



REPUBLIKA HRVATSKA  
BJELOVARSKO-BILOGORSKA ŽUPANIJA  
**OPĆINA VELIKO TROJSTVO**

**Veliko Trojstvo, Braće Radić kbr. 28**

Matični broj: 02544776 | OIB: 85823514889 | IBAN: HR7624020061848300001

☎ 043 885643 | 📠 043 885009 | ✉ info@veliko-trojstvo.hr | 💻 www.veliko-trojstvo.hr

# STRATEGIJA

## UPRAVLJANJA IMOVINOM OPĆINE VELIKO TROJSTVO

## SADRŽAJ

1. PRIPREMA PLANIRANJA.....	3
2. UVOD.....	7
2.1. Osnovna polazišta.....	9
3. O OBVEZNIKU.....	11
4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA .....	15
4.1. SWOT analiza .....	15
4.2. PEST analiza .....	17
4.3. Analiza ljudskih resursa.....	18
4.3.1. Interna analiza ljudskih resursa .....	19
4.4. Analiza dionika .....	21
4.5. Analiza financijskih izvještaja .....	22
4.5.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja .....	22
4.5.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja .....	26
4.5.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja .....	27
5. UPRAVLJANJE IMOVINOM.....	28
5.1. Inventura imovine.....	30
5.2. Tranzicijska pitanja.....	32
5.3. Klasifikacija imovine .....	33
5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina .....	36
5.5. Operativni izvještaji .....	39
5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata .....	42
5.7. Deregulacija iznajmljivanja .....	45
5.8. Praćenje subvencija .....	46
5.9. Izvještavanje o imovini .....	48
5.10. Konsolidirano upravljanje.....	49
5.11. Sveobuhvatni/cjeloviti plan.....	50
5.11.1. Opći/strateški ciljevi .....	50
5.11.2. Posebni ciljevi/prioriteti .....	51
5.11.3. Načini ostvarenja i pokazatelji uspješnosti .....	52
5.11.4. Skraćeni prikaz Strategije .....	65
6. POPIS TABLICA .....	68
7. POPIS SLIKA .....	68
8. POPIS GRAFIKONA .....	68

## 1. PRIPREMA PLANIRANJA

Strategija upravljanja imovinom Općine Veliko Trojstvo za razdoblje 2016.-2020. godine donosi se za potrebe Općine Veliko Trojstvo, a izrađena je na temelju Priručnika za upravljanje imovinom u JLP(R)S (2004.). Prilikom izrade Strategije u obzir su uzeti i sljedeći dokumenti:

- ✓ Županijska razvojna strategija Bjelovarsko-bilogorske županije (2011.-2013.),
- ✓ Prostorni plan Bjelovarsko-bilogorske županije (IV. Izmjene i dopune, 2016.),
- ✓ Strateški razvojni program Općine Veliko Trojstvo iz Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske 2014.-2020. te
- ✓ Prostorni plan uređenja Općine Veliko Trojstvo (II. Izmjene i dopune, 2013.).

Projekt reforme lokalne samouprave (PRLS) je projekt tehničke pomoći s dva cilja: izgrađivanje upravljačke sposobnosti lokalnih samouprava i pružanje savjeta Vladi Republike Hrvatske glede pitanja reforme lokalne samouprave. Projekt provodi *The Urban Institute*, neprofitna istraživačka i savjetodavna organizacija iz Washingtona, a financira ga Američka organizacija za međunarodni razvoj (USAID).

U posljednjih nekoliko godina projekt je razvio pet modela upravljanja u skladu s potrebama lokalnih samouprava za boljim upravljanjem njihovim resursima. Modeli upravljanja su upravljanje imovinom, sudjelovanje građana, gospodarski razvoj, upravljanje financijama te upravljanje informacijama. Svaki od pet modela implementiran je u različitim mjestima u zemlji i svaka je od implementacija rađena u bliskoj suradnji s partnerima u lokalnim samoupravama, s prvenstvenim naglaskom na institucionalizaciji modela.

Sukladno navedenom, izrađen je Priručnik za upravljanje imovinom u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave. Priručnik je izrađen da bi pomogao korisniku u boljem razumijevanju metodologije modela upravljanja imovinom i služi kao osnova za djelotvornu i učinkovitu primjenu novih tehnika upravljanja koje je izradio PRLS u suradnji s lokalnim samoupravama u Hrvatskoj. PRLS će nastaviti usavršavati i ažurirati model upravljanja podacima dobivenim iz novih "naučenih lekcija" te kroz potpuniju primjenu metodologija upravljanja.

Strategija određuje srednjoročne ciljeve i smjernice za upravljanje i raspolaganje nekretninama u vlasništvu Općine Veliko Trojstvo za navedeno razdoblje (2016.-2020.). Strategijom se želi osigurati ekonomski svrhovito, učinkovito i transparentno upravljanje nekretninama Općine Veliko Trojstvo, uz očuvanje i pronalaženje optimalnih rješenja za Općinu pri upravljanju i raspolaganju nekretninama.

Učinkovito upravljanje nekretninama Općine Veliko Trojstvo 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. Ova Strategija oslanja se na Strategiju upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013.-2017. godine (NN, broj 76/13) i načela koja su propisana za upravljanje i raspolaganje državnom imovinom jer su i nekretnine Općine Veliko Trojstvo dio državne imovine. Prema članku 3. i 4. Zakona o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske, u državnu imovinu ulaze i nekretnine čiji su imatelji, odnosno vlasnici Općine Veliko Trojstvo čiji je osnivač Republika Hrvatska, i to nekretnine u svim pojavnim oblicima.

U upravljanju nekretninama Općina Veliko Trojstvo 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 i strategiju razvoja Općine, 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 Veliko Trojstvo, formirano je tijelo za izradu Strategije upravljanja imovinom.

Temeljno tijelo je *predsjednik*, odnosno Načelnik Općine Veliko Trojstvo Ivan Kovačić. Načelnik, uz suradnju sa stručnim djelatnicima Općine, odnosno imenovanom radnom skupinom (Povjerenstvom), odgovoran je za izradu Strategije upravljanja imovinom, te za praćenje i evaluaciju istog.

*Radna skupina (Povjerenstvo)* uključuje relevantne stručnjake unutar općinskih odjela i organizacija kojima je zadatak savjetovanje, predlaganje i usmjeravanje izrade Strategije kroz konstruktivne radionice.

Kroz identifikaciju vremenskog razdoblja, u ovom slučaju se radi o predviđenom periodu od 2016. do 2020. godine. Radna skupina (Povjerenstvo) je formirana u lipnju 2016. godine, kada se započelo s radom na Strategiji. Nacrt/radnu verziju Strategije upravljanja imovinom Općine Veliko Trojstvo izradila je radna skupina (Povjerenstvo) u sastavu koji je naveden u nastavku, odnosno u Odluci o imenovanju članova radne skupine (Povjerenstva). U procesu se surađivalo s Povjerenstvom koje je omogućilo nesmetanu komunikaciju i brzinu. Sva je analitika objedinjena u prednacrt/radnu verziju koja je dovršena u studenom 2017. godine, nakon čega je poslan radnoj skupini (Povjerenstvu) na komentiranje.

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

Prilikom izrade Strategije upravljanja imovinom proučeni su i Zakonski akti te Statut Općine Veliko Trojstvo, te je dokument donesen u skladu s Prijedlogom Plana upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za 2017. godinu, izdanog od strane Državnog ureda za upravljanje državnom imovinom.

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



REPUBLIKA HRVATSKA  
BJELOVARSKO-BILOGORSKA ŽUPANIJA  
**OPĆINA VELIKO TROJSTVO**  
OPĆINSKI NAČELNIK

Na temelju članka 54. Statuta Općine Veliko Trojstvo („Službeni glasnik Općine Veliko Trojstvo“ broj 1/13.), Općinski načelnik Općine Veliko Trojstvo dana 7. lipnja 2016. godine donio je:

## ODLUKU

**o osnivanju tijela za izradu Strategije upravljanja imovinom  
Općine Veliko Trojstvo za razdoblje 2016.-2020. godine**

### Članak 1.

Osniva se radna skupina za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Veliko Trojstvo 2016. godine.

### Članak 2.

Za radnu skupinu za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Veliko Trojstvo 2016. godine imenuju se:

1. Dražen Juranić
2. Milkica Hajtić
3. Jasna Mihoci

### Članak 3.

Zadužuju se članovi radne skupine za pripremu i izradu, te praćenje provedbe i realizacije Strategije upravljanja imovinom Općine Veliko Trojstvo za razdoblje 2016.-2020. godine.

### Članak 4.

Odluka stupa na snagu danom donošenja.

