REPUBLIKA HRVATSKA
BJELOVARSKO-BILOGORSKA ŽUPANIJA
OPĆINA IVANSKA

STRATEGIJA UPRAVLJANJA IMOVINOM OPĆINE IVANSKA ZA RAZDOBLJE 2020.-2026. GODINE

SADRŽAJ

1. PRIPREMA PLANIRANJA 3
2. UVOD 6
   2.1. Osnovna polazišta 7
3. O OBVEZNIKU 9
4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA 11
   4.1. SWOT analiza 11
   4.2. Analiza ljudskih resursa 12
      4.2.1. Interna analiza ljudskih resursa 13
   4.3. Analiza dionika 14
   4.4. Analiza financijskih izvještaja 15
      4.4.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja 15
      4.4.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja 19
      4.4.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja 20
5. UPRAVLJANJE IMOVINOM 21
   5.1. Inventura imovine 23
      5.1.1. Pokretnine u vlasništvu Općine 24
      5.1.2. Upravljanje vlasničkim udjelima u trgovačkim društvima 24
      5.1.3. Ostali oblici imovine 24
   5.2. Tranzicijska pitanja 25
   5.3. Klasifikacija imovine 26
   5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina 29
   5.5. Operativni izvještaji 31
   5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata 33
   5.7. Deregulacija poslovnoga zakupa i poboljšanje postupaka iznajmljivanja 36
   5.8. Praćenje subvencija 38
   5.9. Izvještavanje o imovini 39
   5.10. Sveobuhvatni/cjeloviti plan 40
6. VIZIJA, CILJEVI I SMJERNICE UPRAVLJANJA IMOVINOM U RAZDOBLJU OD 2020. DO 2026. GODINE 41
   6.1. Vizija 41
   6.2. Strateški cilj 41
   6.3. Posebni ciljevi 41
   6.4. Smjernice za ostvarivanje posebnih ciljeva 42

1. PRIPREMA PLANIRANJA

Strategija upravljanja imovinom Općine Ivanska za razdoblje 2020.-2026. godine (u daljnjem tekstu: Strategija) donosi se za potrebe Općine Ivanska.

Strategija određuje dugoročne ciljeve i smjernice za upravljanje i raspolaganje imovinom u vlasništvu Općine Ivanska. Strategijom se želi osigurati ekonomski svrhovito, učinkovito i transparentno upravljanje imovinom Općine Ivanska, uz očuvanje i pronalaženje optimalnih rješenja za Općinu pri upravljanju i raspolaganju imovinom.

Učinkovito upravljanje imovinom Općine Ivanska treba pridonijeti što boljem iskorištenju imovine kao i kvalitetnije upravljanje. Potrebno je provesti sveobuhvatnu analizu i procjenu tržišne vrijednosti svih nekretnina Općine, što predstavlja uvjet za izradu snimke i ocjene realnog stanja i vrijednosti tog dijela imovine Općine.

Na izradu i donošenje Strategije na odgovarajući način se primjenjuju pravila o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske. Stoga se ova Strategija oslanja na Zakon o upravljanju državnom imovinom (NN, broj 52/18), Strategiju upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013.-2017. godine (NN, broj 76/13), Strategiju upravljanja državnom imovinom za razdoblje 2019. – 2025**.** (NN, 96/19) te na odredbe i načela koja su propisana za upravljanje i raspolaganje državnom imovinom, a prilikom izrade dokumenta korišten je i Priručnik za upravljanje imovinom u jedinicama lokalne i područne samouprave.

Raspolaganje imovinom, u zakonskom smislu, podrazumijeva sklapanje pravnih poslova čija je posljedica prijenos, otuđenje ili ograničenje prava vlasništva u korist druge pravne ili fizičke osobe, kao što su prodaja, darovanje, osnivanje prava građenja, osnivanje prava služnosti, zakup, najam, razvrgnuće suvlasničkih zajednica, zamjena, koncesija, osnivanje prava zaloga na imovini ili na drugi način te davanje na uporabu imovine.

Upravljanje i raspolaganje imovinom temelji se na načelima javnosti, predvidljivosti, ekonomičnosti i odgovornosti:

1. Načelo javnosti – osigurava se propisivanjem preglednih pravila i kriterija upravljanja imovinom u aktima Općine te njihovom javnom objavom, određivanjem ciljeva upravljanja imovinom u Strategiji upravljanja imovinom i Godišnjem planu upravljanja imovinom, redovitim upoznavanjem javnosti s aktivnostima tijela koja upravljaju imovinom i javnom objavom odluka o upravljanju imovinom

2. Načelo predvidljivosti - osigurava jednak i predvidljiv način raspolaganja imovinom u istim ili sličnim slučajevima
3. Načelo ekonomičnosti – imovinom se upravlja sukladno načelu ekonomičnosti radi ostvarivanja gospodarskih, infrastrukturnih, socijalnih i drugih ciljeva
4. Načelo odgovornosti – osigurava se propisivanjem ovlasti i dužnosti pojedinih nositelja funkcija upravljanja i raspolaganja imovinom, nadzorom nad upravljanjem imovinom, izvješćivanjem o postignutim ciljevima i učincima upravljanja imovinom i poduzimanjem mjera protiv nositelja funkcija koji ne postupaju sukladno propisima.

U upravljanju imovinom Općina Ivanska treba postupati kao dobar gospodar, što prije svega podrazumijeva izradu sveobuhvatnog popisa svih nekretnina u njezinom vlasništvu, s utvrđenim stanjem u kojem se nekretnine nalaze i određenom tržišnom vrijednosti, kao i utvrđivanje važnosti određenih nekretnina za Općinu te sagledavanje troškova i prihoda od nekretnina, radi učinkovitog korištenja.

Odluke o upravljanju nekretninama treba temeljiti na najvećem mogućem ekonomskom učinku, a nekretnine treba primarno klasificirati na aktivne i neaktivne, tj. na one s kojima će se Općina koristiti za vlastite potrebe ili davati na korištenje drugima, i na ostale nekretnine kojima će Općina raspolagati prema smjernicama iz Strategije.

Kako bi se uspješno proveo postupak upravljanja i raspolaganja imovinom kroz izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Ivanska, formirano je tijelo za izradu Strategije upravljanja imovinom.

Temeljno tijelo je Načelnik Općine Ivanska. Načelnik, uz suradnju sa službenicima Općine, odnosno imenovanom radnom skupinom, odgovoran je za izradu Strategije upravljanja imovinom, te za praćenje i evaluaciju istog.

Radna skupina uključuje službenike unutar Jedinstvenog upravnog odjela kojima je zadatak savjetovanje, predlaganje i usmjeravanje izrade Strategije kroz konstruktivne radionice.

Nacrt/radnu verziju Strategije upravljanja imovinom Općine Ivanska izradila je radna skupina u sastavu koji je naveden u nastavku, odnosno u Odluci o imenovanju članova radne skupine.

U svrhu strateškog planiranja donesena je Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu Strategije upravljanja imovinom. Kao prilog nadalje u ovom dokumentu je dana navedena Odluka.

- ***Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu Strategije upravljanja imovinom***

Temeljem članka 49. Statuta Općine Ivanska („Službeni vjesnik Općine Ivanska" br. 5/18 i 2/19), Općinski načelnik Općine Ivanska dana 10. travnja 2020. donosi sljedeću:

O D L U K U

o osnivanju tijela za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Ivanska za razdoblje 2020.-2026. godine

Članak 1.

Osniva se radna skupina za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Ivanska za razdoblje 2020.-2026. godine.

Članak 2.

Za radnu skupinu za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Ivanska za razdoblje 2020.-2026. godine imenuju se:

- Milan Grgić
- Sanela Poljan
- Nikolina Pavlović

Članak 3.

Zadužuju se članovi radne skupine za pripremu i izradu, te praćenje provedbe i realizacije Strategije upravljanja imovinom Općine Ivanska za razdoblje 2020.-2026. godine.

Članak 4.

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja.

Klasa: 011-01/20-01/02
Urbroj: 2110/02-02-20-1
Ivanska, 10.04.2020.

Općinski načelnik
Željko Mavrin

DOSTAVITI:
- Imenovanim članovima
- Pismohrana

2. UVOD

Upravljanje imovinom je složena i multidisciplinarna tema, odnosno predstavlja proces održavanja i stvaranja vrijednosti kroz najveće moguće povećanje prihoda, kontrolu izdataka, upravljanje rizicima, udovoljavanje regulatornih zahtjeva i osiguranje prikladnog fizičkog održavanja imovine. Ovu funkciju ne bi trebali zabunom zamijeniti s održavanjem i popravcima.

Svaka imovina ima potencijal za stvaranje gospodarskih koristi. Te su koristi raspodijeljene između tijela koja imaju prava korištenja ili upravljanja imovinom. Posao upravitelja imovinom je osigurati potpunu uporabu imovine unutar pravnih i gospodarskih ograničenja, te osigurati da vlasnik ima onoliko koristi koliko to tržište omogućava. Upravitelj imovinom ispunjava svoju ključnu ulogu u kapitalističkom sustavu, na način da maksimalno povećava korist od imovine. Važnost te uloge nikad ne bi smjela biti podcijenjena.

Kad se općinska nekretnina gleda s računovodstvene strane, ona je aktiva, i kao takva se vodi u bilanci nekog tijela, te ima vlasnika, a taj je vlasnik u konačnici odgovoran za imovinu. On može prenijeti neke oblike te odgovornosti za imovinu na nekog zastupnika, ali tog zastupnika mora držati odgovornim za rezultate te imovine.

Upravljanje imovinom definira se kao proces odlučivanja i provedbe odluka u vezi sa stjecanjem, korištenjem ili raspolaganjem nekretninama. Taj proces obično uključuje skupinu objekata (u ovom kontekstu nazvanu portfeljem imovine) i može uključivati redistribuciju namjene i zakupaca između objekata u portfelju.

Upravljanje nekretninama podrazumijeva svakodnevne poslove i održavanje određene nekretnine. Obično zadaci upravljanja nekretninama uključuju čišćenje, održavanje, male popravke, uređivanje okoliša i osiguranje. Važno je da se upravljanje razlikuje od održavanja i popravaka. Upravljanje imovinom proces je kojim se osigurava da imovina proizvodi optimalne kratkoročne i dugoročne rezultate uključujući tijek novca i povećanje vrijednosti.

2.1. Osnovna polazišta

❖ ***Zakoni i drugi propisi***

U vezi s nekretninama u primjeni je više zakonskih i podzakonskih propisa. Općina Ivanska je u poziciji imatelja vlastite imovine kojom se upravlja u skladu sa sustavom državne imovine pa je bitno pri upravljanju nekretninama uzeti u obzir i propise koji se odnose na državnu imovinu. Najznačajniji propisi koji uređuju stjecanje, upravljanje, raspolaganje i korištenje nekretnina u vlasništvu Općine Ivanska su sljedeći:

- Zakon o upravljanju državnom imovinom („Narodne novine" broj 52/18)
- Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima („Narodne novine" broj 91/96, 68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09, 143/12, 152/14, 81/15, 94/17)
- Zakon o zemljišnim knjigama („Narodne novine" broj 63/19)
- Zakon o prostornom uređenju („Narodne novine" broj 153/13, 65/17, 114/18, 39/19, 98/19)
- Zakon o gradnji („Narodne novine" broj 153/13, 20/17, 39/19, 125/19)
- Zakon o najmu stanova („Narodne novine" broj 91/96, 48/98, 66/98, 22/06, 68/18)
- Zakon o prodaji stanova na kojima postoji stanarsko pravo („Narodne novine" broj 43/92, 69/92, 87/92, 25/93, 26/93, 48/93, 2/94, 44/94, 47/94, 58/95, 103/95, 11/96, 76/96, 111/96, 11/97, 103/97, 119/97, 68/98, 163/98, 22/99, 96/99, 120/00, 94/01, 78/02)
- Zakon o obveznim odnosima („Narodne novine" broj 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18)
- Zakon o postupanju s nezakonito izgrađenim zgradama („Narodne novine" broj 86/12, 143/13, 65/17, 14/19)
- Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara („Narodne novine" broj 69/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15, 44/17, 90/18)
- Zakon o državnoj izmjeri i katastru nekretnina („Narodne novine" broj 112/18)
- Zakon o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora („Narodne novine" broj 125/11, 64/15, 112/18)
- Zakon o procjeni vrijednosti nekretnina („Narodne novine" broj 78/15)
- Zakon o izvlaštenju i određivanju naknade („Narodne novine" broj 74/14, 69/17, 98/19)
- Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi („Narodne novine" broj 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19)
- Zakon o uređivanju imovinskopravnih odnosa u svrhu izgradnje infrastrukturnih građevina („Narodne novine" broj 80/11)
- Zakon o komunalnom gospodarstvu („Narodne novine" broj 68/18, 110/18)

