Rad prihvaćen: 19.08.2018.

ZAŠTITA MALIH AKCIONARA OD NEREALNE PROCENE AKCIJE

Dr. Zdravka Petković, profesor strukovnih studija
Beogradska poslovna škola –Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
zdravka.petkovic@bbs.edu.rs
Dr. Radica Jovanović, profesor strukovnih studija
Beogradska poslovna škola –Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
radica.jovanovic@bbs.edu.rs
Dr. Miloš LJ. Pavlović, profesor strukovnih studija
Beogradska poslovna škola –Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
milospavlovic84@hotmail.com

SAŽETAK RADA:

Akcionari prava stiču kupovinom akcija. Neki od sonovnih razloga za kupovinu akcija mogu biti: kontrola, dividenda ili ostvarivanje kapitalne dobiti. Mali akcionari su vlasnici akcija akcionarskih društava, odnosno delova kapitala tih društava. Njihov pojedinačni udeo u vlasništvu kapitala ovih privrednih društava najčešće je mali i to samo nekoliko procenata, pa zato skoro i da ne mogu samostalno da utiču na vođenje poslovne politike tog društva. Zbog ovih razloga mali akcionari se udružuju u grupe koje imaju isti cilj, radi zajedničkog nastupa na skupštinama društava, i samim tim lakšeg ostvarivanja svojih interesa.

Kompanije sa malim brojem slobodnih akcija nisu posebno atraktivne na berzi, pa je zato glavni motiv većinskog vlasnika upravo da postane stopostotni vlasnik u cilju što većeg smanjenja troškova i izlaska sa berze. Iz tog razloga on koristi svoje pravo da istisne manjinske akcionare, dok je pravo manjinskih akcionara da nateraju vlasnika da otkupi njihove akcije zarad istiskivanja.

Uređenje odnosa manjinskih i većinskih akcionara u akcionarskim društvima i stvaranje mehanizama za zaštitu prava manjinskih akcionara, je usmereno na sprečavanje kontrolnog vlasnika da prisvoji ili zloupotrebi pravo upravljanja i kontrole, kao i materijalne koristi i dobra, a na štetu interesa manjinskog akcionara. Zaštita akcionara ostvaruje se samo ukoliko akcionara štiti pravno pravilo, ukoliko pravno pravilo ima legitimitet i ukoliko je ono efektivno sankcionisano.

Ključne reči: *mali akcionari, zaštita prava manjinskih akcionara, pravno pravilo*

1. ZAŠTITA AKCIONARA

Zaštita akcionara ima svoj pravni aspekt. Pravna zaštita akcionara podrazumeva definisanje položaja akcionara u zakonskim propisima i pratećoj zakonskoj regulativi. U tom smislu, najvažniji su zakoni koji regulišu pravo preduzeća (položaj akcionara u preduzeću) i zakoni koji regulišu tržište hartija od vrednosti (položaj akcionara/investitora na tržištu kapitala). Međutim, ukoliko povređeno pravo akcionar ne može da zaštiti pred organima države (sudovi, komisija za hartije od vrednosti itd.) onda on ne uživa efektivnu zaštitu čak iako ga „pravo na papiru" štiti. Naime, čak iako je skup prava koja akcionar poseduje zadovoljavajući jer su napredna zakonska rešenja usvojena reformom, on postaje besmislen ukoliko se zbog nerazumevanja i/ili nedostatka legitimiteta ta pravila masovno krše i zbog loših institucija vlasnik akcije ne može da obezbedi njihovu prinudnu primenu (čest slučaj u zemljama u tranziciji). U tom slučaju, primena prava, odnosno kvalitet institucija koje (prinudno) primenjuju pravna pravila, određuju efektivnost zaštite potpuno nezavisno od formalno definisanog skupa prava.

2. MEHANIZMI ZAŠTITE AKCIONARA

Mehanizmi zaštite akcionara mogu da se svrstaju u interne i eksterne. Interni mehanizmi zaštite akcionara su u strukturi i procesu u samom društvu koji obezbeđuju menadžerima da efikasno upravljaju firmom a akcionarima da nadziru i kontrolišu menadžere. Interni mehanizmi su u Srbiji definisani pre svega kompanijskim pravom, odnosno Zakonom o privrednim društvima ("Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015 i 44/2018). Eksterni mehanizmi zaštite akcionara zavise od razvijenosti tržišta kapitala, regulative i nadzora tržišta, funkcionisanja drugih institucija tržišta kapitala, funkcionisanja sudova, transparentnosti poslovanja preduzeća, izveštavanja javnosti o poslovanju preduzeća, mogućnosti firme da pristupi kapitalu i slično.

3. PRAVNI OKVIR I PRIMENA ZAŠTITE AKCIONARA

Prodaja vlasničkog udela je krajnja mera kojoj akcionar pribegava u slučaju da je nezadovoljan načinom na koji menadžer upravlja njegovim kapitalom. Tržište kapitala u Srbiji je pod okriljem regulative hartija od vrednosti, pre svega Zakonom o tržištu kapitala ("Sl. glasnik RS", br. 31/2011, 112/2015 i 108/2016) i Zakon o preuzimanju akcionarskih društava ("Sl. glasnik RS", бр. 46/2006, 107/2009, 99/2011 и 108/2016).

Prava akcionara, funkcionisanje skupštine akcionara, obaveze i sve ostalo u vezi sa akcionarskim društvima, uređeno je Zakonom o privrednim društvima ("Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015 i 44/2018)

S obzirom da se Srbija opredelila za ulazak u Evropsku uniju, ima obavezu usklađivanja zakonske regulative sa regulativom evropske unije.

Direktiva Evropske Unije koja usklađuje odnose akcionara je Direktiva 2007/36 [1](directive 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council od 11 July 2007 on the exercise of certain rights of shareholders in listed companies).

Ona ne uređuje prava akcionara, već navodi da društvo mora da obezbedi jednak tretman svih akcionara koji su u istoj poziciji i omogući vršenje njihovih glasačkih prava.

Naš Zakon o privrednim društvima ("Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015 i 44/2018) takođe predviđa članom 269.

"Svi akcionari se pod jednakim okolnostima tretiraju se na jednak način."

Takođe je i Zakonom o tržištu kapitala ("Sl. glasnik RS", br. 31/2011, 112/2015 i 108/2016) i njegovim članom 64 predviđen jednak tretman akcionara.

Ostali članovi Direktive 2007/36, kao i Zakon o privrednim društvima Republike Srbije ("Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015 i 44/2018) predvideli su i ostala prava , uslove, pravila koja se odnose na akcionare i to:

- vrste akcija (preferencijalne i obične),
- pravo preče kupovine akcija,
- pravo akcionaru na pobijanje odluke skupštine akcionara,
- pravo prenosa akcija,
- prava iz akcija koja se u javnim akcionarskim društvima ne mogu ograničiti ili ukinuti,
- pravo na uvid u listu akcionara,
- pravo na informisanje,
- i druga prava.

Pored prava akcionara koja je Zakonodavac predvideo, uređeno je i funkcionisanje skupštine akcionara istim Zakonom, kao i pomenutom Direktivom 2007/36.

Zakon o privrednim društvima ("Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015 i 44/2018) predviđa dve vrste skupštine akcionara i to:

- redovnu – koja se održava barem jednom u godini, kao i
- vanrednu - koja se organizuje po potrebi.

[1] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32007L0036

Predviđene su nadležnosti skupštine akcionara, uslovi za njeno održavanje kao i:

- obaveza da informacije moraju biti dostavljene akcionarima pre odžavanja sednice skupštine,
- blagovremeno obaveštavanje akcionara o sazivanju skupštine,
- tačnost informacija u obaveštavanju,
- dostupnost materijala za sednicu skupštine,
- pravo akcionara da menjaju i dopunjuju dnevni red,
- mogućnost učešća i glasanja na sednicama elektronskim putem,
- omogućavanje postavljanja pitanja nadzornom odboru privrednog društva,
- ovlašćivanje drugog lica kao predstavnika na skupštini sa pravom glasa,
- javno objavljivanje rezultalta glasanja sa skupštine i ostale informacije.

Možemo da zaključimo da se Zakonodavac trudi da implementira najbolju preksu koja se primenjuje u Evropskoj Uniji i polako u tome i uspeva. Pitanje je samo koliko se Zakoni u praksi i primenjuju.

Treća kategorija koja štiti prava akcionara je transparentnost koja je regulisana Zakonom o tržištu kapitala ("Sl. glasnik RS", br. 31/2011, 112/2015 i 108/2016).

Organizacija u privrednom društvu treba da bude takva da omogući istinito, blagovremeno i redovno izveštavanje akcionara o poslovnim rezultatima, finansijskim pokazateljima, kadrovskim promenama, poslovnim ciljevima, i ostalim pokazateljima od značaja.

Dosadašnja praksa pokazuje das u transparentnost i objavljivanje najveći problem akcionarskih društava u Srbiji.

Zakon o tržištu kapitala ("Sl. glasnik RS", br. 31/2011, 112/2015 i 108/2016) je u paraleli sa Direktivom 2004/109/EC[2](Directive 2004/109/EC of the European parliament and of the Council of 15 December 2004 on the harmonization of transparency requirements in relation to information about issuers whose securities are admitted to trading on a regulated market).

Oba su u velikoj meri u saglasnosti kada je u pitanju transparentnost poslovanja i podataka kojim raspolažu akcionari:

- godišnji finansijski izveštaji moraju biti objavljeni, sa mišljenjem revizora, najkasnije 4 meseca po završetku fiskalne godine i dostupni javnosti najmanje 5 godina,
- moraju sadržati izjavu odgovornih lica da su sastavljenu u skladu sa MSFI (Međunarodnim standardom finansijskog izveštavanja)

[2] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/ALL/?uri=CELEX:32004L0109

- da daju istinite podatke o imovini, finansijskom položaju i poslovanju preduzeća.

Članom 52 Zakona o tržištu kapitala ("Sl. glasnik RS", br. 31/2011, 112/2015 i 108/2016) predviđeno je da postoji obaveza sastavljanja polugodišnjih izveštaja koji najdalje 2 meseca nakon završetka polugodišta moraju biti dostavljeni Komisiji za hartije od vrednosti (skraćeni bilans stanja, uspeha, izveštaj o promenama na kapitalu i skraćeni izveštaj o tokovima gotovine, da budu sa uporednim podacima za isti period prošle godine, detaljne napomene uz polugosišnje izveštaje, polugodišnji izveštaj o poslovanju privrednog društva i izjavu lica odgovornih za sastavljanje polugodišnjih izvešetaja.

Članom 55 Zakona o tržištu kapitala ("Sl. glasnik RS", br. 31/2011, 112/2015 i 108/2016), predviđeno je da privredno društvo ima obavezu da Komisiji i tržištu gde su uključene njegove hartije od vrednosti dostavi svaku promenu nastalu u hartijama od vrednosti.

I ovde možemo zaključiti da kada je reč o transparentnom poslovanju i objavljivanju, ovdašnji zakoni pokušavaju da pariraju evropskim standardima i vidi se da naš Zakonodavac usvaja najbolju praksu koja je definisana u Direktivama Evropske Unije.

4. PREUZIMANJE AKCIONARSKIH DRUŠTAVA

Preuzimanje akcionarskih društava na tržištu Republike Srbijeje regulisano Zakonom o preuzimanju akcionarskiih društava , ("Sl. glasnik RS", бр. 46/2006, 107/2009, 99/2011 и 108/2016) a kao paralelu čini direktiva Evropske Unije koja reguliše preuzimanja - Direktiva 2004/25 [3](Directive 2004/25/EC of the European Parliament and of the Council of 21 Apriil 2004 on takeover bids-Official Journal L142, 30/04/2009).

Pomenutom Direktivom, kao i članom 3 Zakona o preuzimanju akcionarskih društava , ("Sl. glasnik RS", бр. 46/2006, 107/2009, 99/2011 и 108/2016) jasno stoji das vi akcionari moraju imati ravnopravan položaj u postupku preuzimanja, te ako neko lice stekne kontrolu nad društvom, ostali akcionari moraju biri zaštićeni, potpuno, tačno i blagovremeno obavešteni o ponudi za preuzimanje i mogu pod istim uslovima da prodju svoje akcije ponuđaču.

U istom članu Zakona još stoji da je uprava društva koje se preuzima dužno da u toku sprovođenja postupka preuzimanja postupa u najboljem interesu akcionara i da ostala lica koja učestvuju u postupku preuzimanja ne smeju svojim delovanjem na tržištu izazvati poremećaje koji bi uticali na veštačko podizanje, odnosno, smanjivanje cena akcija privrednog društva.

[3] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32004L0025

Ponuđač je obavezan da na vreme obezbedi sredstva za kupovinu akcija i svi su dužni da preuzimanje sprovedu u najkraćem mogućem roku kako ne bi došlo do smetnje u poslovanju društva koje se preuzima.

Zakon o preuzimanju akcionarskih društava ("Sl. glasnik RS", бр. 46/2006, 107/2009, 99/2011 и 108/2016) predviđa članom 41 da Komisija za hartije od vrednosti obavlja poslove nadzornog tela u postupku preuzimanja kojoj svi, a to podrazumeva društvo koje se preuzima, akcionari tog društva, Centralni registar, poslovne banke, kao i ostala pravna i fizička lica imaju obavezu dostavljanja dokumentacije i omogućavanje uvida u pojedinosti relevamtme za postupak preuzimanja.

Zakon o preuzimanju akcionarskih društava ("Sl. glasnik RS", бр. 46/2006, 107/2009, 99/2011 и 108/2016) navodi da ako ponuđač ne objavi ponudu za preuzimanje pod uslovima i na način propisan zakonom, svaki akcionar tog društva može od suda da zahteva otkup akcija sa pravom glasa pod uslovima pod kojim je morala biti objavljena ponuda za preuzimanje.

Direktiva 2004/25 Evropske Unije svojim članom 5 je posvećena zaštiti manjinskih akcionara dok Zakon o preuzimanju u nekoliko svojih članova uređuje zaštitu manjinskih akcionara u postupku prodaje akcionarskog društva.

Zaštita se pre svega odnosi na fer cenu i obaveznu ponudu.

Lice koje namerava da izvrši preuzimanje privrednog društva, u skladu sa zakonom je dužno da objavi ponudu za preuzimanje kada neposredno ili posredno, samostalno ili zajednički namerava da stekne akcije tog preduzeća.

Zakon još reguliše način utvrđivanja fer cene u svim mogućim situacijama koje se mogu pojaviti na srpskom tržištu kapitala.

Suština je da proces preuzimanja akcionarskog privrednog društva bude transparentan i da se ni na koji način ne povrede prava malih akcionara.

Dakle, srpsko zakonodavstvo, može se slobodno reći, ide u korak sa Direktivama Evorpske Unije kada je reč o preuzimanju akcionarskih društava i usvaja prakse iz Direktiva EU.

Zakonodavac u Republici Srbiji se potrudio da maksimalno zaštiti prava malih akcionara u procesu otkupljivanja akcija i preuzimanja akcionarskih društava. Može se slobodno zaključiti da je zaštita skoro jednaka sa zaštitom akcionara u Evropskoj Uniji.

Pošto se reforme u zemljama u tranziciji sprovode u kontekstu nerazvijenih i slabih institucija, zaštita investitora nije dovoljno dobra i kvalitetna. Dakle, vlasnik/akcionar u strahu od eventualnog gubitka kontrole i da bi zamrzao vlasničko-kontrolnu strukturu, a imajući u vidu da je tržište kapitala u zemljama u tranziciji nerazvijeno, gubi interes za učešćem na tržištu kapitala što vodi zatvaranju preduzeća i na makro nivou.

Kvalitetna pravna zaštita akcionara podstiče razvoj finansijskog tržišta, odnosno zaštita akcionara podstiče razvoj tržišta akcijskog kapitala. Zemlje koje imaju kvalitetnu zaštitu akcionara imaju veću kapitalizaciju tržišta akcija, veći broj listiranih hartija po glavi stanovnika i veću stopu inicijalnih javnih ponuda u odnosu na zemlje sa slabom zaštitom akcionara.

5. KAKO JE TO U SRBIJI

Zaštita prava manjinskih akcionara, ima veoma važnu ulogu u Srbiji imajući u vidu činjenicu da proces privatizacije još uvek nije završen. Proces privatizacije počeo je '90-tih godina prošlog veka procesima insajderskih privatizacija kojima je došlo do nastanka specifične vrste insajderskog vlasnika (radnika-akcionara), dok je drugi talas privatizacije nakon 2001. godine kreirao vlasnike kroz eksterne privatizacije i besplatnu podelu akcija svim građanima koji su ispunjavali kriterijume predviđene zakonom.

Kao što smo već pomenuli da je zakon u Srbiji zaštitio akcionara u velikoj meri, postavlja se pitanje zašto se to ne sprovodi u praksi?

Preduzeće "A", gigant u građevinarstvu, je odličan primer kako se lošom privatizacijom, fingiranjem izveštaja, falsifikovanjem ugovora sa bankama, plaćenim mišljenjem revizora, potkupljivim pojedincima dolazi do preuzimanja akcionarskog privrednog društva koje samo fiktivno izgleda nelikvidno, ali sa velikom vrednošću imovine, kako u zemlji, tako i u inostranstvu.

Velika kompanija "A", koja u svom sastavu ima nekoliko manjih firmi, bila je veliki zalogaj za svakoga ko bi se pridržavao "pravila igre" poštovajući zakone. Ali u moru "velikih" biznismena, novopečenih tajkuna, izdvojio se pojedinac koji je na mala vrata preko malih kompanija došao do većinskog udela u vlasništvu holdinga "A".

U slučaju trgovine akcijama konkretnog preduzeća "A", bilo je mnogo kontradiktornosti, što od strane biznismena koji je nastojao da postane većinski vlasnik, što od strane države i njenih organa.

Ovo drugo veoma zabrinjava jer, kako smo već pomenuli, zakon postoji, ali ako se ne primenjuje i ako se ne odnosi na svakog, onda dolazi do velikih problema.

U početku privatizacije nekoliko manjih preduzeća od strane pomenutog biznismena Komisija za hartije od vrednosti mu je oduzela pravo glasa jer nije dao ponudu za preuzimanje akcija tih preduzeća, a u drugom slučaju, dozvolila je preuzimanje holdinga "A" gde je država bila većinski vlasnik. Posle niza nepravilnosti koje su sprovedene u ovim privatizacijama, vlast je "rešila" da reaguje ali veliko je pitanje kako i da li se bilo šta može sada ispraviti.

Cilj ljudi kao što je pomenuti tajkun, nije da preuzimanjem osveže, obnove i oporave poslovanje ranjenog giganta koji je pokraden tokom dužeg niza godina "samoupravljanja", a zatim olako prepušten stihiji koja ga je odvela u pogrešne ruke.

Mnogo kompanija je stradalo na isti način. Kupljene za male pare, privatizovane, pootpuštani radnici, iskazan gubitak u poslovnim izveštajima, proglašen bankrot, a u pozadini imovina zlata vredna.

Novopečeni bogataši su, kao po istom šablonu, bogatili se, jačali korupciju, a običan narod je stradao. Mali akcionari, uglavnom bivši i aktuelni radnici tih preduzeća, po pravilu su svedeni na nivo statista, što je za posledicu imalo njihove svakodnevne proteste svih prethodnih godina. U ovakvim situacijama su nemoćni da bilo šta učine, a u velikom broju slučajeva dižu ruke od svega, prodaju akcije po bilo kojoj ceni, a upravo cenu akcije diktira i fingira lice koje otkupljuje akcije kršeći zakon.

6. ZAKLJUČAK

Analizom pravnih propisa i zakona u Srbiji, možemo slobodno da zaključimo da je akcionar u Srbiji zaštićen skoro isto kao i akcionar u bilo kojoj drugoj državi Evropske Unije. Na žalost, stepen zaštite njihovih prava identifikovan je kao jedna od osnovnih slabosti našeg pravnog sistema, pa je Srbija u Izveštaju o konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma za period 2016-2017 po predmetnom kriterijumu svrstana na čak 134. mesto.

Iako su naši zakoni – Zakon o privrednim društvima, Zakon o tržištu kapitala i Zakon o preuzimanu akcionarskih društava u velikoj meri usklađeni sa Direktivama EU, njihove primene nema u praksi.

Očigledno je da samo prinudnom primenom može da se obezedi kakva takva zaštita prava malih akcionara u postupku trgovine njihovim akcijama.

LITERATURA

1. Zakonom o privrednim društvima ("Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015 i 44/2018)
2. Zakonom o tržištu kapitala ("Sl. glasnik RS", br. 31/2011, 112/2015 i 108/2016).
3. Zakon o preuzimanju akcionarskih društava ("Sl. glasnik RS", бр. 46/2006, 107/2009, 99/2011 и 108/2016)
4. http://www.ninamedia.rs
5. Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji

PROTECTION OF SMALL SHAREHOLDERS FROM THE NON-ACTION EVALUATION OF THE ACTION

ABSTRACT

Shareholders acquire rights by buying shares. The main reasons for the purchase of shares are: to control, to earn dividend or capital gain. Small shareholders are the owners of shares of joint-stock companies, that is, parts of the capital of these companies. Their individual share in the ownership of the capital of these companies is usually small, and only a few percent, and therefore almost not able to influence the company's business policy independently. For these reasons, small shareholders are grouped into groups that have the same goal, for the purpose of joint appearance at the assembly of companies, and therefore easier realization of their interests.

Companies with a small number of free shares are not particularly attractive on the stock market, so the main motive of the majority owner is to become a full-time owner in order to minimize costs and exit the stock market. For this reason, he exercises his right to expel minority shareholders, while the right of minority shareholders to make the owner buy out their shares for expulsion.

The regulation of the relations of minority and majority shareholders in joint stock companies and the creation of mechanisms for the protection of the rights of minority shareholders is aimed at preventing the controlling owner from appropriating or abusing the right of management and control, as well as material benefits and assets, at the expense of the interests of minority shareholders. The protection of shareholders is realized only if the shareholders protect the legal rule, if the legal rule has legitimacy and if it is effectively sanctioned.

Key words: *small shareholders, protection of minority shareholder rights, legal rule.*

Stručni rad
UDK: 657.3
Rad zaprimljen: 23.07.2018.
Rad prihvaćen: 17.08.2018.

RAČUNOVODSTVENI INFORMACIJSKI SUSTAV – RAČUNOVODSTVO PODUZETNIKA – „CRNA KUTIJA" I „BIJELA KUTIJA"

Dr. sc. Marina Proklin
Financijska agencija, Regionalni centar Osijek, Hrvatska
mproklin@gmail.com

SAŽETAK RADA:

Kada ustrojstvo računovodstvenog informacijskog sustava, odnosno računovodstva poduzetnika nije poznato, ono se rješava sustavno-holističkim pristupom poznatim kao „crna kutija".

Cilj rada je, na temelju istraživanja deduktivnom metodom, iz ponašanja „crne kutije" ustrojstvo računovodstvenog informacijskog sustava, odnosno računovodstva poduzetnika prikazati poznatim.

Taj cilj rada, prema novoj spoznaji, pod nazivom „bijela kutija", nije zabilježen u postojećoj literaturi i nema primjera korištenja.

Naziv i grafičko rješenje postignuće su autora ovog rada.

Kao instrument istraživanja poslužio je reducirani broj ulaza (inputa) i izlaza (outputa) sustava.

Ključne riječi: *računovodstveni informacijski sustav – računovodstvo poduzetnika, crna kutija, računovodstveni sustav informiranja, bijela kutija.*

1. UVOD

Današnje suvremeno shvaćanje pojma sustava, prema Općoj teoriji sustava, sustav je suvisla cjelina.

Iz mišljenja različitih autora „…pojam sustava obuhvaća čovjekov život u cijelosti, njegovu prošlost, sadašnjost i budućnost". I još, preciznije: „Sve je sustav – od atoma do svemira. Ovaj pojam prekiva sve pojave u prirodi i sve njihove manifestacije."[1]

Prema tome, između ostalog, računovodstvo je sustav. Razlikuje se dvojnost sustava:

1. Računovodstveni informacijski sustav poduzetnika, i
2. Računovodstveni sustav informiranja poduzetnika.[2]

U tom ozračju, svrha je postojanja računovodstvenog informacijskog sustava poduzetnika u prikupljanju knjigovodstvenih podataka, odnosno nastalih knjigovodstvenih događaja – kao postignuće poduzetničkih pothvata – utemeljenih na urednim i vjerodostojnim knjigovodstvenim ispravama, te njihovo bilježenje, odnosno unos u računovodstvene knjige.

Svrha je postojanja računovodstvenog sustava informiranja poduzetnika u prikupljanju računovodstvenih podataka i računovodstvenih informacija, kao sastavnice temeljnih, odnosno opće namjene novčano – računovodstvenih i ostalih izvješća, te njihov odabir, preoblikovanje, ustrojstvo i prezentiranje prema zahtjevima njihovih korisnika.

Dakle, u oba slučaja, i kod računovodstvenog informacijskog sustava poduzetnika i kod računovodstvenog sustava informiranja poduzetnika, radi se o načinu grupiranja elemenata sustava. Prema prikazanom ustrojstvu zavisi i zaključak iz tako grafičkog rješenja - prikaza - „crne" i „bijele kutije".