**OPĆINSKI NAČELNIK OPĆINE VELIKO TROJSTVO**

KLASA: 940-01/16-01/003  
URBROJ: 2103-03-03-16-03  
Veliko Trojstvo, 7. lipnja 2016.

Općinski načelnik  
Općine Veliko Trojstvo:  
  
(Ivan Kovačić, dr. vet. med.)

## 2. UVOD

Upravljanje imovinom je aktivnost koja se razvila tijekom vremena u gospodarstvima sa slobodnim tržištem i koja je nastala u privatnom sektoru. Na početku su se vlasnici komercijalne imovine koristili uslugama prikupljača zakupa koji su zakupninu prikupljali od zakupaca i predavali je vlasniku. Za tu su uslugu prikupljači zakupnina dobivali proviziju u postotku od zakupa. Neki prikupljači zakupnina shvatili su kako bi za svoje klijente (vlasnike imovine) mogli povećati prihod tako što će poboljšati imovinu, radeći na snižavanju tekućih troškova i pregovarajući oko povišenja zakupnina, izradili su planove za kapitalna ulaganja, kako bi se poboljšala produktivnost imovine, šire su sagledavali potencijalnu namjenu imovine, razmišljali o financijskoj strukturi vlasništva nad imovinom, koristeći se hipotekarnim zaduživanjem pa čak i uključujući partnere kao ograničene ulagače, te na druge načine dalje poboljšavali financijske rezultate imovine svojih klijenata. Oni su postali upravitelji imovinom. U novije doba, neki su upravitelji imovinom naučili raditi s cjelokupnom imovinom pojedinoga klijenta, s namjerom da se smanji rizik, a poveća profitabilnost te su postali upravitelji portfelja.

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.

Središnji termin u ovom dokumentu je nekretnina. Iznimno je važno razjasniti način na koji se shvaća taj termin. Za svrhe upravljanja imovinom, razumljiv je jer je uobičajen unutar sektora nekretnina. Konkretno, nekretnina (u nekim zemljama – nepokretna imovina) se definira kao posebna jedinica u Državnom katastru ili drugom sustavu koji bilježi stanje, koja je konačno priznata i odijeljena od susjednih nekretnina i ima konkretnog vlasnika (u našem slučaju – lokalnu jedinicu). Kao fizički, materijalni objekt, tipična nekretnina u većini je zemalja zemljišna čestica zajedno sa svime što je trajno postavljeno na njoj (zgrade, konstrukcije, infrastruktura, drveće, itd.). Nekretnina može sadržavati više od jedne zgrade ili konstrukcije (npr. škola se kao nekretnina može sastojati od građevinskog zemljišta s glavnom školskom zgradom i posebnom zgradom sportskog objekta). Često se nekretnina lokalne

samouprave sastoji od dijela zgrade, npr. prizemlja ili podruma u zgradi s više katova (standardni je termin za ovu vrstu nekretnina prostor). Nekretnina također može biti i prazna zemljišna čestica, bez ikakvih građevina. S druge strane, nekretnina je generički termin kada se raspravlja o samom pojmu ili određenoj skupini jedinica nekretnina.

Kad se općinska ili gradska nekretnina gleda s računovodstvene strane, ona je aktiva, i kao takva se vodi u bilanci nekog tijela, te ima vlasnika, što može biti grad/općina ili neka gradska agencija (ili druga razina vlasti). 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.

U suvremenoj nekretnini, upravljanje imovinom definira se kao proces odlučivanja i provedbe odluka uvezi 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. Upravljanje nije ličenje, mijenjanje razbijenih prozora i popravak oštećenoga krova. Ako upravitelj imovinom obavlja i te zadatke održavanja, vlasnik se s pravom može pitati radi li taj upravitelj svoj posao na najbolji način uz niske troškove ili samo nastoji ostvariti dodatni prihod.

U posljednjih 20 godina, lokalne samouprave u raznim zemljama počele su mijenjati svoje pristupe upravljanju portfeljima s imovinom u javnom vlasništvu i aktivno primjenjivati metode razrađene u privatnom sektoru. Lokalne samouprave u Hrvatskoj počinju s tim istim procesom; konkretno, kao vlasnici komercijalne imovine, one su u fazi "prikupljača zakupnine" te brzo moraju prijeći u fazu upravljanja imovinom, kako bi zadržale potencijalni prihod svojih portfelja.



## 2.1. Osnovna polazišta

### ➔ *Zakoni i drugi propisi*

U vezi s nekretninama u primjeni je više zakonskih i podzakonskih propisa. Općina Veliko Trojstvo je u poziciji imatelja vlastite imovine koja pritom ulazi i u sustav 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 Veliko Trojstvo su sljedeći:

- Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima („Narodne novine“ br. 91/96, 68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09 i 143/12, 152/14 i 81/15 – pročišćeni tekst)
- Zakon o zemljišnim knjigama („Narodne novine“ br. 91/96, 114/01, 100/04, 107/07, 152/08, 55/13 i 60/13)
- Zakon o prostornom uređenju („Narodne novine“ br. 153/13 i 65/17)
- Zakon o gradnji („Narodne novine“ broj 153/13)
- Zakon o najmu stanova („Narodne novine“ br. 91/96, 48/98, 66/98 i 22/06)
- Zakon o prodaji stanova na kojima postoji stanarsko pravo („Narodne novine“ br. 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 i 78/02)
- Zakon o obveznim odnosima („Narodne novine“ br. 35/05, 41/08, 125/11 i 78/15)
- Zakon o postupanju s nezakonito izgrađenim zgradama („Narodne novine“ br. 86/12, 143/13 i 65/17)
- Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara („Narodne novine“ br. 66/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15 i 44/17)
- Zakon o državnoj izmjeri i katastru nekretnina („Narodne novine“ br. 16/07, 152/08, 124/10, 56/13, 121/16 i 09/17)
- Zakon o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora („Narodne novine“ br. 125/11 i 64/15),
- Zakon o procjeni vrijednosti nekretnina („Narodne novine“ broj 78/15)
- Zakon o izvlaštenju i određivanju naknade („Narodne novine“ broj 74/14)
- Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi („Narodne novine“ br. 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13 i 137/15)
- Zakon o uređivanju imovinskopravnih odnosa u svrhu izgradnje infrastrukturnih građevina („Narodne novine“ broj 80/11)
- Zakon o komunalnom gospodarstvu („Narodne novine“ br. 36/95, 70/97, 128/99, 57/00, 129/00, 59/01, 26/03 – pročišćeni tekst; 82/04, 110/04, 178/04, 38/09, 79/09, 153/09, 49/11, 84/11, 90/11, 144/12, 94/13, 153/13, 147/14 i 36/15)
- Zakon o cestama („Narodne novine“ br. 84/11, 22/13, 54/13, 148/13 i 92/14)

- Zakon o javno-privatnom partnerstvu („Narodne novine” br. 78/12 i 152/14)
- Zakon o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske („Narodne novine” br. 94/13 i 18/16)
- Zakon o proračunu („Narodne novine” br. 87/08, 136/12 i 15/15)
- Zakon o fiskalnoj odgovornosti („Narodne novine” br. 139/10 i 19/14)
- Uredba o registru državne imovine („Narodne novine“ broj 55/11)
- Pravilnik o održavanju građevina („Narodne novine“ broj 122/14)
- Pravilnik o povezivanju zemljišne knjige i knjige položenih ugovora i o upisu vlasništva posebnog dijela nekretnine (etažnog vlasništva) („Narodne novine” broj 121/13)
- Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu („Narodne novine“ broj 3/15)
- Pravilnik o proračunskom računovodstvu i Računskom planu („Narodne novine” broj 124/14)

#### ➤ **Akti Općine Veliko Trojstvo (Pravilnici i Odluke)**

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

- Statut Općine Veliko Trojstvo („Službeni glasnik Općine Veliko Trojstvo“, broj 1/13)
- Odluka o nerazvrstanim cestama na području Općine Veliko Trojstvo („Službeni glasnik Općine Veliko Trojstvo“ broj 5/13)
- Odluka o imenovanju komisije za procjenu vrijednosti imovine Općine Veliko Trojstvo za potrebe registra imovine („Službeni glasnik Općine Veliko Trojstvo“, broj 4/16)
- Odluka o prijenosu ošasne imovine ostaviteljevom vjerovniku („Službeni glasnik Općine Veliko Trojstvo“, broj 2/16)
- Odluka o prijenosu vlasništva nekretnine Općini Šandrovac bez naknade („Službeni glasnik Općine Veliko Trojstvo“, broj 3/15)
- Odluka o prijenosu vlasništva nekretnine Bajser Zlatku bez naknade („Službeni glasnik Općine Veliko Trojstvo“, broj 3/15)
- Odluka o ustupanju na korištenje prostora u vlasništvu Općine Veliko Trojstvo udrugama i društvima bez naknade („Službeni glasnik Općine Veliko Trojstvo“, broj 3/15)

### 3. O OBVEZNIKU

Općina Veliko Trojstvo je jedinica lokalne samouprave, a područje na kojem se prostire je utvrđeno Zakonom o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. Općina pripada Bjelovarsko-bilogorskoj županiji. Sjedište Općine Veliko Trojstvo je u naselju Sveto Trojstvo, Braće Radića 28. U sastavu Općine se nalazi 11 naselja.