- Zakon o cestama („Narodne novine” broj 84/11, 22/13, 54/13, 148/13, 92/14, 110/19)
- Zakon o javno-privatnom partnerstvu („Narodne novine” broj 78/12, 152/14, 114/18)
- Zakon o koncesijama („Narodne novine” broj 69/17)
- Zakon o naknadi za imovinu oduzetu za vrijeme jugoslavenske komunističke vladavine („Narodne novine” broj 92/96, 39/99, 42/99, 92/99, 43/00, 131/00, 27/01, 34/01, 65/01, 118/01, 80/02, 81/02, 98/19)
- Zakon o trgovačkim društvima („Narodne novine“ broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19)
- Zakon o proračunu („Narodne novine” broj 87/08, 136/12, 15/15)
- Zakon o fiskalnoj odgovornosti („Narodne novine” broj 111/18)
- Zakon o Središnjem registru državne imovine („Narodne novine“ broj 112/18)
- Uredba o Središnjem registru državne imovine („Narodne novine“ broj 3/20)
- Pravilnik o održavanju građevina („Narodne novine“ broj 122/14, 98/19)
- Pravilnik o povezivanju zemljišne knjige i knjige položenih ugovora i o upisu vlasništva posebnog dijela nekretnine (etažnog vlasništva) („Narodne novine” broj 121/13, 61/18)
- Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu („Narodne novine“ broj 3/15, 93/15, 135/15, 2/17, 28/17, 112/18, 126/19)
- Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu („Narodne novine” broj 124/14, 115/15, 87/16, 3/18, 126/19)

❖ ***Akti Općine Ivanska (Pravilnici i Odluke)***

Radi uspješnog provođenja postupka upravljanja imovinom, Općina Ivanska posjeduje niz važnih dokumenata (Pravilnika, Odluka) koji služe kao podloga/dokaz o raspolaganju imovinom, a to su sljedeći:

- Statut Općine Ivanska („Službeni vjesnik Općine Ivanska“ br. 5/18 i 2/19)
- Odluka o usvajanju Programa utroška sredstava od prodaje i zakupa državnog poljoprivrednog zemljišta za 2020. godinu („Službeni vjesnik Općine Ivanska“ br. 1/20)
- Odluka, o uvjetima, načinu i postupku gospodarenja nekretninama u vlasništvu Općine Ivanska („Službeni vjesnik Općine Ivanska“ br. 6/15)
- Odluka o davanju u zakup poslovnih prostora u vlasništvu Općine Ivanska (Službeni vjesnik Općine Ivanska, br.16/15)
- Odluka o nerazvrstanim cestama na području Općine Ivanska („Službeni vjesnik Općine Ivanska“, br. 1/12, 3/15 i 14/15)

3. O OBVEZNIKU

Općina Ivanska smještena je u zapadnom dijelu Bjelovarsko-bilogorske Županije na istočnim padinama Moslavačke gore. Prema prirodno-geografskoj regionalizaciji Hrvatske ovaj prostor pripada Panonskoj megaregiji, makroregiji Zavale sjeverozapadne Hrvatske.

Prostor koji danas obuhvaća Općina Ivanska bio je u sastavu nekadašnje općine Čazma do 1993. godine, kada je prilikom promjene teritorijalno-političkog ustrojstva Republike Hrvatske izdvojena kao samostalna jedinica lokalne samouprave. Područje Općine Ivanska graniči sa Gradom Čazma i Općinom Štefanje na zapadu. Sjeverni dio općine graniči sa Gradom Bjelovarom i Općinom Nova Rača , a južni i istočni sa Općinom Berek i Velika Trnovitica. Dio južne granice Općine ujedno je i granica Bjelovarsko-bilogorske sa Sisačko-moslavačkom županijom.

Na području Općine Ivanska nalazi se 13 naselja i to: Babinac, Donja Petrička, Đurđic, Gornja Petrička, Ivanska, Kolarevo Selo, Križic, Paljevine, Rastovac, Samarica, Srijedska, Stara Ploščica i Utiskani.

Prostorni plan uređenja Općine Ivanska najvažniji je dokument prostornoga uređenja općine, kojim se treba utvrditi daljnji razvoj i način iskorištenja prostornih mogućnosti prostora općine . Novim prostornim planom Općina Ivanska treba osigurati uvjete za samostalni razvoj područja općine, iskoristiti prirodne kvalitete i resurse prostora uz maksimalno očuvanje prirodnih i povijesnih vrijednosti. U svrhu toga potrebno je usmjeriti prostorno-razvojne prioritete u prvom redu na poboljšanje učinkovitosti već izgrađenog i korištenog prostora te na stvaranju uvjeta za nove programe radi pokretanja gospodarskih aktivnosti i poboljšanja kvalitete života na ovom prostoru.

Najznačajniji prirodni resursi su znatne površine pod šumama relativno kvalitetno poljoprivredno zemljište, mineralne sirovine (opekarska glina i građevinski kamen) te ribnjačke površine na sjeveru općine.

U sjevernom dijelu općine na ravnim i blago brežuljkastim površinama nalaze se najkvalitetnija poljoprivredna zemljišta. Veći dio južnog područja općine zauzimaju šume istočnih obronaka Moslavačke gore.

Općina Ivanska je jedinica lokalne samouprave na području utvrđenom Zakonom o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. Općina pripada Bjelovarsko-bilogorskoj županiji. Sjedište Općine Ivanska je u Ivanskoj, Slavka Kolara 1.

Prema indeksu razvijenosti Općina Ivanska pripada II. razvojnoj skupini jedinica lokalne samouprave s indeksom razvijenosti 92,839. što je svrstava u treću četvrtinu ispodprosječno rangiranih jedinica lokalne samouprave[1]

Tablica 1 Opći podaci o obvezniku

OPĆINA IVANSKA	
Županija	Bjelovarsko-bilogorska županija
Broj stanovnika	2.911 stanovnika (Popis stanovništva iz 2011. godine)
Površina	132,49 km²
Načelnik	Željko Mavrin
Sjedište Općine	Ivanska
Adresa	Slavka Kolara 1, 43231 Ivanska
OIB	56158521730
Web stranica	https://ivanska.hr
E - mail	opcina@ivanska.hr
Telefon	043/887-141, 043/887-640
Fax	043/887-422
Općinska naselja	Babinac, Donja Petrička, Đurđic, Gornja Petrička, Ivanska, Kolarevo selo, Križic, Paljevine, Rastovac, Samarica, Srijedska, Stara Plošćica i Utiskani.

Izvor: https://ivanska.hr; www.dzs.hr; Općina Ivanska

Općina Ivanska je samostalna u odlučivanju u poslovima iz samoupravnog djelokruga u skladu s Ustavom Republike Hrvatske i zakonom, te podliježe samo nadzoru zakonitosti rada i akata tijela Općine Ivanska.

Općina Ivanska u samoupravnom djelokrugu obavlja poslove lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju prava građana, a koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima i to osobito poslove koji se odnose na:

- ✓ uređenje naselja i stanovanje,
- ✓ prostorno i urbanističko planiranje,
- ✓ komunalno gospodarstvo,
- ✓ brigu o djeci,
- ✓ socijalnu skrb,
- ✓ primarnu zdravstvenu zaštitu,
- ✓ predškolski odgoj,
- ✓ kulturu, tjelesnu kulturu i šport,
- ✓ zaštitu potrošača,
- ✓ zaštitu i unaprjeđenje prirodnog okoliša,
- ✓ protupožarnu zaštitu i civilnu zaštitu,
- ✓ promet na svom području,
- ✓ te ostale poslove sukladno posebnim zakonima.

[1] Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije - Vrijednosti indeksa razvijenosti i pokazatelja za izračun indeksa razvijenosti 2018.

4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA

4.1. SWOT analiza

SWOT analiza je sredstvo koje pomaže prepoznati, otkriti i utvrditi ključne čimbenike razvoja, potencijale za razvoj, kao i ograničenja u razvoju, u ovom slučaju razvoju Općine Ivanska. Sukladno SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi identificirane su sljedeće snage, slabosti, prilike i prijetnje, a koje se odnose na Općinu Ivanska.

Tablica 2 SWOT analiza

Snage	Slabosti
✓ Nastojanje Općine da osigura učinkovito i transparentno upravljanje imovinom ✓ Strateško promišljanje Općine i spremnost na suradnju ✓ Postojanje većeg broja donesenih akata, pravilnika i odluka koji služe kao podloga/ dokaz o raspolaganju imovinom ✓ Izrađena evidencija komunalne infrastrukture ✓ Izrađena jedinstvena baza nekretnina – Registar nekretnina Općine	✓ Rascjepkanost zemljišta i neriješeni imovinskopravni odnosi ✓ Nedostatak vlastitih sredstava za kapitalna ulaganja ✓ Mrtvi kapital („mrtva“ imovina) – neiskorištenost imovine ✓ Neevidentirana imovina u poslovnim knjigama ✓ Nepoznata knjigovodstvena vrijednost pojedinih jedinica imovine (neprocijenjena imovina)
Prilike	**Prijetnje**
✓ Stvaranje dodatne vrijednosti po jedinici imovine – visoka vrijednost – prilika za prodaju ✓ Revalorizacija vrijednosti imovine ✓ Ostvarivanje kontinuirane suradnje s Katastrom i Zemljišnom knjigom – praćenje i evidentiranje promjena na imovini ✓ Prikupljanje financijskih sredstava potrebnih za ulaganja u imovinu (prenamjena, rekonstrukcija, dogradnja pojedinih jedinica imovine) ✓ Provođenje Strategije upravljanja imovinom ✓ Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa kao pomoć integraciji lokalne zajednice i pokretanje novih projekata	✓ Učestale promjene zakona ✓ Neracionalno korištenje resursa ✓ Neostvarena suradnja među ključnim dionicima, kako na lokalnoj, tako i na regionalnoj razini ✓ Neusklađenost gruntovnice i katastra ✓ Neažurnost katastarskih planova i zemljišnih knjiga

Izvor: Općina Ivanska

4.2. Analiza ljudskih resursa

Planiranje potrebe za ljudskim resursima je proces analize i identifikacije potreba i raspoloživosti zaposlenika kako bi Općina mogla postići svoje ciljeve. Radi se o aktivnosti koju provode rukovoditelji ljudskih resursa te prikupljaju podatke kako bi sastavili kadrovske projekcije za sam vrh upravljačke strukture, koje se posljedično mogu koristiti pri strateškom planiranju i postavljanju organizacijskih obrazaca.

Cilj efikasnog planiranja ljudskih resursa je:

- ✓ identificirati prave ljude (interno ili dodatnim zapošljavanjem),
- ✓ ti ljudi moraju imati sposobnosti potrebne organizaciji,
- ✓ oni moraju biti angažirani u pravom trenutku, te
- ✓ moraju biti stavljeni na odgovarajuće mjesto/radnu poziciju.

Putem interne analize dolazi se do sljedećih podataka:

- broj zaposlenih,
- kvalifikacijska i dobna struktura,
- dužina ukupnog radnog staža,
- broj radnika na istom poslu,
- pregled razvoja karijere zaposlenih,
- usavršavanje,
- napredovanje,
- ocjena uspješnosti,
- zaposlenici sa potencijalom za napredovanje te
- zaposlenici pred mirovinom.

Temeljem dobivenih informacija, Općina Ivanska svoje aktivnosti usmjerava u cilju zadovoljenja potreba za ljudskim resursima u skladu sa svojim planovima aktivnosti.