Svrha je ono čemu se teži, zbog čega nešto postoji, što se želi postići, a postiže se ostvarenjem cilja ili ciljeva. Poglavito, svrha je nešto trajno, za razliku od ciljeva, koji se mogu pod određenim okolnostima mijenjati, kako bi se postigla svrha.

Svrha je viši pojam od cilja.

Ovako definirana svrha računovodstva, može se reći, tijekom računovodstvene povijesti skoro da se nije niti malo promijenila.

U biti svrha računovodstva je trajna i nije se mijenjala tijekom vremena.

Računovodstvo nije samo sebi svrha, računovodstvo ne postoji zbog računovodstva, nego tek sredstvo svrhe. A svrha se postiže ostvarenjem cilja.

[1] Žaja M. „POSLOVNI SISTEM I, TEB, NARODNE NOVINE", Zagreb, 1978., str. 6

[2] Proklin M., Računovodstveni informacijski sustav i računovodstveni sustav informiranja poduzetnika u teoriji i praksi, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012., str. 49. i 86.

Sustavno motreno:

a) svrha računovodstva postiže se u podsustavima ulaza i obrade podataka.
b) cilj računovodstva postiže se u podsustavu izlaza računovodstvenih informacija.

Treba odmah naglasiti da iz svrhe postojanja računovodstva poduzetnika kao sustava razlikujemo:

1. Računovodstveni informacijski sustav poduzetnika u teoriji, prikazan grafički na sl. 1., u obliku „crne kutije".[3]
2. Računovodstveni sustav informiranja poduzetnika u teoriji i praksi, nova znanstvena spoznaja, prikazana grafički na sl. 2., u obliku „bijele kutije"

O dosadašnjoj spoznaji, u obliku „crne kutije" u nastavku ovog rada, iznijet je potpuni odgovor.

Nova znanstvena spoznaja, postignuće je izvornog istraživanja autora i objavljuje se po prvi puta, u obliku „bijele kutije".

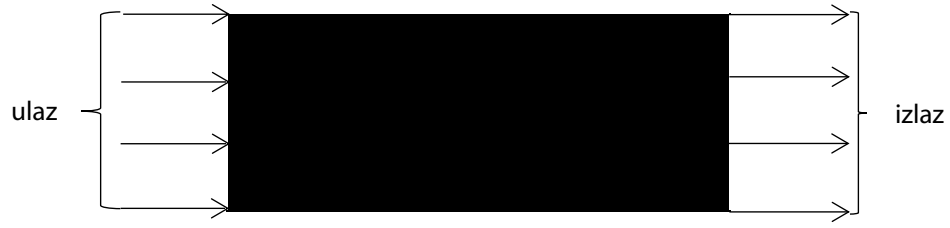
2. RAČUNOVODSTVENI INFORMACIJSKI SUSTAV PODUZETNIKA U TEORIJI

Računovodstveni informacijski sustav je dinamički sustav. To znači da je sustav podložan neprekidnim promjenama elemenata sustava. Promjenom elemenata sustava dolazi do promjene njegova ustrojstva.

Prema tome:"… kad struktura sistema nije poznata, koristi se kao pristup proučavanju tog sistema poznat pod nazivom „crna kutija"[4].

Grafički prikaz „crne kutije" prikazan je na slici 1.

Slika 1. Grafički prikaz crne kutije



Izvor: Žaja M. , POSLOVNI SISTEM I, TEB „Narodne novine" Zagreb, 1978.

Općenito, strukturu sustava čine njegovi elementi. Oni nose svoja određena obilježja i međusobno su povezani. Od načina povezivanja elemenata nekog sustava zavisi njegova osobina.

[3] Žaja M., POSLOVNI SISTEM 1.„Narodne novine", Zagreb, 1978., str. 15.
[4] Navedeno djelo pod 1., str. 15.

Računovodstveni informacijski sustav je dinamički, jer nosi obilježje permanentne promjenjivosti uzajamnih odnosa njegovih elementa. Ta stalna promjenjivost obilježja elemenata i odnosa među njima naziva se funkcioniranje sustava. Zbog toga, ove dvije realnosti sustava, strukture i funkcioniranja, postoji zakonomjerni odnos.

Na grafičkom prikazu „crne kutije", prikazani su njegovi ulazi i izlazi. Ulazi predstavljaju djelovanje okoline na sustav, dok izlazi predstavljaju djelovanje sustava na okolinu. Ova djelovanja su poznata.

Međutim, ustrojstvo sustava nije poznato i zato se naziva „crna kutija". Taj termin, prema dosadašnjim izvorima nije do sada korišten. Njegov pronalazač je Žaja Marko[5].

3. RAČUNOVODSTVENI SUSTAV INFORMIRANJA PODUZETNIKA U TEORIJI I PRAKSI

Na temelju stanja ulaza (inputa) i izlaza (outputa), dedukcijom iz ponašanja „crne kutije", dolazimo do novog ustrojstva sustava. I ne samo to. Već i do ponašanja sustava u budućnosti.

Grafički prikaz „bijele kutije" prikazan je na sl. 2.

Slika 2. Grafički prikaz „bijele kutije"

Izvor: autor

Na grafičkom prikazu „bijele kutije" mogu se odrediti ulazne veličine (inputi). Primjerice to su:

1. Knjigovodstvene isprave,

[5] Žaja M., POSLOVNI SISTEM 1.„Narodne novine", Zagreb, 1978.

2. Ulazni računi,
3. Predračuni,
4. Obračuni,
5. Temeljnice.

Isto tako, mogu se odrediti izlazne veličine (outputi). Primjerice to su:

1. Bilanca,
2. Račun dobiti i gubitka,
3. Izvješće o promjenama kapitala,
4. Izvješće o novčanom tijeku,
5. Bilješke uz financijske izvještaje. [6]

Dakle, može se zaključiti da svaka nova promjena ulaza i izlaza u funkcioniranju računovodstva uvjetuje novo ustrojstvo sustava.

Informatički menadžment poduzetnika ovime dobiva novu računovodstvenu informaciju o trenutnom stanju ustrojstva računovodstva.

Povratna veza igra bitnu ulogu u regulaciji ustrojstva sustava, posebice u podešavanju postupka, te predviđanju funkcioniranja računovodstva u budućnosti.

Ovo je temeljna nova spoznaja, u regulaciji tijeka funkcioniranja računovodstvenog sustava informiranja poduzetnika u teoriji i praksi, grafički prikazana kao „bijela kutija".

4. ZAKLJUČAK

Dosadašnje spoznaje o računovodstvenom informacijskom sustavu poduzetnika u teoriji poznate su pod nazivom „crna kutija".

Nove spoznaje o računovodstvenom sustavu informiranja poduzetnika u teoriji i praksi, poznate su pod nazivom „bijela kutija".

Ovdje se radi o radu iz područja menadžmenta s posebnim osvrtom na informatički menadžment.

Doprinos autora je u grafičkom prikaz „bijele kutije" .

Informatički menadžment poduzetnika, uvažavajući povratnu vezu, dobiva računovodstvene informacije o trenutnom stanju tijeka funkcioniranja računovodstva i njegova ustrojstva i ponašanja sustava u budućnosti.

Funkcioniranje poduzetnika sve je više pod utjecajem izmijenjenih i složenih uvjeta gospodarenja, što uvjetuje sve teže i složenije upravljanje.

[6] Hrvatski računovodstveni sustav (službeni i pročišćeni tekstovi za Hrvatsku) HSFI, MSFI, MRS), Tumačenja i ZOR-a s komentarom, RAČUNOVODSTVO PODUZETNIKA, RRiFplus, Zagreb, veljača 2016., str. 11/12.

Proces odlučivanja u teoriji je u zavisnosti od procesa informiranja kao podloge za odlučivanje. Zbog toga raspolaganje relevantnim, točnim i ažurnim, i po sadržaju i po obliku razumljivim i pristupačnim računovodstvenim informacijama od izuzetne je važnosti za odlučivanje poduzetnika pri donošenju sve većeg broja poduzetničkih odluka i njihovog neprekidnog usklađivanja u okviru poduzetnika i s njegovom okolinom. S tim u vezi, donošenje poduzetničkih odluka pri poduzetniku više se ne može temeljiti na subjektivnim pretpostavkama već na kvalitetnim računovodstvenim informacijama, koje donosi za informatički menadžment rezultat postignuća „bijele kutije".

LITERATIRA

1. Belak V., Menadžersko računovodstvo , RRiF plus, Zagreb, 1995.
2. Klajić B., Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1978.
3. Hrvatski računovodstveni sustav (službeni i pročišćeni tekstovi za Hrvatsku) HSFI, MSFI, MRS), Tumačenja i ZOR-a s komentarom, RAČUNOVODSTVO PODUZETNIKA, RRiFplus, Zagreb, veljača 2016.
4. Proklin M., Računovodstveni informacijski sustav i računovodstveni sustav informiranja poduzetnika i teoriji i praksi, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012.
5. Turk I., Računovodstvene informacije kao podloga za donošenje poslovnih odluka, Informator, Zagreb, 1971.
6. Žaja M., POSLOVNI SISTEM I, TEB „NARODNE NOVINE", Zagreb, 1978.

ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM - COMPUTER ACCOUNTING - «BLACK BOX» AND «WHITE BOX»

ABSTRACT

When the organization of the accounting information system or accounting of an entrepreneur is unknown, it is solved by a systemic-holistic approach known as the «black box».

The aim of the study is to show the structure of the accounting information system, ie the accounting of entrepreneurs, from the behaviors of the «black box» based on the deductive research method.

This aim of the work, according to the new knowledge, called «white box», was not recorded in the existing literature and no examples of use.

The author›s name and graphic design achievement are the authors of this paper.

As a research instrument, there was a reduced number of inputs (inputs) and outputs (outputs) of the system.

Key words: *accounting information system - entrepreneur accounting, black*

Stručni rad
UDK: 658.14
Rad zaprimljen: 23.07.2018.
Rad prihvaćen: 16.08.2018.

MEHANIZMI SMANJENJA KAŠNJENJA U PLAĆANJIMA U POSLOVNIM TRANSAKCIJAMA

Dr. sc. Jelena Vidović
Odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu, Split, Hrvatska
jvidovic@oss.unist.hr

SAŽETAK RADA:

Kasna naplata potraživanja predstavlja nezaobilazan problem u svakodnevnom poslovanju poduzeća usprkos propisima koji se bave zakašnjenjem u plaćanjima. Duljina vremena tijekom kojeg kupac treba platiti dobavljaču reguliran je Zakonom o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zatezne kamate na zakašnjelo plaćanje proizlaze iz Zakona o obveznim odnosima i Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. U ovom radu se sagledava problem naplate potraživanja u poslovnim odnosima, rokovi plaćanja i kamate na zakašnjenje u plaćanjima. Problem nenaplaćenih potraživanja vrlo lako može prerasti u problem nelikvidnosti. Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi navodi upravu društva odgovornom da kroz planiranje priljeva i odljeva prepozna i ukloni probleme s likvidnošću društva. U svrhu planiranja priljeva i odljeva predlaže se izrada novčanog budžeta.

Ključne riječi: *potraživanja, zakašnjenja u plaćanju, rokovi plaćanja, zatezne kamate, novčani budžet*

1. UVOD

Uobičajeno je u poslovnoj praksi da dužnik za primljenu robu ili obavljenu uslugu ne obavlja isplatu odmah već nakon proteka određenog vremena nakon isporuke ili obavljene usluge. Dobavljač korisniku daje vrijeme za plaćanje računa prema dogovoru među strankama na način utvrđen u računu dobavljača odnosno utvrđen zakonom. Kašnjenje u plaćanju i pretjerano dugi rokovi plaćanja mogu prouzročiti brojne probleme poslovnim subjektima; nelikvid-

nost, probleme s isplatom plaća, otežan pristup financiranju i stečaj. Vjerovnik se suočava i s problemom pribavljanja vanjskog financiranja u momentima kada ima problema s naplatom vlastitih potraživanja. Europska komisija ističe da su ovim problemom posebno pogođeni mali i srednji poduzetnici te da je potrebno olakšati pristup financiranju za mala i srednja poduzeća. Cilj je razviti pravno i poslovno okruženje koje bi poticalo pravovremena plaćanja u poslovnim transakcijama što bi pridonijelo likvidnosti poduzeća a time i otvaranju radnih mjesta i gospodarskom rastu.[1] U znanstvenoj literaturi doprinos mikro i malih poduzeća rastu zapošljavanja nije dokazan.[2] U 2012. godini promatrano na razini 27 članica EU mikro poduzeća su bila najbrojnija skupina poduzeća i čine u prosjeku oko 92,07% ukupnog broja poduzeća, mala čine oko 6,64% ukupnog broja poduzeća, srednja 1,16%, a velika tek 0,23% u prosjeku.[3]

U radu se iznosi tematika rokova plaćanja, zateznih kamata i otpisa potraživanja prvenstveno s ekonomskog, a ne pravnog stajališta. Za potrebe predviđanja novčanih priljeva i odljeva u svrhu upravljanja likvidnošću predlaže se izrada novčanog budžeta.

Rad je organiziran u pet dijelova: rokovi plaćanja i kamate na zakašnjenje su tema drugog i trećeg dijela rada, u četvrtom dijelu rada iznosi se osnovni koncept novčanog budžeta. U petom dijelu rada iznose se glavni zaključci.

2. ROKOVI PLAĆANJA

U studenom 2011. godine u Narodnim novinama objavljen je Zakon o rokovima ispunjenja novčanih obveza (NN 125/2011). To je bio prvi pokušaj uređenja rokova plaćanja u Republici Hrvatskoj dok je u okviru Europske Unije problem zakašnjenja u plaćanjima znatno ranije prepoznat i reguliran. Zakon je donesen s ciljem jačanja financijske discipline, a odnosi se na rokove plaćanja koji su nastali iz ugovora što ih sklapaju poduzetnici među sobom u obavljanju djelatnosti te između poduzetnika i osoba javnog prava. Poduzetnik jest svaki subjekt koji neovisno obavlja neku gospodarsku ili profesionalnu djelatnost, čak i ako tu djelatnost obavlja samo jedna osoba (trgovačka društva, obrtnici, slobodna zanimanja). *Osobe javnog prava su definirane Zakonom o javnoj nabavi (NN 120/16) kao* javni naručitelji i sektorski naručitelji.

---

[1] HOK, Previše europskih poduzeća zatvoreno je zbog kašnjenja u plaćanju - Hok.hr, dostupno na: https://www.hok.hr/content/download/17456/150641/file/Brosura.pdf, str.5., (pristup 23.6.2018.)

[2] Vidovic, J., Bubic, J.: SMEs in EU and employment-is there a connection?, Economic and Social Development (Book of Proceedings), 2016., str. 669- 678.

[3] Vidović, J., Bubić, J.: Struktura poduzeća po veličini u EU i porezno opterećenje, Računovodstvo i Menadžment – RiM, 17. međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije, Primošten, 2016., str. 163-174.

Daljnji korak ka uređenju problematike kašnjenja u plaćanjima je donošenje Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (dalje ZFPPN) u srpnju 2012. godine u kojem se osim samih rokova plaćanja definiraju i pojmovi likvidnosti i solventnosti te pretpostavke za otvaranje i provođenje postupka predstečajne nagodbe.[4] Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi u potpunosti je preuzeo odredbe Zakona o rokovima ispunjenja novčanih obveza.

Problem zakašnjenja u plaćanjima u okviru Europske Unije prepoznat je znatno ranije što je rezultiralo donošenjem prve Direktive 2000/35/EC o borbi protiv kašnjenja u plaćanju u poslovnim transakcijama u lipnju 2000. godine. Direktivom su obuhvaćene „poslovne transakcije" što podrazumijeva transakcije između poduzeća ili između poduzeća i javnih tijela koje vode do isporuke robe, odnosno pružanja usluga uz naknadu i ne uređuje poslovanje s potrošačima niti kamate u vezi s drugim plaćanjima, na primjer plaćanja u vezi sa zakonodavstvom o čekovima i mjenicama, plaćanja radi naknade štete uključujući plaćanja od strane osiguravajućih društava[5]. Prema mišljenju Porezne uprave ZFPPN se ne primjenjuje na druge ugovorne odnose (kao npr. zajam, najam, zakup i dr.).[6]

Zakašnjenje plaćanja predstavlja povredu ugovora, ali i besplatan oblik financiranja dužnika što dužnicima u većini država članica zbog niskih kamatnih stopa za kašnjenje s plaćanjem i/ili sporih postupaka naknade predstavlja financijsku korist. Zakašnjela plaćanja negativno utječu na likvidnost i otežavaju financijsko upravljanje u poduzeću. Obračun kamata na zakašnjela plaćanja ima dvojaku ulogu, s jedne strane poskupljuje dužnicima nepravedno financiranje na teret vjerovnika, a s druge strane predstavlja naknadu pretrpljenih troškova vjerovniku. Direktiva ne obvezuje vjerovnika na potraživanje kamata za zakašnjelo plaćanje, ali omogućava vjerovniku zaračunavanje kamata za zakašnjelo plaćanje bez davanja prethodne obavijesti o neispunjenju obveze, ili druge slične obavijesti kojom se dužnika podsjeća na njegovu obvezu plaćanja.

Rokovi plaćanja propisani su čl. 11. Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. U poslovnim transakcijama među poduzetnicima može se ugovoriti rok ispunjenja novčane obveze do 60 dana. Ako bi dva poduzetnika ugovorila rok plaćanja duži od 60 dana, takvo ugovaranje ne bi bilo ništetno samo po sebi, već samo onda ako bi time suprotno načelu savjesnosti i poštenja, bila prouzročena očigledna neravnopravnost na štetu vjerovnika

[4] Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, NN 108/12, do 78/15, čl. 18.

[5] Direktiva 2000/35/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 29. lipnja 2000.o borbi protiv kašnjenja u plaćanju u poslovnim transakcijama.

[6] Porezna uprava, Mišljenja središnjeg ureda, Financijsko poslovanje i predstečajna nagodba - Financijsko poslovanje i predstečajna nagodba, Ispunjenje novčanih obveza, (Broj klase:423-08/13-01/70, Urudžbeni broj:513-07-21-01/13-4), t. 1.

novčane obveze[7]. Ako ugovorom među poduzetnicima nije ugovoren rok za ispunjenje novčane obveze, dužnik je dužan, bez potrebe da ga vjerovnik na to pozove, ispuniti novčanu obvezu u roku od 30 dana.[8] Iznimno, kod ugovora o robno trgovačkom kreditu može se ugovoriti u pisanom obliku i dulji rok ispunjenja novčane obveze, a koji rok ni u kojem slučaju ne može biti dulji od 360 dana[9]. Za mogućnost ugovaranja dužeg roka plaćanja više se ne traži uvjet davanja zadužnice ili drugog sredstva osiguranja sa snagom ovršne isprave, već se mora raditi o kupnji robe na kredit. Takvo ugovaranje plaćanja mora biti u pisanoj formi i ne smije biti rezultat očite neravnopravnosti na štetu vjerovnika novčane tražbine[10].

Direktiva ne dovodi u pitanje mogućnost da stranke, ovisno o mjerodavnim odredbama primjenjivog nacionalnog prava dogovore vremenski raspored plaćanja koji predviđa plaćanje u obrocima.[11] U takvim slučajevima, ako neki od obroka nije plaćen do dogovorenog datuma, kamata i naknada koje su predviđene u Direktivi izračunavaju se isključivo na temelju dospjelih iznosa.

Ništetna je odredba ugovora među poduzetnicima kojom je ugovoren rok ispunjenja novčane obveze duži od 360 dana i odredba ugovora između poduzetnika i osobe javnog prava u kojem je osoba javnog prava dužnik novčane obveze kojom je ugovoren rok ispunjenja novčane obveze duži od 60 dana.[12]

U Direktivi 2011/7/EU se navodi da javna tijela obavljaju znatan dio plaćanja poduzetnicima. Stoga, poseban teret na poštivanje rokova plaćanja stavlja se na javna poduzeća jer su njihovi tijekovi novčanih prihoda sigurniji, predvidljiviji i stalniji u odnosu na poduzeća te mnoga javna tijela mogu doći do financiranja po povoljnijim uvjetima od poduzeća. Istodobno javna tijela u odnosu na poduzeća manje ovise o stvaranju stabilnih poslovnih odnosa radi ostvarenja svojih ciljeva.

3. KAMATE NA ZAKAŠNJELO PLAĆANJE

U poslovnoj praksi dužnici nerijetko kasne s plaćanjem za primljenu robu ili obavljenu uslugu. Dužnikovo plaćanje smatra se zakašnjelim, u smislu prava na kamatu na zakašnjelo plaćanje, ako vjerovnik na datum dospijeća ne raspolaže iznosom duga pod uvjetom da je ispunio svoje zakonske i ugovorne obveze.

---

7 Porezna uprava, Mišljenje…, Ispunjenje novčanih obveza, op. cit.

8 Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, NN 108/12, do 71/15, čl. 11.

9 Ibidem

10 Porezna uprava, Mišljenje…, Ispunjenje novčanih obveza, op. cit.

11 Direktiva 2011/7/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 16. veljače 2011. o borbi protiv kašnjenja u plaćanju u poslovnim transakcijama, čl. 5.

12 Zakon o financijskom…, op. cit., čl. 14, st. 1. i st. 3.

Prema odredbama Zakona o obveznim odnosima (dalje ZOO) rok za ispunjenje obveze može biti određen ugovorom (ugovorni rok), zakonom (zakonski rok), i odredbom mjerodavnog tijela.[13] Rok za ispunjenje novčane obveze počinje teći od dana kad je dužnik primio račun ili nakon primitka računa u slučajevima kada je dogovoren rok za pregled predmeta gdje se smatra da je potrebno izvršiti obvezu nakon isteka roka pregleda (ne može biti dulji od 30 dana od dana primitka predmeta obveze). Nije moguće ugovorom između vjerovnika i dužnika odrediti datum primitka računa (ZFPPN, čl. 14. st. 2).

U slučaju kada su suugovaratelji rok ispunjenja obveze sami ugovorili, svoju sporazumnu volju o određivanju roka ispunjenja mogu utvrditi na mnogo načina: može biti određen točnim nadnevkom, odsjekom vremena od nastanka obveze (npr. dva tjedna od sklapanja ugovora), može biti vezan uz nastupanje određenog događaja (npr. tri dana od puštanja postrojenja u pogon)[14].

Ako su suugovaratelji sami odredili vrijeme dospjelosti obveze, oni ga se moraju pridržavati, a vjerovnik nije dužan opominjati dužnika o nastupu roka za ispunjenje. Zakašnjenje s plaćanjem u smislu ZFPPN-i, čl. 3, t. 17. označava plaćanje koje nije izvršeno u roku predviđenom ugovorom ili zakonom.

Zakonska kamata na zakašnjelo plaćanje treba se izračunavati na dnevnoj osnovi kao jednostavna kamata. Pitanje visine kamatne stope u kašnjenju s plaćanjima u odnosima između poduzetnika uređeno je kroz dva Zakona: Zakonom o obveznim odnosima i Zakonom financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Ni jedan od ova dva Zakona ne obvezuje vjerovnika na obračunavanje kamata na zakašnjela plaćanja.

U slučaju zakašnjelog plaćanja vjerovnik može obračunati kamatu za zakašnjelo plaćanje bez davanja prethodne obavijesti o neispunjenju obveze, ili druge slične obavijesti kojom se dužnika podsjeća na njegovu obvezu plaćanja. Nadalje, poduzetnici automatski imaju pravo naplatiti kamatu zbog kašnjenja te minimalnu svotu od 40 eura na ime kompenzacije troškova naplate.[15] Svrha ove posebne naknade jest paušalna naknada troškova koji su vjerovniku prouzročeni dužnikovim zakašnjenjem, i to onih vjerovnikovih vlastitih troškova koji se odnose na administrativne i interne troškove povezane s naplatom potraživanja, primjerice, troškova možebitnih opomena slanih dužniku, troškovi telefonskih razgovora kojima se dužnika pozivalo na plaćanje dužne

[13] Porezna uprava, Mišljenje središnjeg ureda, Financijsko poslovanje i predstečajna nagodba, Tumačenje članka 11. stavka 4. Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN 108/12, 144/12, 81/13, 112/13), 18.02.2014., (Broj klase:423-08/14-01/25, Urudžbeni broj:513-07-21-01/14-2, Zagreb),

[14] Ibidem

[15] Šimunec, N.: Izmjene i dopune Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, RRIF, br. 8, 2013, str. 146–151.

novčane obveze i slični troškovi[16]. Ugovorni uvjet ili postupanje koje isključuje kamate na zakašnjelo plaćanje smatra se posebno nepravednim.[17] Poduzetnici moraju voditi računa o tome da vjerovniku pripada pravo na zateznu kamatu koja je propisana ZOO-om, a svaka odredba kojom se ograničava ili uvjetuje pravo vjerovnika na zatezne kamate ili pravo vjerovnika na posebnu naknadu od 40 eura jest ništetna.

Kamata na zakašnjelo plaćanje može biti:

- zakonska kamata na zakašnjelo plaćanje, odnosno
- kamata po stopi dogovorenoj među poduzećima.[18]

3.1. ZAKONSKA ZATEZNA KAMATA

Polazna mjera za dopušteni limit ugovornih kamata, ovisno o prirodi sudionika odnosa jest stopa zakonskih zateznih kamata.[19] Zakonska kamata za kašnjenje s plaćanjima je definirana u čl. 3. t. 19. ZFPPN-i, a izračunava se uvećanjem referentne kamatne stope za 8 postotnih poena.