Tablica 1 Opći podaci o obvezniku

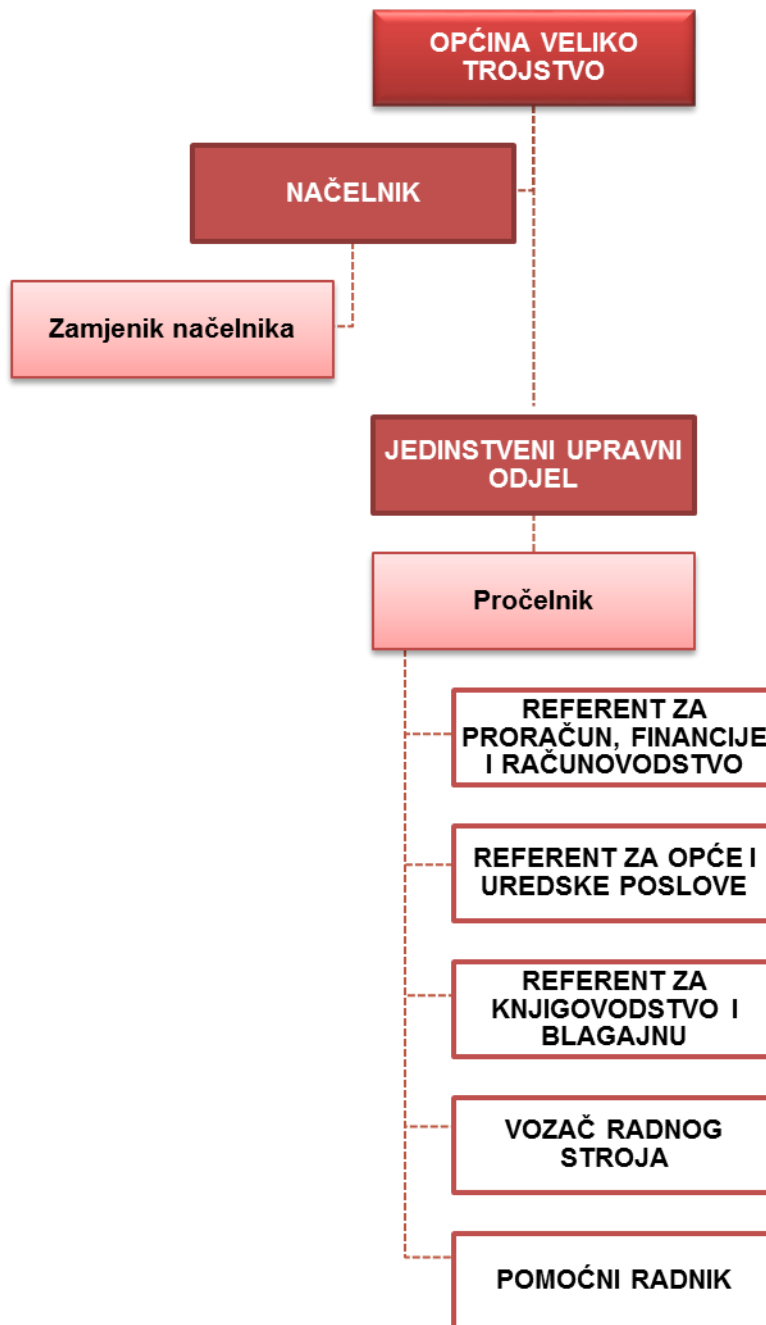
OPĆINA VELIKO TROJSTVO	
Županija	Bjelovarsko-bilogorska županija
Broj stanovnika	2.741 stanovnika (Popis stanovništva iz 2011. godine)
Površina	65,09 km <sup>2</sup> (2,41% ukupne površine BBŽ)
Načelnik	Ivan Kovačić
Sjedište Općine	Veliko Trojstvo
Adresa	Braće Radića 28, 43226 Veliko Trojstvo
OIB	85823514889
MB	2544776
Web stranica	www.veliko-trojstvo.hr
E - mail	info@veliko-trojstvo.hr; juo@veliko-trojstvo.hr
Telefon	043 885 643; 043 885 880
Faks	043 885 009
Općinska naselja	Čurlovac, Dominkovica, Grginac, Kegljevac, Maglenča, Malo Trojstvo, Martinac, Paulovac, Veliko Trojstvo, Višnjevac i Vrbica.

Izvor: <http://www.veliko-trojstvo.hr>; [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr); Općina Veliko Trojstvo

Općina 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 Veliko Trojstvo. Općina u svom samoupravnom djelokrugu obavlja poslove lokalnog značaja 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 stanovanje,
- ✓ prostorno i urbanističko planiranje,
- ✓ komunalno gospodarstvo,
- ✓ brigu o djeci,
- ✓ socijalnu skrb,
- ✓ primarnu zdravstvenu zaštitu,
- ✓ odgoj i osnovno obrazovanje,
- ✓ kulturu, tjelesnu kulturu i šport,
- ✓ zaštitu potrošača,
- ✓ zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,
- ✓ protupožarnu i civilnu zaštitu,
- ✓ promet na svome području te
- ✓ ostale poslove sukladno posebnim zakonima.

Slika 1 Organizacijska struktura unutar Općine Veliko Trojstvo



Izvor: Pravilnik o unutarnjem redu JUO-a Općine Veliko Trojstvo (Izmjene i dopune iz 2016.)

Na čelu Općine Veliko Trojstvo se nalazi Općinski načelnik koji je i odgovorna osoba za zastupanje Općine i nositelj izvršne vlasti: Ivan Kovačić.

Općina Veliko Trojstvo može organizirati obavljanje pojedinih poslova zajednički s drugom jedinicom lokalne samouprave ili više jedinica lokalne samouprave, osnivanjem zajedničkog tijela, zajedničkog upravnog odjela ili službe, zajedničkog trgovačkog društva ili zajednički organizirati obavljanje pojedinih poslova u skladu s posebnim zakonom.

Organiziranje i djelovanje Općine, uključujući organe i službe lokalne samouprave koje formira, u značajnoj mjeri je strateški i operativno orijentirano potpomaganju i upravljanju razvojem lokalne zajednice u njezinom ekonomskom, društvenom i prostornom integritetu. U djelovanju lokalne uprave i samouprave jasno su uočljive aktivnosti usmjerene na stvaranje uvjeta i direktno unaprjeđivanje ekonomske osnove života u Općini Veliko Trojstvo. Neke od ekonomskih osnova su traženje razvojnog konsenzusa, rješavanje pitanja uređenja i upravljanja prostorom, koncesija, komunalnih usluga, te provođenje poticajnih akcija u gospodarstvu radi stvaranja kreativnog razvojnog okruženja. U 100%-tnom vlasništvu Općine Veliko Trojstvo je Općinsko komunalno poduzeće Veliko Trojstvo d.o.o. Također, u vlasništvu Općine postoje i one nekretnine koje se ne koriste optimalno, te stvaraju određene nepotrebne troškove (režija, održavanja i sl.) te ih je potrebno prenamijeniti kako bi se optimalno koristile i služile određenoj svrsi.

Statutom Općine Veliko Trojstvo uređuje se samoupravni djelokrug Općine Veliko Trojstvo, njena obilježja, javna priznanja, ustrojstvo, ovlasti i način rada tijela Općine Veliko Trojstvo, način obavljanja poslova, oblici konzultiranja građana u odlučivanju, provođenje referenduma u pitanjima iz samoupravnog djelokruga, mjesna samouprava, ustrojstvo i rad javnih službi, suradnja s drugim jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave te druga pitanja od važnosti za ostvarivanje prava i obveza Općine Veliko Trojstvo.

### ➤ *Prostorna obilježja Općine Veliko Trojstvo*

Područje Općine Veliko Trojstvo se prostire na površini od 65,09 km<sup>2</sup> (6.509,00 ha), odnosno 2,47% ukupne površine Županije (koja iznosi 2.640 km<sup>2</sup>). Općina Veliko Trojstvo je područje s nižom gustoćom naseljenosti. Gustoća od 42,11 st./km<sup>2</sup> svrstava ovu Općinu u red prosječno naseljenih dijelova Bjelovarsko-bilogorske županije (prosječna gustoća naseljenosti u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji je 45,37 st./km<sup>2</sup>).