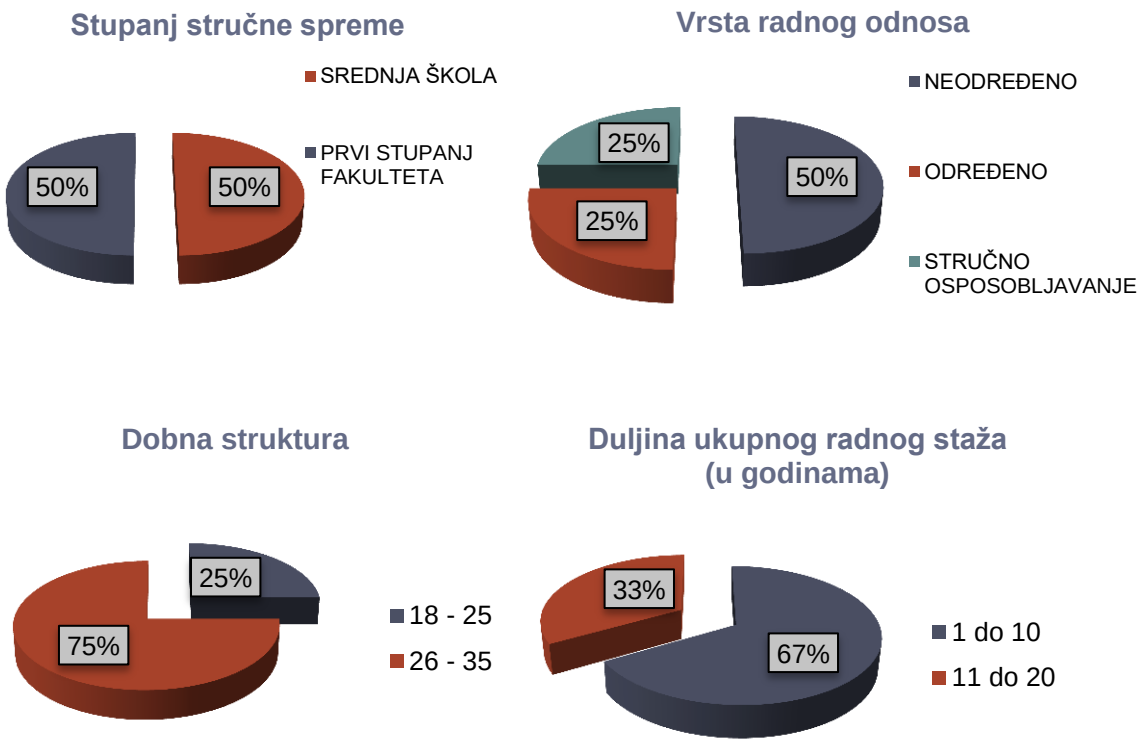
Zbog konstantnih promjena u obujmu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od zaposlenika. Dinamika radnog mjesta ukazuje na potrebu primjene analiza radnog mjesta, kao osnove za uspješnost izvršavanja radnih zadataka.

4.2.1. Interna analiza ljudskih resursa

U sljedećim grafikonima je prikazana interna analiza ljudskih resursa unutar Općine Ivanska, i to prema sljedećim pokazateljima:

- ✓ stupanj stručne spreme,
- ✓ vrsta radnog odnosa,
- ✓ dobna struktura, te
- ✓ duljina ukupnog radnog staža (u godinama).

Grafikon 1 Interna analiza ljudskih resursa Općine Ivanska



Izvor: Općina Ivanska

Iz prethodno navedenih grafikona može se vidjeti udio zaposlenika u Općini Ivanska prema stupnju stručne spreme, prema vrsti radnog odnosa, prema dobnoj strukturi te prema duljini ukupnog radnog staža (iskazano u godinama). Iz provedene analize se može zaključiti da su u Općini ukupno zaposlene 4 osobe, od čega su 2 osobe ili 50% od ukupnog broja zaposlenih sa završenim prvim stupnjem fakulteta, a druge 2 osobe imaju završenu srednju školu. Dvoje zaposlenika je zaposleno na neodređeno vrijeme, jedna osoba na određeno vrijeme, a jedna osoba je na stručnom osposobljavanju. Tri osobe ili 75% od ukupnog broja zaposlenih se nalaze u intervalu od 26 – 35 godina starosti, a jedna osoba u intervalu od 18 – 25 godina starosti. Što

se tiče duljine radnog staža, dvije osobe imaju ukupni radni staž u intervalu od 1 do 10 godina, a jedna osoba ima ukupni radni staž u intervalu od 11 do 20 godina.

4.3. Analiza dionika

Ključna svrha ove analize je identificirati interesne grupe i njihove interese koje mogu značajno utjecati na realizaciju nekog projekta. Dionici su sve one osobe, grupe, lobiji, institucije, pa i pojedine organizacije koji imaju interes ili interese u nekom projektu. Nije nužno da su takve grupe, pojedinci ili lobiji direktno uključeni u sami projekt, no ukoliko oni mogu i žele pozitivno i negativno utjecati na realizaciju nekog projekta, tada isti moraju biti identificirani, upoznati te mora biti poznata njihova strategija djelovanja.

Osim spomenute važnosti uključivanja analize dionika u strateško odlučivanje JL(R)S, potrebno je spomenuti da će provedba takvih analiza s druge strane polučiti i efekte u smislu pripreme za opravdanje pojedinih odluka, sustavno proširiti informaciju i konzultacije glede pojedinih projekata te uključiti širi spektar utjecajnih skupina u samo odlučivanje, što je svakako demokratski i nadasve pozitivno.

Tablica 3 Analiza dionika Općine Ivanska

		Stupanj utjecaja	
		Jaki utjecaj	**Slabi utjecaj**
Stupanj važnosti	**Jako važno**	• Ministarstvo pravosuđa • Ministarstvo graditeljstva i prostornoga uređenja • Ministarstvo državne imovine • Državna geodetska uprava • Područni ured za katastar Bjelovar – Ispostava Čazma • Općinski sud/Zemljišnoknjižni odjel Čazma • Bjelovarsko-bilogorska županija	• Susjedne općine i gradovi • Suradnja s medijima (TV, radio, Internet)
	Slabo važno	• Gospodarski subjekti	• Druge općine i gradovi Bjelovarsko-bilogorske županije • Suradnja s drugim institucijama (obrazovnim, kulturnim) u drugim jedinicama lokalne i regionalne samouprave

Izvor: Općina Ivanska

4.4. Analiza financijskih izvještaja

Analiza financijskih izvještaja se temelji na podacima iz „Bilance stanja“ i „Izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima“. Postupci analiza financijskih izvještaja utemeljeni su u raščlanjivanju i uspoređivanju. U kontekstu uspoređivanja razmatraju se komparativni financijski izvještaji koji služe za provedbu horizontalne analize.

4.4.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja

❖ *Prihodi*

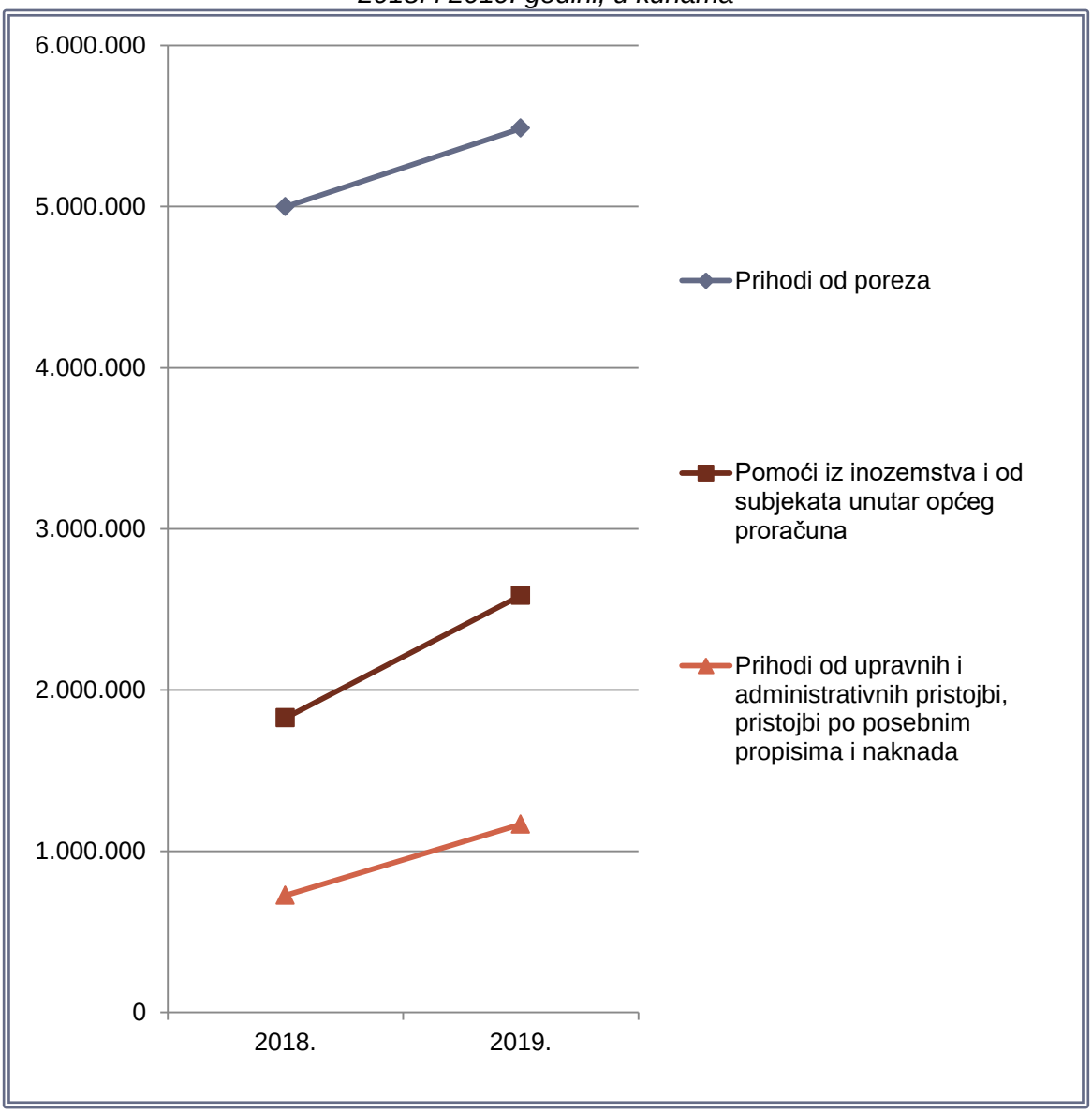
Tablica 4 Ostvareni prihodi/primici Općine Ivanska za 2018. i 2019. godinu, u kn

Red. br.	Prihodi i primici	Ostvareno za 2018. (kn)	Ostvareno za 2019. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Prihodi od poreza	4.998.766	5.485.078	109,73
2.	Pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna	1.827.543	2.586.468	141,53
3.	Prihodi od imovine	181.212	133.005	73,40
4.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknadama	725.262	1.166.743	160,87
5.	Prihodi od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga i prihodi od donacija	0	6.385	-
6.	Kazne, upravne mjere i ostali prihodi	209	10.865	5198,56
Ukupni prihodi poslovanja		**7.732.992**	**9.388.544**	**121,41**
7.	Prihodi od prodaje proizvedene dugotrajne imovine	1.502	10.510	699,73
Ukupni prihodi od prodaje nefinancijske imovine		**1.502**	**10.510**	**699,73**
Ukupni primici od financijske imovine i zaduživanja		**0**	**0**	**-**
UKUPNI PRIHODI I PRIMICI		**7.734.494**	**9.399.054**	**121,52**

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2019. godine do 31. prosinca 2019. godine

Prihodi/primici Općine Ivanska u 2019. godini su ostvareni u iznosu od 9.399.054 kn, što je za 1.664.560 kn ili 21,52% više u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udio imaju prihodi od poreza u iznosu od 5.485.078 kn ili 58,36%, pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna u iznosu od 2.586.468 kn ili 27,52%, te prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknadama u iznosu od 1.166.743 kn ili 12,41% od ukupno ostvarenih prihoda/primitaka.