Zakonska kamata za kašnjenja je jednaka referentnoj kamatnoj stopi uvećanoj za 8 postotnih poena.

R*eferentna stopa*[20] *je prosječna kamatna stopa na stanje kredita odobrenih na razdoblje dulje od godinu dana nefinancijskim trgovačkim društvima umanjena za 3 postotna poena.*

Zakonska kamata za kašnjenje = referentna kamata + 8

Kamata za kašnjenje iz ZFPPN, čl. 12. a st. 2. se primjenjuje na *poslovne* transakcije između poduzetnika i između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik. Visina kamatne stope na kašnjenje iz ZFPPN-i odgovara – jednaka je zateznoj kamati na kašnjenje s ispunjenjem novčane obveze iz ZOO, čl. 29. st. 2. Zatezna kamata prema Zakonu o obveznim odnosima koja se primjenjuje na odnose iz trgovačkih ugovora i ugovora između trgovca i osobe javnog prava računa se na sljedeći način:

Zatezna kamata[21] *= prosječna kamatna stopa na stanja kredita odobrenih na razdoblje dulje od godinu dana nefinancijskim trgovačkim društvima +5.*

---

[16] Porezna uprava, Mišljenje središnjeg ureda, Financijsko poslovanje i predstečajna nagodba, Ispunjenje novčanih obveza - posebna naknada, Zagreb, 04.10.2013, (Broj klase:423-08/13-01/116, Urudžbeni broj:513-07-21-01/13-2)

[17] Direktiva 2011/35/EU, op. cit., čl. 7. , st. 2

[18] Ibidem, čl. 2. , st. 5

[19] Skupina autora: Kamate u svakodnevnoj praksi, TEB, Zagreb, 2015., str. 18.

[20] Zakon o financijskom poslovanju .., op. cit, čl. 3, točka 20. Referentna kamatna stopa se izračunava za svako polugodište (Zakon o obveznim… op. cit čl. 29. st. 2.)

[21] Zakon o obveznim..., op. cit. čl. 29. st. 2.

U ostalim odnosima (npr. odnosi u kojima je jedna od strana potrošač) primjenjuje se niža stopa zatezne kamate - *prosječna kamata uvećana za tri postotna poena* (ZOO, čl. 29. st. 2.).

Dakle, na novčane odnose između poduzetnika, odnosno poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze, primjenjuje se članak 12.a ZFPPN, kao posebni Zakon[22], a na sve ostale kombinacije odnosa primjenjuju se zatezne kamate iz članka 29. Zakona o obveznim odnosima.

3.2. UGOVORNA KAMATNA STOPA

Poduzeća mogu ugovoriti stopu zatezne kamate u slučaju kašnjenja u plaćanju pod uvjetom da tako ugovorena kamata nije posebno nepravedna prema vjerovniku. Ako stopa zatezne kamate nije određena ugovorom, primjenjuje se zakonom propisana kamatna stopa.[23]

Ako je stopa ugovornih kamata veća od stope zateznih kamata, one ne mogu teći poslije dužnikova zakašnjenja.[24] Odredbom (čl. 12.a. st. 3. ZFPPN-a) određeno je da se u poslovnim transakcijama između poduzetnika može ugovoriti stopa zatezne kamate koja ne može biti veća od zakonske zatezne kamate koja je vrijedila na dan sklapanja ugovora.

Zakonska kamata u kašnjenju s plaćanjima (čl. 14. st 7. ZFPPN-) i ugovorna kamata na kašnjenja (čl.12a, st. 2. ZFPPN-a) u plaćanjima u odnosima između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze, može biti samo zakonska zatezna kamata. Dakle, javna tijela ne smiju odrediti nižu kamatu na zakašnjelo plaćanje od zakonske zatezne kamate.[25]

Zakonom o obveznim odnosima[26] propisano je da se u ostalim odnosima (npr. odnosi u kojima je jedna od strana potrošač) primjenjuje niža stopa zatezne kamate - prosječna kamata uvećana za tri postotna poena.

Zakonom o obveznim odnosima su propisane i najviše stope ugovornih kamata, ali i visina kamata u situaciji kada su kamate ugovorene ali nije određena njihova stopa. Ovdje zakon opet prvi razliku ovisno o tome je li jedna od osoba u odnosu trgovac (viša stopa) ili nije trgovac (niža stopa).

---

22 Porezna uprava, Mišljenje …, Tumačenje članka 11. stavka 4. Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, op. cit.

23 HOK, Previše europskih poduzeća zatvoreno je zbog kašnjenja u plaćanju - Hok.hr, dostupno na: https://www.hok.hr/content/download/17456/150641/file/Brosura.pdf (pristup 23.6.2018.), str. 9.

24 Zakon o obveznim odnosima, op. cit, čl. 29, st. 6.

25 HOK, Previše.., op. cit.

26 Zakon o obveznim odnosima, NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, čl. 26

Ako su ugovorne kamate više od stope zateznih kamata, one ne mogu teći poslije dužnikova zakašnjenja (čl. 29. st. 6. ZOO-a).

4. NOVČANI BUDŽET

Već je spomenuto da je prema ZFPPN-i uprava poduzeća odgovorna za likvidnost društva. Uprava poduzeća dužna je upravljati imovinom i obvezama društva tako da je društvo sposobno ispuniti sve svoje dospjele obveze kroz mjere planiranja poznatih i potencijalnih novčanih odljeva i priljeva, redovito praćenje i upravljanje likvidnošću te određivanje odgovarajućih mjera za sprječavanje ili uklanjanje uzroka nelikvidnosti.[27]

U praksi planiranje priljeva i odljeva je moguće postići planiranjem poslovanja u budućem razdoblju tj. izradom budžeta. Budžet predstavlja plan za budućnost iskazan u brojčanim jedinicama. Isto kao što se financijski izvještaji pripremaju za proteklu godinu oni se mogu pripremati i za buduće razdoblje; budžetirani račun dobiti i gubitka, budžetirana bilanca i novčani budžet. Budžet[28] je kvantitativni izraz predloženog plana aktivnosti koji zadaje menadžment za određeni period i pomoć pri koordiniranju aktivnost kako bi se primijenio taj plan.

Budžet obično uključuje financijske i nefinancijske aspekte plana. Financijski budžet kvantificira očekivanja menadžmenta vezano za dobit, novčani tijek i financijsku poziciju. Da bi se sastavili financijski budžeti potrebno je napraviti niz operativnih budžeta koji obuhvaćaju sve segmente poslovanja; od planiranog broja proizvoda koji će se prodati i proizvesti, broja zaposlenika, potreba za materijalom itd. Operativni i financijski budžeti zajedno čine glavni budžet koji se donosi za razdoblje od godine dana na mjesečnoj ili na razini od tri mjeseca.

Proces izrade budžeta započinje prognozom prodaje na temelju koje se donosi prvi budžet – budžet prodaje. Budžet prodaje je budžet koji se sastoji od prognozirane prodaje u budućim periodima i obično se izražava u jedinicama proizvoda ali i u novčanim jedinicama. Ako je budžet prodaje nemarno napravljen ostatak procesa izrade budžeta je u tom slučaju gubitak vremena. To je ključni budžet u procesu izrade glavnog budžeta jer se svi ostali budžeti oslanjaju na budžet prodaje. Primjerice, nakon što je uspostavljen budžet prodaje potrebno je donijeti odluku o razini proizvodnje koja će biti potrebna da bi se podržala prodaja, (budžet proizvodnje). Budžet proizvodnje od tada postaje ključan u izradi ostalih budžeta; budžeta direktnog materijala, direktnog

[27] Vlada Republike Hrvatske, Prijedlog Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, Zagreb srpanj, 2012. , dostupno na : http://www.sabor.hr/Default.aspx?art=49294

[28] Horngroen, C. T., atar, S. M., Rajan, M.: Cost Accounting, Prentice Hall, 2012. str. 184

rada, proizvodne režije. Budžet prodaje i administracije je ovisan o budžetu prodaje ali i određuje budžet prodaje. Ovaj recipročan odnos proizlazi iz toga što prodaja dijelom ovisi o sredstvima koja stoje na raspolaganju za oglašavanje i unapređenje prodaje.

Jednom kad su operativni budžeti (prodaje, proizvodnje itd.) pripremljeni moguće je složiti novčani budžet. Novčani budžet je detaljan plan koji pokazuje kako će se tijekom budžetiranog perioda stjecati i trošiti novčana sredstva. Svi operativni budžeti uključujući budžet prodaje na neki način utječu na novčani budžet. Iz budžeta prodaje izvode se planirani novčani primici od prodaje. U slučaju ostalih budžeta utjecaj proizlazi iz planiranih novčanih izdataka koji proizlaze iz tih budžeta (općenito kazano to su izdaci za sve troškove poslovanja koje je potrebno platiti izuzev amortizacije, npr. isplate dobavljačima, isplate plaća, itd.). Novčani budžet pruža informacije menadžmentu kada će novčani izdaci biti veći od novčanih primitaka, koliki su budući manjkovi novca i izvori njihova pokrića

5. ZAKLJUČAK

Direktiva o borbi protiv kašnjenja u plaćanjima i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi se u promicanju kulture plaćanja oslanjaju na kamate na zakašnjelo plaćanje i propisivanje rokova plaćanja. Hoće li vjerovnik tražiti zatezne kamate za zakašnjenje svog dužnika uvelike ovisi o omjeru snaga vjerovnika i dužnika. Zatezne kamate se obično smatraju agresivnom mjerom koja narušava poslovne odnose. S obzirom da su kamate na zakašnjenje regulirane s dva propisa (Zakon o obveznim odnosima i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi) teško je očekivati od mikro i malih poduzetnika koji su najviše pogođeni ovim problemom da će imati kapacitete za razumijevanje i primjenu ove mjere. Ono što Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi nalaže, a ovim radom se nastojalo istaknuti, jest obveza planiranja novčanih priljeva i odljeva što je od iznimne važnosti za uočavanje i saniranje problema nelikvidnosti prije nego što on ugrozi poslovanje poduzeća. Samo planiranje nije dovoljno, potrebno je tjedno, mjesečno, tromjesečno ili kako menadžment odluči uspoređivati budžetirane veličine s ostvarenima kako bi se na vrijeme prepoznali problemi i poduzele aktivnosti te zadržala likvidnost.

LITERATURA

1. Direktiva 2000/35/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 29. lipnja 2000.o borbi protiv kašnjenja u plaćanju u poslovnim transakcijama.
2. Direktiva 2011/7/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 16. veljače 2011. o borbi protiv kašnjenja u plaćanju u poslovnim transakcijama čl. 5.
3. HOK, Previše europskih poduzeća zatvoreno je zbog kašnjenja u plaćanju - Hok.hr, dostupno na: https://www.hok.hr/content/download/17456/150641/file/Brosura.pdf, (pristup 23.6.2018.)
4. Horngroen, C. T., Datar, S. M., Rajan, M.: Cost Accounting, Prentice Hall, 2012.
5. Porezna uprava, Mišljenje središnjeg ureda, Financijsko poslovanje i predstečajna nagodba, Ispunjenje novčanih obveza, Zagreb, 28.10.2013, (Broj klase:423-08/13-01/70, Urudžbeni broj:513-07-21-01/13-4)
6. Porezna uprava, Mišljenje središnjeg ureda, Financijsko poslovanje i predstečajna nagodba, Ispunjenje novčanih obveza - posebna naknada, Zagreb, 04.10.2013, (Broj klase:423-08/13-01/116, Urudžbeni broj:513-07-21-01/13-2)
7. Porezna uprava, Mišljenje središnjeg ureda, Financijsko poslovanje i predstečajna nagodba, Tumačenje članka 11. stavka 4. Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, 18.02.2014., (NN 108/12, 144/12, 81/13, 112/13), (Broj klase:423-08/14-01/25, Urudžbeni broj:513-07-21-01/14-2, Zagreb),
8. Skupina autora, Kamate u svakodnevnoj praksi, TEB, Zagreb, 2015.
9. Šimunec, N: Izmjene i dopune Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, RRIF, br. 8, 2013, str. 146–151.
10. Vidovic, J., & Bubic, J.: SMEs in EU and employment-is there a connection?, Economic and Social Development (Book of Proceedings), 2016, str. 669- 678.
11. Vidović, J., Bubić, J.: Struktura poduzeća po veličini u EU i porezno opterećenje, Računovodstvo i Menadžment – RiM, 17. međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije, Primošten, 2016., str. 163-174.
12. Vlada Republike Hrvatske, Prijedlog Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, Zagreb srpanj, 2012. , dostupno na : http://www.sabor.hr/Default.aspx?art=49294, pristup (pristup 23.6.2018.)
13. Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, NN 108/12, do 78/15
14. Zakon o obveznim odnosima, NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18

MECHANISMS FOR REDUCING LATE PAYMENTS IN BUSINESS TRANSACTIONS

ABSTRACT

Collection of receivables represents an unavoidable problem in everyday business operations of enterprises in Croatia despite numerous regulations that tackle topic of collection of receivables. Length of time during which buyer should pay to the supplier is regulated by the Law on financial operations and pre-bankruptcy settlement. Interests on late payment are another institute that comes from the Law on obligations and Law on financial operations and pre-bankruptcy settlement. This paper deals with problem of collecting receivables in business relations, periods of payment and interests on late payments. The problem of uncollected receivables can easily become an issue of illiquidity. Law on financial operations and pre-bankruptcy settlement states that management is responsible for recognizing and removing liquidity problems in company through cash receipts and payments planning. For the purpose of planning cash receipts and payments, the drafting of the cash budget is proposed.

Key words: *receivables, late payments, payment periods, interests on late payment, cash budget*

Stručni rad
UDK: 658.155/65.012
Rad zaprimljen: 10.07.2018.
Rad prihvaćen: 16.08.2018.

RECEPTI ZA EFIKASNIJE ZDRAVSTVO

Dr. sc. Ivica Voloder
RRiF Visoka škola za financijski menadžment, Zagreb, Hrvatska
ivica@rrif.hr
Andreja Tomljenović, bacc. oec.,
Zagreb, Hrvatska
Mr. sc. Danko Sučević,
Infokorp d.o.o., Zagreb, Hrvatska

SAŽETAK RADA

Nema države koja nije u nekoj od reformi i/ili transformaciji i/ili reorganizaciji svojeg zdravstvenog sustava. No, paradoks modernog zdravstva je, bez obzira što ljudi žive prosječno duže, oni žive s puno više bolesti. U takvim novim okolnostima realno je postaviti pitanje koje postavljaju svi koji se bave strategijama zdravstvenih sustava: kako postaviti i dalje razvijati zdravstveni sustav, a da to bude realno, razumno, održivo ili jednostavno efikasno? Efikasnost zdravstvenog sustava, pogotovo onog dijela koji se financira „javnim" novcem predstavlja slijedeći strateški cilj svakog zdravstvenog sustava u svim zemljama svijeta u 21. stoljeću. U ovom radu se uspoređuju prihodi, troškovi i organizacije raznih zdravstvenih sustava u svijetu, ali i makroekonomske mogućnosti koje bi zdravstveni sustav RH učinile puno efikasnijim sustavom. Efikasnost sustava bi trebalo biti glavni i okvirni strateški cilj prema kojem bi se trebale donositi buduće strateške odluke.

Ključne riječi : *zdravstveni sustav, ekonomičnost, efikasnost, troškovi, prihodi, organizacija*

1. UVOD – ZDRAVSTVO OD NEKADA OD DANAS

Gledajući ne tako davnu ljudsku povijest, svatko onaj koji je npr. došao kod liječnika u Londonu oko 1900-te imao je veliku vjerojatnost kako će se od tog istog liječnika vratiti bolesniji nego što je bio kada je kod njega došao. Najvažniji razlozi za to bili su što medicina tada nije bila (jasno gledajući iz današnje perspektive) jako napredna, obavezna sterilizacija nije bila nešto čega su se tadašnji liječnici pridržavali, a i metode koje su se koristile za liječenje pacijenata nisu bili – blago rečeno - dobre, već naprotiv često kontraproduktivne za pacijente. Primjerice, puštanja krvi, upotreba pijavica itd. Od tada pa do danas, medicina se enormno promijenila. Prosječni životni vijek ljudi se drastično produžio, smrtnost kako dojenčadi tako i djece se nemjerljivo smanjila, epidemije više nemaju tako katastrofalne učinke na smrtnost populacije itd.. Puno je razloga zašto se sve poboljšalo, skoro da nema zemlje koja nije u nekoj od reformi i/ili transformaciji i/ili reorganizaciji svojeg zdravstvenog sustava. To je evolucijski gledano i razumljivo, obzirom kako su se prošlom stoljeću svi ti zdravstveni sustavi formirali. Danas kada su na ovaj ili onaj način organizirani, više nije strateško pitanje dali će ono biti formirano ili ne, već kako efikasno će oni funkcionirati. Uz to, paradoks modernog zdravstva je da bez obzira što ljudi žive prosječno duže, oni žive s puno više bolesti. U takvim novim okolnostima realno je postaviti pitanje koje postavljaju svi koji se bave strategijama zdravstvenih sustava: Kako postaviti i dalje razvijati zdravstveni sustav, a da to bude realno, razumno, održivo ili jednostavno efikasno. I uprava je to glavna strateška odrednica i cilj svih javnih zdravstvenih sustava u svijetu za ovaj dio 21. stoljeća.

Smjernice kod pisanja strategije razvoja nekog sustava vrlo često se svode na analizu trenutnog stanja i nabrajanja želja. Tematika koju obrađuje ovaj članak pokriva dosta radova[1], ali svi oni uobičajeno navode standardne metode i preporuke na bazi raznih makroekonomskih pokazatelja vezanim za zdravstvo. Uspoređujući zemlje viših i nižih stupnja razvoja, različitosti u starosti populacije, trendove i sl. U jednom od članaka[2] može se pronaći opći zaključak koji opisuje budućnost svakog zdravstvenog sustava: „Osnovni je zaključak rada da se rast zdravstvene potrošnje u dugom roku ne može zaustaviti, ali se financiranje zdravstva može i mora učiniti efikasnijim." U načelu taj zaključak je pogrešan, sustav treba učiniti efikasnijim, a ne samo njegovo financiranje. Efikasniji zdravstveni sustav je upravo ono što mora biti osnova svake strategije zdrav-

[1] Primjerice: O zdravstvu iz ekonomske perspektive (2014), više članaka u izdanju, Ekonomski institut Zagreb, Raspoloživo na URL: http://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/knjige/o_zdravstvu_iz_ekonomske_perspektive.pdf (pristupljeno 20.04.2018.)

[2] Mihaljek, D. (2014), Ekonomski institut Zagreb, O zdravstvu iz ekonomske perspektive, Kako financirati zdravstvo u doba financijske krize?, 27.09.2014.,. str. 30. Raspoloživo na URL: http://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/knjige/o_zdravstvu_iz_ekonomske_perspektive.pdf (pristupljeno 20.04.2018.)

stva, a to čini ne samo efikasnije prikupljanje sredstava, ne samo efikasnije trošenje sredstava već i zadovoljavanje potreba pacijenata tj. kupaca tog sustava.

1.1. PROBLEMI I MOGUĆNOSTI ZA EFIKASNIJE MODERNO ZDRAVSTVO

Same želje koje se navode u strateškim dokumentima ako nemaju podlogu u rezultatima koji su mjerljivi u modernom strateškom menadžmentu nemaju nikakvu vrijednost, već ih se može svesti na klasične političke i populističke pamflete koji u modernom društvu imaju drugu ulogu. Stoga autori ovog rada, kreću od početne premise koja proizlazi iz metodologije Balanced scorecard[3] koja glasi: „Ako nešto ne možeš mjeriti, onda s tim ne možeš niti u upravljati."

Kada se govori o tome kako financiranje zdravstva učiniti efikasnijim autori ovog rada smatraju da se treba fokusirati na rashodovnu stranu zdravstvenog sustava. Naime, prihodovna strana svakog zdravstvenog sustava ima puno limita i ograničenja u kategoriji kako, kada i koliko je moguće prikupiti sredstava za njegovo funkcioniranje. Autori ovog rada smatraju kako nije moguće puno utjecati na taj dio, koji je u primjerice u Hrvatskoj pretežito dio državnog proračuna, što drugim riječima znači kako je pretežito limitiran političkom odlukom. Pravac u kojem svatko tko upravlja zdravstvenim sustavom trebao bi usmjeriti realnu strategiju na efikasnije korištenje rashodovne strane zdravstvenog sustava i kako ta efikasnost mora biti mjerena, jer bez toga se ponovno ostaje na razini nabrajanja želja. To je tema o kojoj će ponajviše biti riječi u ovom radu.

2. MODELI I ORGANIZACIJA STRUKTURE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE U SVIJETU

Sustavi i modeli organiziranja zdravstvene zaštite koji se primjenjuju razlikuju se od zemlje do zemlje. Razlike se najviše odnose na izvore financiranja, te opseg i kvalitetu pruženih medicinskih usluga koje su time pokrivene. Financiranje zdravstvenog sustava ovisi ponajprije o izvoru i količini sredstva koji se izdvajaju za zdravstvo, a opseg i kvaliteta o načinu na koji se ta sredstva koriste, što najčešće rezultira nejednakošću u omjeru plačnog i konzumiranog. Neki od najzastupljenijih modela su svakako: model nacionalnog zdravstvenog sustava (Beveradge), model obveznog zdravstvenog osiguranja (Bismark), tržišni model, te različite kombinacije mješovitih modela. Međutim niti jedan od njih se ne može pohvaliti da je uspio udovoljiti svim zahtjevima koje iziskuje suvremeno društvo. Većina razvijenih zemlja sadrži neke od temeljnih oblika nacionalnog zdravstvenog sustava odnosno sustava socijalnog zdravstvenog osiguranja koji već dulje vrijeme primjenjuju na ovaj ili onaj način.

[3] Balenced scorecard – vjerojatno najpopularnije i najkorištenija menadžerska tehnika s kraja 20. stoljeća.

Tako se u SAD-u koristi tržišni model, u Velikoj Britaniji model nacionalnog zdravstvenog sustava Beveradge koji podrazumijeva proračunsko financiranje, dok je primjerice u zemljama poput Njemačke, Francuske, Nizozemske i Hrvatske u primjeni oblik Bismarkovog modela obveznog socijalnog zdravstvenog osiguranja.

2.1. TRŽIŠNI MODEL

Tržišni model je model privatnog zdravstvenog osiguranja gdje se preko privatnih polica osiguranja, a putem medicinski orijentiranih osiguravajućih društava, osiguravaju određeni zdravstveni rizici pojedinaca. Za zaposlene osobe te tzv. premije osiguranja slično kao i kod drugih modela plaćaju se najčešće po osnovi rada gdje veći dio snose poslodavci a manji zaposlenici. Što znači da poslodavci svojim zaposlenicima pored plaće osiguravaju i paket zdravstvene zaštite kao jedan oblik bonusa ili dodatka osnovnim primanjima. Takav pristup bio je načelno prihvatljiv i za jednu i za drugu stranu. Za zaposlenike iz razloga što im omogućava pristup medicinskoj zaštiti koju inače ne bi mogli ostvariti. Njima je samostalno financiranje police privatnog zdravstvenog osiguranja preskupo i često neizvedivo jer inicijalno ne zadovoljavaju ni one osnovne kriterije prema kojima bi ih osiguravajuća društva uopće uzela u obzir i prihvatila njihov zahtjev za sklapanje police osiguranja. Za poslodavce je takav oblik bio prihvatljiv jer im je omogućeno da ta davanja za radnike koriste kao porezni odbitak. Nadalje, oni dubljeg džepa bez problema samostalno su sposobni sklopiti i podmiriti police koje će im osigurati potpunu i visoko kvalitetnu zdravstvenu zaštitu, međutim oni na rubu društva bez posla i/ili na socijalnoj pomoći ostaju bez gotovo ikakve ili minimalne zdravstvene zaštite.

Ovakav sustav se koristi u SAD-u i njegove glavne mane su velika nejednakost u dostupnosti za korisnike različitih slojeva društva, te izrazito visoki troškovi. Međutim za one koji si mogu priuštiti tu zdravstvenu zaštitu ona je visoke kvalitete. "Od 1990. godine privatnim zdravstvenim osiguranjem bilo je obuhvaćeno oko 73% stanovništva, dok je njih 27% koristilo javno socijalno osiguranje – MEDICARE za one starije od 65 godina, te MEDICAID za one socijalno ugrožene građane. S druge strane, a prema podacima zadnjih 15-tak godina, čak 14% ukupne američke populacije odnosno njih gotovo 35 milijuna nije imalo apsolutno nikakav oblik zdravstvenog osiguranja."[4] Danas je tendencija američkog zakonodavstva i političkih lidera orijentirati se prema europskim modelima koji jamče uzajamnost i solidarnost. Na tragu toga je bio i sustav zaštite OBAMACARE (nažalost ukinut dolaskom predsjednika Trampa)

[4] Marković, B. i Vukić, S. (2009.), Modeli organizacije i financiranja zdravstva u odabranim zemljama svijeta. Raspoloživo na Hrčak - Srce: URL: https://www.google.hr/search?q=razlike+u+medicinskim+sustavima+zemalja&rlz=1C1GCEA_enHR787HR787&oq=razlike+u+medicinskim+sustavima+zemalja&aqs=chrome..69i57.14505j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8 (pristupljeno 11. ožujka 2018.).

kao oblik zakona o obveznom zdravstvenom osiguranju koji je donio značajnu promjenu u američkom sustavu zdravstvene zaštite.