Općina prirodno geografski pripada prostoru Panonske megaregije, makroregiji Zavale sjeverozapadne Hrvatske, a obuhvaća prostor jedne karakteristične geografske cjeline – Bilogore, s hrptom Bilogore (sjeverno i sjeveroistočno), pobrđima Bilogore (sjeverno i istočno) i dolinama Bjelovacke i Dobrovite (jugozapadno).

Obzirom na položaj i prometne veze područje Općine je pod izrazito jakim gravitacijskim utjecajem Bjelovara, većeg regionalnog središta i glavnog razvojnog žarišta sjeverozapadnog dijela Bjelovarsko-bilogorske županije.

Temeljno obilježje krajoliku Općine Veliko Trojstvo daje reljef. Mogu se izdvojiti dvije osnovne geografske cjeline:

- nizinski prostor zavale rijeke Česme. Reljef koji dominira krajem je pretežito neuravniljen. Najveći dio Općine je ispod 200 m apsolutne visine. Blaga povišenja brežuljkastih predjela vežu se na padine Bilogore, bez istaknutijih vrhova;
- Bilogora sa zonom prigorskih brežuljaka.

Tla na području Općine Veliko Trojstvo su uz primjenu borbe protiv erozije, hidromelioracijske zahvate, agromelioracijske zahvate (humizacija i kalcifikacija). Duboku obradu i gnojidbu iskoristiva i moguće je ostvariti visoku i stabilnu poljoprivrednu proizvodnju.<sup>1</sup>

Geomorfološke grupe tala, odnosno lito-geološke, reljefne i hidrološke osobine tala, uz prisutne klimatske uvjete bitno utječu na rasprostiranje vegetacije i način iskorištavanja zemljišta. Stoga je pojedine površine potrebno iskorištavati, odnosno na njima uzgajati one kulture koje imaju predispozicije za odgovarajuća tla, a spriječiti neracionalno ili neodgovarajuće korištenje vrjednijeg poljoprivrednog tla u druge svrhe.

---

<sup>1</sup> Strateški razvojni program Općine Veliko Trojstvo iz Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske 2014.-2020.

## 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 Veliko Trojstvo. Sukladno SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi identificirane su sljedeće snage, slabosti, prilike i prijetnje, a koje se odnose na Općinu Veliko Trojstvo.

Tablica 2 SWOT analiza

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Povoljan geoprometni položaj</li> <li>✓ Plodna tla (obradive poljoprivredne površine) predstavljaju značajan prirodni resurs</li> <li>✓ Povoljni klimatski uvjeti</li> <li>✓ Smanjenje rashoda/izdataka u 2016. godini za 0,36% u odnosu na 2015.</li> <li>✓ Izrađena jedinstvena baza nekretnina – Registar imovine Općine (popis jedinica imovine koje su u su/vlasništvu Općine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Neiskorištenost prirodnih potencijala (zemljišta) i povoljnih klimatskih uvjeta</li> <li>– Neiskorištenost poljoprivrednih zemljišta</li> <li>– Nedostatak iskustva javne uprave u pripremi projekata za financiranje iz fondova EU i nacionalnih sredstava</li> <li>– Smanjenje ukupnih prihoda/primitaka za 0,72% u 2016. u odnosu na 2015. godinu</li> <li>– Nepostojanje uvjeta (poticajnih mjera, olakšica) za okrupnjavanjem zemljišta – nezainteresiranost lokalnog stanovništva</li> <li>– Zapuštenost obradivih poljoprivrednih površina</li> <li>– Nedostatak financijskih sredstava za provedbu razvojnih programa i projekata</li> <li>– Manjak ljudskih resursa</li> <li>– Neučinkovitost, nezainteresiranost i nekoordiniranost raspoložive radne snage</li> <li>– Nerazvijenost IT sustava unutar Općine</li> <li>– Manjak obrazovanih ljudskih resursa koji se znaju koristiti IT sustavima</li> <li>– Disperzija imovine</li> <li>– Mrtvi kapital („mrtva“ imovina) – neiskorištenost imovine</li> <li>– Nepoznata knjigovodstvena vrijednost pojedinih jedinica imovine (neprocijenjena imovina)</li> <li>– Neriješena imovinsko-pravna pitanja, tranzicijska pitanja koja se tiču imovine Općine</li> <li>– Neadekvatno i nedovoljno provedbenih mjera koje se odnose na učinkovito i transparentno upravljanje imovinom</li> </ul>

Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EU fondovi</li> <li>✓ Obnova lokalnih cesta kroz alternativne izvore financiranja(LAG, mjere ruralnog razvoja)</li> <li>✓ Dodatna izobrazba raspoložive radne snage – licenciranje ljudskih resursa</li> <li>✓ Zapošljavanje mlade obrazovne radne snage</li> <li>✓ Stvaranje dodatne vrijednosti po jedinici imovine – visoka vrijednost – prilika za prodaju</li> <li>✓ Revalorizacija vrijednosti imovine</li> <li>✓ Pronalaženje optimalnih rješenja za rješavanje tranzicijskih pitanja vezanih za imovinu Općine</li> <li>✓ Ostvarivanje kontinuirane suradnje s Katastrom i Zemljišnom knjigom – praćenje i evidentiranje promjena na imovini</li> <li>✓ Prikupljanje financijskih sredstava potrebnih za ulaganja u imovinu (prenamjena, rekonstrukcija, dogradnja pojedinih jedinica imovine)</li> <li>✓ Provođenje Strategije upravljanja imovinom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Izmjena zakonske regulative</li> <li>– Neadekvatno provođenje prometnih i infrastrukturnih projekata većeg opsega zbog donošenja odluka na državnoj razini</li> <li>– Nerazvijena Strategija upravljanja imovinom (neostvarivi/nerealni ciljevi koji se planiraju ostvariti)</li> <li>– Nemogućnost financiranja pojedinih razvojnih projekata (poteškoće prilikom pronalaska izvora financiranja)</li> <li>– Povećana konkurencija prilikom prikupljanja izvora financiranja razvojnih projekata na nacionalnoj i europskoj razini</li> <li>– Emigracija mladog obrazovanog stanovništva</li> <li>– Neostvorena suradnja među ključnim dionicima, kako na lokalnoj, tako i na regionalnoj razini</li> </ul>

Izvor: Općina Veliko Trojstvo



## 4.2. PEST analiza

Kako bi se bolje definirale i razumjele brojčano ocijenjene vrijednosti iz PEST analize svakog područja, obrazložiti će se kratko kako slijedi: snaga okoline izražena je u brojčanim vrijednostima u granicama od 1-5 gdje je najmanji utjecaj izražen brojem 1, a najveći brojem 5. Ukoliko čimbenik djeluje kao prijetnja ima predznak minus (-), a ukoliko djeluje kao prilika ima predznak plus (+).

Značaj utjecaja okoline izražen je u brojčanim vrijednostima u granicama od 1-5. Ukupna ocjena pojedinih segmenata unutar navedenih okolina dobivena je umnoškom snaga i značaja utjecaja. Podsume su dobivene zbrojem ukupnih ocjena pojedinih čimbenika unutar određene okoline. Maksimalno pozitivni učinak segmenta okoline je +100, a maksimalno negativni učinak -100. Pozitivan predznak govori o poticajnim uvjetima okoline - što je veći rezultat, govori se o većoj povoljnosti, dok negativan rezultat govori o destimulirajućem utjecaju okoline. Ocjenjivanje svakog segmenta okoline prikazani su u sljedećoj tablici.

Ako uzmemo u obzir djelovanje Općine u pogledu upravljanja imovinom, ukupna ocjena je da je okolina stimulirajuća, a gledajući pojedine segmente uočavaju se pozitivni učinci kod ekonomskog i tehnološkog segmenta okoline, a kod političko-pravnog i socijalnog negativni učinci, što je vidljivo iz sljedeće tablice.