Grafikon 2 Kretanje najznačajnijih izvora prihoda/primitaka u proračunu Općine Ivanska u 2018. i 2019. godini, u kunama



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2019. godine do 31. prosinca 2019. godine

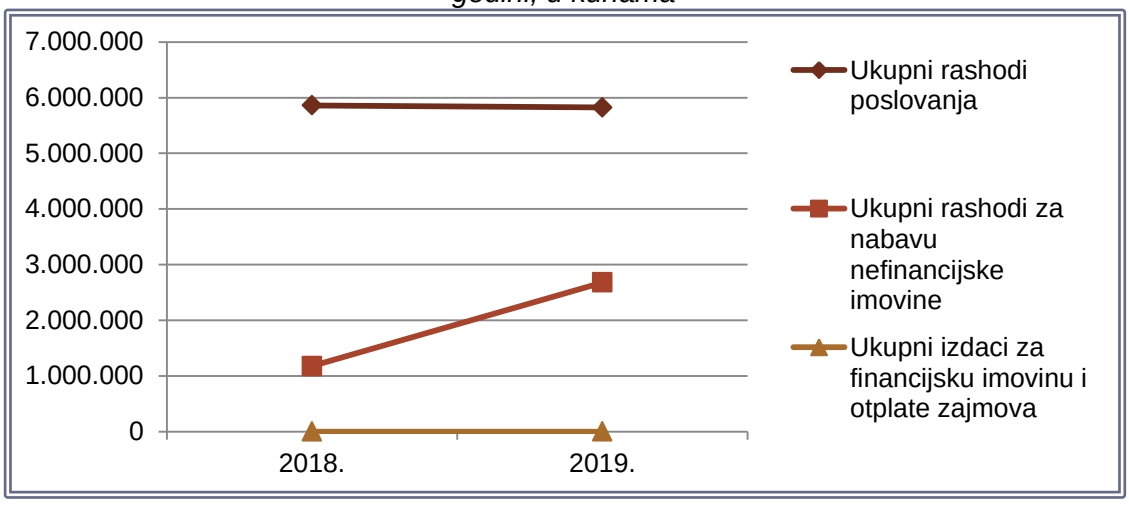
❖ *Rashodi*

Tablica 5 Ostvareni rashodi/izdaci Općine Ivanska za 2018. i 2019. godinu, u kn

Red. br.	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2018. (kn)	Ostvareno za 2019. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Rashodi za zaposlene	820.995	889.277	108,32
2.	Materijalni rashodi	2.641.297	2.557.938	96,84
3.	Financijski rashodi	292.314	22.029	7,54
4.	Pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna	503.876	626.288	124,29
5.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	256.269	236.511	92,29
6.	Ostali rashodi	1.345.021	1.492.110	110,94
	Ukupni rashodi poslovanja	**5.859.772**	**5.824.153**	**99,39**
	Višak prihoda poslovanja	**1.873.220**	**3.564.391**	**190,28**
7.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	359.117	209.634	58,37
8.	Rashodi za dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini	815.431	2.470.364	302,95
	Ukupni rashodi za nabavu nefinancijske imovine	**1.174.548**	**2.679.998**	**228,17**
	Manjak prihoda od nefinancijske imovine	**1.173.046**	**2.669.488**	**227,57**
	Ukupni izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova	**0**	**0**	**-**
	UKUPNO RASHODI I IZDACI	**7.034.320**	**8.504.151**	**120,90**
	Višak ukupnih prihoda i primitaka	**700.174**	**894.903**	**127,81**
	Manjak prihoda i primitaka - preneseni	**2.172.432**	**1.476.510**	**67,97**
	Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju	**1.472.258**	**581.607**	**39,50**

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2019. godine do 31. prosinca 2019. godine

Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka u proračunu Općine Ivanska u 2018. i 2019. godini, u kunama



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2019. godine do 31. prosinca 2019. godine

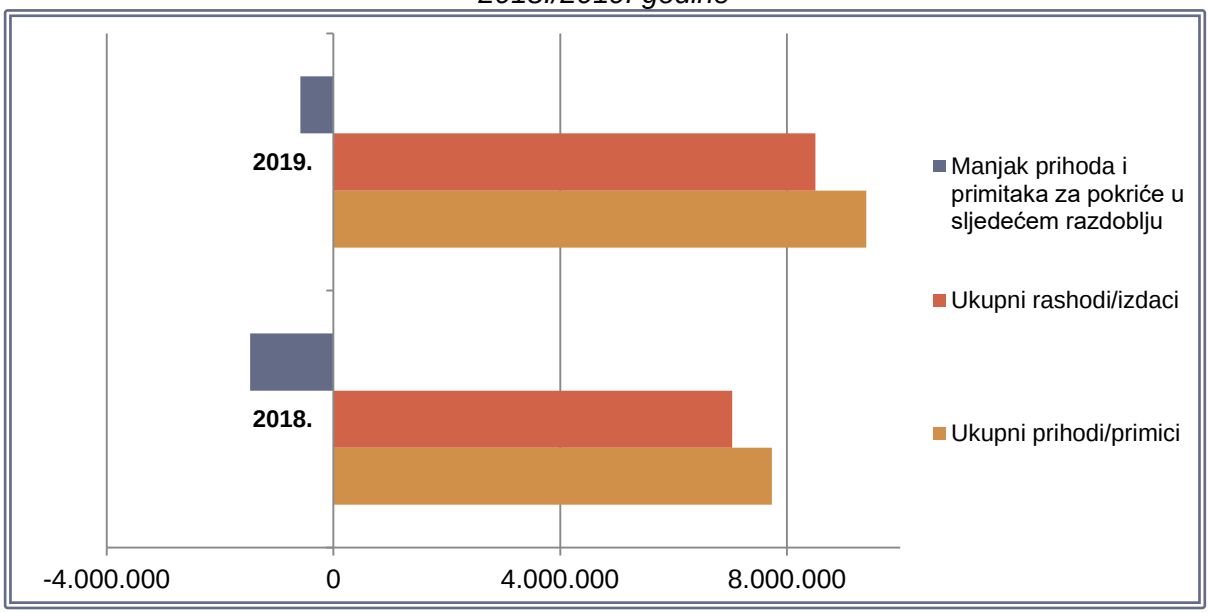
Na temelju provedene analize Izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima Općine Ivanska za razdoblje od 01. siječnja 2019. godine do 31. prosinca 2019. godine utvrđuje se da je Općina na dan 31.12.2019. godine ostvarila poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to :

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 3.564.391 kn
- manjak prihoda od nefinancijske imovine u iznosu od 2.669.488 kn
- ukupan višak prihoda/primitaka u iznosu od 894.903 kn

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2019. godini iznose 8.504.151 kn, što je za 1.469.831 kn ili 20,90% više u odnosu na prethodnu godinu. Višak prihoda/primitaka u tekućoj godini iznosio je 894.903 kn, dok je preneseni manjak prihoda/primitaka iz prethodnog razdoblja iznosio 1.476.510 kn, temeljem čega dobivamo iznos od 581.607 kn manjka prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju.

Proračunska sredstva su korištena za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga, a vrijednosno najznačajniji rashodi/izdaci su ostvareni kroz materijalne rashode u iznosu od 2.557.938 kn ili 30,08%, rashode za dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini u iznosu od 2.470.364 kn ili 29,05% te ostale rashode u iznosu od 1.492.110 kn ili 17,55% od ukupno ostvarenih rashoda/izdataka.

Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2018./2019. godine



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2019. godine do 31. prosinca 2019. godine

4.4.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja

Tablica 6 Vertikalna analiza aktive bilance Općine Ivanska

AKTIVA	2018. godina	%	2019. godina	%	Indeks 2019./2018.
Dugotrajna imovina/ Nefinancijska imovina	11.812.466	86,25	13.983.705	91,53	118,38
Kratkotrajna imovina/ Financijska imovina	1.883.713	13,75	1.294.162	8,47	68,70
Ukupno	**13.696.179**	**100,00**	**15.277.867**	**100,00**	**111,55**

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2019.

U 2018. godini dugotrajna imovina Općine Ivanska sudjeluje sa 86,25%, dok kratkotrajna imovina sudjeluje sa 13,75% u ukupnoj imovini. U 2019. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini sudjeluje u većem postotku u odnosu na 2018. godinu, tj. udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini iznosio je 91,53%, a udio kratkotrajne imovine je iznosio 8,47%.

Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, uočava se povećanje dugotrajne imovine u 2019. godini u odnosu na 2018. za 18,38%, te smanjenje kratkotrajne imovine za 31,30%.

Tablica 7 Vertikalna analiza pasive bilance Općine Ivanska

PASIVA	2018. godina	%	2019. godina	%	Indeks 2019./2018.
Obveze	3.002.037	21,92	1.609.194	10,53	53,60
Vlastiti izvori	10.694.141	78,08	13.668.672	89,47	127,81
Ukupno	**13.696.178**	**100,00**	**15.277.866**	**100,00**	**111,55**

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2019

U 2018. godini udio obveza Općine Ivanska u ukupnoj pasivi iznosio je 21,92%, dok se u 2019. godini taj postotak smanjio na 10,53%. Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, uočava se smanjenje obveza u 2019. godini u odnosu na 2018. za 46,40%

Što se tiče vlastitih izvora, njihov se udio u ukupnom iznosu pasive povećao u postotnom iznosu od 11,39, a gledajući kroz indekse, uočava se povećanje vlastitih izvora za 27,81%.

4.4.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja

Pokazatelj ekonomičnosti izračunava se na temelju računa godišnjeg izvještaja o prihodima/primicima i rashodima/izdacima, a mjeri odnos prihoda/primitaka i rashoda/izdataka i pokazuje koliko se prihoda/primitaka ostvari po jedinici rashoda/izdataka. Ukoliko je vrijednost manja od 1, pokazatelj je poslovanja s gubitkom.

Ekonomičnost ukupnog poslovanja	=	$\frac{\textbf{ukupni prihodi i primici}}{\textbf{ukupni rashodi i izdaci}}$
	=	$\frac{\textbf{9.399.054}}{\textbf{8.504.151}}$
	=	**1,11**

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti Općine Ivanska veći od jedan, Općina je u tekućoj godini poslovala s dobitkom, a s obzirom da je ostvarila višak prihoda/primitaka u iznosu od 894.903 kn, te ima preneseni manjak prihoda/primitaka iz proteklog razdoblja u iznosu od 1.476.510 kn, Općina posluje s proračunskim deficitom i to u iznosu od 581.607 kn.

5. UPRAVLJANJE IMOVINOM

Dobro pripremljen model za upravljanje imovinom lokalnih samouprava trebao bi pomoći lokalnim samoupravama da pojasne i definiraju sadržaj svojih portfelja nekretnina, kao i da prate i nadziru njihove funkcionalne i financijske rezultate. Lokalne samouprave bit će sposobne učinkovito upravljati svojom imovinom samo ako prihvate ključne elemente iz prakse upravljanja imovinom iz privatnog sektora:

- ✓ upravljanje, računovodstvo, izrada proračuna i radovi zasnovani po jedinici imovine,
- ✓ relevantne i redovito ažurirane baze podataka o fizičkim, operativnim i financijskim značajkama nekretnina,
- ✓ godišnji pregledi i izvještavanje,
- ✓ parametri privatnoga tržišta, uključivši tržišnu vrijednost svih prenosivih nekretnina,
- ✓ standardi financijskih instrumenata i rezultata koji se primjenjuju na tržištu nekretninama (primjerice obračuni povrata na ulaganja i kapitalizacija),
- ✓ uvođenje djelotvornog natjecanja za zakup, prodaju i nabavu usluga i materijala,
- ✓ prodaja manjih nekretnina radi efikasnijeg upravljanja portfeljem.

Ako se na upravljanje imovinom lokalne samouprave primijeni praksa „prodaja manjih nekretnina radi efikasnijeg upravljanja portfeljem“, ova praksa zahtijeva sljedeće mjere:

- FORMULIRANJE STRATEŠKE ULOGE NEKRETNINA U OSTVARIVANJU CILJEVA LOKALNE SAMOUPRAVE

  Taj proces treba provesti na lokalnoj razini uz detaljnu raspravu i konsenzus. Ciljevi bi mogli uključiti pružanje obaveznih usluga što je moguće efikasnije i ostvarivanje prihoda radi financiranja zadataka lokalne samouprave.

- PODJELA (KLASIFIKACIJA) NEKRETNINA U SKLADU S NJIHOVIM ODNOSOM PREMA ZADACIMA LOKALNE SAMOUPRAVE

  Financijska politika, odgovornost i odluka lokalne samouprave o “zadržavanju ili raspolaganju” u vezi s konkretnom nekretninom trebale bi se zasnivati na tome zašto je ta nekretnina potrebna i kako se koristi. Činjenica da se neki objekt rabi za takve ključne zadaće kao što je prostor same lokalne samouprave ili za društvene zadaće utjecat će na pristupe i odluke o upravljanju imovinom.