2.2. BEVERADGEOV MODEL

Beveradgeov model je model nacionalnog zdravstvenog sustava čiji je temeljni koncept baziran na financiranju iz proračuna. Njime je osigurana zdravstvena zaštita za sve članove društva odnosno 100% njegove populacije. U ovom modelu sve usluge pruža država, koja je ujedno zadužena i za pokriće svih troškova na teret proračuna. Glavna ideja kod dizajniranja ovog sustava bila je stavljena na solidarnost, te princip da se zdravstvena skrb ne smije prepustiti tržištu. Smatralo se da je jedino državni sustav medicinske skrbi taj koji može osigurati za sve sudionike društvene zajednice jednak, prihvatljiv, dostupan i pravedan sustav zdravstvene zaštite. Ovaj model nastao je za vrijeme Drugog svjetskog rata u Velikoj Britaniji te je poznat kao Britanski Nacionalni zdravstveni sustav (dalje u tekstu NHS). U sklopu NHS sustava najznačajniju ulogu imaju fondovi primarne njege tzv. Primary Care. Stoga se za NHS sustav može reći da ga karakterizira fokusiranost na liječnike opće prakse koji su primarna karika zdravstvenog sustava. Ovaj model se primjenjuje već više od 70 godina te se u praksi pokazao kao izrazito funkcionalan i održiv sustav.

2.3. BISMARKOV MODEL

Bismarkov model uspostavio je još 1883. godine Otto von Bismark a model je koji predstavlja sustav obveznog socijalnog zdravstvenog osiguranja. Zasnovan je na postulatu da je zdravstvena zaštita temeljno socijalno pravo svakog pojedinca. Isto tako podrazumijeva i obvezu svakog pojedinca da participira izdvajanjem određenih sredstava u zajedničke zdravstvene fondove. Svi članovi fondova u njemu sudjeluju na principu solidarnosti koji im daje jednak tretman i beneficije neovisno o iznosu koji izdvajaju u te fondove. Participacija se ostvaruje kroz obvezne doprinose koji se također plaćaju po osnovi ostvarenog radnog odnosa. Sustavom upravljaju različiti oblici neprofitnih zdravstvenih fondova i većina sudionika može birati u kojem fondu želi sudjelovati. Ti fondovi iako su uglavnom autonomni generalno su pod kontrolom državne vlasti. Ovaj model garantira kvalitetnu zdravstvenu zaštitu međutim ne pokriva cjelokupnu populaciju. U nekom svom prilagođenom obliku karakterističan je za Njemačku, Francusku, Nizozemsku, Hrvatsku te druge europske kontinentalne zemlje. Prema svojim karakteristikama hrvatski zdravstveni sustav najsličniji je upravo ovom Bismarkovom modelu. Kao što je obrazloženo temeljne razlike između navedenih sustava uglavnom su sadržane u načinu njihova financiranja, obuhvatnosti i kvaliteti pruženih usluga, te stupnju pokrivenosti i dostupnosti sustava zdravstvene zaštite stanovništvu.

2.4. ZAJEDNIČKI NAZIVNIK SVIH MODELA

Bez obzira koji se model koristi, za svaku državu svijeta je danas skoro nemoguće direktno prijeći s jednog na drugi model (točnije s javnog na privatni). Kako bi se to moglo ostvariti potrebna je izuzetno velika politička moć. U demokratskim zemljama toga nema, jer kada bi bilo koja vlada to pokušala napraviti i ustrajala na tome, realno je kao bi ta ista vlada veoma brzo pala. Ono što je moguće i što rade sve demokratske zemlje, je lagano „prebacivanje" troška financiranja zdravstvenog sustava s javnog na privatno. Jasno je kako to „prebacivanje" opet izuzetno ovisi o političkoj moći onih koji su na vlasti, jer je zdravstveni sustav izuzeto „sklizak" teren za preživljavanje u „političkom svijetu". Pri tome jako veliki utjecaj ima i sama kultura neke države i njenih građana, tako da na zdravstveni sustav i načine njegovog financiranje potpuno drugačije gledaju u SAD-u (dovoljan argument je OBAMACARE) nego u zemljama EU-a, gdje se zdravstvena zaštita smatra neotuđivim pravog svakog građanina, a da se pri tome izuzetno ističe jednakost svih građana. Ne treba zaboraviti kao u svakoj raspravi i razmišljanju treba uzeti u obzir i ekonomsko stanje države. Dobar primjer je Kina, gdje su kineske vlasti tek nakon 2009. godine ubrzano pokrenula reforme zdravstvenog sustava kako bi on bio puno dostupniji svim građanima. Prema podacima iz 2013. godine[5], 95% kineske populacije bilo je pokriveno s nekim oblikom javne zdravstvene zaštite. Prema postavkama tog sustava pacijent plača oko polovinu troškova ako je na bolničkom liječenju, dok je druga polovica pokrivena iz javnog osiguranja.

3. EKONOMIJE ZDRAVSTVENIH SUSTAVA

Koliko koja zemlja izdvaja za zdravstvo po stanovniku ili pak koji je prosječni trošak za zdravstvene usluge po glavi stanovnika, te što stanovništvo za taj novac dobiva razlikuje se od zemlje do zemlje.''Primjerice Norveška, Švicarska i SAD smatraju se jednim od tri najveća potrošača u sektoru zdravstvene skrbi. U Norveškoj se tako troškovi zdravstvene skrbi kreću oko 9.715 $ po stanovniku što čini nekih 9,6 % BDP-a, u Švicarskoj oni iznose oko 9.276 $ po stanovniku ili 11,5 % BDP-a, dok su u SAD-u na razini 9.146 $ po stanovniku odnosno 17,1% BDP-a. Međutim neke druge zemlje koje imaju jednako kvalitetne ako ne i bolje zdravstvene sustave, uspjele su ostvariti znatno bolje rezultate uz puno manji trošak. Hong Kong ima trošak zdravstvene zaštite u iznosu od 1.716 $ po stanovniku (6% BDP-a), u Izraelu je taj trošak 2.599 $ (7,2% BDP-a), a Singapuru on iznosi 2.507$ (4,6% BDP-a). Iako su u ove zadnje tri zemlje troškovi znatno manji očekivani životni vijek njihova stanovništva kreće se između 82 i 83 godine života jednako kao primjerice u Norveškoj ili Švicarskoj koje izdvajaju znat-

[5] The Economist (2013.), Health-care reforma, Feeling your pain, 27.04.2013.

no više, ili pak SAD-u gdje je životni vijek otprilike 79 godina života."[6] S druge strane tu su i one zemlje na suprotnoj strani ljestvice čiji rezultati nisu niti izbliza tako dobri, i kod kojih su ti troškovi znatno veći, a sveopća zdravstvena slika znatno lošija. "Primjerice tu je Južna Afrika gdje troškovi zdravstvene zaštite iznose 8,9% BDP-a za životni vijek od 56,7 godina ili pak Rusije sa 6,5% BDP-a te očekivanim životnim vijekom od 71 godine života."[7] Promatra li se ukupna potrošnja na zdravstvo kao postotak BDP-a onda prema Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji (eng. WHO) procijenjeno je kako se u Hrvatskoj 7,8% (u 2014.-toj godinu) ukupnog BDP potrošilo na zdravstvo.[8] Veoma česti pokazatelj efikasnosti koji se u statistikama spominje je npr. prosječni životni vijek stanovnika u odnosu na postotak BDP-a po stanovniku također ne pokazuje realnu sliku organiziranosti i efikasnosti zdravstvenog sustava neke zemlje. Zemlje poput Kube dosegle su prosječni životni vijek stanovnika u istoj razini kako i kod razvijenih zemalja koji u dolarima troše po stanovniku nekoliko puta veće iznose. Navodeći ovako iznose i očekivani životni vijek ipak ne možemo ustvrditi što je to što neki zdravstveni sustav čini više učinkovitijim? Snažan sustav primarne zdravstvene zaštite, tehnologija koja pomaže obuzdati troškove, sustav raspodjele resursa ili nešto sasvim treće?

3.1. RASHODOVNA STRANA ZDRAVSTVENIH SUSTAVA – KAKO I NA ŠTO SE TROŠI NOVAC U ZDRAVSTVENIM SUSTAVIMA

Znanost koja se bavi problematikom zdravstvene zaštite smatra da je stup svakog zdravstvenog sustava primarna zdravstvena zaštita, zbog najpovoljnijeg odnosa zdravstvenog izdatka i troška zdravstvene zaštite. Samo financiranje zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj veoma je netransparentno pogotovo ako se promatra detaljnije rashodovna strana sustava.[9] Temeljem godišnjeg izvještaja o poslovanju HZZO-a ono što se može iščitati su samo kumulativni podaci, a nikako po stavkama, stoga se iz njega se ne može ništa pronaći vezao uz preporuke i ciljeve vezane uz realizaciju Nacionalne. Strategije. Razlog tome ne treba tražiti u namjernoj netransparentnosti, već što takvi podaci niti ne postoje, a ne postoje jer ne postoji niti sustav IT koji bi ih okupio

---

6 WHO, Country report, Raspoloživo na WHO, URL: http://www.who.int/countries/hrv/en/ (pristupljeno 04. Travnja, 2018.)

7 World Economic Forum: Global Agenda – Which countries get the best – and worst value healthcare. Raspoloživo na: URL: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/is-your-country-getting-what-it-pays-for-with-healthcare (pristupljeno 13.ožujka 2018.)

8 WHO, Country report, Raspoloživo na WHO, URL: http://www.who.int/countries/hrv/en/ (pristupljeno 04. Travnja, 2018.)

9 Vlada RH, Izvješće o poslovanju Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje za 2016. godinu, veljača 2017., Raspoloživo na URL: https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/2017/03%20o%C5%BEujak/28%20sjednica%20Vlade%20Republike%20Hrvatske//28%20-%2021.pdf (pristupljeno 19.04.2018.)

i obradio. A kada njega nema onda oni koji upravljanju sustavom realno niti ne mogu s njim upravljati. Razlog je to što se dug u zdravstvu koji je tijkom 2013. i 2014. godine vlada sanirala zdravstveni sustav sa 6,5 milijardi kuna, no nakon toga on je ponovno narastao te je ukupni dug u srpnju 2017. godine narastao na preko 8 milijardi kuna, a dospjeli dug na skoro 4 milijardi kuna.[10] Zaključak je kako takvo upravljanje nije spriječilo uzroke problema.

3.2. KLJUČNI RAZLOZI NEEFIKASNOSTI ZDRAVSTVENOG SUSTAVA

Tijekom 20. stoljeća specijalizacija rada dosegla je enormne promjene, veće nego u cijeloj povijesti čovječanstva do tada. Ta specijalizacija u najvećoj mjeri doprinijela je i sve većom efikasnosti sustava, kako tvrtki, kompanija, ustanova, sustava itd. Pozadina toga bila je sve veća specijalizacija znanja. Liječnik od prije sto pedeset godina prema današnjim mjerilima znanja za liječnike s nekom od specijalizacija imao je i znao samo nekoliko „trikova". Današnja specijalizacija u medicini vrlo vjerojatno je najveća u odnosu na bilo koju modernu profesiju (profesori, pravnici, inženjeri itd.). Danas da liječnik dođe do razine specijalizacije čekaju ga godine i godine učenja samo u medicini, ali zdravstveni sustav kako bi bio efikasan ne čini samo medicina. Pacijenti se ne žale na svoje zdravstvene sustavne jer liječnici nisu stručni, već su najveći prigovori oko efikasnosti sustava vezano uz razne liste čekanja, dupliciranje pregleda, zastarjele opreme i sl. Moderno poslovno upravljanje u npr. velikim korporacijama već više od sto godina kontinuirano unapređuje svoje procese, a ni u kom slučaju se ne može reći kako se od prve Fordove proizvodne linije nije unaprijedila kako proizvodnja, distribucija, odnos s kupcima, marketing itd. Stoga ravnatelji bolnica koji su skoro uvijek i samo specijalizirani liječnici medicinske struke bi trebali priznati kako su stručnjaci u jednom području, ali u poslovnom upravljanju nisu. Realno je isto tako reći kako oni to sami nikada neće priznati, već sve ostaje na politici i ekonomiju koji će gledajući efikasnije zdravstvene sustave koji su na sličnim troškovnim razinama kao i zdravstvo Hrvatske da to promijeni. U najmodernijim i najsuvremenijim zdravstvenim ustanovama u svijetu podjela i specijaliziranost poslova medicine i poslovnog upravljanja ustanovom odavno je razdijeljene, te ta dva posla skoro nikada ne obavlja jedne osoba. Inače, slični konflikt i rješenje može se pronaći i u kulturi, gdje na razini uprave postoje poslovni direktor i umjetnički direktor.

Sa strane organizacije zdravstvenog sustava, zapadni zdravstveni sustavi odavno su razdijelili funkcije menadžmenta od medicine. Drugim riječima, postoji poslovni direktor bolnice, kao i medicinski direktor bolnice. Onaj prvi uo-

[10] Vlada RH, odgovor na zastupničko pitanje, odgovor ministra zdravstva dr.sc. M. Kujunđića, https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/2017/11%20studeni/66%20sjednica%20Vlade%20Republike%20Hrvatske/PDF//66%20-%2014.3.pdf (pristupljeno 13. ožujka 2018.)

bičajeno je stručnjak iz organizacije i menadžmenta, sa znanjima iz financija i računovodstva. S druge strane, medicinski direktor bolnice je „glavni liječnik" bolnice. Današnja situacija u hrvatskom zdravstvu je kako uvijek postoji ravnatelj bolnice koji je iznad svega i uvijek liječnik. Njegove sposobnosti, ugled, znanje i vještine bazirane su najčešće na medicinskoj stručnosti. Izuzetno rijeko se dešava u hrvatskim bolnicama kako je ravnatelj bolnice i dobar menadžer. To je glavni razlog zašto u kategoriji organiziranja, a samim time i efikasnosti sustava, te na kraju i njegovog financijske održivosti u hrvatskom zdravstvu stvari ne funkcioniraju. Stoga postavljamo pitanje: Koliko je realno da će se zdravstveni sustav promijeni tj. biti efikasniji dok ga budu vodili samo liječnici? Promjena toga realno je kako se neće dogoditi sve dok isto takva praksa ne bude promijenjena na samom vrhu državne uprave koja „postavlja pravila". Menadžment je nastao kao disciplina koja je, pogotovo u 20. stoljeću doživjela svoj puni razvoj znanja i vještina. Danas skoro da nema glavnog direktora nekih od multinacionalnih korporacija (koje su ipak najefikasnije organizacije i sustavi na planeti) koji nema uz bazično zanimanje, veliko obrazovanje iz menadžmenta. Kod liječnika? Skoro nitko. Stoga su i najčešće kritike vezene uz efikasnost zdravstvenog sustava odnose na: nepovezanost procesa, dupliciranje usluga, visoki troškovi – obzirom na objekte, opremu, osoblje i sl., te općenito nedostatak optimizacije cijelog sustava. Gledajući s menadžerskog stanovišta, ili financiranja gdje se potiče efikasnost na bazi efikasnijeg korištenja resursa, veliki dio problema potpada u potpunosti pod organizaciju i iskoristivost opreme. Konkretno: Prosječna cijena jedne opremljene operacione sale se kreće od cca. 100 000 Eura pa do 1.000.000 Eura, od najmodernijih aparata, do popratnih aparata za sterilizaciju itd. Kada neki poduzetnik uloži npr. takav iznos novaca u novu proizvodnu liniju, onda je njegov cilj da se ta linija što prije amortizira, te stoga takva proizvodna linija često radi 24 sata dnevno, osim u doba kada je redovni servis ili remont. U zapadnim zemljama postoji radno mjesto manadžment operacionih sala (eng. Operating room management) u funkciji je već više od dva desetljeća.[11] Njegova funkcija je optimiranje i efikasno korištenje kako opreme i osoblja, uz nužni uvjet osiguravanje najveće moguće zdravstvene zaštite za pacijente. U Hrvatskoj takav manadžment još uvijek ne postoji, stoga se postoje niti dodatni podaci o iskoristivosti tako skupe opreme. To je jedan od glavnih razloga zašto je oprema stara i dotrajala, odnostno zašto se i dalje koristi izuzetno neefikasno.

[11] Više na https://en.wikipedia.org/wiki/Operating_room_management (pristupljeno 13. ožujka 2018.)

4. STRATEGIJE ZA BUDUĆI ZDRAVSTVENI SUSTAV

4.1. STRATEGIJA ZA ZDRAVSTVENI SUSTAV – PROFIT ZA NEKE ILI EFIKASNOST ZA SVE

Kada se kreće u bilo kakav razgovor i razvoj strategije vezane uz zdravstvo preporuka „supergurua" strateškog menadžmenta Michaela Portera je:[12] „Prvi korak u rješavanju bilo kojeg problema je odrediti pravi cilj. Napori kod reformi zdravstvene zaštite bili su ponajviše u nedostatak jasnoća o cilju, ili su čak išli u potrazi za pogrešnim ciljem. Uski ciljevi kao što su npr. poboljšanje pristupa skrbi, smanjivanje troškove i povećanje dobiti bilo je odvlačenje pažnje od pravih i realnih ciljeva. Pristup u kojem povećanje profita je u potpunosti suprotan s interesima pacijenata, jer profit zavisi o povećanju volumena usluga, a ne o isporuci dobrih rezultata za pacijente/kupce tih usluga. U zdravstvenoj zaštiti, glavni cilj pružatelja usluga kao i za svakog drugog sudionika, mora biti poboljšanje vrijednosti za bolesnike. Ako pacijenti i korisnici usluga ne osjete i vide poboljšanje onda ta vrijednost u zdravstvenom sustavu nije strateški dobro definirana. Kvaliteta se ne smije narušiti na račun bolesnika tj. korisnika usluga. Transformacija davatelja usluga neće biti niti linearna niti brza, ali mora biti mjerena na bazi kvalitete. Neuspjeh za poboljšanjem vrijednosti koje bolesnici tj. kupci osjete znači neuspjeh i sustava. Temeljno razmišljanje stoga mora biti definiranje strategije koja će polučiti najbolje rezultate uz najmanji trošak, ali i stvoriti sustav temeljen na vrijednosti. Međutim što je percepcija vrijednosti – za neke skupine je to svakako profit, za druge pak način prakticiranja medicine, za one treće pak pitanje života. Dosadašnji sistemi su se uglavnom bavili pitanjima poput volumena i profitabilnosti pruženih usluga, onim što medicinsko osoblje radi li pak koje usluge pacijenti najviše trebaju, a takav pristup je iznjedrio sve ono što danas pod upitnikom u sustavima zdravstvene zaštite.

Rasprave u bogatim zemljama o visokim cijenama lijekova su kontinuirane i izuzetno frustrirajuće. Posljednjih dva desetljeća cijena lijekova za rak je drastično porasla, no pod riječi rak danas se ne opisuje jedna bolest, već jako puno njih. Glavni razlog tome je što je farmaceutska industrija okrenula svoja istraživanja upravo prema tim bolestima.[13] Predviđanja su da dvije petine ljudi može očekivati da dobije neki od oblika raka tijekom svojeg dugovječnijeg života. To je glavni razlog zašto se broj novih lijekova za rak povećao za više od 60% u proteklih desetak godina.[14] Stoga, danas u modernoj medicini postoji preko 600 različitih tretmana za rak. Kontinuirano se odobravaju nove vrste lijekova, tako je ove godine Američka agencija za hranu i lijekove odobrila lijek

[12] Porter, E.M., Lee, T.H. (2013.), The strategy that will fix health care, Harvard business review, Listopad 2013., str. 52.

[13] The Economist (2011.), Drug companies in America, The costly war on cancer, 26.05.2011.

[14] The Economist (2017.), Cancer drugs are getting better and dearer, 04.05.2017.

pod tržišnim nazivom Imfinzi od britanske farmaceutske korporacije AstraZeneca, koji se koristi za rak mjehura. Veleprodajna cijena tog lijeka za godišnji tretman iznosi 180.000 američkih dolara. Taj lijek je trenutno najskuplji, a cijeli jedan niz lijekova se nalazi na ponudi čije cijene su samo nešto malo manje od gore spomenute. Jasno je kako takve cijene lijekova nikako nisu dobro primljene kako među pacijentima, liječnika, osiguravatelja i samih vlada. Do prije pet godina najskuplji lijek koštao je pola od tog iznosa. Donijeti stoga odluku koji lijek za rak koristiti, točnije koji se može koristiti, apsolutno nitko ne želi. Stoga je britanska vlada 2010. godine osnovala poseban fond za nove lijekove. Do kraja 2016. godine taj fond je potrošio cca. 1,8 milijardi US dolara, i to ponajviše na lijekove za koje se kasnije pokazalo kako su bili neefikasni za stanja pacijenata za koje se smatralo kako bi im oni drastično trebali pomoći. Nakon takvih iskustava, mnogi smatraju kako bi bolji pristup prema pacijentima, ali i onima koji plaćaju bio da se cijena tih lijekova formira na bazi „rezultata". Taj pristup sve više se koristi obzirom kako se pokazalo da mnogi od tih lijekova i ne lijeće onako kako farmaceuti govore.[15] Neki smatraju kako koristi od nekih tih lijekova se ni približno ne mogu mjeriti s njihovim troškovima. Za trošak od skoro 100 tisuća dolara život se pacijentu produži na prosječno četiri mjeseca. Stoga su privatni zdravstvena osiguranja uvela kako za takve vrste lijekova koji imaju izuzetno veliku cijenu, a nepotvrđeno značajnije poboljšanje i produženje života sami pacijenti moraju dodatno platiti dodatno značajni dio cijene tih lijekova.

4.2. STRATEGIJA ZA ZDRAVSTVENI SUSTAV - PROFESIONALCI KOJI UPRAVLJAJU SUSTAVOM

Definicija „kvalitete" je jednostavna ako se promatra iz perspektive velike korporacije. Kvaliteta se promatra kroz to što kupci govore misle o njihovim proizvodima i/ili uslugama. A upravo korporacije su najnaprednije jer već odavno znaju i primjenjuju proces usklađenosti; troškovnog računovodstva usklađenim s rezultatima vrijednosti za kupce. Svaki efikasni organizacijski sustavi sustav usmjeren je na cilj kako zadovoljiti potrebe kupaca, bez dupliranja procesa, optimalnog korištenja osnovnih sredstava kako od ICT-a do skupih uređaja, koji se kontinuirano unaprjeđuju, ali i amortiziraju. Razlog velike efikasnosti u korporacijama nalazi se u tome što su pod kontinuiranim pritiskom tržišta i što njih vode profesionalni menadžment koji su specijalizirani upravo za upravljanje velikim sustavima.

Nove strategije u fokus trebaju staviti one vrijednosti koje će primarno biti orijentirane prema ostvarenju što boljih ishoda liječenja, prema samom pacijentu i podizanju kvalitete zdravstvene skrbi koju prima, što bi trebalo do-

[15] The Economist (2017), Drug companies in America, The costly war on cancer, 26.05.2011.

prinijeti da troškovi postizanja tih ishoda budu značajno racionalizirani. Suočene s ogromnim pritiscima na njihove zdravstvene sisteme države će obzirom na geopolitičku poziciju, stanje gospodarstva i socijalnu sliku društva moraju dati nove odgovore za brojna pitanja koja su više manje jednaka za sve, a svode se na dvije riječi: efikasnost sustava. U načelu taj pojam najviše razumiju profesionalni upravljači nekim sustavima, često nazivanim menadžment. U najnaprednijim zdravstvenim sustavima medicinske ustanove odavno su već organizirane na dva dijela: jedan je medicinski i tu glavnu riječ imaju ugledni liječnici, a drugi je organizacijski gdje glavnu riječ imaju menadžeri (poslovno upravljanje).

4.3. PRAĆENJE ISHODA I TROŠKOVA LIJEČENJA – IT I ADMINISTRACIJA

Za bržu realizaciju poboljšanja zdravstvenog sustava nužno je uspostaviti adekvatan i učinkovit sustav vrednovanja svih involviranih komponenti. Medicinski timovi koji imaju mogućnost usporedbe svog rada s performansama vodećih timova liječnika na tom području bilo unutar iste ustanove ili izvan nje uglavnom značajno pospješuju dotadašnje rezultate. Međutim i praćenje ishoda liječenja pacijenata je komponenta koja nikako ne smije biti izostavljena iz sustava nadzora i kontrole. Pacijenti čiji je proces liječenja pravodobno započet i adekvatno usmjeren bez nepotrebnog gubitka vremena i konfuzije, značajno izbjegavaju kasniji nastanak potencijalnih komplikacija koje se mogu manifestirati upravo radi nepravodobnog i neprimjerenog pristupa koji je rezultat lošeg sustava zdravstvene zaštite.