Tablica 3 PEST analiza

Segment	Utjecaj -5, -4, -3, -2, -1 +1, +2, +3, +4, +5	Značaj 1, 2, 3, 4, 5	Ukupna ocjena	
Političko - pravni	Priključivanje EU	+4	5	+20
	Porezni sustav	-3	5	-15
	Efikasnost zakonodavstva	-3	4	-12
<b>Podsuma</b>			<b>-7</b>	
Ekonomski	Stopa nezaposlenosti	-1	5	-5
	Naklonost stranih investitora	+2	5	+10
	Utjecaj krize	-1	4	-4
<b>Podsuma</b>			<b>+1</b>	
Socijalni	Odljev „mozgova“	-3	4	-12
	Depopulacija	-3	5	-15
	Inicijativa za vlastiti razvoj	+4	5	+16
<b>Podsuma</b>			<b>-11</b>	
Tehnološki	Dostupnost novih tehnologija	+4	4	+16
	Prometna infrastruktura	+4	4	+16
	Obrazovna infrastruktura	+4	5	+20
<b>Podsuma</b>			<b>+52</b>	
<b>Suma</b>			<b>+35</b>	

Izvor: Općina Veliko Trojstvo

### 4.3. 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.

Pravilno proveden i periodički osvježavan plan upravljanja ljudskim resursima ima cilj postići bolje shvaćanje kadrovskih promjena koje prate poslovne odluke, smanjenje troška upravljanja ljudskim resursima kroz poboljšanu kadrovsku funkciju, pravovremeno zapošljavanje novih zaposlenika, povećani stupanj usklađenosti sa zakonskim propisima (sindikalno udruživanje, grupno pregovaranje, zaštićene kategorije zaposlenika – invalidi, trudnice) te promoviranje napredovanja zaposlenika i razvoj rukovodećeg kadra unutar poduzeća.

Analizom internog i eksternog stanja tržišta radne snage priprema se za sagledavanje cjelokupnog stanja u području analize ljudskih resursa. Njome se dobivaju informacije o stanju strukture ljudskih resursa u samoj organizaciji, kao i na eksternom tržištu. Analizirajući kvalitetu ljudskih resursa izvan i unutar organizacijske strukture, dobiva se slika postojećeg stanja ljudskih resursa.

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.

Putem eksterne analize, koja je prethodno izrađena u ovom dokumentu, traže se podaci koji su se posebno prikupili, a vezani su uz moguća područja koja se uglavnom odnose na:

- stupanj zaposlenosti u mjestu,
- nezaposlenost po strukama,
- obrazovne institucije u mjestu te
- postotci prelazaka zaposlenih iz organizacije u organizaciju.

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

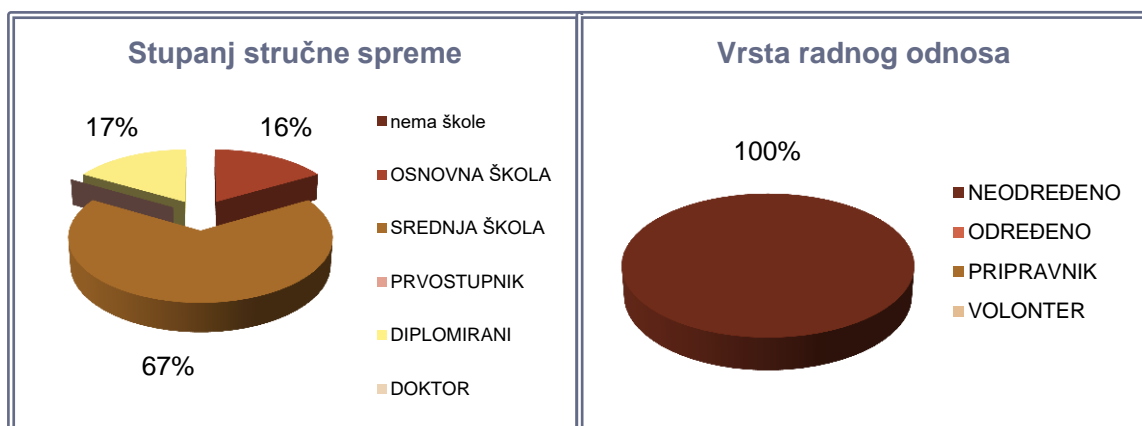
Zbog konstantnih promjena u obujmu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od zaposlenika. Dinamika radnog mjesta ukazuje na potrebu primjene analiza radnog mjesta, kao osnove za uspješnost izvršavanja radnih zadataka.

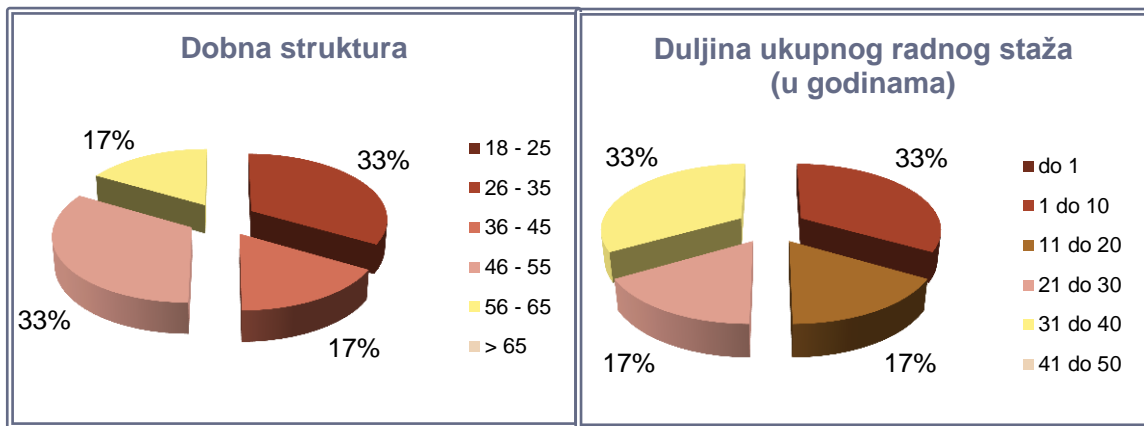
#### 4.3.1. Interna analiza ljudskih resursa

U sljedećim grafikonima je prikazana interna analiza ljudskih resursa unutar Općine Veliko Trojstvo, 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 Veliko Trojstvo





Izvor: Općina Veliko Trojstvo

Iz prethodno navedenih grafikona može se vidjeti udio zaposlenika u Općini Veliko Trojstvo 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 je u Općini ukupno zaposleno 6 osoba. Od ukupnog broja zaposlenih, najveći broj osoba ima završenu srednju školu (4 osobe ili 67% od ukupnog broja zaposlenih). Svi djelatnici su zaposleni na neodređeno vrijeme, a što se tiče dobne strukture zaposlenih, jednak je broj zaposlenih (po 2 osobe ili 33%) koje se nalaze u intervalu od 26 – 35 i od 46-55 godina starosti, dok je isto tako jednak broj zaposlenih (po 1 osoba ili po 17%) koje se kreću u intervalima od 36 – 45 i od 56 – 65 godina starosti. Prema duljini ukupnog radnog staža, jednak je broj zaposlenih (po 2 osobe ili 33%) koje imaju ukupan radni staž u intervalima od 1 – 10 i od 31-40 godina, dok je isto tako jednak broj zaposlenih (po 1 osoba ili 17%) koje imaju ukupan radni staž u intervalima 11 – 20 i od 21 – 30 godina.

#### 4.4. 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 4 Analiza dionika Općine Veliko Trojstvo

		Stupanj utjecaja	
		Jaki utjecaj	Slabi utjecaj
Stupanj važnosti	Jako važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vlada RH</li> <li>Ministarstvo pravosuđa RH</li> <li>Državna geodetska uprava</li> <li>Područni ured za katastar Bjelovar – Odjel/ Ispostava Bjelovar</li> <li>Općinski sud/Zemljišnoknjižni odjel Bjelovar</li> <li>Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta</li> <li>Ministarstvo poljoprivrede</li> <li>Ministarstvo turizma RH</li> <li>Ministarstvo financija</li> <li>Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU</li> <li>Ministarstvo državne imovine</li> <li>Bjelovarsko-bilogorska županija</li> <li>Grad Bjelovar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Općina Šandrovac</li> <li>Općina Severin</li> <li>Općina Kapela</li> <li>Suradnja s medijima (TV, radio, Internet)</li> </ul>
	Slabo važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gospodarski subjekti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suradnja s drugim institucijama (obrazovnim, kulturnim) u drugim jedinicama lokalne i regionalne samouprave</li> </ul>

Izvor: Općina Veliko Trojstvo

## 4.5. Analiza financijskih izvještaja

Analiza financijskih izvještaja se temelji na podacima iz „Bilance stanja“ i „Izvjestaja 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.

### 4.5.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja

Horizontalna analiza financijskih izvještaja prati promjene vrijednosti pozicija financijskih izvještaja tijekom više obračunskih razdoblja. Kroz horizontalnu analizu uočava se tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Ključna varijabla u horizontalnoj analizi prvenstveno je vrijeme, jer se usporedbom elemenata financijskih izvještaja, koji su iskazani u novčanim jedinicama, između dva ili više razdoblja donosi zaključak o kretanju pojave kroz promatrano razdoblje, pri čemu je moguće utvrditi problematična područja poslovanja. Pokazatelj analize financijskih izvještaja predstavlja racionalni broj koji podrazumijeva stavljanje u odnos jedne ekonomske veličine s drugom ekonomskom veličinom. Pokazatelji analize financijskih izvještaja se računaju kako bi se stvorila informacijska podloga za donošenje poslovnih odluka te je ovdje naveden pokazatelj ekonomičnosti poslovanja.