- IZRADA BAZE PODATAKA O IMOVINI

  Proces upravljanja imovinom oslanja se na točne i podrobne podatke. Neki od tih podataka, kao što su adresa i fizičke osobine, stalni su i rijetko se mijenjaju. Ostali podaci, kao što su financijski rezultati i zauzeće, stalno će se mijenjati.

- PROVEDBA PRAKSE UPRAVLJANJA IMOVINOM NA NAČIN UPRAVLJANJA PORTFELJIMA

  Nakon što se utvrde ciljevi i formira organizacija, mora se provesti cjelovita praksa upravljanja imovinom. Potrebno je posvetiti se ostvarivanju utvrđenih ciljeva kroz praćenje dnevnih i mjesečnih rezultata imovine kao i kroz planiranje i izvršavanje dugoročnih strategija. Veoma je važno da se utvrde ciljevi, planira ostvarenje tih ciljeva i prati njihovo ostvarivanje.

Aktivnosti koje je potrebno dosljedno provesti da bi se napravio kvalitetan pomak na području učinkovitijeg gospodarenja imovinom jedinica lokalne samouprave jesu sljedeće:

1. uvođenje baze podataka/sustava inventure za svaku jedinicu imovine posebno,
2. povrat imovine (tranzicijska pitanja),
3. klasifikacija imovine i formuliranje financijske politike u skladu s klasifikacijom,
4. procjena vrijednosti imovine,
5. računovodstvo i financijsko planiranje za imovinu (operativni izvještaji),
6. intenzivna financijska analiza portfelja, imovine i projekata,
7. deregulacija poslovnoga zakupa i poboljšanje postupaka iznajmljivanja,
8. kvantificiranje i praćenje direktnih i indirektnih subvencija vezanih za nekretnine koje uživaju zakupci i korisnici nekretnina u vlasništvu lokalne samouprave,
9. izvještavanje o imovini,
10. izrada sveobuhvatnog plana za upravljanje imovinom.

5.1. Inventura imovine

Kako bi se uspješno upravljalo imovinom, svaka JLS treba:

- ✓ započeti s prikupljanjem podataka,
- ✓ započeti s imovinom i portfeljima koji daju najbolje i najlošije rezultate (to će najvjerojatnije biti portfelj poslovnih objekata koji se daju u zakup, zatim drugi portfelji, kao npr. stanovi za iznajmljivanje, za potrebe općine, sportski objekti, itd.),
- ✓ uključiti poseban dio o nekretninama koje nisu u vlasništvu ili pod kontrolom općine, ali ih on financira (kao što su kulturni objekti), te
- ✓ razviti ili preurediti postojeću računalnu bazu za održavanje tih podataka.

Uspostavljanje ispravne baze podataka i popisa imovine lokalne samouprave iznimno je važan prvi korak u uspostavi djelotvornog sustava upravljanja imovinom. Detaljna baza podataka omogućit će lokalnoj samoupravi nadzor i analizu nekretnina i portfelja, kao i razvoj i primjenu strateškog plana za upravljanje različitim vrstama imovine jedinice lokalne samouprave. Dodatni čimbenici koji podupiru popisivanje jesu:

- ✓ kvalitetna briga o javnoj imovini zahtijeva prikupljanje podataka i kontrolu,
- ✓ zakonska obveza prikupljanja podataka (u nekim slučajevima),
- ✓ preduvjet za izdavanje municipalnih obveznica, te
- ✓ unapređuje odgovornost lokalne samouprave i transparentnost u radu s njezinim nekretninama.

Potpuni popis imovine je potreban za djelotvorno upravljanje imovinom te tako sa svoje strane može nadoknaditi troškove popisa, kroz bolje i intenzivnije korištenje imovine, smanjenje troškova u vezi s imovinom i povećanje prihoda.

Popis treba sadržavati dvije različite vrste informacija: popis mora biti stvarni popis imovine te popis treba sadržavati financijske i računovodstvene podatke. U pravilu, te bi se informacije trebale odnositi na cijelu nekretninu, a ne na njezine pojedine dijelove.

Općina Ivanska vodi evidenciju o nekretninama u vlasništvu Općine. Evidentirane nekretnine knjigovodstveno se iskazuju u analitičkoj evidenciji dugotrajne imovine.

Općina Ivanska izvršila je popis imovine sa stanjem na dan 31.12. 2019. godine.

Popis nekretnina se vodi u Registru nekretnina Općine te se isti, ovisno o promjenama, redovito ažurira/nadopunjuje.

5.1.1. Pokretnine u vlasništvu Općine

❖ ***Službena vozila***

Službena vozila u vlasništvu Općine Ivanska koriste se za obavljanje službenih poslova i putovanja unutar i izvan područja Općine. Općina Ivanska ima u svom vlasništvu jedno službeno vozilo (osobni automobil).

5.1.2. Upravljanje vlasničkim udjelima u trgovačkim društvima

Trgovačka društva doprinose stvaranju bruto društvenog proizvoda te nastavno povećavaju zaposlenost i njihovo je poslovanje značajno za mještane općine kao i za dijelove poslovnog sektora. Općina Ivanska ima udjele u vlasništvu sljedećih trgovačkih društava:

Tablica 8 Popis trgovačkih društava u kojima Općina Ivanska ima poslovni udio

Red. br.	Opći podaci o poduzeću/ trgovačkom društvu			Udio vlasništva
	Naziv	Adresa	OIB	
1.	IVANKOM j.d.o.o.	Slavka Kolara 1, Ivanska	27710685080	100,00%
2.	INFORMATIVNI CENTAR - HRVATSKA RADIO POSTAJA ČAZMA	Trg Čazmanskog Kaptola 13, Čazma	10703769128	2,44%

Izvor: Općina Ivanska; Sudski registar; Službene web stranice trgovačkih društava

5.1.3. Ostali oblici imovine

Ostale oblike imovine čine:

- nematerijalna imovina (projekti i elaborati),
- materijalna imovina (IT oprema, namještaj, uredska oprema i sl.),
- sitan inventar (inventar vrijednosti do 3.500,00 kn),
- nefinancijska imovina u pripremi,
- novac u blagajni i banci,
- potraživanja,
- zajmovi,
- udjeli u glavnici,
- obveze.

Sva se imovina upisuje u odgovarajuće knjige osnovnih sredstava i sitnog inventara po kontima i amortizacijskim grupama sa naznačenom nabavnom i knjižnom vrijednosti. Jednom godišnje radi se inventura imovine i usklađuje se vrijednost.

5.2. Tranzicijska pitanja

U Hrvatskoj je u tijeku nekoliko tranzicijskih procesa koji zahtijevaju pozornost lokalne samouprave. Po tom pitanju, lokalna samouprava prvenstveno treba poduzeti sljedeće aktivnosti:

- ✓ pripremiti popise imovine za povrat – odrediti i posebno popisati imovinu za povrat i drugu imovinu tamo gdje prava vlasništva lokalne samouprave nisu jasna,
- ✓ izraditi i odobriti strategiju koja će racionalno smanjiti daljnja ulaganja lokalne samouprave u imovinu koja joj nije u vlasništvu niti je pod njezinim nadzorom,
- ✓ godišnje pregledati i odobriti proračunske izdatke za iduću godinu u vezi s takvom imovinom, pojedinačno po jedinicama imovine, te
- ✓ osigurati usklađenost između imovinskih prava i bilance, tj. osigurati da se popis imovine u zapisima upravljanja imovinom i popis imovine u bilanci podudaraju.

Posebno treba istaknuti potrebu rješavanja pitanja vlasništva. Procesom povrata imovine vraćaju se vlasnička prava onim vlasnicima koji su ih izgubili nacionalizacijom ili konfiskacijom. Također je potrebno riješiti praktična pitanja u vezi s povratom imovine. Ako imovina koju treba vratiti ne stvara dohodak, možda bi lokalna samouprava trebala poduzeti mjere za ubrzavanje procesa povrata. Ključno je pitanje u upravljanju imovinom želi li lokalna samouprava ulagati – i koliko – u održavanje i popravak nekretnina koje će vjerojatno vratiti ili kojih će se na drugi način riješiti iz svojih portfelja.

Proračun je svake jedinice lokalne samouprave ograničen te je potrebno napraviti izbor. Logično je da će prioritet dobiti jedinice imovine koje će u doglednoj budućnosti ostati u vlasništvu JLS, ili one koje će se prodati i za koje će prodajna cijena biti znatno i očigledno uvećana ako se učine određeni popravci.

Potrebno je provesti pažljivu financijsku analizu kako bi se odredila financijska korist svih važnih izdataka. Onima koji donose odluke o cjelokupnoj politici lokalne samouprave potrebne su objektivne informacije kako bi mogli donijeti dobre odluke. Zbog toga bi bilo korisno da u bazu podataka o imovini lokalne samouprave uključe i označe imovinu koja će biti vraćena.

5.3. Klasifikacija imovine

Sljedeće aktivnosti koje JLS mora provesti kako bi uspješno upravljala imovinom su:

- ✓ izraditi nacrt klasifikacije sve imovine, odnosno podijeliti imovinu prema ABC klasifikaciji imovine,
- ✓ formulirati načela i ciljeve za svaku skupinu imovine,
- ✓ uvesti standarde za „potrošnju imovine“ za one subjekte kojima lokalna samouprava daje potporu,
- ✓ na sjednici Vijeća JLS potvrditi klasifikaciju i financijska načela/ciljeve kao dio Cjelovitog plana upravljanja imovinom.

Imovinu možemo podijeliti na tri skupine:

A. obvezna imovina (za izravne potrebe JLS, odgovornost JLS određena Zakonom),
B. diskrecijska imovina (dobrovoljno podržana iz društvenih, političkih i drugih razloga),
C. imovina za ostvarenje prihoda (višak imovine).

Tablica 9 Primjer portfelja nepokretne imovine u Hrvatskoj

PORTFELJI	
zemljište	kulturni objekti
stambeni prostori	sajmovi i tržnice
poslovne zgrade i prostori za potrebe uprave u potpunosti ili djelomično	električna infrastruktura/javna rasvjeta
nestambeni (poslovni) prostori za zakup	nekretnine za industriju i skladištenje/distribuciju
sportski objekti	poduzeća
vrtići	ostala imovina

Izvor: Priručnik za upravljanje imovinom u JLP(R)S, Zagreb, 2004.

Lokalne samouprave pružaju kako obveznu, tako i dobrovoljnu podršku različitim organizacijama. Zakoni pojedine funkcije jedinica lokalne samouprave jasno definiraju kao isključive ili podijeljene, i u skladu s time također određuju objekte koji su obvezni za jedinice lokalne samouprave. Ti objekti uključuju dječje vrtiće, socijalne stanove, vodovodnu i kanalizacijsku infrastrukturu, groblja, sportske objekte, kazališta, muzeje, knjižnice, parkove te neke druge.

Glavno pitanje koje nije riješeno Zakonom jest koliko objekata podupire lokalna samouprava. Dok Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi navodi zadaće lokalnih samouprava, konkretne norme potrošnje imovine definiraju se kroz akte. No, lokalnim samoupravama daje se pravo da same postave te norme. Lokalna samouprava ima pravo samostalno donositi bitne odluke i uvoditi neke norme “potrošnje imovine” koju ta lokalna samouprava financira iz svoga proračuna.