Kako bi pružatelji medicinskih usluga mogli razumjeti što, kako i koje ishode pratiti, kako prikupljati i na koji način analizirati prikupljene podatke moraju razumjeti i od kojih se sve troškovnih komponenti sastoje pojedine usluge, zahvati i sl. Većina medicinske struke, osoblja, menadžera, upravljačkog ili zakonodavnog aparata nema apsolutno nikakva saznanja koliko u stvarnosti košta cjelovit sustav zdravstvene zaštite za određeni profil pacijenta izloženog nekom određenom medicinskom stanju. Najčešće se troškovi prate po kliničkim centrima, odjelima, uslugama a ne po stvarnom trošku koji će nastati tretiranjem jednog jedinog pacijenta. Kako bi dobili cjelovitu sliku i uspjeli determinirati vrijednost pojedine usluge, te kako bi mogli obuhvatiti sve troškove koji su sa tom uslugom povezani neophodno je pratiti cjeloviti proces tretiranja promatranog medicinskog stanja od početka do kraja. To podrazumijeva praćenje troškova svih pri tome korištenih resursa od pomoćnog medicinskog osoblja, uključenih liječnika, uporabe medicinske ili pak IT opreme, neophodnih medicinskih objekata, administracija i dr. Tako utvrđene troškove treba usporediti sa ostvarenim ishodima liječenja. Da bi to bilo moguće potrebno je

usavršiti i drastično unaprijediti IT sustav zdravstva, što je uz današnju tehnologiju jako jeftino napraviti. A kada se taj sustav objedini onda ga kontinuirano treba i unaprjeđivati. Nove tehnologije te njihova implementacija nisu zaobišle niti sektor zdravstvene zaštite. Odnosno, u potpunosti su transformirale način na koji se medicina danas prakticira. Isto tako, a obzirom na suvremena društvena kretanja, IT sustavi bi danas trebali biti sastavni dio medicinske prakse. U svakom slučaju jasno je da bez dobro usklađenih informacijskih alata neće biti moguće realizirati zadane ciljeve jer tek adekvatan input i output podataka može dati točnu informaciju o analiziranim podacima koji su temelj za daljnje uspješno i učinkovito funkcioniranje sustava. U Hrvatskoj nažalost iako je sustav djelomično informatiziran, isti uglavnom nije u službi provođenja reformi već je svojevrsni administrativni balast koji samo dodatno opterećuje procese.

Velike korporacije koje se često mogu uspoređivati s zdravstvenim sustavom neke srednje države nikada ne bi bile efikasne, razvijene itd. da npr. ne koriste neki od IT sustava baziranim na CRM-u (eng. Customer Relation Menagement). Možda najpoznatiji je SAP (može se tvrditi današnji lider u poslovnom za upravljanje poslovnim operacijama i odnosima s kupcima). Hrvatski slučaj je takav da eZdravstvo postoji, ali to je već zastarjeli sustav koji niti približno ne može povezivati i generirati podatke koji su potrebni onima koji upravljaju zdravstvenim sustavom, odnosno zadovoljiti kako efikasnost tako i zadovoljstvo kupaca / pacijenata. Većina sustava kod ove problematike evaluacije i praćenja troškova ili pak postignutih ishoda liječenja još uvijek tapka u mraku, te ne načelno nisu prepoznali koje to mehanizme je neophodno podesiti kako bi poboljšali procese i redizajnirali općenito sam pristup pružanju zdravstvene zaštite. Razlog zašto je to tako je jasan: ne postoji menadžment koji zna što je to i kako s tim upravljati.

4.4. REFORME ZDRAVSTVENOG SUSTAVA U RH

Reforme zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj tijekom posljednjih 20-tak godina mogle bi se tvrdnjom: „Zbog gomilanja financijskih gubitaka provedeno je nekoliko sanacija zdravstvenog sustava koje su predstavljale puko pokrivanje gubitaka sredstvima državnog proračuna."[16] Situacija od prije nekoliko godina[17] i danas je aktualna. Budući da se zdravstveni gubici većinom pokrivaju uz pomoć dodatnih zaduživanja Ministarstva financija, to znači da zdravstveni sustav predstavlja neplanirani deficit državnog proračuna. Osim toga, budući da zdravstveni sustav ponovno iz godine u godinu akumulira do-

[16] Broz, T. i Švaljek, S., (2014), Ekonomski institut Zagreb, O zdravstvu iz ekonomske perspektive, Financiranje zdravstva u Hrvatskoj: od reforme do reforme, 27.09.2014.,. str. 52. Raspoloživo na URL: http://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/knjige/o_zdravstvu_iz_ekonomske_perspektive.pdf

[17] Ibid., str. 70

datne gubitke te se povećavaju neplaćene dospjele obveze, jasno je da on u ovakvom obliku ne može funkcionirati bez dodatne državne pomoći. Bez obzira što u ovo doba država više nije u ekonomskoj krizi, ali je jako zadužene, nije realno očekivati novo povećanje za izdatke prema zdravstvu i to iz javnih financija. Buduće strategije moraju se okrenuti i fokusirati prema rashodnoj strani. Neki naputci vezano uz to mogu se naći u Nacionalnoj strategiji razvoja zdravstva 2012.-2020.[18] i najavljenom restrukturiranju hrvatskih bolnica kojim će se pokušati racionalizirati bolnički sustav te povećati njegova učinkovitost. Osim reorganizacije bolnica, reformske mjere Vlade RH i Ministarstva zdravlja uključuju smanjenje izdataka za lijekove na recept, uvođenje osnovne (besplatne) i dopunske liste pomagala (s doplatom), dodatnu kontrolu bolovanja te provedbu objedinjene javne nabave. Ukratko Nacionalna Strategija objavljena 2012. godine kao i svaka „standardna" strategija posjeduje ciljeve i prioritete. Ciljevi su općeniti sami po sebi, a prioriteta je u njoj konkretno osam:

- Prioritet 1: Razvoj informatizacije i eZdravstva
- Prioritet 2: Jačanje i bolje korištenje ljudskih resursa u zdravstvu
- Prioritet 3: Jačanje upravljačkih kapaciteta u zdravstvu
- Prioritet 4: Reorganizacija ustroja i djelovanja zdravstvenih ustanova
- Prioritet 5: Poticanje kvalitete u zdravstvenoj zaštiti
- Prioritet 6: Jačanje preventivnih aktivnosti
- Prioritet 7: Očuvanje financijske stabilnosti zdravstva
- Prioritet 8: Suradnja s drugim resorima i društvom u cjelini.

Ako se pobliže promatra prioriteti od 3-8 oni se svi mogu objediniti pod uvođenje menadžmenta u zdravstveni sustav – koji će to onda imati kao svoje ciljeve, prioritet 1 je nešto što mora odraditi Ministarstvo zdravstva kao krovna ustanova, kako bi se svi ostali mogli „priključiti" na sustav koji se kontinuirano održava i unaprjeđuje kao i svaki poslovni CRM sustav, dok prioritet 2 potpada u potpunosti pod medicinsku struku. Ali problem je što prioriteti koji su bili glavne odrednice strategije zdravstva prije 6 godina vjerojatno će biti isti za godinu do dvije kada se bude pisala nova strategija za neki budući period, što načelno nije nužno već je potrebno krenuti u provedbu onog što je već objavljeno.

5. ZAKLJUČAK

Svaka reforma zdravstvenog sustava u RH u kategoriji povećanja izdataka za zdravstvo u kategoriji potrošnje po stanovniku kao postotak BDP-a je nerealna. Bez obzira na sve veći pritisak na njega zbog sve većeg postotka starije populacije, politika kako glavni instrument državne potrošnje nema u tom slu-

[18] Nacionalna strategija razvoja zdravstva od 2012-2020. (rujan 2012.), URL: https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Skracena%20Nacionalna%20strategija%20razvoja%20zdravstva%20-%20HRV%20-%20za%20web.pdf (pristupljeno 19.04.2018.)

čaju jako velike mogućnosti. Naime, bez obzirom što je državni proračun sve veći i veći, ali je i dug javne države sve veći i veći. To je glavni razlog zašto u nekom srednjoročnom periodu (slijedećih nekoliko godina) nije realno očekivati povećanje državne potrošnje za zdravstvo. Privatna potrošnja za zdravstvene usluge i proizvode već je odavno prisutna u Hrvatskoj, ali privatni izdaci za zdravstvo imaju niski udio od 1,45% BDP-a za 2012. godinu što nas smješta na europsko začelje, ali su u stalnom porastu.[19]

Dosadašnji rezultati reformi zdravstvenog sustava u Hrvatskoj završili su tako da je dug porastao, dok se njegova efikasnost nije povećala. Ili barem ne postoji niti jedan dokaz koji bi se ta tvrdnja mogla potvrditi da je napravljena. Smanjivanje liste čekanja je jedan od kategorija kojom bi se moralo moći opisati efikasnost sustava. Uz to, efikasnost sustava sadrži i razinu zadovoljstvo koje korisnici tog sustava imaju prema njemu. Ali, niti ono se ne mjeri, barem ne na način kako to multinacionalne korporacije mjere zadovoljstvo svojih kupaca. Iskoristivost i efikasnost korištenja sredstava i opreme se također ne mjeri, stoga se opet ne može govoriti o efikasnosti sustava.

Slika stanja u kojem se neko društvo nalazi ogleda se u njegovoj sposobnosti i načinu organizacije socijalnog i društvenog života unutar zajednice. Uređeno i suvremeno društvo trebalo bi omogućiti obuhvat svih dijelova i sastavnica društva, te im osigurati sigurne i dostojanstvene životne uvjete kroz gospodarski rast i razvoj, mogućnost obrazovanja i zaposlenja, brigu za one socijalno ugrožene, te dostupnu i prihvatljivu mrežu zdravstvene zaštite. Stoga autori ovog rada, promatrajući i uspoređujući jednostavne i jeftine metode kod razvijenijih zdravstvenih sustava drugih država predlažu dvije ključne mjere koji bi velikim dijelom omogućila upravo povećanje efikasnosti sustava u RH. Ukratko, efikasnost zdravstvenog sustava mora biti glavni cilj i odrednica svake nove strategije, a ona će se u kratkom roku provesti kroz dvije mjere: profesionalizaciju rukovođenja pogotovo bolničkih ustanova i potpunu informatizaciju sustava zdravstvene zaštite usmjerena prema korisnicima. To su dva recepta koji autori propisuju onima koji odlučuju o novim reformama i strategijama za zdravstveni sustav.

[19] Nestić, D., Rubil. I., (2014), Ekonomski institut Zagreb, O zdravstvu iz ekonomske perspektive, Privatni izdaci za zdravstvo u Hrvatskoj, 27.09.2014.,. str. 79-109. Raspoloživo na URL: http://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/knjige/o_zdravstvu_iz_ekonomske_perspektive.pdf (pristupljeno 20.04.2018.)

LITERATURA

1. Broz, T. i Švaljek, S., (2014), Ekonomski institut Zagreb, O zdravstvu iz ekonomske perspektive, Financiranje zdravstva u Hrvatskoj: od reforme do reforme, 27.09.2014.,. str. 70. Raspoloživo na URL: http://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/knjige/o_zdravstvu_iz_ekonomske_perspektive.pdf (pristupljeno 20.04.2018.)
2. Marković, B. i Vukić, S. (2009.), Modeli organizacije i financiranja zdravstva u odabranim zemljama svijeta. Raspoloživo na Hrčak - Srce: URL: https://www.google.hr/search?q=razlike+u+medicinskim+sustavima+zemalja&rlz=1C1GCEA_enHR787HR787&oq=razlike+u+medicinskim+sustavima+zemalja&aqs=chrome..69i57.14505j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8 (pristupljeno 11. ožujka 2018.).
3. Mihaljek, D. (2014), Ekonomski institut Zagreb, O zdravstvu iz ekonomske perspektive, Kako financirati zdravstvo u doba financijske krize?, 27.09.2014.,. str. 30. Raspoloživo na URL: http://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/knjige/o_zdravstvu_iz_ekonomske_perspektive.pdf (pristupljeno 20.04.2018.)
4. Ministarstvo zdravstva, Nacionalna strategija razvoja zdravstva od 2012-2020. (rujan 2012.), URL: https://zdravlje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Programi,%20projekti%20i%20strategije/Skracena%20Nacionalna%20strategija%20razvoja%20zdravstva%20-%20HRV%20-%20za%20web.pdf (pristupljeno 19.04.2018.)
5. Nestić, D., Rubil. I., (2014), Ekonomski institut Zagreb, O zdravstvu iz ekonomske perspektive, Privatni izdaci za zdravstvo u Hrvatskoj, 27.09.2014.,. str. 79-109. Raspoloživo na URL: http://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/knjige/o_zdravstvu_iz_ekonomske_perspektive.pdf (pristupljeno 20.04.2018.)
6. Zdravstvu iz ekonomske perspektive (2014), više članaka u izdanju, Ekonomski institut Zagreb, Raspoloživo na URL: http://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/knjige/o_zdravstvu_iz_ekonomske_perspektive.pdf (pristupljeno 20.04.2018.)
7. Porter, E.M., Lee, T.H. (2013.), The strategy that will fix health care, Harvard business review, Listopad 2013., str. 52.
8. Svjetska zdravstvena organizacija, WHO, Country report, Raspoloživo na WHO, URL: http://www.who.int/countries/hrv/en/ (pristupljeno 04. travnja, 2018.)
9. The Economist (1998.), Wtah ails Cuba's health service?, 12. Studen i 1998.
10. The Economist (2011.), Drug companies in America, The costly war on cancer, 26.05.2011.
11. The Economist (2013.), Health-care reforma, Feeling your pain, 27.04.2013.
12. The Economist (2017), Drug companies in America, The costly war on cancer, 26.05.2011.
13. The Economist (2017.), Cancer drugs are getting better and dearer, 04.05.2017.
14. Vlada RH, Izvješće o poslovanju Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje za 2016. godinu, veljača 2017., Raspoloživo na URL: https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/2017/03%20o%C5%BEujak/28%20sjednica%20Vlade%20Republike%20Hrvatske//28%20-%2021.pdf (pristupljeno 19.04.2018.)
15. World Economic Forum: Global Agenda – Which countries get the best – and worst value healthcare. Raspoloživo na: URL: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/is-your-country-getting-what-it-pays-for-with-healthcare (pristupljeno 13.ožujka 2018.)

RECIPES FOR EFFICIENT HEALTH SYSTEM

ABSTRACT

There is no state that is not attempting to reform and / or transform and / or reorganize its healthcare system. But the paradox of modern health is that the longer that people live, and the human lifespan is generally increasing in the developed world, the more diseases people live with and the more healthcare intervention is required. In such circumstances it is realistic to ask all who deal with healthcare strategies: how do we set up and continue to develop a healthcare system under such circumstances, which is realistic, reasonable, viable and effective? The efficiency of the healthcare system, especially that part financed by „public money", represents the next strategic goal of every healthcare system in the 21st century. This paper compares the income, costs and organization of various healthcare systems throughout the world, as well as the macroeconomic potential that the Croatian healthcare system has to become a much more efficient system. The efficiency of the healthcare system should be the main and framework strategic goal that drives future strategic decisions.

Keywords: *health system, economy, efficiency, costs, revenue, organization*

Stručni rad
UDK: 336.2
Rad zaprimljen: 25.07.2018.
Rad prihvaćen: 20.08.2018

OPOREZIVANJE ELEKTRONIČKIH USLUGA OBAVLJENIH FIZIČKIM OSOBAMA IZ EUROPSKE UNIJE

Jasna Vuk, dipl. oec.
RRiF Visoka škola za financijski menadžment, Zagreb, Hrvatska
jasna@rrif.hr

SAŽETAK RADA:

Trgovačka društva i obrtnici iz Republike Hrvatske (porezni obveznici) sve više se okreću pružanju usluga putem Interneta koje imaju obilježje elektronički obavljenih usluga. Prije početka pružanja usluga, potrebno je definirati o kojoj usluzi je riječ, kome će se ona pružati i koji je njezin porezni položaj. Elektronički obavljene usluge su automatizirane usluge koje se obavljaju putem Interneta ili elektroničkom mrežom. Riječ je, primjerice o, isporuci slika i tekstova, pristupanju bazama podataka, učenju na daljinu, isporuci glazbe i sl. Kada se ove usluge obavljaju osobama koje nisu porezni obveznici, npr. fizičke osobe, koje imaju prebivalište u drugoj zemlji članici Europske unije (dalje u tekstu: EU), mjesto oporezivanja je zemlja u kojoj primatelj ima svoje prebivalište. Porezni obveznik iz Republike Hrvatske (dalje u tekstu: RH) koji pruža takve usluge fizičkim osobama trebao bi se registrirati za potrebe poreza na dodanu vrijednost (dalje u tekstu: PDV) u zemlji primatelja usluge te zaračunati stopu PDV-a koja se u toj zemlji primjenjuje. Međutim, predviđeno je pojednostavljenje postupka oporezivanja kroz primjenu MOSS sustava.

Ključne riječi: *Elektronički obavljene usluge, MOSS sustav, PDV, osoba koja nije porezni obveznik*

1. UVOD

Elektronički obavljene usluge, zajedno s telekomunikacijskim uslugama, uslugama radijskog i televizijskog emitiranja, ubrajaju se u skupinu usluga koje su specifične i predstavljaju odstupanje od temeljnih načela oporezivanja kada je riječ o obavljanju ovih usluga osobama koje nisu porezni obveznici.[1] Stoga je za porezno postupanje, s motrišta oporezivanja porezom na dodanu vrijednost, važan primatelj usluge jer se mjestom obavljanja elektronički obavljenih usluga osobama koje nisu porezni obveznici smatra mjesto gdje osoba koja nije porezni obveznik ima sjedište, prebivalište ili uobičajeno boravište. Porezni obveznik u smislu odredbi Zakona o porezu na dodanu vrijednost[2] (dalje: Zakon o PDV-u) je svaka osoba koja samostalno obavlja bilo koju gospodarsku djelatnost bez obzira na svrhu i rezultat obavljanja te djelatnosti. Poreznim obveznicima, u skladu s čl. 6. st. 5. Zakona o PDV-u, ne smatraju se tijela državne vlasti, tijela državne uprave, tijela i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, komore te druga tijela s javnim ovlastima i u slučaju kada ubiru pristojbe, naknade i druga plaćanja u vezi s obavljanjem djelatnosti ili transakcija u okviru svog djelokruga ili ovlasti. S obzirom na to da fizičke osobe (građani) ne obavljaju gospodarsku djelatnost, smatraju se također osobama koje nisu porezni obveznici.

Kada hrvatski porezni obveznik elektronički obavlja usluge osobama koje nisu porezni obveznici, ali se nalaze na području EU-a, može se odlučiti za pojednostavljenje korištenjem sustava MOSS ili se registrirati za potrebe PDV-a u svakoj zemlji u kojoj se nalaze fizičke osobe kojima se ovakve usluge pružaju.

Smisao odredbi koje se odnose na oporezivanje elektronički obavljenih usluga osobama koje nisu porezni obveznici je da PDV obračunan na takve usluge pripada zemlji u kojoj se nalazi osoba koja te usluge koristi a ne zemlji isporučitelja.

2. ELEKTRONIČKI OBAVLJENE USLUGE

Osnovna karakteristika elektronički obavljenih usluga je da je riječ o uslugama koje se obavljaju Internetom ili elektroničkom mrežom, automatizirane su i za njihovo obavljanje nije potrebno ljudsko sudjelovanje (ili je ono minimalno). S obzirom na to da se obavljaju Internetom ili elektroničkom mrežom, nemoguće ih je izvršiti bez informacijske tehnologije. Ako porezni obveznik koji obavlja usluge i primatelj usluga komuniciraju elektroničkom poštom, nije riječ o elektronički obavljenoj usluzi[3].

[1] Tema ovog članka su samo elektronički obavljene usluge fizičkim osobama (građanima) iz drugih zemalja članica EU-a te se neće posebno obrađivati telekomunikacijske usluge, usluge radijskog i televizijskog emitiranja.

[2] Nar. nov., br. 73/13. – 115/16.

[3] čl. 26. st. 2. Zakona o PDV-u i čl. 58. Direktive Vijeća

Za pravilno postupanje s elektronički obavljenim uslugama, važno je utvrditi zakonski okvir koji uređuje njihovo obavljanje te što se sve smatra elektronički obavljenim uslugama. Kada porezni obveznik iz RH obavlja ove usluge, na njega se primjenjuju, osim odredbi Zakona o PDV-u i Pravilnika o porezu na dodanu vrijednost[4] (dalje: Pravilnik o PDV-u) i odredbe sljedećih akata Vijeća (EU):

- Direktiva Vijeća 2006/112/EZ od 28. studenog 2006. o zajedničkom sustavu poreza na dodanu vrijednost (dalje: Direktiva Vijeća)
- Direktiva Vijeća 2008/8/EZ od 12. veljače 2008. o izmjeni Direktive 2006/112/EZ o mjestu pružanja usluga (dalje: Direktiva Vijeća 2008/8/EZ)
- Provedbena uredba Vijeća (EU) br. 282/2011 od 15. ožujka 2011. (dalje: Provedbena uredba) i
- Provedbena uredba Vijeća (EU) br. 1042/2013 od 7. listopada 2013. godine.

Što se smatra elektronički obavljenim uslugama navedeno je u čl. 26. st. 4. Zakona o PDV-u a to su sljedeće usluge:

- isporuka *web*-sjedišta, udomljavanje *web*-sjedišta, daljinsko održavanje programa i opreme
- isporuka računalnih programa i njihovo ažuriranje
- isporuka slika, tekstova i informacija, te osiguravanje pristupa bazama podataka,
- isporuka glazbe, filmova i igara, uključujući igre na sreću i kockarske igre te emitiranje političkih, kulturnih, umjetničkih, sportskih, znanstvenih i zabavnih programa i priredaba i
- pružanje usluga učenja na daljinu.

Provedbena uredba detaljnije uređuje područje elektroničkih usluga te ih definira na sljedeći način[5]:

1. **isporuka općenito digitaliziranih proizvoda**, uključujući softver i promjene ili dogradnju softvera
2. **usluge koje omogućuju ili podržavaju poslovnu ili privatnu prisutnost na elektroničkoj mreži,** kao što je mrežno mjesto ili mrežna stranica
3. **usluge automatski generirane s računala putem Interneta ili elektroničke mreže nakon što primatelj unese posebne ulazne podatke**
4. **prijenos prava, uz naknadu, na stavljanje dobara ili usluga na prodaju na internetskom mjestu** koje djeluje kao tržište na mreži na kojemu potencijalni kupci iznose svoje ponude automatskim postupkom i na kojemu se sudionici o prodaji obavještavaju elektroničkom poštom koju računalo automatski generira

[4] Nar. nov., br. 79/13. - 128/17.
[5] čl. 7. Provedbene uredbe

5. **pakete internetskih usluga (ISP-i) informiranja** u kojima telekomunikacijska komponenta čini pomoćni i podređeni dio (odnosno pakete koji nude više od pukog pristupa Internetu i koji uključuju druge elemente, kao što je sadržaj stranice koji omogućuje pristup vijestima, putnim i informacijama o vremenskim prilikama; igraonice; smještaj i održavanje mrežnih mjesta; pristup bazama podataka na mreži itd.)
6. **sve usluge koje su navedene u Prilogu I.**

U Prilogu I. detaljnije su pobrojane usluge koje su u Zakonu o PDV-u stavljene u pet skupina usluga. Tako, primjerice, učenje na daljinu obuhvaća automatizirano podučavanje na daljinu, ovisno o Internetu ili sličnoj elektroničkoj mreži, čije funkcioniranje i isporuka iziskuju ograničenu ili nikakvu ljudsku intervenciju, uključujući virtualne učionice, osim kada se Internet ili slične elektroničke mreže koriste kao alat samo za komunikaciju između učitelja i učenika te radne bilježnice koje učenici ispunjavaju na mreži i automatski označavaju, bez ljudske intervencije.

Elektronički obavljenim uslugama ne smatraju se[6]:

- usluge radijskog i televizijskog emitiranja
- telekomunikacijske usluge
- dobra, kada se njihovo naručivanje i obrada obavljaju elektroničkim putem
- CD-ROM-ovi, diskete i slični materijalni mediji
- tiskani materijali, kao što su knjige, novinske brošure, novine i časopisi
- CD-i i audiokasete
- videokasete i DVD-i
- igre na CD-ROM-u
- usluge stručnjaka, kao što su odvjetnici i financijski savjetnici, koji klijente savjetuju elektroničkom poštom
- usluge poučavanja, kada predavač dostavlja sadržaj tečaja Internetom ili elektroničkom mrežom (odnosno putem udaljene veze)
- usluge fizičkog popravka računalne opreme izvan mreže (bez izravnog pristupa Internetu)
- usluge skladištenja (pohrane) podataka izvan mreže
- usluge oglašavanja, posebno u novinama, na plakatima i televiziji
- usluge odjela za pomoć putem telefona (telefonske službe za korisnike)
- usluge podučavanja koje obuhvaćaju samo tečajeve korespondencije, kao što su tečajevi putem pošte
- usluge konvencionalnih dražbi uz neposrednu ljudsku intervenciju, bez obzira na način podnošenja ponuda
- pružanje internetskih usluga prodaje ulaznica iz područja kulture, umjetnosti, sporta, znanosti, obrazovanja, zabave ili sličnih usluga rezerviranih putem Interneta i

[6] čl. 7. Provedbene uredbe

- smještaj, najam osobnih vozila, usluge restorana, putničkog prijevoza ili slične usluge rezervirane putem Interneta.