#### ➔ *Prihodi*

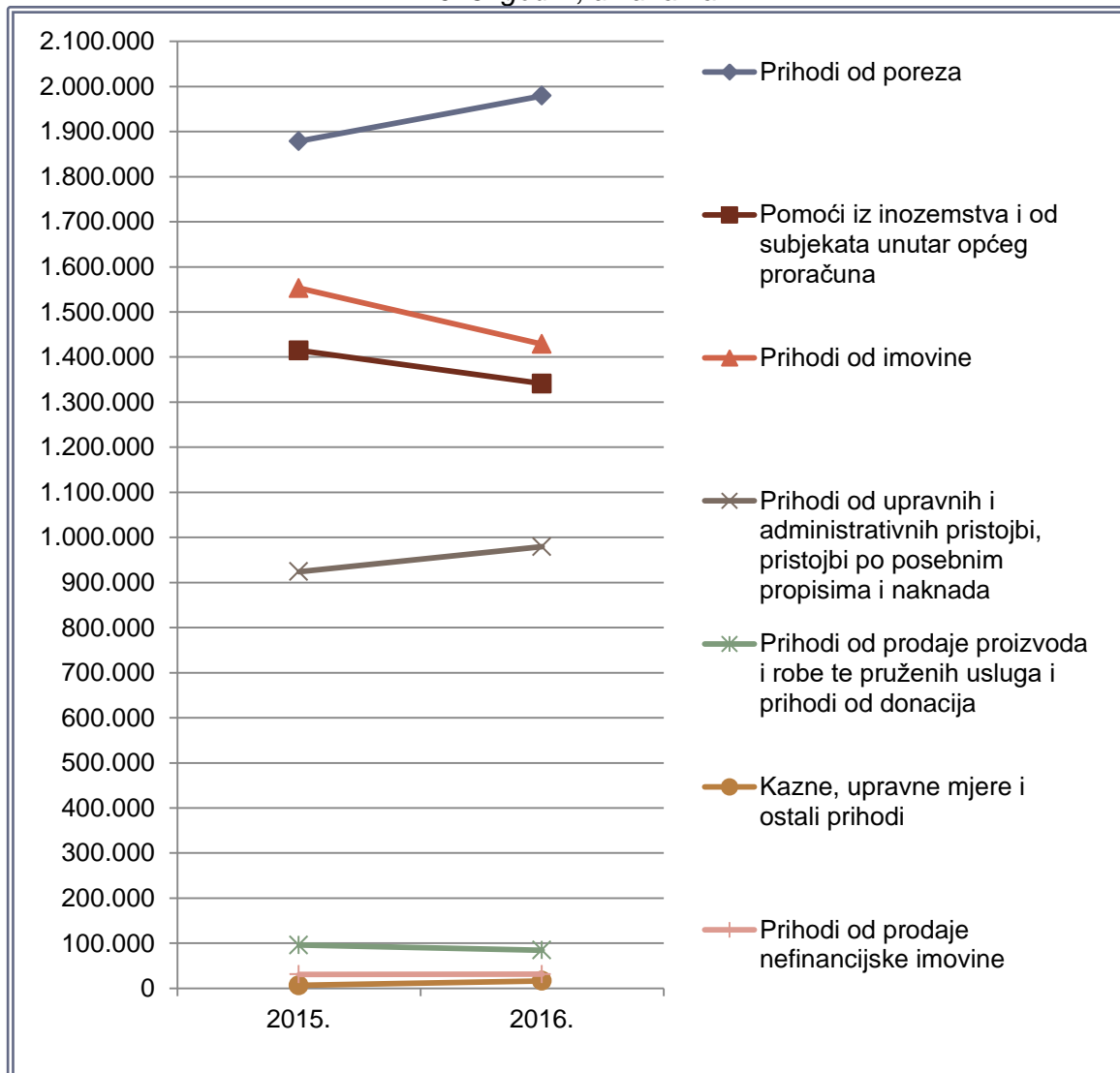
Tablica 5 Ostvareni prihodi/primici Općine Veliko Trojstvo za 2015. i 2016. godinu, u kn

Red. Br.	Prihodi i primici	Ostvareno za 2015. (kn)	Ostvareno za 2016. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Prihodi od poreza	1.878.702	1.979.291	105,35
2.	Pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna	1.414.566	1.341.045	94,80
3.	Prihodi od imovine	1.552.640	1.428.777	92,02
4.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada	924.150	979.493	105,99
5.	Prihodi od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga i prihodi od donacija	96.010	84.669	88,19
6.	Kazne, upravne mjere i ostali prihodi	6.769	16.700	246,71
<b>Ukupni prihodi poslovanja</b>		<b>5.872.837</b>	<b>5.829.975</b>	<b>99,27</b>
<b>Ukupni prihodi od prodaje nefinancijske imovine</b>		<b>31.179</b>	<b>31.508</b>	<b>101,06</b>
<b>Ukupni primici od financijske imovine i zaduživanja</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>UKUPNI PRIHODI I PRIMICI</b>		<b>5.904.016</b>	<b>5.861.483</b>	<b>99,28</b>

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2015. godine do 31. prosinca 2016. godine

Prihodi/primici Općine Veliko Trojstvo u 2016. godini su ostvareni u iznosu od 5.861.483 kn, što je za 42.533 kn ili 0,72% manje u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udio imaju prihodi od poreza u iznosu 1.979.291 kn ili 33,77%, prihodi od imovine u iznosu od 1.428.777kn ili 24,38% te pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna u iznosu od 1.341.045 kn ili 22,88% od ukupno ostvarenih prihoda/primitaka.

Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Općine Veliko Trojstvo u 2015. i 2016. godini, u kunama



Izvor: Izvještaj o приходima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1.siječnja 2015. godine do 31. prosinca 2016. godine

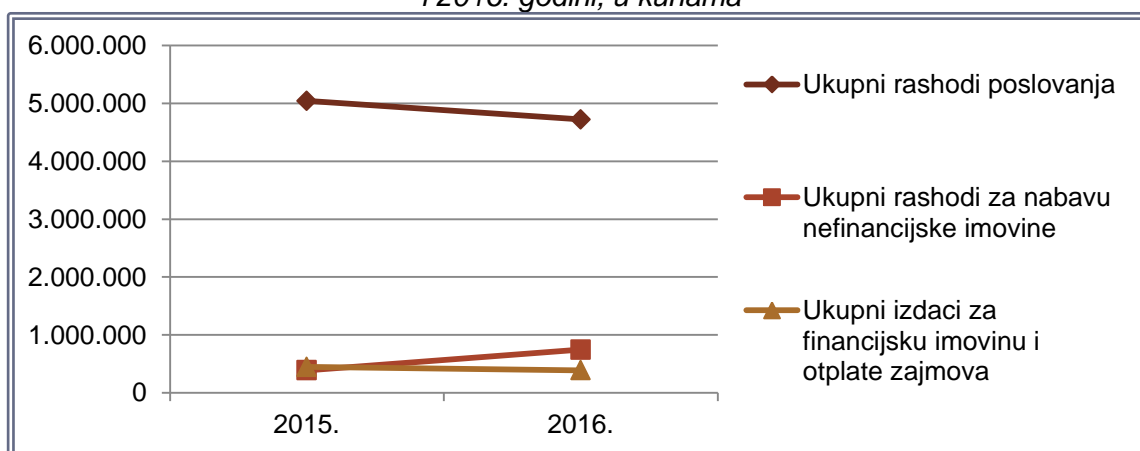
➔ *Rashodi*

*Tablica 6 Ostvareni rashodi/izdaci Općine Veliko Trojstvo za 2015. i 2016. godinu, u kn*