FINANCIJSKA NAČELA I CILJEVI
Obvezna imovina
1. povećanje djelotvorne namjene objekata, postavljanje zahtjeva da odjeli lokalne samouprave opravdaju potražnju za tim prostorom 2. svođenje tekućih troškova na najmanju moguću mjeru 3. smještanje ureda i usluga lokalne samouprave u funkcionalnim, a ne atraktivnim područjima, te u skromnijim zgradama i objektima 4. poznavanje najviše i najbolje namjene imovine i izrada cost-benefit analize, kako bi se opravdala namjena određene imovine za potrebe lokalne samouprave
Diskrecijska imovina
1. analiza stvarnih troškova kako bi se olakšalo donošenje najboljih odluka 2. stvaranje programskih alternativa radi što većeg smanjenja direktnih i indirektnih subvencija u vezi s imovinom Posebno je korisno razmotriti sljedeće mjere: ✓ postići da korisnici ili njihovi sponzori sami održavaju imovinu ✓ poticati korisnike ili sponzore da daju u zakup nekorištene dijelove prostora ili područja drugim komercijalnim ili neprofitnim pravnim osobama te točno izvještavati vlasnika o ostvarenim neto prihodima i u skladu s tim prilagoditi subvencije ✓ uspostaviti jasne ugovorne odnose s korisnicima koji ugovaraju međusobne obveze za održavanje imovine i raspodjelu troškova i prihoda ✓ pratiti namjenu i korištenje kako bi se osiguralo da neiskorišten prostor bude dodijeljen ozbiljnijim korisnicima ✓ urediti da više skupina korisnika dijeli objekt
Višak imovine
1. dati nekretnine u zakup uz najvišu i najbolju namjenu radi stvaranja tekućih prihoda 2. povremeno ocijeniti rezultate ostvarenja prihoda kod tih nekretnina pomoću alternativnih investicijskih kriterija 3. provoditi selektivna kapitalna ulaganja radi povećanja prihoda 4. prodati nekretnine koje ne daju dovoljno dobre rezultate, kako bi se ostvarili jednokratni prihodi 5. smanjiti troškove održavanja i obveze na imovini ako se ona ne može dati u zakup niti prodati

U sljedećoj tablici je prikazana ABC klasifikacija imovine. Podaci su preuzeti iz Registra nekretnina Općine Ivanska, a podaci unutar Registra su uneseni na temelju izvadaka iz Katastra i Zemljišne knjige. Općina planira uskladiti Registar sa stvarnim stanjem na terenu, provjeriti i, po potrebi, izmijeniti i uskladiti portfelje i potportfelje unutar Registra, što će, u slučaju promjena, utjecati na promjenu trenutne funkcije i/ili optimalne funkcije pojedinih jedinica imovine, odnosno na ABC klasifikaciju imovine.

Tablica 10 Klasifikacija imovine Općine Ivanska

Red. br.	Osnovni podaci o jedinici imovine				Klasifikacija imovine					
					Funkcija			Optimalna funkcija		
	Portfelj	Potporfelj	Broj jedinica imovine (JI)	Površina (m^2)	A	B	C	A	B	C
1.	Kulturni objekti	Domovi	8	10.352,00		+				+
2.	Poslovni prostori	Ostali poslovni prostori	5	2.095,00		+				+
3.	Sportski objekti	Ostali sportski objekti	1	3.719,00	+			+		
4.	Zemljišta	Izgrađena građevinska zemljišta	4	2.565,00		+				+
		Neizgrađena građevinska zemljišta	7	9.902,00		+				+
		Poljoprivredna zemljišta	12	9.869,50		+				+
		Ostala zemljišta	27	44.851,00	+			+		
		Šume	9	32.458,00		+				+
5.	Komunalna infrastruktura	Javna parkirališta	1	521,00	+			+		
		Javne zelene površine	2	2.436,00	+			+		
		Nerazvrstane ceste	13	174.103,00	+			+		
		Groblja i krematoriji na grobljima	4	3.953,00	+			+		

Izvor: Registar nekretnina Općine Ivanska

5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina

Ključno početno pitanje za upravitelje imovinom jest koju vrstu vrijednosti trebaju znati. Općenito postoje dvije skupine imovina:

1. jedinice imovine koje se mogu prenijeti (prodati) barem potencijalno (imovina u vlasništvu lokalne samouprave);
   - za tu je imovinu poznavanje tržišne vrijednosti imovine ključ praćenja i kontrole rezultata;
2. imovina lokalne samouprave koja nije prenosiva prema bilo kakvim racionalnim pretpostavkama;
   - suvremeni pristup za procjenu imovine je takozvana cijena vijeka trajanja, koja se sastoji od cijene izgradnje i troškova održavanja i popravaka imovine za vrijeme njezina vijeka trajanja.

Važno je shvatiti da računovodstvena (knjigovodstvena) vrijednost nekretnine ima ograničeno značenje u procesu donošenja racionalnih odluka u upravljanju imovinom.

ODREĐIVANJE PRIORITETA MEĐU IMOVINOM KOJA SE PROCJENJUJE:

1. nema sva javna imovina tržišni potencijal ili usporedive prodaje u privatnom sektoru,
2. brojna imovina ima socijalnu vrijednost koju je teško količinski odrediti,
3. vrijednost javne imovine ovisi o klasifikaciji i ograničenjima,
4. standardi za procjenu javne imovine teško se uvode i održavaju,
5. procjena je skup proces, posebno kada sudski vještaci izrađuju dobro dokumentirane izvještaje o procjeni; zato je i trošak za poreznog obveznika popriličan.

Preporuke za primjenu prilikom procjene vrijednosti imovine su sljedeće:

- ✓ odrediti sve nekretnine koje su prenosive ili su to barem potencijalno (obaviti procjenu njihove tržišne vrijednosti),
- ✓ započeti sustavnu procjenu počevši od pokusnih procjena nekoliko jedinica imovine, koje se doimaju potencijalno najunosnijima ili, suprotno tome, najproblematičnijima i najskupljima za lokalne samouprave,
- ✓ prije bilo kakve prodaje imovine lokalne samouprave naručiti njezinu neovisnu procjenu,
- ✓ upravitelje imovinom osposobiti za stručnu procjenu tako da budu “educirani klijenti” za profesionalne procjenitelje,
- ✓ pripremiti se za procjenu troškova vijeka trajanja neprenosive imovine, te
- ✓ pripremiti se za procjenu poslovnih interesa lokalne samouprave u različitim poduzećima.

Procjena vrijednosti nekretnina u Republici Hrvatskoj regulirana je Zakonom o procjeni vrijednosti nekretnina („Narodne novine“, broj 78/15) koji je donesen 03. srpnja 2015. godine, a na snazi je od 25. srpnja 2015. godine. Zakon se isključivo bavi tržišnom vrijednosti nekretnina koja se procjenjuje pomoću tri metode i sedam postupaka, a propisan je i način na koji se prikupljaju podatci koje procjenitelji dobiju primjenjujući propisanu metodologiju, te potom evaluiraju i dalje koriste. U slučaju povrede Zakona propisani su nadzor i sankcije. Procjenu vrijednosti nekretnine mogu vršiti jedino ovlaštene osobe: stalni sudski vještaci i stalni sudski procjenitelji.

Općina Ivanska će vršiti procjenu nekretnina u trenutku kada se za to ukaže potreba odnosno kod ažuriranja popisa i vrijednosti imovine. Ukoliko se ukaže potreba za davanje u zakup ili prodaju nekretnine tada će se provesti procjena koju će obavljati ovlašteni sudski vještak s kojim je sklopljen okvirni ugovor za izradu elaborata o procjeni tržišne vrijednosti nekretnina ili pojedinačni ugovor. Sadržaj i oblik elaborata mora se izraditi sukladno zakonskim propisima i aktima te uputama iz ugovora sklopljenog s izabranim sudskim vještakom.

S obzirom na veliki broj jedinica imovine koju tehnički nije moguće uvrstiti u samu Strategiju imovine, detaljan pregled imovine sa financijskog aspekta, odnosno vrijednosti imovine daje se u Registru nekretnina Općine Ivanska.

5.5. Operativni izvještaji

Operativni izvještaj predstavlja računovodstveni izvještaj koji prikazuje sve prihode i izdatke povezane s funkcioniranjem jedinice nekretnine i podijeljen je u kategorije transakcija kao što su prihod od najma, održavanje i popravci, struja i porezi. Operativni izvještaj bi trebao uključivati kategorije potrebne za točno prikazivanje financijskih rezultata funkcioniranja imovine. Operativni izvještaj prikazuje neto operativni prihod.

Svrha operativnih izvješća je ocijeniti financijske rezultate pojedine imovine i odrediti problematične jedinice imovine radi korektivnih mjera. Problem je u mnogim lokalnim samoupravama u Hrvatskoj taj što se podaci o financijskim rezultatima rijetko prikupljaju na osnovi pojedinačne imovine. Umjesto toga, podaci se prikupljaju i prezentiraju zbirno, što je prikladno za opće računovodstvene svrhe, ali ne i za djelotvorno upravljanje imovinom. Zbog toga je za lokalnu samoupravu bitno uvesti i stalno koristiti obrazac za operativne izvještaje.

Preporuke za primjenu operativnih izvještaja za imovinu i portfelje su sljedeće:

- ✓ sustavno upotrebljavati operativne izvještaje za svu imovinu (i prostore),
- ✓ u operativne izvještaje treba uključiti sve bitne prihode i izdatke za svaku jedinicu imovine uz, što je posebno važno, troškove upravljanja,
- ✓ treba upotrebljavati računalne aplikacije za upravljanje imovinom, i to posebno one aplikacije koje se mogu nabaviti u Hrvatskoj i za koje se može dobiti podrška u privatnim organizacijama za upravljanje imovinom i njihovim podružnicama,
- ✓ za portfelje homogenih jedinica imovine (kao što su javne površine za iznajmljivanje), treba uvesti izvještaje o prihodu na razini portfelja,
- ✓ pripremiti godišnji proračun ili financijski plan za svaku jedinicu imovine te provoditi redovitu usporedbu i analizu stvarnih i planiranih učinaka imovine.

U svrhu upravljanja imovinom, tipični će se operativni izvještaji sastojati od sažetog pregleda prihoda i izdataka. Važno je biti prilagodljiv u oblikovanju izvještaja, dodavati ili brisati skupine prihoda i izdataka prema potrebi. Korisno je napraviti izvještaj tako da se stvarni rezultati mogu usporediti stavku po stavku s proračunom i s rezultatima iz prethodne godine. Tipičan izvještaj sadrži najmanje dva stupca s podacima:

a) rezultate tekućega mjeseca i
b) kumulativne rezultate za godinu na dan.

Dalje u tekstu slijedi primjer takva jednostavnog izvještaja koji ne uključuje sve vrste usporedbi, ali takve usporedbe zahtijevaju samo dodavanje stupaca s tim podacima.

Tablica 11 Primjer operativnog izvještaja

	Prihodi
	Bruto potencijalni prihod[2]
-	Gubici zbog neiskorištenosti[3]
=	**Bruto efektivni prihod**
	Tekući troškovi[4]
	Popravci
	Grijanje
	Struja
	Voda
	Odvoz otpada
	Osiguranje
	Porezi
	Komunalna naknada
	Naknada za upravljanje imovinom
+	Ostalo[5]
=	Ukupni tekući troškovi
	Bruto efektivni prihod
-	Ukupni tekući troškovi
=	**Neto efektivni prihod**
	Troškovi financiranja
-	Hipotekarna kamata
	Dodatni troškovi
	Procjena
+	Ostalo[6]
=	Ukupno dodatno
	Neto efektivni prihod
-	Hipotekarna kamata
-	Ukupno dodatno
=	**Neto prihod**
	Neto prihod
-	Otplate hipotekarne glavnice[7]
=	**DOBIT [8]**

Izvor: Priručnik za upravljanje imovinom u JLP(R)S, Zagreb, 2004.

[2]Bruto efektivni dohodak uključuje stvarnu zakupninu i druge dodatne iznose prihoda koji bi se prikupili ako bi se dali u zakup neiskorišteni prostori. Taj se dohodak može dalje podijeliti na dvije vrste dohotka kao što su zakupnine, prihodi od strojeva za igre na sreću, naplatu za kopiranje, itd. Ako je zakupnina umjetno niska da bi se dala subvencija zakupcu, ta se subvencija može također uključiti kao dodatak iznosu koji je doista prikupljen.

[3]Iznos zakupnine koji je izgubljen zbog neiskorištenosti i gubitaka u naplati, kao i subvencije u obliku smanjenja zakupnine uključene u gornji bruto potencijalni dohodak.

[4]Kategorije pod ovim nazivom trebalo bi promijeniti tako da uključuju druge vrste troškova. Neke od navedenih ne moraju biti nužne i mogu se izbrisati.

[5]Ostali su troškovi oni koji ne pripadaju ni pod jedan od drugih opisanih troškova, ali su premali kako bi opravdali svoj opis prema stavkama.

[6]Ova bi kategorija mogla uključiti određene računovodstvene, pravne i druge naknade koje nastaju kao rezultat zahtjeva vlasnika, ali nisu nužne za uspješan rad imovine.