3. POREZNI POLOŽAJ ELEKTRONIČKI OBAVLJENIH USLUGA

Porezni položaj elektronički obavljenih usluga koje obavljaju porezni obveznici iz RH ovisi o tome kome se usluge pružaju (tko je primatelj usluge) odnosno je li primatelj usluge porezni obveznik ili ne jer se sukladno tome određuje mjesto oporezivanja usluga. Ovisno o primatelju usluge razlikujemo sljedeća porezna postupanja:

- **ako je primatelj usluge porezni obveznik** è u skladu s čl. 17. st. 1. Zakona o PDV-u mjesto oporezivanja je mjesto sjedišta primatelja usluge. To znači da se na obavljenu uslugu RH poreznom obvezniku zaračunava 25 % PDV-a, a na isporuke poreznim obveznicima iz EU-a koji imaju valjani PDV identifikacijski broj i poreznim obveznicima iz trećih zemalja, primjenjuje prijenos porezne obveze. Stranim poreznim obveznicima koji ispunjavaju propisane uvjete ispostavlja se račun na kojem se ne zaračunava PDV već se na njih prenosi porezna obveza. Oni su obvezni u svojoj zemlji na vrijednost primljene usluge obračunati PDV po stopi koja je kod njih propisana.
- **ako primatelj usluge nije porezni obveznik (primjerice fizička osoba – građanin) è** u skladu s čl. 26. st. 1. Zakona o PDV-u mjestom oporezivanja usluga smatra se mjesto gdje primatelj usluge ima sjedište, prebivalište ili uobičajeno boravište. To znači da su usluge obavljene, primjerice građanima iz RH, oporezive u RH te stoga isporučitelj usluge treba ispostaviti račun s obračunanim hrvatskim PDV-om. Ako se usluga obavlja osobi koja ima sjedište, prebivalište ili uobičajeno boravište na području druge zemlje članice EU-a, hrvatski porezni obveznik bi se trebao registrirati za potrebe PDV-a u zemlji primatelja usluge i obračunati PDV prema pravilima te zemlje. Međutim, ako je primatelj usluge iz treće zemlje, ne obračunava se hrvatski PDV, Zakonom o PDV-u nije predviđena obveza registracije za potrebe PDV-a u tim zemljama već bi se isporučitelj usluge trebao sam informirati u svakoj pojedinoj zemlji koje su njegove obveze vezane uz oporezivanje.

Kako bi se pojednostavilo oporezivanje usluga obavljenih osobama koje nisu porezni obveznici, u čl. 118. Zakona o PDV-u navedena je mogućnost primjene posebnog postupka oporezivanja za telekomunikacijske usluge, usluge radijskog i televizijskog emitiranja i elektronički obavljene usluge. Posebni postupak oporezivanja mogu primjenjivati porezni obveznici koji nemaju sjedište u EU (porezni obveznici iz trećih zemalja) i RH porezni obveznici koji nemaju

sjedište u državi članici potrošnje. Primjena posebnog postupka oporezivanja za elektronički obavljene usluge znači da se porezni obveznik iz RH ne mora registrirati za potrebe PDV-a u svakoj državi potrošnje već to može obaviti u RH kroz korištenje RH-MOSS sustava.

Ako je porezni obveznik odlučio registrirati se za potrebe PDV-a u zemlji u kojoj obavlja usluge osobama koje nisu porezni obveznici ili se odlučio za primjenu posebnog postupka oporezivanja, tada izdaje račune u skladu s odredbama zemlje potrošnje. Također zaračunava stope PDV-a koje su važeće za svaku pojedinu zemlju potrošnje. Sljedeća slika prikazuje stope PDV-a za elektronički obavljene usluge prema zemljama članicama.

Slika 1.: *Stope PDV-a po država članicama*

Država članica	Stope PDV-a za elektroničke usluge
Austrija	20
Belgija	21
Bugarska	20
Cipar	19
Češka Republika	21
Njemačka	19
Danska	25
Estonija	20
Grčka	24
Španjolska	21
Finska	24
Francuska	20, 5.5 i 2.1
Velika Britanija	20
Hrvatska	25
Mađarska	27
Irska	23
Italija	22 i 4
Litva	21
Luksemburg	17 i 3
Latvija	21
Malta	18
Nizozemska	21
Poljska	23
Portugal	23
Rumunjska	19
Švedska	25

Država članica	Stope PDV-a za elektroničke usluge
Slovenija	22
Slovačka	20

Izvor: https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/telecommunications-broadcasting-electronic-services/vat-rates_en

Računi koji se ispostavljaju svakako bi trebali glasiti na ime osobe kojoj je usluga pružena kako bi se mogli povezati podaci s prijavom i isporukom usluge.

Osnovni problemi koji se pojavljuje vezano uz pružanje elektroničkih usluga osobama iz drugih država članica EU-a koje nisu porezni obveznici su sljedeće:

- neovisno o vrijednosti usluge i broju primatelja u pojedinoj državi članici, pružatelj usluge se treba registrirati za potrebe PDV-a u toj državi ili se prijaviti putem MOSS sustava
- kupci usluga se često pogrešno odrede prilikom narudžbe usluge è žele naručiti kao trgovačko društvo ali se prijave kao fizičke osobe i obrnuto. S obzirom na to da način prijave određuje i primjenu načina oporezivanja, dolazi do izdavanja računa koji su pogrešni a njihova izmjena je kasnije često neizvediva zbog automatskog zaprimanja narudžbi i izdavanja računa.
- izdavanje računa prema pravilima zemlje potrošnje iziskuje od RH poreznih obveznika poznavanje propisa svake pojedine zemlje ili angažiranje stručnjaka što poskupljuje usluge.

Kako bi se uklonili neki od prethodno navedenih nedostataka, najavljene su izmjene i dopune Zakona o PDV-u koje bi trebale stupiti na snagu 1. siječnja 2019. godine.

3.1. IZMJENE U OPOREZIVANJU ELEKTRONIČKI OBAVLJENIH USLUGA OD 1. SIJEČNJA 2019. GODINE

U sklopu provođenja porezne reforme najavljene su izmjene i dopune Zakona o PDV-u koje bi trebale stupiti na snagu 1. siječnja 2019. godine. Predložena su pojednostavljenja postupka oporezivanja elektronički obavljenih usluga, a ona bi se sastojala od sljedećeg:

- **uvodi se prag od 77.000,00 kn kako bi se poreznim obveznicima koji isporučuju elektroničke usluge u druge države članice u vrijednosti manjoj od 77.000,00 kn, pojednostavilo poslovanje. Naime, radi pojednostavljenja poreznim obveznicima koji obavljaju elektroničke usluge u druge države članice u vrijednosti manjoj od 77.000,00**

kn, propisuje se da je mjesto isporuke elektroničkih usluga u državi članici njihova sjedišta. Stoga će za porezne obveznike sa sjedištem u RH, mjesto isporuke biti RH te će obavljene elektroničke usluge biti oporezive hrvatskim PDV-om do prelaska spomenutog praga. No, primjena navedenog praga je opcionalna za porezne obveznike, odnosno porezni obveznik može odlučiti da neće primjenjivati propisani prag i da će obavljene elektroničke usluge u druge države članice oporezivati prema mjestu potrošnje, odnosno državi članici potrošnje što ih obvezuje dvije kalendarske godine.

- **izdavanju računa prema pravilima o izdavanju računa države članice u kojoj porezni obveznik isporučitelj ima sjedište. Navedeno znači da će porezni obveznici sa sjedištem u RH koji primjenjuju posebni postupak oporezivanja elektroničkih usluga primjenjivati pravila izdavanja računa propisana hrvatskim propisima, umjesto, kako je slučaj sada, pravila svake države članice potrošnje u koju obavljaju isporuke elektroničkih usluga.**
- **definiranju poreznog obveznika koji nema sjedište u EU. Naime, porezni obveznici koji nemaju sjedište u EU, a registrirani su za potrebe PDV-a u nekoj državi članici, jer obavljaju povremene transakcije koje podliježu plaćanju PDV-a u toj državi članici, ne mogu se koristiti ni posebnim postupkom oporezivanja elektroničkih usluga za porezne obveznike koji nemaju sjedište u EU ni posebnim postupkom oporezivanja elektroničkih usluga za porezne obveznike sa sjedištem u EU. Kako se takvi porezni obveznici ne bi trebali registrirati za potrebe PDV-a u svakoj državi članici u koju isporučuju elektroničke usluge omogućava im se primjena posebnog postupka oporezivanja elektroničkih usluga za porezne obveznike koji nemaju sjedište u EU na način da se mijenja definicija poreznog obveznika koji nema sjedište unutar EU.**

Sva prethodno navedena pojednostavljena trebala bi unaprijediti posebni postupak oporezivanja elektronički obavljenih usluga.

4. SPECIFIČNOSTI KORIŠTENJA MOSS SUSTAVOM

MOSS sustav ili „Sve na jednom mjestu" (engl. *Mini One Stop Shop* – MOSS) predstavlja pojednostavljeni postupak za porezne obveznike koji pružaju elektronički obavljene usluge osobama koje nisu porezni obveznici a imaju sjedište, prebivalište ili uobičajeno boravište na području EU-a . Naime, ovaj postupak omogućava poreznim obveznicima koji unutar EU-a obavljaju navedene usluge, primjenu jednog PDV ID broja te podnošenje prijave PDV-a elektroničkim putem, odnosno putem jednoga elektroničkog portala s kojeg se podatci iz

tih prijava automatski prenose onim državama članicama u kojima su porezni obveznici obavili usluge. Prijava u sustav MOSS nije obvezujuća no olakšava poslovanje i svakako se preporuča. Ovaj sustav je dostupan svim poreznim obveznicima koji su obvezni primjenjivati posebni postupak oporezivanja, a to znači poreznim obveznicima unutar EU-a i onima iz trećih zemalja.

Kada porezni obveznici iz RH žele koristiti sustav MOSS, moraju se pridržavati sljedećih pravila:

- obvezni su registrirati se za korištenje sustavom u RH
- ako porezni obveznik ima više stalnih poslovnih jedinica unutar EU-a, može odabrati državu članicu identifikacije između država u kojima ima stalne poslovne jedinice
- za potrebe registracije koristi se PDV ID brojem koji mu je dodijeljen.

Porezni obveznici koji nemaju sjedište na području EU-a već u trećoj zemlji (ili trećem području), prilikom registracije u sustav MOSS primjenjuju sljedeće:

- državu članicu identifikacije mogu slobodno birati, uz uvjet da nemaju stalnu poslovnu jedinicu na području EU-a i da nisu registrirani za potrebe PDV-a nigdje na području EU-a
- država članica identifikacije poreznom obvezniku dodjeljuje novi PDV ID broj koji ima format EUxxxyyyyyz
- izbor države članice identifikacije veže obveznika na razdoblje kalendarske godine u kojoj je napravio odabir te dvije naredne godine.

Postupak registracije za hrvatski sustav MOSS (HR-MOSS) obavlja se putem pristupa javnom portalu *https://www.eusustavi.porezna-uprava.hr/wps/myportal*. Postupak registracije korisnika postavljen je posebno za porezne obveznike koji imaju sjedište na području EU-a i za one koji nemaju sjedište na području EU-a.

Porezni obveznik iz RH koji se odlučio za primjenu MOSS sustava, obvezan je za svako kalendarsko tromjesečje u roku od 20 dana od dana završetka razdoblja oporezivanja na koje se prijava odnosi podnijeti PU-u prijavu PDV-a za posebni postupak oporezivanja elektroničkim putem. Prijavu PDV-a potrebno je podnijeti i onda kada u tromjesečju nije bilo obavljenih usluga. Ako porezni obveznik nije podnio prijavu u roku od 30 dana od kraja razdoblja oporezivanja, država članica identifikacije (prijave) izdat će podsjetnik elektroničkim putem o obvezi poreznog obveznika da podnese prijavu i provede plaćanje. Svaki će daljnji podsjetnik izdati država članica (ili države članice) potrošnje. Svi troškovi i kazne zbog zakašnjelog podnošenja prijave potpadaju pod nadležnost države članice potrošnje, u skladu s njezinim pravilima i procedurama.

Sve novčane svote u prijavi PDV-a iskazuju se u kunama neovisno o tome što su isporuke možda obavljene u drugim valutama. Ako su isporuke obav-

ljene u drugim valutama, porezni obveznik u prijavi PDV-a primjenjuje tečaj koji vrijedi na posljednji dan razdoblja oporezivanja. Preračunavanje se obavlja prema tečaju koji objavljuje Europska središnja banka za taj dan ili, ako se tečaj za taj dan ne objavljuje, za dan sljedeće objave tečaja. Plaćanje PDV-a potrebno je obaviti prilikom podnošenja prijave PDV-a za posebni postupak oporezivanja, pozivajući se na odgovarajući referentni broj prijave PDV-a za posebni postupak oporezivanja, a najkasnije do roka za podnošenje te prijave. Uplata se obavlja u kunama na račun propisan posebnim propisom .

Kako bi se mogla sastaviti i predati prijava PDV-a te omogućila kontrola poreznim tijelima države potrošnje, porezni obveznik treba voditi evidenciju o transakcijama obuhvaćenim posebnim postupkom oporezivanja. U skladu s čl. 125.h Zakona o PDV-u ta evidencija vodi se u elektroničkom obliku i čuva 10 godina od završetka godine u kojoj su transakcije obavljene.

5. ZAKLJUČAK

Elektronički obavljene usluge zajedno s telekomunikacijskim uslugama, uslugama radijskom i televizijskog emitiranja koje se obavljaju osobama koje nisu porezni obveznici (najčešće je riječ o fizičkim osobama) ubrajaju se u skupinu usluga za koje možemo reći da su oporezive prema primatelju odnosno mjestu gdje primatelj usluge ima sjedište, prebivalište ili uobičajeno boravište. Riječ je o uslugama koje se obavljaju elektronički putem Interneta ili elektroničkom mrežom, po svojoj naravi su automatizirane, a za njihovo obavljanje potrebno je minimalno ljudsko sudjelovanje.

Porezni obveznik iz RH se za potrebe obavljanja ovih usluga treba registrirati za potrebe PDV-a u zemljama prebivališta osoba kojima se usluge pružaju (države članice EU-a) ili usluge prijavljivati putem sustava RH-MOSS. Sustav MOSS predstavlja pojednostavljenje koje omogućava poreznim obveznicima iz RH, ali i poreznim obveznicima iz trećih zemalja, obavljanje usluga iz RH te podnošenje prijave PDV-a u RH, ali za potrebe oporezivanja u drugim zemljama članicama EU-a.

LITERATURA

1. Božina, A. et. al.: Porez na dodanu vrijednost, (2018)
2. Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost (Nar. nov., br. 79/13. – 128/17.)
3. Provedbena uredba Vijeća (EU) br. 282/2011 od 15. ožujka 2011.
4. Zakon o porezu na dodanu vrijednost (Nar. nov., br. 73/13. – 115/16.)

TAXATION OF ELECTRONIC SERVICES PROVIDED TO INDIVIDUALS FROM THE EU

ABSTRACT:

Companies and craftsmen from the Republic of Croatia (taxpayers) are increasingly provided electronic services. Before starting providing a service, it is necessary to define which service it is to whom it will be provided and its tax position. Electronic services are automated services performed over the Internet or via an electronic network. This is, for example, the delivery of images and texts, accessing databases, distance learning, music delivery etc. When these services are provided to persons who are not taxpayers, eg. physical persons, resident in another EU country, the place of taxation is the country in which the recipient has his habitual residence. A taxpayer from the Republic of Croatia who provides such services to natural persons should register for VAT purposes in the country of the recipient of the service and charge the VAT rate applicable in that country. However, simplification of the taxation procedure is envisaged through the application of the MOSS system.

Key words: *electronically provided services, MOSS, VAT, physical persons*

Stručni rad
UDK: 65.012
Rad zaprimljen: 20.08.2018.
Rad prihvaćen: 31.08.2018.

FINANCIRANJE DECENTRALIZIRANIH USLUGA

Sanja Lozić, dipl. oec.
Grad Vinkovci, Vinkovci, Hrvatska
sanja.lozic@vinkovci.hr
Mr. sc. Slavko Bošnjak
Vukovarsko srijemska županija, Vukovar, Hrvatska
slavko.bosnjak@gmail.com

SAŽETAK RADA:

Fiskalna decentralizacija u Republici Hrvatskoj započela je u srpnju 2001. godine nakon što je Hrvatski sabor usvojio izmjene i dopune posebnih zakona iz djelokruga osnovnog i srednjeg školstva, socijalne skrbi i zdravstva, a kasnije 2003. godine i vatrogastva, kojima se sredstva za pokriće rashoda decentraliziranih funkcija prenose s državne razine na razinu županija, Grada Zagreba, gradova i općina. Provedbu fiskalne decentralizacije pratilo je osiguranje sredstva za pokriće rashoda preuzetih decentraliziranih funkcija. Stoga je mijenjan i Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (Nar. nov., br. 59/01) koji se počeo primjenjivati od 1. srpnja 2001. Navedeni Zakon je do danas doživio nekoliko izmjena. Cilj spuštanja navedenih funkcija na nižu razinu bio je da se na efikasniji način, koristeći ograničene resurse, potakne demokratizacija procesa odlučivanja, izvršavanja javnih potreba te da se omogući efikasniji i racionalniji javni sektor i gospodarski razvitak, ne samo slabije razvijenih područja nego i sveukupni napredak države. Cilj ovog rada je ustanoviti probleme financiranja decentraliziranih usluga.

Ključne riječi: *javne usluge, JLPRS, financiranje, decentralizacija, javni interes*

1. UVOD

Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave – općine i gradovi - obavljaju poslove iz lokalnog djelokruga kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, a koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima i to osobito poslove koji se odnose na: uređenje naselja i stanovanja, prostorno i urbanističko planiranje, komunalne djelatnosti**,** brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i osnovno obrazovanje, kulturu, tjelesnu kulturu i sport, zaštitu potrošača, zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša, protupožarnu i civilnu zaštitu. Lokalna samouprava je jedan od bitnih teritorijalnih, funkcionalnih i ekonomskih oblika javnog sektora svake države pa i Republike Hrvatske u kojem građani zadovoljavaju bitne opće i zajedničke životne interese i potrebe po načelu subsidijariteta u mjesnoj samoupravi, naselju, općini, gradu i županiji preko ustanova i drugih pravnih osoba (agencija, fondova i trgovačkih društava sui generis), a u skladu s Ustavom i posebnim zakonima koji propisuju tko i pod kojim uvjetima obavlja određene funkcije. Neke od funkcija spuštene su na Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave kroz proces decentralizacije, koji je krenuo 2001. godine,

Vukovarsko-srijemska županija obuhvaća pet gradova i 26 općina sa 180.117 stanovnika, a površine je 2.484,83 km^2. Uz Vukovarsko-srijemsku županiju i Grad Vinkovci je u sklopu decentralizacije preuzeo obvezu nad osnovnim školstvom. Pripremajući se za ovaj rad uočena je i važnost kapitalnog ulaganja u osnovno školstvo, kao decentraliziranu funkciju, koja osiguravaju osnovne preduvjete za obavljanje te funkcije. Prema Mreži školskih ustanova, na području Vukovarsko-srijemske županije su 53 osnovne škole, 15 srednjih škola, jedna glazbena škola te dvije glazbene škole pri osnovnim školama i jedan učenički dom. Osnivači osnovnih škola su Vukovarsko- srijemska županija (46 osnovnih škola) i Grad Vinkovci (sedam osnovnih škola). Vukovarsko-srijemska županija je osnivač srednjih škola i učeničkog doma, a osnivač glazbene škole je Grad Vinkovci.

Pod pojmom kapitalnih ulaganja, u ovom radu, podrazumijevaju se rashodi za izgradnju, rekonstrukciju, opremanje te dodatna ulaganja u osnovne škole. Radom je obuhvaćena provedba aktivnosti Grada Vinkovci u vezi s donošenjem odluka o kapitalnim ulaganjima u osnovne škole u skladu s provedenim analizama stanja, utvrđenim kriterijima i prioritetima ulaganja, provedbom i praćenjem provedbe kapitalnih ulaganja, uspostavom sustava vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja te ustrojavanjem evidencija o stanju i opremljenosti osnovnih škola, od 2014. do 2016.

U svrhu ocjene učinkovitosti kapitalnih ulaganja Grada Vinkovaca u osnovne škole, postavljeni su sljedeći ciljevi: a) provjeriti donošenje odluka o kapitalnim ulaganjima; b) provjeriti provedbu i praćenje provedbe kapitalnih

ulaganja; c) provjeriti sustav vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja i d) provjeriti evidencije o stanju i opremljenosti osnovnih škola.

2. PRISTUP OCJENJIVANJU UČINKOVITOSTI

Pristup ocjene učinkovitosti obavljen je na način koji osigurava potrebne dokaze i pruža razumnu osnovu za zaključke te ostvarenje postavljenih ciljeva. U fazi planiranja i pripreme za rad, proučena je i analizirana zakonska regulativa i unutarnji akti Grada Vinkovci, podaci iz financijskih izvještaja, objave u medijima te drugi dostupni podaci. U postupku analize: a) ispitana je dosljednost primjene zakona i drugih propisa te unutarnjih akata Grada Vinkovci; b) analizirani su podaci, provjerena dokumentacija i pribavljena obrazloženja o aktivnostima u vezi s donošenjem odluka o kapitalnim ulaganjima, provedbom i praćenjem provedbe kapitalnih ulaganja, vrednovanjem završenih kapitalnih ulaganja te ustrojavanjem evidencija o stanju i opremljenosti osnovnih škola; c) obavljeni su razgovori s odgovornim osobama Grada Vinkovci.

3. KRITERIJI ZA OCJENU UČINKOVITOSTI

Za ocjenu učinkovitosti kapitalnih ulaganja u osnovne škole Grada Vinkovci, utvrđeni su kriteriji koji proizlaze iz zakona i drugih propisa te aktivnosti Grada Vinkovci u vezi s kapitalnim ulaganjima u osnovne škole. Okosnicu rada činilo je glavno pitanje: jesu li kapitalna ulaganja u osnovne škole na području Grada Vinkovci od 2014. do 2016. učinkovita?, dok je pitanje dostatnosti tema za iduće istraživanje.

Ovo pitanje je razrađeno u četiri osnovna pitanja, a svako od njih u niz detaljnijih potpitanja. Osnovna pitanja su: Je li prije donošenja odluke o kapitalnim ulaganjima provedena analiza stanja, utvrđeni kriteriji i prioriteti ulaganja u osnovne škole?; Prati li se provedba kapitalnih ulaganja u osnovne škole?; Je li uspostavljen sustav vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja u osnovne škole?; Je li ustrojena evidencija o stanju i opremljenosti osnovnih škola?

Kapitalna ulaganja u osnovne škole ocjenjuju se *učinkovitim*, ako je prije donošenja odluke o kapitalnim ulaganjima provedena analiza stanja, utvrđeni kriteriji i prioriteti ulaganja, ako se prati provedba kapitalnih ulaganja, ako je uspostavljen sustav vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja te ako je ustrojena evidencija o stanju i opremljenosti osnovnih škola.

Kapitalna ulaganja u osnovne škole ocjenjuju se *učinkovitim, pri čemu su potrebna određena poboljšanja,* ako su utvrđeni propusti koji ne utječu bitno na kapitalna ulaganja u osnovne škole.

Kapitalna ulaganja u osnovne škole ocjenjuju se *djelomično učinkovitim*, ako su utvrđene nepravilnosti i propusti koji utječu na kapitalna ulaganja te su potreb-

na određena poboljšanja u donošenju odluka o kapitalnim ulaganjima, provedbi i praćenju provedbe kapitalnih ulaganja, vrednovanju završenih kapitalnih ulaganja te ustrojavanju evidencije o stanju i opremljenosti osnovnih škola.

Kapitalna ulaganja u osnovne i srednje škole ocjenjuju se *neučinkovitim*, ako su utvrđene nepravilnosti i propusti koji bitno utječu na kapitalna ulaganja te su potrebna značajna poboljšanja u donošenju odluka o kapitalnim ulaganjima, provedbi i praćenju provedbe kapitalnih ulaganja, vrednovanju završenih kapitalnih ulaganja te ustrojavanju evidencije o stanju i opremljenosti osnovnih škola.

U tablici broj 1 daju se kriteriji za ocjenu učinkovitosti kapitalnih ulaganja u osnovne škole, prema područjima analize.