Red. br.	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2015. (kn)	Ostvareno za 2016. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Rashodi za zaposlene	805.821	988.612	122,68
2.	Materijalni rashodi	2.023.575	1.875.606	92,69
3.	Financijski rashodi	54.117	27.631	51,06
4.	Subvencije	85.820	113.033	131,71
5.	Pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna	0	5.000	-
6.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	485.092	518.250	106,84
7.	Ostali rashodi	1.586.620	1.193.050	75,19
<b>Ukupni rashodi poslovanja</b>		<b>5.041.045</b>	<b>4.721.182</b>	<b>93,65</b>
<b>Višak prihoda poslovanja (tekuća godina)</b>		<b>831.792</b>	<b>1.108.793</b>	<b>133,30</b>
8.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	228.281	371.885	162,91
9.	Rashodi za dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini	162.951	374.800	230,01
<b>Ukupni rashodi za nabavu nefinancijske imovine</b>		<b>391.232</b>	<b>746.685</b>	<b>190,85</b>
<b>Manjak prihoda od nefinancijske imovine (tekuća godina)</b>		<b>360.053</b>	<b>715.177</b>	<b>198,63</b>
<b>Ukupni izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova</b>		<b>447.326</b>	<b>390.441</b>	<b>87,28</b>
<b>Manjak primitaka od financijske imovine i obveza</b>		<b>447.326</b>	<b>390.441</b>	<b>87,28</b>
<b>UKUPNO RASHODI I IZDACI</b>		<b>5.879.603</b>	<b>5.858.308</b>	<b>99,64</b>
<b>Višak ukupnih prihoda i primitaka (tek. godina)</b>		<b>24.413</b>	<b>3.175</b>	<b>13,01</b>
<b>Manjak ukupnih prihoda i primitaka (tek. godina)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Višak prihoda i primitaka - preneseni</b>		<b>92.256</b>	<b>116.669</b>	<b>126,46</b>
<b>Manjak prihoda i primitaka - preneseni</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Višak prihoda i primitaka raspoloživ u sljedećem razdoblju</b>		<b>116.669</b>	<b>119.844</b>	<b>102,72</b>
<b>Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>

*Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1.siječnja 2015. godine do 31. prosinca 2016. godine*

*Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka u proračunu Općine Veliko Trojstvo u 2015. i 2016. godini, u kunama*



*Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1.siječnja 2015. godine do 31. prosinca 2016. godine*



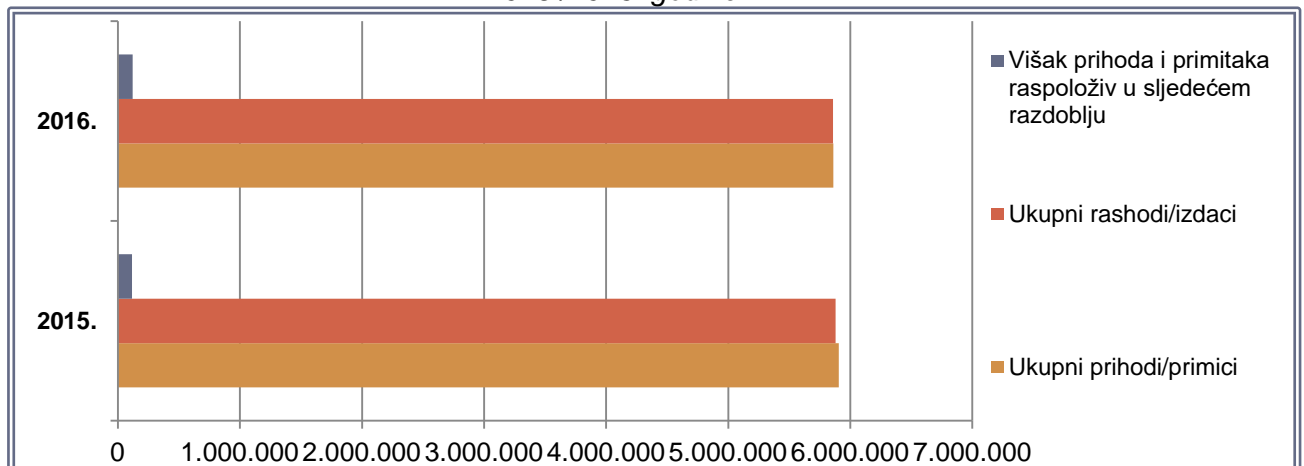
Na temelju provedene analize Godišnjeg izvještaja o izvršenju proračuna Općine Veliko Trojstvo za razdoblje od 01. siječnja 2015. godine do 31. prosinca 2016. godine utvrđuje se da je Općina na dan 31.12.2016. godine ostvarila poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to:

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 1.108.793 kn
- manjak prihoda od nefinancijske imovine u iznosu od 715.177 kn
- manjak primitaka od financijske imovine i obveza u iznosu od 390.441 kn
- ukupan višak prihoda/primitaka u iznosu od 3.175 kn

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2016. godini iznose 5.858.308 kn, što je za 21.295 kn ili 0,36% manje u odnosu na prethodnu godinu. Višak prihoda/primitaka nad rashodima/izdacima tekuće godine iznosio je 3.175 kn, a preneseni višak prihoda/primitaka iz prethodnih godina 116.669 kn, temeljem čega dobivamo iznos od 119.844 kn viška prihoda i primitaka raspoloživog 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 1.875.606 kn ili 32,02%, ostale rashode u iznosu od 1.193.050 kn ili 20,37% te rashode za zaposlene u iznosu od 988.612 kn ili 16,88% od ukupno ostvarenih rashoda/izdataka.

*Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2015./2016. godine*



*Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1.siječnja 2015. godine do 31. prosinca 2016. godine*

#### 4.5.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja

Tablica 7 Vertikalna analiza aktive bilance Općine Veliko Trojstvo

AKTIVA	2015. godina	%	2016. godina	%	Indeks 2015./2014.
Dugotrajna imovina/ Nefinancijska imovina	22.991.780	95,74	22.029.598	96,28	95,82
Kratkotrajna imovina/ Financijska imovina	1.022.345	4,26	851.653	3,72	83,30
<b>Ukupno</b>	<b>24.014.125</b>	<b>100,00</b>	<b>22.881.251</b>	<b>100,00</b>	<b>95,28</b>

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2016.; Općina Veliko Trojstvo

U 2015. godini dugotrajna imovina Općine Veliko Trojstvo sudjeluje sa 95,74%, dok kratkotrajna imovina sudjeluje sa 4,26% u ukupnoj imovini. U 2016. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini sudjeluje u nešto većem postotku u odnosu na 2015. godinu, tj. udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini iznosio je 96,28%, a udio kratkotrajne imovine je iznosio 3,72%.

Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, uočava se smanjenje dugotrajne imovine u 2016. godini u odnosu na 2015., te smanjenje kratkotrajne imovine za 16,70%.

Tablica 8 Vertikalna analiza pasive bilance Općine Veliko Trojstvo

PASIVA	2015. godina	%	2016. godina	%	Indeks 2015./2014.
Obveze	1.283.330	5,34	825.705	3,61	64,34
Vlastiti izvori	22.730.796	94,66	22.055.547	96,39	97,03
<b>Ukupno</b>	<b>24.014.126</b>	<b>100,00</b>	<b>22.881.252</b>	<b>100,00</b>	<b>95,28</b>

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2016.; Općina Veliko Trojstvo

U 2015. godini udio obveza Općine Veliko Trojstvo u ukupnoj pasivi iznosio je 5,34%, dok se u 2016. godini taj postotak smanjio na 3,61%, zbog čega je i indeks usporedbe navedene dvije godine manji od 100, tj. iznosi 64,34.

Što se tiče vlastitih izvora, njihov se udio u ukupnom iznosu pasive smanjio, odnosno vidljivo je smanjenje u postotnom iznosu od 2,97%.

#### 4.5.3. 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.

<b>Ekonomičnost ukupnog poslovanja</b>	=	$\frac{\text{ukupni prihodi i primici}}{\text{ukupni rashodi i izdaci}}$
	=	$\frac{5.861.483}{5.858.308}$
	=	<b>1,001</b>

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti Općine Veliko Trojstvo veći od jedan, Općina je u tekućoj godini poslovala s dobitkom, a s obzirom na preneseni višak prihoda/primitaka iz proteklih godina, Općina posluje s proračunskim suficitom i to u iznosu od 119.844 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 pet glavnih mjera:

- **OSNIVANJE ODJELA ZA UPRAVLJANJE IMOVINOM**

Odgovornost bi trebala biti centralizirana tako da jedan odjel i pojedini dužnosnici u tom odjelu budu odgovorni za rezultate procesa upravljanja imovinom.

- **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, ostvarivanje prihoda radi financiranja zadataka lokalne samouprave, poboljšanje kulturnoga života općine, boljšeg fizičkog izgleda općine, smanjivanje subvencija nevladinim organizacijama i socijalnim korisnicima imovine. Mogu se odrediti i drugi ciljevi.

- **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 kao što je prikazivanje filmova utjecat će na pristupe i odluke o upravljanju imovinom.

- **IZRADA BAZE PODATAKA O IMOVINI**

Proces upravljanja imovinom oslanja se na točne i detaljne 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. Upravitelji imovinom potpuno će se posvetiti 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.

Provođenjem PRLS modela u više gradova u Republici Hrvatskoj potvrđeno je jedanaest aktivnosti koje je potrebno dosljedno provesti da bi se napravio kvalitetan pomak na području učinkovitijeg gospodarenja imovinom jedinica lokalne samouprave, a to su:

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. konsolidiranje upravljanja,
11. 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 Veliko Trojstvo je napravila inventuru imovine te formirala popis iste koji sadržava sljedeće podatke:

- identifikacija nekretnine,
- veličina,
- opis,
- trenutna namjena,
- ograničenja u namjeni,
- moguća namjena,
- tijelo koje upravlja nekretninom.