[7]Za otplatu hipotekarne glavnice potrebna je gotovina, ali donosi prihod vlasniku smanjenjem neotplaćenog duga na imovini. S druge strane, otplate *kamate,* iako je i za njih potrebna gotovina, ne umanjuju dug pa tako ni ne donose prihod vlasniku. Dug je rezultat okolnosti u kojima se nalazi vlasnik. Sama imovina može jednako raditi i s dugom, i bez njega.

[8]Tijek novca je iznos gotovine, pozitivan ili negativan, koji vlasnik prima kao rezultat zadržavanja investicije.

5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata

Tablica 12 Prikaz podjele imovine Općine Ivanska prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini

Red. br.	Katastarska općina	Portfelj					
		Kulturni objekti	Poslovni prostori	Sportski objekti	Zemljišta	Komunalna infrastruktura	UKUPNO:
1.	Đurđic	3.022,00	-	-	144,00	7.228,00	**10.394,00**
2.	Ivanska	259,00	1.764,00	-	19.434,50	120.726,00	**142.183,50**
3.	Križic	935,00	-	-	762,00	802,00	**2.499,00**
4.	Narta	1.007,00	-	-	1.569,00	34.056,00	**36.632,00**
5.	Petrička	108,00	331,00	-	15.115,00	-	**15.554,00**
6.	Samarica	-	-	-	60.761,00	2.147,00	**62.908,00**
7.	Srijedska	3.582,00	-	-	1.313,00	12.018,00	**16.913,00**
8.	Stara Plošćica	1.439,00	-	3.719,00	547,00	4.036,00	**9.741,00**
Ukupna površina portfelja (m^2)		**10.352,00**	**2.095,00**	**3.719,00**	**99.645,50**	**181.013,00**	**296.824,50**

Izvor: Registar nekretnina Općine Ivanska

Lokalne samouprave poduzimaju projekte od kojih većina uključuje razvoj neke vrste nekretnina. U nekim je slučajevima do 70% proračuna lokalnih samouprava namijenjeno za izdatke vezane za razvoj i održavanje nekretnina. Samo je po sebi jasno da tolika raznovrsnost portfelja i projekata mora biti pažljivo praćena i nadzirana, kako bi se ostvarile odgovarajuće koristi, te kako bi se izbjegli financijski gubici i propadanje imovine. Primarna sredstva za ostvarenje željenih ciljeva upravljanja jesu da se provede studija izvedivosti koja bi mogla uključiti analizu očekivanih financijskih posljedica za lokalnu samoupravu prije uključenja u neki posao, investiciju ili građevinski projekt.

Preporuke za primjenu financijske analize portfelja, imovine i projekata su sljedeće:

- ✓ osposobiti zaposlene unutar lokalne samouprave koji se bave upravljanjem imovinom za korištenje analize diskontiranoga novčanog tijeka,
- ✓ prije nego što financijski podaci o pojedinačnim jedinicama imovine postanu dostupni, potrebno je provesti analizu godišnjih rezultata u vezi s prihodima, izdacima i neto prihodom (gubicima) na temelju skupnih podataka (na razini portfelja),
- ✓ u najvećoj mogućoj mjeri razmotriti portfelje homogenih imovina (odvojiti subvencioniranu i nesubvencioniranu imovinu), te
- ✓ u analizirane podatke uključiti sve relevantne prihode i izdatke za svaki portfelj (posebno troškove upravljanja).

- ALATI ZA ANALIZU IMOVINE KOJA STVARA PRIHODE (VIŠAK IMOVINE)

Imovina koja stvara prihode (višak) trebala bi se tretirati kao investicijska imovina i kao takva analizirati u odnosu na ostale izvedive investicije. Ako imovina ne ostvaruje dovoljne povrate, njezine financijske rezultate treba temeljito ispitati da bi se vidjelo kako bi se oni mogli poboljšati. Ako poboljšanje ne rezultira u većim povratima, vlasnik bi trebao razmotriti prodaju imovine i reinvestiranje prihoda u drugu vrstu investicije. Postoje dva osnovna alata za analizu imovine koja stvara prihod koji su nadalje navedeni.

1. **ALAT** (stopa kapitalizacije)

- najjednostavniji, zasnovan na „formuli trokuta“ za jednogodišnju analizu

R = I / V

R – stopa kapitalizacije
I – prihod
V – vrijednost

Svaka od ovih triju značajki može biti izračunata ako su druge dvije poznate. Ključ je za ispravno korištenje te grube procjene taj da se razumije da bi I (prihod) trebao biti neto operativni prihod. Neto operativni prihod ili neto tijek novca apsolutno je neophodna osnovna karakteristika za bilo koju imovinu koja stvara prihod jer stavlja zajedno prihode i troškove, te pokazuje ostvaruje li imovina neto prihod ili neto gubitak. Kada upravitelj imovine uoči pokazatelje da imovina ne ostvaruje zadovoljavajuće povrate, najprije bi trebao pomno ispitati čitav lanac upravljanja imovinom. Kako bi utvrdio postoje li prilike za poboljšanje financijskih rezultata potrebno je djelovati u smjeru povećanja prihoda te smanjenja izdataka.

2. **ALAT** (indikator operativnog troška)

Operativni izvještaji za svaku imovinu omogućavaju upraviteljima imovine da se koriste jednostavnim indikatorima za usporedbu jedne imovine s drugom unutar iste kategorije i da identificiraju imovine koje daju bolje ili lošije financijske rezultate od drugih.

Indikator operativnog troška = ukupni operativni troškovi / efektivni bruto prihod

ili dodatno na to

Indikator neto prihoda = neto operativni prihod / efektivni bruto prihod

Također su vrlo korisne usporedbe linijskih stavki prihoda i troška “po kvadratnom metru”. Ti omjeri mogu biti unutar različitih opsega za različite vrste imovine (npr. za stambene i poslovne zakupe).

- ANALIZA DISKONTIRANOGA NOVČANOG TIJEKA

Sveobuhvatnija tehnika za analiziranje prihoda nekretnine ili investicijskih projekata je Analiza diskontiranoga novčanog tijeka. U biti, ova tehnika omogućava procjenu tržišne vrijednosti imovine ili projekta zasnovanog na dohodcima i troškovima koji nastaju u određenome vremenskome razdoblju. Ovo je osobito korisno kada postoji potreba za odlukama o financijski smislenom izboru između dviju ili više mogućih upotreba iste imovine ili između alternativnih investicijskih projekata. Diskontirani novčani tijek zasnovan je na premisi da novac više vrijedi danas nego ako treba čekati da ga se primi kasnije. Tako budući dohodak vrijedi manje nego sadašnji dohodak.

5.7. Deregulacija poslovnoga zakupa i poboljšanje postupaka iznajmljivanja

Preporuke za provedbu deregulacije i poboljšanja cijena zakupa su sljedeće:

- ✓ pregledati i ponovno razmotriti uredbu lokalne samouprave kojom se regulira korištenje zakupljenih poslovnih prostora lokalne samouprave,
- ✓ poboljšati postupke nadmetanja i standardni ugovor kako bi se osigurali bolji tržišni potencijal i profitabilnost zakupljenih poslovnih prostora lokalne samouprave,
- ✓ revidirati upravljanje zakupljenom poslovnom i stambenom imovinom kako bi se sustavno poboljšala opća učinkovitost (osobito radi mogućnosti praćenja financijskih rezultata kompletne iznajmljene imovine i portfelja, povećanja stopa naplate, smanjenja troškova upravljanja itd.), te
- ✓ izložiti otvorenoj konkurenciji portfelj stambenih zajmova i potaknuti banke na sudjelovanje.

Politika i praksa zakupa poslovnih prostora koje primjenjuju lokalne samouprave u Hrvatskoj izgleda prekomjerno regulirano, s uglavnom negativnim posljedicama za gospodarstvo lokalne samouprave. Stoga je taj sektor potrebno uskladiti s uobičajenim pristupima u zemljama s razvijenim tržišnim gospodarstvima. Lokalne samouprave u Hrvatskoj definiraju vrstu upotrebe imovine u previše detalja. Kad je imovina ponuđena na natječaj, ona ima svoju dopuštenu upotrebu propisanu preusko kao “trgovine”, “ugostiteljska radnja”, “ured“ itd. Mnogo je puta u svijetu dokazano da prodavači u privatnom sektoru imaju bolji osjećaj što bi ljudi mogli trebati na konkretnoj lokaciji, nego što bi bilo koja samouprava mogla imati. Kad samouprava odluči kako bi se trebala upotrebljavati jedinica nekretnine, time stvara umjetne prostorne okvire koji iskrivljuju tržišta. Bilo kakva ograničenja nametnuta na korištenje imovine smanjuju potencijalni prihod, a s time i vrijednost imovine, do čega vlasnik može doći kroz zakup ili prodaju imovine. Ta ograničenja gravitiraju prema povećanju vremena kada je prostor prazan i vode propadanju stanja i izgleda imovine i okolnog područja.

Općina ima ovlasti da odredi ograničenja i uvjete upotrebe imovine, kao i s tim povezanih transakcija. Teže je dati sposobnost donošenja odluke korisnicima i kupcima. Međutim, to se mora učiniti koliko god je moguće. Društvo, zasigurno, ima interese koji moraju biti zaštićeni kroz ograničenja i druga sredstva. Ali prekomjerna će regulacija i ograničenja odbiti one koji bi možda produktivnije koristili imovinu i koji stoga mogu platiti veću cijenu ili zakup.

Važno je revidirati obrasce i postupke zakupa, prodaje, ograničenja uporabe i drugo vezano uz privatnu uporabu općinske imovine, te nastojati eliminirati one zahtjeve koji nisu neophodni za javni interes, tako da gospodarska korist od općinske imovine

može biti najveća moguća. Za povećanje efikasnosti prakse davanja u zakup lokalnih samouprava, također bi bilo korisno učiniti neke promjene u standardnim ugovorima o zakupu poslovnih prostora i procedura davanja u zakup. Trebalo bi istražiti razloge za nisku stopu prikupljanja zakupnine i poduzeti radnje za odstranjivanje tih razloga i povećanje prikupljanja.

Odlukom o davanju u zakup poslovnih prostora u vlasništvu Općine Ivanska (Službeni vjesnik Općine Ivanska, br.16/15) utvrđuju se uvjeti, način i postupak davanja u zakup poslovnih prostora u vlasništvu Općine Ivanska te međusobna prava i obveze zakupodavca i zakupnika.

Općina Ivanska trenutno raspolaže, odnosno u svom vlasništvu ima poslovne prostore koje daje u zakup ili na korištenje bez naknade. Poslovni prostori Općine su navedeni u sljedećoj tablici.

Tablica 13 Popis poslovnih prostora danih u zakup ili na korištenje bez naknade u vlasništvu Općine Ivanska

Red. br.	Naziv/opis jedinice imovine (poslovnog prostora)	Adresa	Površina (m^2)	Iznos mjesečne zakupnine (kn)
1.	Matični ured Ivanska	Slavka Kolara 1, Ivanska	21,87 m^2	Bez naknade
2.	Udruga umirovljenika Općine Ivanska	Slavka Kolara 1, Ivanska	40 m^2	Bez naknade
3.	Nezavisna udruga mladih Ivanska	Slavka Kolara 1, Ivanska	41 m^2	Bez naknade
4.	Ivankom j.d.o.o.	Slavka Kolara 1, Ivanska	13,94 m^2	Bez naknade
5.	Poštanski ured Ivanska	Slavka Kolara 1, Ivanska	24 m^2	48,00 kn
6.	Caffe bar „Saloon“	Slavka Kolara 1, Ivanska	126,79 m^2	Zakupnina se ne plaća prema aneksu ugovora

Izvor: Općina Ivanska

5.8. Praćenje subvencija

Imovina koja se daje u zakup stvara najviši dohodak i vrijednost za vlasnika. Ako neki poduzetnik uspješno odredi potražnju za određenim dobrima ili uslugama na konkretnoj lokaciji, to će dovesti do veće prodaje i dobiti. Najbolja namjena imovine će osigurati najvišu najamninu i vrijednost za vlasnika. Ovaj proces dugoročno vodi do najboljega osiguravanja dobara i usluga za zajednicu i najboljih financijskih rezultata. S druge strane, može doći do pogrešaka i propusta u poslovnim procesima, ali i oni su potrebni kako bi tržište najdjelotvornije funkcioniralo.