Tablica broj 1: Kriteriji za ocjenu učinkovitosti kapitalnih ulaganja u osnovne škole

Područja istraživanja	Kriteriji
1	2
Donošenje odluka o kapitalnim ulaganjima u osnovne škole	• provedena je analiza podataka o stanju i opremljenosti školskih objekata u odnosu na propisane Državne pedagoške s t andarde osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja i Odluke o utvrđivanju normativa prostora i opreme građevina škola, građevina školskih sportskih dvorana i školskih vanjskih igrališta • na temelju analize podataka utvrđeni su kriteriji ulaganja te vrsta, iznosi i izvori potrebnih ulaganja po školskim objektima • donesene su odluke o prioritetima i rokovima provedbe ulaganja
Provedba i praćenje provedbe kapitalnih ulaganja u osnovne škole	• prije donošenja odluke o ulaganjima sastavljen je investicijski elaborat u kojem su precizno utvrđeni opseg radova i usluga, vrijednost radova i usluga, vrijeme realizacije i realni izvori sredstava • prije donošenja odluke o izgradnji, odnosno rekonstrukciji školskih objekata, zatražena je i dobivena suglasnost Ministarstva znanosti i obrazovanja na idejni projekt • ulaganja su započela i završena u planiranim, odnosno ugovorenim rokovima i u slučajevima kašnjenja (produženje rokova, nedostatak financijskih sredstava i drugi razlozi) poduzimane su aktivnosti kako bi se školski objekt završio (opremio) i stavio u funkciju • uspostavljen je sustav praćenja provedbe (realizacije) ulaganja u osnovne škole • izvori financiranja planirani investicijskim projektom, odnosno ugovorom bili su dostatni • u slučajevima zajedničkog financiranja uređena su međusobna prava i obveze (plaćanja, evidentiranje imovine u pripremi i završenog ulaganja) te je imenovana osoba - koordinator ulaganja • nakon dovršetka izgradnje, školski objekti su stavljeni u funkciju, procijenjeni su troškovi korištenja, održavanja te izvori financiranja, korištenja i održavanja

Područja istraživanja	Kriteriji
1	2
Vrednovanje završenih kapitalnih ulaganja u osnovne škole	• uspostavljen je sustav praćenja rezultata ulaganja (iskorištenost, troškovi korištenja i drugo) • provedena je analiza rezultata ulaganja u odnosu na p lanirane pokazatelje (ispunjavanje pedagoškog standarda, optimalni uvjeti rada, iskorištenost, troškovi korištenja i održavanja te drugo) • provode se mjere u slučajevima kada pokazatelji na temelju analize rezultata ulaganja odstupaju u odnosu na planirane, odnosno kada nije postignuta svrha ulaganja
Ustrojavanje evidencije o stanju i opremljenosti osnovnih škola	• ustrojena je evidencija o stanju i opremljenosti objekata (imovi- nsko-pravni status, površina, građevinska dokumentacija, godina izgradnje i godina rekonstrukcije, instalacije, sustav grijanja, podaci o drugim elementima energetske učinkovitosti zgrada) • evidencija je ažurna (obuhvaća sve školske objekte i sve promjene u stanju i opremljenosti školskih objekata) • podaci o školskim objektima (broj objekata) istovjetni su podacima o broju školskih objekata navedenim u odlukama o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba školstva • evidencija sadrži podatke o broju učenika, razrednih odjela, broju učenika u razrednom odjelu, smjenskom radu te produženom boravku • evidencija sadrži podatke o drugim elementima propisanim Drža vnim pedagoškim standardima osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja - mjerila za prostor i opremu osnovnih škola (članci 21.- 26.), i Odlukom o utvrđivanju normativa prostora i opreme

Izvor: Autor

4. PRIKAZ KAPITALNIH ULAGANJA U OSNOVNE ŠKOLE NA PODRUČJU GRADA VINKOVCI

Obrazovanje je, prema odredbama članka 66. Ustava Republike Hrvatske (Narodne novine 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10 - pročišćeni tekst i 5/14), svakomu dostupno, pod jednakim uvjetima, u skladu s njegovim sposobnostima, a obvezno obrazovanje je besplatno u skladu sa zakonom. Sustav obrazovanja započinje predškolskim odgojem i obrazovanjem, nastavlja se osnovnim obrazovanjem, zatim srednjoškolskim i obrazovanjem na visokim učilištima, fakultetima, umjetničkim akademijama, veleučilištima i visokim školama. Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12,

16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14 i 7/17), uređena je djelatnost osnovnog i srednjeg odgoja i obrazovanja. Osnivači osnovne škole mogu biti Republika Hrvatska, jedinica lokalne samouprave, jedinica područne (regionalne) samouprave i druga pravna ili fizička osoba. Prema odredbama spomenutog Zakona, Vlada Republike Hrvatske je donijela Odluku o donošenju mreže osnovnih i srednjih škola, učeničkih domova i programa obrazovanja (Narodne novine 70/11) (dalje u tekstu: Mreža školskih ustanova), kojom se utvrđuju sve ustanove koje obavljaju djelatnost odgoja i obrazovanja na području za koje se mreža utvrđuje, sa svim objektima u kojima se provodi odgoj i obrazovanje. Mreža se ustrojava na način da zadovoljava iskazane potrebe tržišta rada utvrđene sustavnim praćenjem i predviđanjem demografskih, gospodarskih i urbanističkih kretanja na području za koje se utvrđuje, udovoljava zahtjevima dostupnosti i racionalnog ustroja upisnih područja, odnosno školskih ustanova i programa odgoja i obrazovanja te ispunjava uvjete i mjerila propisane državnim pedagoškim standardima. Dostupnost podrazumijeva mogućnost redovitog odgoja i obrazovanja svakom osnovnoškolskom obvezniku u osnovnoj školi, drugoj ovlaštenoj ustanovi ili školskom objektu, uz primjerenu udaljenost od mjesta stanovanja i prometnu povezanost koja ne ugrožava sigurnost. Racionalni ustroj upisnih područja podrazumijeva optimalnu iskoristivost postojećih školskih prostornih, materijalnih i kadrovskih kapaciteta.

Standardi školske djelatnost s koeficijentima izvodljivosti i rokovima u kojima se treba (planira) pojedini standard postići, detaljno su utvrđeni Državnim pedagoškim standardom osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (Narodne novine 63/08 i 90/10) te Odlukom o utvrđivanju normativa prostora i opreme građevina škola, građevina školskih sportskih dvorana i školskih vanjskih igrališta koju je Ministarstvo znanosti i obrazovanja donijelo u travnju 2013. U listopadu 2014. donesena je Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (Narodne novine 124/14). Jedan od ciljeva navedene Strategije je osigurati optimalne uvjete rada odgojno-obrazovnih ustanova, a jedna od planiranih mjera za ostvarenje navedenog cilja je analiza uvjeta rada u školskim ustanovama s ciljem izgradnje, dogradnje i rekonstrukcije postojećih ili novih školskih objekata, u skladu s donesenim pedagoškim standardima.

Prema odredbama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj školi, sredstva za financiranje školskih ustanova čiji je osnivač Republika Hrvatska ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave osiguravaju se u državnom proračunu i proračunima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Od 2001. financiranje materijalnih, financijskih i rashoda za tekuće i investicijsko održavanje te kapitalnih ulaganja u području osnovnoškolskog obrazovanja (decentralizirane funkcije) preneseno je s države na županije i 35 gradova u 2016. Vlada Republike Hrvatske svake godine, istodobno kada utvrđuje prijed-

log državnog proračuna, utvrđuje kriterije i mjerila za osiguravanje minimalnog financijskog standarda radi ostvarivanja javnih potreba osnovnog školstva.

Prema utvrđenim kriterijima i mjerilima, županijama i gradovima, kao osnivačima i nositeljima financiranja osnovnih škola, utvrđuju se bilančna prava, na temelju prosječnih kalkulativnih cijena po učeniku, po razrednom odjelu i po školskoj zgradi, za financiranje materijalnih i financijskih rashoda, rashoda za tekuće i investicijsko održavanje i rashoda za kapitalna ulaganja u visini koja osigurava minimalni financijski standard osnovnih škola.

Županije i gradovi su dužni donijeti vlastite godišnje odluke o kriterijima, mjerilima i načinu financiranja decentraliziranih funkcija osnovnih škola u okvirima bilanciranih sredstava i po namjenama utvrđenim odlukama Vlade Republike Hrvatske. Dužni su sredstva za rashode za kapitalna ulaganja u osnovne škole realizirati u skladu sa zakonom kojim se uređuje javna nabava. Također su dužni do 31. ožujka svake godine na propisanom obrascu dostaviti Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta godišnje izvještaje o prihodima i rashodima decentraliziranih funkcija osnovnog školstva za prethodnu godinu.

Na području Vukovarsko-srijemske županije, financiranje osnovnoškolskih ustanova preneseno je na Vukovarsko-srijemsku županiju i Grad Vinkovce. Za svaku godinu Vlada Republike Hrvatske donosi odluke o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnog školstva, kojima su propisani kriteriji i mjerila za osiguranje minimalnog financijskog standarda školstva u određenoj godini.

Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini škola financiraju se iz decentraliziranih sredstava (do minimalnog financijskog standarda javnih potreba škola određenog godišnjim odlukama Vlade Republike Hrvatske o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnog školstva), proračunskih sredstava osnivača i drugih izvora. Prema podacima iz Odluke o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnog školstva u 2016., u pedagoškoj godini 2015./2016. osnovnu školu na području Vukovarsko-srijemske županije pohađalo je 14.694 učenika, a planirana decentralizirana sredstva za kapitalna ulaganja u ukupno 124 zgrade osnovnih škola iznosila su 5.785.785,00 kn. U odnosu na 2014. kada su za ukupno 117 zgrada iznosila 2.501.853,00 kn, veća su za 3.283.932,00 kn ili 56,8 %, te na 2015., kada su za ukupno 98 zgrada osnovnih škola iznosila 5.843.590,00 kn, manja su za 57.805,00 kn ili 1,0 %.

Prema podacima Vukovarsko-srijemske županije i Grada Vinkovci (osnivači škola) za 2014., 2015. i 2016., ukupni rashodi navedenih jedinica iznosili su 814.127.706,00 kn, a kapitalna ulaganja u osnovne i srednje škole te učenički

dom iznosila su 21.985.106,00 kn.

U tablici broj 2 daju se podaci o ostvarenim ukupnim rashodima i izdacima te kapitalnim ulaganjima u osnovne i srednje škole Vukovarsko-srijemske županije i Grada Vinkovci, od 2014. do 2016.

Tablica broj 2: Ostvareni ukupni rashodi i izdaci te kapitalna ulaganja u osnovne i srednje škole Vukovarsko-srijemske županije i Grada Vinkovci, od 2014. do 2016.

Red broj	Osnivač	Godina	Ukupni rashodii izdaci (u kn)	Kapitalna ulaganja u osnovne i srednje škole (u kn)	Udjel u %
	1	2	3	4	5 (4/3)
1.	Vukovarsko-srijemska županija	2014.	170.568.620,00	3.283.534,00	1,8
		2015.	163.491.845,00	7.078.547,00	4,3
		2016.	166.503.643,00	7.197.189,00	4,3
		2014.-2016.	500.564.108,00	17.559.270,00	3,5
2.	Grad Vinkovci	2014.	106.939.133,00	1.571.006,00	1,5
		2015.	87.513.916,00	1.444.467,00	1,7
		2016.	119.110.549,00	1.410.363,00	1,2
		2014.-2016.	313.563.598,00	4.425.836,00	1,4
Ukupno osnivači		2014.	285.507.753,00	4.854.540,00	1,7
		2015.	251.005.761,00	8.523.014,00	3,4
		2016.	285.614.192,00	8.607.552,00	3,0
		2014.-2016.	814.127.706,00	21.985.106,00	2,7

Izvor: Financijska dokumentacija Vukovarsko-srijemske županije i Grada Vinkovci

Kapitalna ulaganja u osnovne i srednje škole Vukovarsko-srijemske županije i Grada Vinkovci za 2014., 2015. i 2016. u ukupnim rashodima navedenih jedinica sudjeluju s 2,7 %. Prema podacima Vukovarsko-srijemske županije i Grada Vinkovci za 2014., 2015. i 2016., od ukupnih kapitalnih ulaganja u osnovne i srednje škole koja su iznosila 21.985.106,00 kn, na ulaganja u osnovne škole odnosi se 14.989.468,00 kn ili 68,2 %, a na ulaganja u srednje škole 6.995.638,00 kn ili 31,8 %. U tablici broj 3 daju se podaci o ostvarenim rashodima za kapitalna ulaganja u osnovne škole od 2014. do 2016., prema osnivaču i izvorima financiranja.

Tablica broj 3: Ostvareni rashodi za kapitalna ulaganja u osnovne škole od 2014. do 2016. prema osnivaču i izvorima financiranja

Redni broj	Osnivač	Decentralizirana sredstva	Vlastita prorač. sredstva	Drugi izvori	Ukupno
	1	2	3	4	5
1.	Vukovarsko-srijemska županija	10.349.195,00	0,00	214.437,00	10.563.632,00
2.	Grad Vinkovci	3.758.436,00	667.400,00	0,00	4.425.836,00
Ukupno		14.107.631,00	667.400,00	214.437,00	14.989.468,00

Izvor: Financijska dokumentacija Vukovarsko-srijemske županije i Grada Vinkovci

Ulaganja Vukovarsko-srijemske županije iznose 10.563.632,00 kn ili 70,5 %, a Grada Vinkovci 4.425.836,00 kn ili 29,5 % ukupnih ulaganja u osnovne škole. Iz decentraliziranih sredstava financirano je 94,1 %, iz vlastitih proračunskih sredstava 4,5 %, a iz drugih izvora 1,4 % rashoda za kapitalna ulaganja u osnovne škole.

Odredbama Zakona o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj, utvrđen je Grad Vinkovci kao jedinica lokalne samouprave. Prema Mreži školskih ustanova, osnivač je sedam osnovnih škola, koje nemaju područnih škola. Prema podacima Grada Vinkovci, grad je koncem 2016. osnivač i jedne glazbene škole. Rashodi za kapitalna ulaganja u osnovne škole financirani su iz decentraliziranih sredstava, proračunskih sredstava Grada Vinkovci i drugih izvora.

Prema podacima iz Odluke o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnog školstva u 2016., osnovne škole čiji je osnivač Grad Vinkovci, pohađalo je 3.598 učenika, a planirana decentralizirana sredstva za kapitalna ulaganja u 17 građevina osnovnih škola iznosila su 1.287.623,00 kn. U odnosu na 2014., kada su deset građevina iznosila 1.217.677,00 kn, veća su za 69.946,00 kn ili 5,7 % te 2015., kada su za osam građevina iznosila 1.253.861,00 kn, veća su za 33.762,00 kn ili 2,7 %. Odstupanje u iskazanom broju zgrada u 2014. i 2015. u odnosu na 2016. odnosi se na različito iskazivanje podataka, odnosno u 2014. i 2015. sportske dvorane su iskazane zajedno sa zgradama škola. Prema podacima iz financijskih izvještaja Grada Vinkovci, ukupni rashodi za kapitalna ulaganja u osnovne škole za 2014., 2015. i 2016. iskazani su u iznosu 4.425.836,00 kn. U tablici broj 4 daju se podaci o ostvarenim rashodima Grada Vinkovci za kapitalna ulaganja u osnovne škole od 2014. do 2016., prema izvorima financiranja.

Tablica broj 4: Ostvareni rashodi Grada Vinkovci za kapitalna ulaganja u osnovne škole od 2014. do 2016., prema izvorima financiranja

Izvori financiranja	Rashodi			
	2014.	2015.	2016.	Ukupno 2014. - 2016.
1.	2.	3.	4.	5.
Decentralizirana sredstva	1.217.033,00	1.253.861,00	1.287.542,00	3.758.436,00
Vlastita proračunska sredstva	353.973,00	190.606,00	122.821,00	667.400,00
Ukupno	**1.571.006,00**	**1.444.467,00**	**1.410.363,00**	4.425.836,00

Izvor: Financijska dokumentacija Grada Vinkovci

Rashodi za kapitalna ulaganja u osnovne škole financirani su 84,9 % iz decentraliziranih sredstava te 15,1 % iz vlastitih proračunskih sredstava. Vrijednosno najznačajnije ulaganje od 2014. do 2016. odnosi se na radove na sanaciji, rekonstrukciji i dogradnji Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci u iznosu 3.281.715,00 kn ili 74,1 % ukupno ostvarenih rashoda za kapitalna ulaganja.

Decentralizirana sredstva za 2014., 2015. i 2016. ostvarena su ukupnom iznosu 3.758.436,00 kn, što je za 725,00 kn manje od planiranih Odlukama o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnih i srednjih škola i učeničkih domova za navedene godine.

4.1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Za ocjenu učinkovitosti kapitalnih ulaganja u osnovne škole Grada Vinkovci, utvrđeni su kriteriji koji proizlaze iz zakona i drugih propisa te aktivnosti Grada Vinkovci u vezi s kapitalnim ulaganjima u osnovne škole. Okosnicu rada činilo je glavno pitanje: jesu li kapitalna ulaganja u osnovne škole na području Grada Vinkovci od 2014. do 2016. učinkovita? Ovo pitanje je razrađeno u četiri osnovna pitanja, a svako od njih u niz detaljnijih potpitanja. Osnovna pitanja su: Je li prije donošenja odluke o kapitalnim ulaganjima provedena analiza stanja, utvrđeni kriteriji i prioriteti ulaganja u osnovne škole?; Prati li se provedba kapitalnih ulaganja u osnovne škole?; Je li uspostavljen sustav vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja u osnovne škole?; Je li ustrojena evidencija o stanju i opremljenosti osnovnih škola? U nastavku je dan pregled rezultata istraživanja.

4.1.1. Odluke o kapitalnim ulaganjima u osnovne škole

Odlukama o kriterijima, mjerilima i načinu financiranja decentraliziranih funkcija osnovnog školstva za 2014., 2015. i 2016., utvrđeno je da se sredstva za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini škola planiraju i troše na osnovi godišnjih planova rashoda za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini škola, u kojima se planiraju kapitalni projekti koji će se realizirati tijekom godine. Planovi trebaju sadržavati sve kapitalne projekte u školstvu bez obzira na izvore sredstava iz kojih se financiraju, a obavezno moraju sadržavati prikaz kapitalnih projekata koji se financiraju iz decentraliziranih sredstava za osiguranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba u školstvu. U slučaju da nositelji financiranja mogu osigurati i druge izvore sredstava (vlastita proračunska sredstva, uzeti zajmovi, transferi iz drugih proračuna i slično) u planu se prikazuju i kapitalni projekti koji se financiraju iz tih izvora. Planovi se donose uz prethodnu suglasnost Ministarstva znanosti i obrazovanja.

Grad Vinkovci je za 2014., 2015. i 2016., uz prethodnu suglasnost navedenog Ministarstva, donio planove rashoda za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini osnovnih škola. Planovi sadržavaju škole na koje se odnose ulaganja, vrstu i opseg ulaganja, ukupno planirani iznos potreban za realizaciju svih ulaganja obuhvaćenih projektom od početka do kraja projekta i planirani iznos za tekuću godinu prema izvorima financiranja.

Prema planu rashoda za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini u osnovnom školstvu za 2014., planirana su ulaganja u iznosu 1.959.677,00 kn, od čega iz decentraliziranih sredstava 1.217.677,00 kn i 742.000,00 kn iz proračuna grada. Vrijednosno značajnija sredstva planirana su za rekonstrukciju i dogradnju škole i školske dvorane Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci u iznosu 1.517.677,00 kn ili 77,5 % planiranih rashoda, a druga sredstva u iznosu 347.000,00 kn planirana su za izradu projektno-tehničke dokumentacije za dogradnju Osnovne škole Bartola Kašića te u iznosu 94.356,00 kn za sanaciju i popravak limarije i bravarije sportske dvorane Vinkovci te završetak izvođenja radova sanacije, dogradnje i adaptacije Osnovne škole Ivana Gorana Kovačića, Vinkovci, bojanje i sanaciju pročelja zgrade Glazbene škole Josipa Runjanina, Vinkovci i opremanje učionice u Osnovnoj školi Antun Gustav Matoš, Vinkovci.

U 2015. su planirana ulaganja u iznosu 1.489.861,00 kn od čega iz decentraliziranih sredstava 1.253.861,00 kn i 236.000,00 kn iz proračuna grada. Vrijednosno značajnija sredstva planirana su za rekonstrukciju i dogradnju škole i školske dvorane Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci u iznosu 877.296,00 kn ili 58,9 % planiranih rashoda te u iznosu 476.565,00 kn ili 32,0 % za završetak

izrade projektno-tehničke dokumentacije za dogradnju Osnovne škole Bartola Kašića, Vinkovci. Druga sredstva u iznosu 136.000,00 kn planirana su za rekonstrukciju i opremanje dijela školskog prostora Osnovne škole Ivana Mažuranića, Vinkovci te za nabavu opreme za uvođenje e-Dnevnika u pet škola.

U 2016. su planirana ulaganja u iznosu 2.307.623,00 kn od čega iz decentraliziranih sredstava 1.287.623,00 kn i 1.020.000,00 kn iz proračuna grada. Vrijednosno značajnija sredstva planirana su za rekonstrukciju i dogradnju škole i školske dvorane Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci u iznosu 2.018.623,00 kn ili 87,5 % planiranih rashoda. Druga sredstva planirana su za završetak izrade projektno-tehničke dokumentacije za dogradnju Osnovne škole Bartola Kašića, Vinkovci u iznosu 169.000,00 kn te za izradu projektne dokumentacije za ozakonjenje izvedenog stanja Osnovne škole Ivana Mažuranića, Vinkovci i za sufinanciranje dokumentacije za energetsku obnovu škola u ukupnom iznosu 120.919,00 kn.

Analizu podataka o stanju i opremljenosti osnovnih škola u odnosu na mjerila za prostor i opremu osnovnih škola propisana Državnim pedagoškim standardom osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja i koeficijentima izvodljivosti standarda te Odlukom o utvrđivanju normativa prostora i opreme građevina škola, građevina školskih sportskih dvorana i školskih vanjskih igrališta s potrebnim sredstvima, izvorima sredstava, aktivnostima, prioritetima i rokovima provedbe, Grad Vinkovci nije izradio. Prema pisanom očitovanju pročelnice Upravnog odjela za društvene djelatnosti Grada Vinkovci, upravni odjel je preuzimanjem financiranja decentraliziranih funkcija osnovnog školstva u 2001. pregledom stanja u svim školama utvrdio prioritetne potrebe za kapitalnim ulaganjima na temelju kojih su sastavljani godišnji planovi rashoda za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini u osnovnom školstvu s ciljem omogućavanja redovitog organiziranja svih obrazovnih programa te kontinuiranog poboljšanja uvjeta rada u osnovnim školama (rješavanje problema nedostatka školskog prostora i poboljšanje uvjeta rada u sadašnjem školskom prostoru).

Koncem 2016. sastavljen je novi dugoročni plan kapitalnih projekata u osnovnom školstvu kojim je osim započetih projekata rekonstrukcije i dogradnje škole i školske dvorane Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci te dogradnje Osnovne škole Bartola Kašića, Vinkovci, planirana i rekonstrukcija (sanacija, dogradnja i adaptacija) Osnovne škole Ivana Gorana Kovačića, Vinkovci te dogradnja dvije učionice uz postojeću zgradu i izgradnja sportske dvorane Osnovne škole Ivana Mažuranića, Vinkovci, a vrijednost svih radova procijenjena je u ukupnom iznosu 58.548.083,00 kn. Realizacijom ovih ulaganja najveći broj škola bi se uskladio s državnim pedagoškim standardom u odnosu na mjerila za prostor i opremu, no nisu osigurani izvori financiranja.

Zaključak: Grad Vinkovci trebao bi izraditi analizu stanja i opremljenosti osnovnih škola u odnosu na mjerila za prostor i opremu osnovnih škola propisana Državnim pedagoškim standardom osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja i koeficijentima izvodljivosti standarda te Odlukom o utvrđivanju normativa prostora i opreme građevina škola, građevina školskih sportskih dvorana i školskih vanjskih igrališta s potrebnim sredstvima, izvorima sredstava, aktivnostima, prioritetima i rokovima provedbe.

4.1.2. Provedba i praćenje provedbe kapitalnih ulaganja u osnovne škole

Ulaganja Grada Vinkovci od 2014. do 2016. u građevine osnovnih škola čiji je osnivač iznose 4.425.836,00 kn, od čega su u 2014. iznosila 1.571.006,00 kn, u 2015. iznosila su 1.444.467,00 kn, a u 2016. iznosila su 1.410.363,00 kn. Ulaganja su obavljana prema donesenim planovima rashoda, a financirana su iz decentraliziranih sredstava u iznosu 3.758.436,00 kn i iz vlastitih sredstava u iznosu 667.400,00 kn.

Vrijednosno značajnija ulaganja od 2014. do 2016. odnose se na radove na sanaciji, rekonstrukciji i dogradnji Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci u iznosu 3.281.715,00 kn ili 74,1 % te za izradu projektno-tehničke i ishođenje druge dokumentacije za dogradnju Osnovne škole Bartola Kašića, Vinkovci u iznosu 813.340,00 kn ili 18,4 % ukupno ostvarenih rashoda za kapitalna ulaganja.

Druga ulaganja u ukupnom iznosu 330.781,00 kn ili 7,5 % ukupno izvršenih ulaganja od 2014. do 2016. odnose se na sanaciju i popravak limarije i bravarije sportske dvorane Osnovne škola Bartola Kašića, Vinkovci u iznosu 80.284,00 kn, nabavu opreme za uvođenje e-Dnevnika u pet škola u iznosu u iznosu 73.000,00 kn, na radove rekonstrukcije dijela školskog prostora i radove hidroizolacije Osnovne škola Ivana Mažuranića, Vinkovci u iznosu 44.728,00 kn, na završetak radova na prvoj fazi sanacije, dogradnje i adaptacije Osnovne škole Ivana Gorana Kovačića, Vinkovci u iznosu 46.794,00 kn, na bojanje i sanaciju pročelja zgrade Glazbene škole Josipa Runjanina, Vinkovci u iznosu 38.812,00 kn, na izradu projektne dokumentacije za ozakonjenje izvedenog stanja Osnovne škole Ivana Mažuranića, Vinkovci u iznosu 19.375,00 kn, na opremanje dijela školskog prostora Osnovne škole Ivana Mažuranića u iznosu 17.788,00 kn i na opremanje učionice u Osnovnoj školi Antun Gustav Matoš, Vinkovci u iznosu 10.000,00 kn.

Odredbama Odluka o kriterijima, mjerilima i načinu financiranja decentraliziranih funkcija osnovnog školstva, srednjih škola i učeničkog doma za 2014., 2015. i 2016. je bilo propisano da osnivači škola ne mogu započeti realizaciju nabave proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini bez investicijskog elaborata u kojem su precizno utvrđeni opseg radova i usluga, vrijednost radova i usluga, vrijeme realizacije i realni izvori sredstava kao i prethodne suglasnosti Ministarstva znanosti i obrazovanja na Plan rasho-

da za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini škola. Odlukom o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnog školstva iz 2017. nije više propisana obveza izrade investicijskog elaborata. Odredbom članka 45. Zakona o proračunu je propisano da jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave mogu preuzeti obveze po investicijskim projektima tek nakon provedenog stručnog vrednovanja te ocijenjene opravdanosti i učinkovitosti investicijskog projekta.

Prije početka realizacije značajnijih kapitalnih ulaganja Grad Vinkovci je naručivao idejne projekte, a odluku o realizaciji kapitalnog ulaganja je donosio nakon što pribavi suglasnost Ministarstva znanosti i obrazovanja da je idejno rješenje u skladu s odredbama članka 21. Državnog pedagoškog standarda osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja. Grad je u ranijim godinama izrađivao i investicijske elaborate kojima je utvrđena opravdanost i učinkovitost investicijskog projekta, opseg radova i usluga, vrijednost radova i usluga, vrijeme realizacije te izvori financiranja. Za kapitalni projekt sanacije, rekonstrukcije i dogradnje škole i izgradnje sportske dvorane Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci, suglasnost na idejni projekt pribavljena je u 2007., a investicijski elaborat je sastavljen u 2012. Prema elaboratu, postojeće školske zgrade izgrađene su 1759. i 1904., rekonstruirane su 1965., škola nema sportsku dvoranu, nema kuhinju i blagovaonicu, nema dovoljan broj učionica u odnosu na broj učenika, te je problem organiziranja nastave i u dvije smjene sve izraženiji. Radovi su planirani u tri etape, u prvoj etapi je planirana dogradnja nove školske zgrade sa pripadajućom niskogradnjom i sportskim terenima, u drugoj rekonstrukcija postojeće školske zgrade i u trećoj dogradnja sportske dvorane, a ukupna vrijednost ulaganja uključujući opremanje planirana je u iznosu 27.500.000,00 kn.

Projekt je planiran financirati ili uz sudjelovanje Ministarstva znanosti i obrazovanja ili putem modela javno-privatnog partnerstva, što nije realizirano. Projekt je u 2014. prijavljen na javni poziv Ministarstva znanosti i obrazovanja za dostavu projektnih prijedloga (zaliha projekata) za operativni program Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. čija se provedba trebala financirati iz Europskog fonda za regionalni razvoj, no usvajanjem Operativnog programa od strane Europske komisije nije prihvaćeno financiranje projekata iz sektora osnovnoškolskog obrazovanja. S obzirom da je do 2012. Grad Vinkovci izradio projektnu dokumentaciju za što je utrošeno 760.000,00 kn te da je potvrda glavnog projekta istjecala u studenome 2012., financiranje projekta nastavljeno je po etapama iz decentraliziranih sredstava i vlastitih proračunskih sredstava Grada Vinkovci. Do konca 2016. u skladu s planovima rashoda za nabavu proizvedene dugotrajne imovine i dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini u osnovnom školstvu i planovima nabave Grada Vinkovci u tijeku je peta faza

prve etape (dogradnja nove školske zgrade sa pripadajućom niskogradnjom), odnosno građevina je stavljena pod krov i izvode se unutarnji građevinski i obrtnički radovi (izolaterski radovi, izrada zidova za ugradnju stolarije te spuštenih stropova).

Za kapitalni projekt rekonstrukcije i dogradnje građevine Osnovne škole Bartola Kašića, Vinkovci suglasnost na idejni projekt pribavljena je u 2013., a od 2014. do 2016. financirana je izrada projektno-tehničke dokumentacije i ishođenje druge dokumentacije (elaborata geotehničkih svojstava tla, posebna geodetska podloga, glavni i izvedbeni projekti, troškovnici svih vrsta radova, elaborati zaštite od buke, toplinske uštede energije, protupožarne zaštite i zaštite na radu, ishođenje zakonom propisane revizije projekata, svih potrebnih suglasnosti, priključenje na elektroenergetski sustav te priprema dokumentacije za provedbu postupka javne nabave za izvođenje radova). Za izvođenje radova Grad Vinkovci do konca 2016. nema osigurane izvore financiranja.

Za kapitalna ulaganja manje vrijednosti (popravci, sanacije, nabava opreme) stručne službe grada su prije donošenja odluka o kapitalnim ulaganjima provodile postupak stručnog vrednovanja te ocjenjivale opravdanost i učinkovitost investicijskog projekta i utvrđivale prioritete u okviru financijskih mogućnosti. Opseg radova i usluga te okvirna vrijednost radova, usluga i roba se utvrđuje prikupljanjem informativnih ponuda. Vrijeme realizacije i izvori sredstava utvrđuju se planovima kapitalnih ulaganja, planovima nabave te proračunom i projekcijama proračuna.

Za ulaganja u radove na sanaciji, rekonstrukciji i dogradnji Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci te u građevinske radove na sanaciji školskih zgrada i sportske dvorane i za usluge izrade projektno-tehničke dokumentacije naručitelj je bio Grad Vinkovci koji je i proveo propisane postupke javne nabave u skladu s godišnjim planovima nabave Grada Vinkovci. Za ulaganja u radove na sanaciji, rekonstrukciji i dogradnji Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci te građevinske radove na sanaciji školskih zgrada Grad Vinkovci je ugovarao usluge stručnog nadzora te rješenjem imenovao nadzornog inženjera. Za završene radove su sastavljeni zapisnici o izvršenom tehničkom pregledu i primopredajni zapisnici. Kod primopredaje radova sudjeluju predstavnici izvoditelja, škole i grada te nadzorni inženjer. Prema zapisnicima, radovi su izvedeni u ugovorenim rokovima.

Za nabavu opreme naručitelji su bile škole koje su provodile postupke nabave u skladu sa svojim planovima nabave (uglavnom postupke bagatelne nabave), a nakon obavljene nabave škole dostavljaju gradu zahtjev za doznaku sredstava u prilogu kojih su ponude, narudžbenice, računi, primke i druga dokumentacija. Grad zahtjev evidentira na računima rashoda i obveza i doznačava sredstva školama koje podmiruju račune dobavljačima. Rashode za

nabavu imovine i povećanje vrijednosti imovine evidentiraju škole. Osim toga, škole vode analitičku evidenciju dobavljača i imovine. Prije ulaganja u objekte osnovnih škola nije obavljena procjena budućih troškova korištenja, održavanja i izvora financiranja objekata.

Z a k l j u č a k : Grad Vinkovci trebao bi prije donošenja odluke o ulaganjima u objekte škola procijeniti troškove korištenja, održavanja i izvore financiranja objekata, kako bi se u slučaju odstupanja, poduzele mjere i postigle planirane vrijednosti.

4.1.3. Vrednovanje završenih kapitalnih ulaganja u osnovne škole

Grad Vinkovci nije uredio sustav vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja u osnovne škole, koji bi obuhvaćao praćenje rezultata ulaganja (iskorištenost, troškovi korištenja i drugi elementi), analizu rezultata ulaganja u odnosu na planirane pokazatelje (ispunjavanje pedagoškog standarda, optimalni uvjeti rada, iskorištenost, troškovi korištenja i održavanja i drugi elementi) i poduzimanje mjera u slučajevima kada pokazatelji rezultata ulaganja odstupaju u odnosu na planirane, odnosno kada nije postignuta svrha ulaganja.

Iako nije uredio sustav vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja, Grad Vinkovci putem nadležnog upravnog odjela koji surađuje s predstavnicima školskih ustanova, analizira i prati rezultate vrijednosno značajnijih ulaganja u školske objekte. Tako je primjerice sanacijom i adaptacijom školskih zgrada i sportske dvorane te nabavom opreme i namještaja planirano ostvariti kvalitetnije i sigurnije uvjete za rad, a projekt uvođenja e-Dnevnika realiziran je s ciljem povećanja standarda školstva i učinkovitijeg praćenja rada učenika i učitelja u nastavnom procesu.

Zaključak: Grad Vinkovci trebao bi urediti sustav vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja u osnovne škole koji bi obuhvaćao praćenje rezultata ulaganja (iskorištenost, troškovi korištenja i drugi elementi). Predlaže se izraditi analizu rezultata ulaganja u odnosu na planirane pokazatelje (ispunjavanje pedagoškog standarda, optimalni uvjeti rada, iskorištenost, troškovi korištenja i održavanja i drugi elementi) i poduzimanje mjera u slučajevima kada pokazatelji rezultata ulaganja odstupaju u odnosu na planirane, odnosno kada nije postignuta svrha ulaganja

4.1.4. Evidencija o stanju i opremljenosti osnovnih škola

Grad Vinkovci je u 2012. ustrojio evidenciju o osnovnim školama čiji je osnivač koja uz opće podatke (naziv ustanove, adresa, osobni identifikacijski broj, broj žiro računa i drugo) sadrži i pojedine podatke o stanju i opremljenosti osnovnih škola, odnosno godini izgradnje i rekonstrukcije, površini školskih zgrada, površini sportskih dvorana, broju računalnih mjesta ukupno i u nastavi

te sustavu grijanja. Evidencija nije ažurirana tijekom godina, a prema obrazloženju podaci iz navedene evidencije od 2012. nisu mijenjani.

Druge podatke koje na propisanim obrascima dostavlja Ministarstvu znanosti i obrazovanja (broj učenika, odjela i građevina) Grad Vinkovci prema važećim uputama prikuplja od škola za svaku školsku godinu. Prema navedenim podacima, odgojno- nastavna djelatnost se u 2016. odvijala u 17 građevina, od čega je dvanaest građevina škola i pet sportskih dvorana. Podatak o broju građevina iz navedene evidencije istovjetan je broju građevina za koje su ostvarena sredstva za kapitalna ulaganja iz odluka o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnog školstva te srednjih škola i učeničkih domova u 2016.

Starost školskih građevina je od 1759. (zgrada Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci) do 2011. (Osnovna škola Ivana Mažuranića, Vinkovci). Dio građevina je do konca 2016. obnavljan, za pojedine građevine u tijeku je izrada projektne dokumentacije za rekonstrukciju i dogradnju (Osnovna škola Bartola Kašića, Vinkovci i Osnovna škola Antun Gustav Matoš, Vinkovci), a u tijeku je sanacija, rekonstrukcija i dogradnja Osnovne škole Nikole Tesle, Mirkovci.

Prema prikupljenim podacima škola i prema zemljišnoknjižnim izvadcima, sve školske građevine su u vlasništvu škola. Sportske dvorane ima pet osnovnih škola, a dvije škole nemaju sportsku dvoranu. Nastava se u svim školama odvija u dvije smjene. U školskoj godini 2015./2016. osnovnu školu je pohađalo 3.357 učenika, što je u odnosu na 2013./2014. manje za 0,8 %, a u odnosu na 2014./2015. manje za 1,0 %.

Grad Vinkovci je od škola prikupio podatke o školskim građevinama u koje su ugrađeni zdravstveno i ekološki neprihvatljivi materijali (azbest). Prema prikupljenim podacima, u jednog školskoj građevini (Osnovna škola Bartola Kašića, Vinkovci) je ugrađen azbest, za koji nije planirana zamjena jer je planirana rekonstrukcija i dogradnja škole tijekom koje će se azbest i ukloniti. Druge podatke o stanju i opremljenosti osnovnih škola propisane Državnim pedagoškim standardima osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja koji se odnose na mjerila za prostor i opremu osnovnih škola te Odlukom o utvrđivanju normativa prostora i opreme građevina škola, građevina školskih sportskih dvorana i školskih vanjskih igrališta, Grad Vinkovci ne vodi, a prema ukazanoj potrebi prikuplja ih od škola.

Također, Ministarstvo znanosti i obrazovanja putem Ureda državne uprave u županiji od škola prikuplja podatke na temelju kojih je ustrojena evidenciju o stanju i opremljenosti škola (Evidencija građevina i e-Matica), koje nisu povezane s evidencijama koje vode jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (osnivači škola). Osnivači škola nemaju mogućnost pristupa i korištenja podataka iz navedenih evidencija.

Tablica broj 5: Podaci o školskim zgradama i sportskim dvoranama osnovnih škola na području Grada Vinkovci koncem 2016. godine

Osnovne škole Grada Vinkovaca	Stanje koncem 2016.							
	Podaci o školskim zgradama			Podaci o školskim sportskim dvoranama			U zgradu i/ili dvoranu su ugrađeni zdravstveno i ekološki neprihvatljivi materijali (azbest)	
	Godina izgradnje/ rekonstrukcije	Zgrada je zaštićeno kulturno dobro (da/ne)	Vlasnik zgrade	Škola ima sportsku dvoranu (da/ne)	Dvorana zadovoljava propisane standarde i normati ve (da/ne)	Gradska sportska dvorana (da/ne)	Da/Ne	Godina planirane sanacije
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nikole Tesle	1759. / 1965. / 2006.	ne	OŠ	ne	-	ne	ne	-
Antun Gustav Matoš	1987.	ne	OŠ	ne	da	ne	ne	-
Josipa Runjanina	1891./1996.	da	OŠ	-	-	-	ne	-
Bartola Kašića	1987.	ne	OŠ	da	da	ne	da	
Josipa Kozarca	1909./2006.	da	OŠ	da	da	ne	ne	-
Ivana Gorana Kovačića	1896./1978.	da	OŠ	da	da	ne	ne	-
Vladimira Nazora	1993./1999.	ne	OŠ	da	da	ne	ne	-
Ivana Mažuranića	2012.	ne	OŠ	ne	-	ne	ne	-

Izvor: Grad Vinkovci

Zaključak: Grad Vinkovci trebao bi u suradnji s Ministarstvom znanosti i obrazovanja, ustrojiti jedinstvenu evidenciju o osnovnim školama sa svim elementima propisanim Državnim pedagoškim standardom osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja i Odlukom o utvrđivanju normativa prostora i opreme građevina škola, građevina školskih sportskih dvorana i školskih vanjskih igrališta.

4.2. OCJENA UČINKOVITOSTI KAPITALNIH ULAGANJA U OSNOVNE ŠKOLE NA PODRUČJU GRADA VINKOVCI

Ovim radom je obavljena analiza učinkovitosti kapitalnih ulaganja u osnovne škole na području Grada Vinkovci. Radom je obuhvaćena provedba aktivnosti iz nadležnosti Grada Vinkovci u vezi s donošenjem odluka o kapitalnim ulaganjima u osnovne škole u skladu s provedenim analizama stanja, utvrđenim kriterijima i prioritetima ulaganja, provedbom i praćenjem provedbe kapitalnih ulaganja, uspostavom sustava vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja te ustrojavanjem evidencija o stanju i opremljenosti osnovnih škola.

Ciljevi rada bili su provjeriti donošenje odluka o kapitalnim ulaganjima, provjeriti provedbu i praćenje provedbe kapitalnih ulaganja, provjeriti sustav vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja te provjeriti evidencije o stanju i opremljenosti osnovnih škola. Na temelju analizom utvrđenih činjenica, primjenjujući utvrđene kriterije, ocjenjuje se da su kapitalna ulaganja u osnovne škole Grada Vinkovci *učinkovita, pri čemu su potrebna određena poboljšanja* te se zaključuju moguća poboljšanja provođenjem slijedećeg:

- izraditi analizu stanja i opremljenosti osnovnih i srednjih škola, kojima su osnivači, u odnosu na mjerila za prostor i opremu propisana Državnim pedagoškim standardom osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, te Odlukom o utvrđivanju normativa prostora i opreme građevina škola, građevina školskih sportskih dvorana i školskih vanjskih igrališta s potrebnim sredstvima, izvorima sredstava, aktivnostima, prioritetima i rokovima provedbe
- prije donošenja odluke o ulaganjima u objekte škola procijeniti troškove korištenja, održavanja i izvore financiranja objekata, kako bi se u slučaju odstupanja, poduzele mjere i postigle planirane
- urediti sustav vrednovanja završenih kapitalnih ulaganja u škole koji bi obuhvaćao praćenje rezultata ulaganja (iskorištenost, troškovi korištenja i drugi elementi).
- izraditi analizu rezultata ulaganja u odnosu na planirane pokazatelje (ispunjavanje pedagoških standarda, optimalni uvjeti rada, iskorištenost, troškovi korištenja i održavanja i drugi elementi) i poduzimanje mjera u slučajevima kada pokazatelji rezultata ulaganja odstupaju u odnosu na planirane, odnosno kada nije postignuta svrha ulaganja
- u suradnji s Ministarstvom znanosti i obrazovanja ustrojiti jedinstvenu evidenciju o osnovnim i srednjim školama, kojima su osnivači, sa svim elementima propisanim Državnim pedagoškim standardom osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, i Odlukom o utvrđivanju normativa prostora i opreme građevina škola, građevina školskih sportskih dvorana i školskih vanjskih igrališta

Provedba navedenih prijedloga pridonijela bi povećanju učinkovitosti kapitalnih ulaganja u osnovne škole na području Grada Vinkovci.

5. ZAKLJUČAK

2001. godine, kada je financiranje materijalnih, financijskih i rashoda za tekuće i investicijsko održavanje te kapitalnih ulaganja u području osnovnog obrazovanja (decentralizirane funkcije) preneseno s države na županije i gradove, postojale su velike razlike u zatečenim stanjima školskih objekata u županijama i gradovima, što nije uzeto u obzir pri utvrđivanju bilančnih prava za rashode za kapitalna ulaganja. Sredstva za kapitalna ulaganja osigurana Odlukama o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba osnovnog školstva, nisu dovoljna niti danas ni za održavanje školskih građevina na postojećoj razini te sadašnjom zakonskom regulativom nije riješeno financiranje izgradnje novih školskih građevina. S obzirom da je osnovno školovanje obvezno i treba biti dostupno svima pod jednakim uvjetima, ne bi trebalo ovisiti o financijskim mogućnostima gradova. Uz ustrojavanje jedinstvene evidencije o osnovnim školama u suradnji s Ministarstvom znanosti i obrazovanja, možda bi bilo učinkovitije da navedeno Ministarstvo ustroji jedinstvenu i unificiranu evidenciju o osnovnim školama sa svim elementima propisanim Državnim pedagoškim standardom osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja i Odlukom o utvrđivanju normativa prostora i opreme građevina škola, građevina školskih sportskih dvorana i školskih vanjskih igrališta, a da se gradovima omogući pristup evidenciji i korištenje podataka te ih se obveže na unos i ažuriranje podataka koncem svake godine, što bi omogućilo i sumarni prikaz podataka za sve škole na razini države.

Potrebno je dodatno osigurati redovnu komunikaciju između osnivača škola i nadležnog Ministarstva, u vezi s problematikom školstva i decentraliziranih funkcija, kako bi sredstva bila učinkovitije iskorištena. Dakle u ulaganjima u kapitalnu infrastrukturu osiguravaju se kvalitetni preduvjeti za dobru organizaciju škola i provedbu nastave.

U ovom radu nije obrađeno pitanje održavanja nastave u jednoj smjeni, a za koji su također potrebni tehnički infrastrukturni preduvjeti. U razgovoru s ravnateljima vinkovačkih osnovnih škola istaknute su prednosti koje sobom nosi rad u jednoj smjeni. Program nastave u jednoj (prijepodnevnoj) smjeni, obiteljima bi osigurao više zajedničkog vremena. Roditelji bi lakše nadzirali djecu, djeca bi bila odmornija i imala više vremena za izvanškolske aktivnosti, a škole bi mogle učinkovitije koristiti cjelokupnu školsku infrastrukturu.

Zaključno, Grad Vinkovci učinkovito koristi raspoloživa financijska sredstava za kapitalnu infrastrukturu, no kroz ovaj rad otvorilo se pitanje dostatnosti izvora sredstava za kvalitetno rješavanje potrebnih kapitalnih investicija

za decentraliziranu funkciju osnovnog školstva. Bez udruživanja Ministarstva, županija i gradova oko ovog važnog pitanja, teško će županije i gradovi koji nemaju dovoljan financijski kapacitet doseći infrastrukturni standard razvijenih županija i gradova.

LITERATURA

1. Bajo A., Alibegović D.J.: JAVNE FINANCIJE LOKALNIH JEDINICA VLASTI, Školska knjiga, Ekonomski institut Zagreb, Institut za javne financije, Zagreb, 2008.
2. Bajo A.: PRORAČUNSKI SUSTAV: ornament ili sredstvo upravljanja državnim financijama, Institut za javne financije, Zagreb, 2006.
3. Jurković P.: JAVNE FINANCIJE, Masmedia, Zagreb, 2002.
4. Karaman-Aleksijević N., Blažić H., Mark M.K., Mark S.Rosentraub: EKONOMSKA DECENTRALIZACIJA I LOKALNA SAMOUPRAVA, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2004.
5. Musgrave R.A.: KRATKA POVIJET FISKALNE DOKTRINE, Institut za javne financije, Zagreb, 1998.
6. Ustav Republike Hrvatske (Nar.nov, Republike Hrvatske, br.56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10. i 05/14)
7. Odluka o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba srednjih škola i učeničkih domova u 2014. godini („Narodne novine", broj 7/14)
8. Odluka o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba srednjih škola i učeničkih domova u 2015. godini („Narodne novine", broj 15/15)
9. Odluka o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava za financiranje minimalnog financijskog standarda javnih potreba srednjih škola i učeničkih domova u 2016. godini („Narodne novine", broj 122/15)
10. Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave („Narodne novine", broj 117/93,69/97, 33/00, 73/00,127/00, 59/01,107/01,117/01 1150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08, 25/12, 147/14, 100/15 i 115/16)
11. Zakon o lokalnim porezima („Narodne novine", broj 115/16)
12. Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (Narodne novine 63/08 i 90/10)
13. Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14 i 7/17)
14. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (Narodne novine 124/14)
15. http://grad-vinkovci.hr/hr/sluzbeno-glasilo
16. http://www.mfin.hr
17. http://www.vlad.hr
18. http://www.udruga-gradova.hr

FINANCING DECENTRALIZED SERVICES

ABSTRACT

2001, when the financing of material, financial and expenditure expense for actual and investment maintenance and capital investment in the field of primary education (decentralized functions) transferred from the state level to counties and cities, there were significant differences in the existing conditions of school facilities between counties and cities, that was not taken into account in determining the balance sheet rights for expenditures for capital investments. Rules about criteria and standards for determining the balance sheet rights for financing minimum financial standard of public needs of primary education, are not sufficient even to maintain school buildings at the current level and the current legislation is not resolved finance the construction of new school buildings.

Given that the primary education compulsory and should be accessible to all on equal terms, there should not depend on the financial capacities of cities. Establishment of a unified registration system of primary schools in cooperation with the Ministry of Science and Education. It might be more efficient to have unique and unified record of primary schools with all the elements prescribed by the State Pedagogical Standard for Elementary Education and the Decision in order to establish the norms of premises and equipment building schools, school gyms and school outdoor courts, and the cities should provide access to records, the use of data and be obliged to enter and update data at the end of each year, which would provide a summary for all schools at the state level. It is necessary further to ensure regular communication among the founders of the school and the Ministry, in conjunction with the issue of education and decentralized functions, so that resources are effectively utilized. Investments in capital infrastructure ensure quality conditions for good organization of schools and teaching implementation. This paper did not address the issue of teaching in one shift, which also require technical infrastructure. In an interview with the directors of elementary schools in Vinkovci was highlighted the benefits of one shift teaching. Curriculum in one (morning) shift would provide families more time together. Parents would easier control children, the children would be rested and have more time for extracurricular activities, and schools could efficiently use the entire school infrastructure.

In conclusion, the City of Vinkovci effectively use available funds for capital infrastructure, but through this work has opened the question of sufficiency of resources for high-quality resolution required capital investment for decentralized function of elementary education. Without an association and unifying Ministry, counties and towns by themselves will have big difficulty to solve this important issue and achieve infrastructure standard of developed counties.

Key words: *public services, JLPRS, financing, decentralization, public interest*