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

- ✓ pratiti cijene najma u privatnom sektoru radi procjene indirektnih subvencija najamnina koje primaju korisnici prostora lokalne samouprave,
- ✓ odrediti koje su nekretnine povezane s različitim vrstama potpore lokalne samouprave (kao što je najam ispod tržišne vrijednosti, subvencije korisnicima za tekuće izdatke ili izravno plaćanje tekućih izdataka od strane lokalne samouprave, itd.), te
- ✓ pratiti i procijeniti iznos tih subvencija za svaku nekretninu i svaki portfelj imovine, počevši od nekretnina kojima se koriste neprofitne organizacije, redovnog poslovnog zakupa, sportskih objekata i objekata kulture.

Dohodak koji lokalna samouprava propušta time što iznajmljuje imovinu ispod tržišne cijene predstavlja indirektne subvencije u vezi s imovinom koju stanari od lokalne samouprave dobivaju za te prostore. Neprofitne organizacije su najbolji primjer indirektnih subvencija za najam. Njima se daju brojni prostori znatne površine, smješteni u najatraktivnijim i najskupljim zonama koje pokrivaju povijesna ili poslovna središta. U nekim slučajevima, neprofitne organizacije plaćaju simboličnu zakupninu koja može biti desetak puta niža od tržišne.

Oni koji donose odluke o tome bi li indirektne subvencije za najam (i kojeg iznosa) trebalo osigurati korisnicima poslovnih prostora lokalne samouprave trebali bi biti dobro informirani o troškovima subvencija, a pružanje informacija trebalo bi biti odgovornost upravitelja imovinom lokalne samouprave. Za svaki prostor posebno, upravitelji imovinom trebali bi barem znati procijenjeni tržišni najam. Na temelju iznosa tržišnog najma može se procijeniti iznos subvencije za svaki prostor oduzimanjem stvarnog najma od tržišnog najma.

Općim aktima može se odrediti da se za korištenje prostora organizacijama civilnog društva ne naplaćuje naknada ili da se naknada utvrđuje u iznosu povoljnijem u odnosu na tržišne prilike, s obzirom da se radi o organizacijama civilnog društva koje nisu osnovane radi stjecanja dobiti i djeluju u općem interesu društva.

Na taj način Općina pruža nefinancijsku podršku organizacijama civilnog društva te ne naplatom naknade ili naplatom naknade ispod tržišne cijene daje indirektnu subvenciju.

Indirektna subvencija najma = tržišna najamnina – stvarni najam

Obračun koji pokazuje veličinu subvencije koju primaju subvencionirane organizacije potrebno je učestalo pratiti.

5.9. Izvještavanje o imovini

Jedinicama lokalne samouprave i njihovim stanovnicima potrebne su potpune i jezgrovite informacije o imovini koju lokalna samouprava posjeduje i podupire. Načelnicima, vijećima i stanovnicima ne moraju nužno biti potrebne detaljne informacije o svakoj jedinici imovine. No, trebali bi imati jasan, sažet pregled, koji bi pokazao glavne portfelje imovine, prihode, izdatke i glavne institucije koje su u to uključene. Razina informiranosti trebala bi biti dovoljna da se javnosti prikaže kvaliteta upravljanja tom imovinom, da se ne bi posumnjalo u korupciju u raspodjeli imovine lokalne samouprave i u drugim financijskim i nefinancijskim aspektima.

Jedinice lokalne samouprave nisu uskladile standardni oblik izvještavanja. Izvještaj bi trebao pružiti dovoljno informacija kako bi se zadovoljile potrebe mještana, ali isto tako, osoblje odjela za upravljanje imovinom ne bi trebalo biti opterećeno nepotrebnim prezentiranjem detaljnih informacija.

Preporuke za primjenu postupka izvještavanja o imovini su sljedeće:

- ✓ uvesti i testirati oblik godišnjeg izvještaja o imovini lokalne samouprave.

5.10. Sveobuhvatni/cjeloviti plan

Sveobuhvatni/cjeloviti plan upravljanja imovinom je snažno sredstvo za unaprjeđenje poslovanja u upravljanju imovinom te bi svaka jedinica lokalne samouprave trebala primjenjivati isti. Sveobuhvatni plan omogućuje izradu i provedbu dugoročne politike i opravdava mjere poduzete u vezi s njom.

U Sveobuhvatnom planu od iznimne važnosti je prikazati kako upravljanje imovinom lokalne samouprave podrazumijeva niz problema. Ono podrazumijeva donošenje gospodarskih i socijalno opravdanih odluka o preraspodjeli, prenamjeni i prodaji imovine, a ne samo održavanje i popravak nekretnina.

Preporuke za primjenu cjelovitog plana su sljedeće:

- ✓ izraditi cjeloviti plan upravljanja imovinom uz određivanje prioritetnih zadataka,
- ✓ usvojiti cjeloviti plan na vijeću lokalne samouprave, te
- ✓ osigurati provedbu cjelovitog plana prema utvrđenom rasporedu.

Općina Ivanska, kroz izradu ove Strategije upravljanja imovinom, planira realizirati niz prioriteta koji će dodatno poboljšati poslovanje Općine te doprinijeti ukupnom razvoju lokalne zajednice.

6. VIZIJA, CILJEVI I SMJERNICE UPRAVLJANJA IMOVINOM U RAZDOBLJU OD 2020. DO 2026. GODINE

6.1. Vizija

Vizija Općine Ivanska je sustavno, razvidno, optimalno i dugoročno održivo upravljanje imovinom u vlasništvu Općine Ivanska, temeljeno na načelima odgovornosti, javnosti, ekonomičnosti i predvidljivosti, koje je u službi postizanja gospodarskih, infrastrukturnih i drugih strateških razvojnih ciljeva i zaštite interesa Općine Ivanska, sa svrhom očuvanja imovine i njene važnosti za život i rad postojećih i budućih naraštaja.

6.2. Strateški cilj

Ovom Strategijom definiraju se pristup i nove polazne osnove za gospodarenje i upravljanje imovinom u vlasništvu Općine Ivanska kroz jedan ključni, dugoročni strateški cilj:

- ✓ **održivo, ekonomično i transparentno upravljanje i raspolaganje imovinom u vlasništvu Općine Ivanska**

Polazeći od navedenog strateškog cilja, u predstojećem razdoblju, za koje se donosi ova Strategija, nije moguće u cijelosti izgraditi novi sustav upravljanja imovinom u vlasništvu Općine Ivanska za što je potrebno duže razdoblje.

6.3. Posebni ciljevi

U razdoblju od 2020. do 2026. godine određuju sljedeći posebni ciljevi:

- ✓ učinkovito upravljanje nekretninama i pokretninama u vlasništvu Općine Ivanska
- ✓ učinkovito upravljanje vlasničkim udjelima u trgovačkim društvima u vlasništvu/suvlasništvu Općine Ivanska
- ✓ sveobuhvatna evidencija imovine Općine Ivanska

6.4. Smjernice za ostvarivanje posebnih ciljeva

Prikaz smjernica za ostvarenje posebnih ciljeva u razdoblju od 2020. do 2026. godine:

- ✓ konstantno ažuriranje postojećeg Registra nekretnina,
- ✓ pronalaženje i uknjižba imovine u vlasništvu Općine Ivanska koja do sada nije evidentirana kao općinska imovina
- ✓ usklađivati podatke u zemljišnim knjigama sa podacima u katastru radi utvrđivanja stvarnog stanja na terenu,
- ✓ težiti da što veći dio nekretnina bude aktiviran te tako povećati prihode Proračuna i ostvariti veću djelotvornost,
- ✓ stjecati vlasništvo nekretnina namijenjenih za gradnju komunalne infrastrukture,
- ✓ rješavati imovinsko-pravne odnose na nekretninama, kao osnovni preduvjet realizacije investicijskih projekata,
- ✓ odluke o upravljanju nekretninama u vlasništvu Općine Ivanska temeljiti na najvećem mogućem ekonomskom učinku i održivom razvoju,
- ✓ popisati sve nekretnine na kojima postoji suvlasništvo i gdje god je to moguće, zamijeniti suvlasničke omjere na pojedinim nekretninama ili provesti razvrgnuće suvlasničke zajednice,
- ✓ voditi brigu o interesima Općine Ivanska kao vlasnika nekretnina prilikom izrade prostorno planske dokumentacije,
- ✓ poduzimanje aktivnosti da se zemljište koje je prostornim planom predviđeno za gradnju uređuje i priprema za izgradnju te da se njime dalje upravlja i raspolaže sukladno zakonskim odredbama i proračunskim sredstvima Općine,
- ✓ upisati sve nerazvrstane ceste kao javno dobro u općoj uporabi i kao neotuđivo vlasništvo Općine Ivanska,
- ✓ vršiti kontrolu nad trgovačkim društvima u kojima Općina Ivanska ima poslovni udio, kako bi ta društva poslovala ekonomski opravdano i prema zakonskim odredbama,
- ✓ Objavljivati podatke na internetskim stranicama o trgovačkim društvima u vlasništvu/suvlasništvu Općine,
- ✓ sudjelovati na sjednicama skupština trgovačkih društava vlasništvu/ suvlasništvu Općine,
- ✓ pojedinačno ocjenjivanje ekonomske koristi imovine,
- ✓ procjenjivanje imovine te njeno iskazivanje u knjigovodstvu Općine Ivanska,
- ✓ procjenu potencijala imovine Općine Ivanska zasnivati na snimanju, popisu i ocjeni realnog stanja,
- ✓ uspostaviti jedinstven sustav i kriterije u procjeni vrijednosti pojedinog oblika imovine, kako bi se što transparentnije odredila njezina vrijednost,
- ✓ utvrditi namjenu nekretnina s kojima Općina Ivanska upravlja i raspolaže te ustrojiti evidenciju o ostvarenim prihodima i rashodima od upravljanja i

raspolaganja nekretninama po svakoj jedinici nekretnine, kako bi se mogla utvrditi i pratiti učinkovitost upravljanja i raspolaganja nekretninama,

- ✓ u proračunu osigurati sredstva za plaćanje svih režijskih troškova te za investicijsko održavanje objekata u vlasništvu Općine, kako bi se priveli svrsi i bili prikladniji za korištenje,
- ✓ na racionalan i učinkovit način upravljati poslovnim prostorima na način da oni poslovni prostori koji su potrebni Općini Ivanska budu stavljeni u funkciju koja će služiti njezinu racionalnijem i učinkovitijem funkcioniranju, dok svi drugi poslovni prostori moraju biti ponuđeni na tržištu, bilo u formi najma, odnosno zakupa, bilo u formi njihove prodaje javnim natječajem,
- ✓ poduzeti aktivnosti za naplatu potraživanja vezanih uz zakup poslovnih prostora te aktivnije pratiti istek roka zaključenih ugovora i pravodobno poduzimati radnje u vezi s produljenjem ugovora o zakupu odnosno provedbi natječaja za zakup,
- ✓ pri davanju poslovnih prostora na korištenje udrugama u obliku nefinancijske podrške za financiranje programa i projekata, provoditi javni natječaj u skladu s odredbama Zakona o udrugama i Uredbe o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge,
- ✓ propisati procedure kojima treba urediti poslove upravljanja i raspolaganja te ovlasti i nadležnosti zaposlenika te unaprijediti sustav unutarnjih kontrola pri upravljanju i raspolaganju nekretninama,
- ✓ normativno urediti raspolaganje svim pojavnim oblicima nekretnina,
- ✓ provoditi nadzor nad stanjem imovine u vlasništvu Općine Ivanska,
- ✓ redovito pregledavati imovinu radi nadgledanja i planiranja održavanja,
- ✓ kvalitetnije i brže donošenje odluka o upravljanju imovinom,
- ✓ pratiti koristi i učinke od upravljanja imovinom,
- ✓ na službenoj Internet stranici omogućiti pristup dokumentima upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Općine,
- ✓ provoditi savjetovanje sa zainteresiranom javnošću i pravo na pristup informacijama koje se tiču upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Općine
- ✓ organizirati učinkovito i transparentno korištenje imovine u vlasništvu Općine s ciljem stvaranja novih vrijednosti i ostvarivanja veće ekonomske koristi,
- ✓ kontinuirano procjenjivati učinke propisa kojima se uređuju svi pojavni oblici imovine u vlasništvu Općine Ivanska,
- ✓ izrađivati opće i pojedinačne akte u vezi s upravljanjem i raspolaganjem imovinom,
- ✓ kontinuirano pratiti zakonske i podzakonske akte koji se odnose na raspolaganje i upravljanje imovinom.