Knjigovodstvo sadržava sljedeće podatke:

- popis korisnika,
- podaci o najmu,
- prihodi/izdaci, redovito bilježeni,
- vrijednost i financijski tereti na pojedinoj nekretnini.

Isti popis se vodi u Registru imovine Općine te se isti, ovisno o promjenama, redovito nadopunjava/ažurira.

U ukupnom udjelu nekretnina Općine Veliko Trojstvo, a prema uspostavljenom Registru imovine Općine Veliko Trojstvo, 46,28% imovine čine prometnice (ceste, i ostali nerazvrstani putevi), zemljišta čine 40,12% imovine (poljoprivredna, šumska, građevinska i ostala zemljišta), komunalna infrastruktura čini 4,23% imovine (grobља i mrtvačnice), javni prostori čine 3,27% imovine (parkirališta i ostali javni prostori), sportski objekti čine 2,57% imovine (zemljišta za sport i rekreaciju), ostala imovina čini 2,48% imovine (pravo građenja), dok ostalih 1,05% imovine čine poslovni prostori, stanovi, zdravstveni te kulturni objekti.

Važan dio posla upravitelja imovine jesu redoviti pregledi imovine radi nadgledanja njezina održavanja. Premda se nedovoljna ulaganja mogu prepoznati kroz financijske pokazatelje, pravi test je pregled imovine. Pregled se treba usmjeriti na elemente koji su bili podložni promjenama od prethodnog pregleda, kao što su krov i mehanički sustavi. Što se tiče drugih aspekata upravljanja imovinom, važno je kritičko razmišljanje, kako bi održavanje bilo potaknuto praktičnim potrebama, a ne nevažnim formulama.

Detaljni podaci koje sadrži inventura (popis imovine) omogućuju analizu potrebe i iznosa izdataka, povećanje neto prihoda od najma i tijeka novca kroz duže razdoblje, te pronalaženje jedinice imovine ili skupine jedinica imovine s trenutačno nepovoljnim financijskim rezultatima, te odabir korektivnih mjera. Važno praktično pitanje za mnoge jedinice lokalne samouprave jest od čega početi primjenjivati novi sustav prikupljanja i obrade podataka. Premda većina jedinica lokalne samouprave ima raznolike portfelje, najracionalnijim se čini početi s većim jedinicama imovine koje donose prihod (od iznajmljivanja).

Općina Veliko Trojstvo je organizirala poslove kroz svoj postojeći odjel (JUO) te formalno zadovoljava zakonske obveze. Općina je poduzela sve potrebne mjere da bi se u dogledno vrijeme izradile kvalitetne baze podataka o imovini temeljem koje bi se provodilo kvalitetnije upravljanje imovinom. Općina teži ka unaprjeđenju procesa upravljanja imovinom, angažira vanjske konzultante, intenzivno radi na educiranju zaposlenika, prikupljanju i obradi podataka o imovini, provodi preustroj i kroz proces upravljanja imovinom nastoji povećati učinkovitost. Problem Općine u provedbi istog je nedostatak ljudskih resursa u samoj Upravi Općine kao i financijskih resursa za kvalitetno provođenje svih segmenata same Strategije.

## 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 ubrzanje 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	gradski 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



**USVAJANJE KLASIFIKACIJE I FINANCIJSKIH NAČELA/CILJEVA NA VIJEĆU  
LOKALNE SAMOUPRAVE, KAO DIO STRATEŠKOG PLANA ZA UPRAVLJANJEM  
IMOVINOM**

(prema zakonskom okviru nije potrebno)

U sljedećoj tablici je prikazana ABC klasifikacija imovine. Podaci su preuzeti iz Registra imovine Općine Veliko Trojstvo, 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 Veliko Trojstvo

Red. br.	Osnovni podaci o jedinici imovine				Klasifikacija imovine					
	Portfelj	Potportfelj	Broj jedinica imovine (JI)	Površina (m <sup>2</sup> )	Funkcija			Optimalna funkcija		
					A	B	C	A	B	C
1.	Poslovni prostori	Poslovni prostori za potrebe JL(R)S	1 JI	472,00	+			+		
		Ostali poslovni prostori	10 JI	3.396,63		+				+
2.	Komunalna infrastruktura	Groblja i mrtvačnice	8 JI	19.240,00	+			+		
3.	Kulturni objekti	Crkve i kapele	1 JI	187,00		+			+	
		Domovi	2 JI	241,00		+				+
		Muzeji	1 JI	199,00		+				+
		Spomenici	1 JI	8,00		+				+
4.	Sportski objekti	Zemljišta za sport i rekreaciju	1 JI	11.684,00	+			+		
5.	Zdravstveni objekti	Ambulante	1 JI	187,00	+			+		
6.	Stanovi	Ostali stanovi	1 JI	82,00		+				+
		Parkirališta	1 JI	12.840,00	+			+		
7.	Javni prostori	Ostali javni prostori	4 JI	2.038,00	+			+		
		Ceste	14 JI	130.523,00	+			+		
8.	Prometnice	Ostali nerazvrstani putevi	61 JI	80.114,00	+			+		
		Izgrađena građevinska zemljišta	7 JI	8.428,75		+				+
9.	Zemljišta	Neizgrađena građevinska zemljišta	12 JI	12.512,00		+				+
		Poljoprivredna zemljišta	60 JI	93.371,00		+				+
		Šume	20 JI	63.661,00		+				+
		Ostala zemljišta (šikare, neplodno, močvare, vrtovi, kanali)	8 JI	4.622,00	+			+		
		Pravo građenja	11 JI	11.298,00	+			+		
<b>UKUPNO:</b>				<b>455.104,38</b>						

Izvor: Općina Veliko Trojstvo

Općina Veliko Trojstvo u svom vlasništvu ima i 1 poduzeće koje ubrajamo u C skupinu, a isto je navedeno u sljedećoj tablici.

Tablica 11 Popis poduzeća koja su u vlasništvu Općine Veliko Trojstvo

Red. br.	Opći podaci o poduzeću/ trgovačkom društvu			Udio vlasništva
	Naziv	Adresa	OIB	
1.	VELIKO TROJSTVO d.o.o. za obavljanje komunalnih djelatnosti	Braće Radić 28, Veliko Trojstvo	41164676342	100%

Izvor: [http://www.veliko-trojstvo.hr/trojstvo/Dokumenti/Sluzbeni\\_glasnik\\_broj\\_4\\_16.pdf](http://www.veliko-trojstvo.hr/trojstvo/Dokumenti/Sluzbeni_glasnik_broj_4_16.pdf);  
<https://sudreg.pravosudje.hr/registar/>; <https://www.fininfo.hr/>

## 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, npr. gradska vijećnica);
  - 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 (npr. mostovi);
  - 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.

Općina Veliko Trojstvo ima ukupno 225 jedinica imovine prema uspostavljenom Registru imovine u kojemu je sva imovina grupirana u portfelje i potportfelje. Registar imovine daje cjelokupan pregled imovine Općine, sa svim relevantnim podacima kao što su: naziv jedinice imovine, površina, vrijednost imovine, katastarska općina, broj katastarske čestice, prihodovna i troškovna strana za svaku pojedinu jedinicu imovine. Osim navedenoga, posebno je potrebno istaknuti da je u Registru imovine sva imovina funkcijski klasificirana na: obveznu, diskrecijsku i višak imovine.

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 imovine Općine Veliko Trojstvo koji je sastavni dio ove Strategije.

Procijenjena vrijednost imovine, odnosno pojedinih jedinica imovine rezultat je sveobuhvatnih istraživanja tržišnih cijena za pojedine vrste imovine, odnosno nekretnina na pojedinom području u ovom slučaju na području Općine Veliko Trojstvo. Prilikom definiranja vrijednosti svake pojedine vrste imovine u obzir je uzeta prosječna tržišna cijena nekretnina na tržištu nekretnina i zakonski okvir, odnosno pojedini Pravilnici, Odluke i Naputci za određivanje vrijednosti pojedinih vrsta imovine, odnosno nekretnina koji se u nastavku navode:

- ✓ APZ – Agencija za poljoprivredno zemljište – Cjenik zemljišta
- ✓ Uputa o priznavanju, mjerenju i evidentiranju imovine u vlasništvu Republike Hrvatske
- ✓ Pravilnik o mjerilima za utvrđivanje vrijednosti oduzetog poljoprivrednog zemljišta, šuma i šumskog zemljišta
- ✓ Agencije za posredovanje nekretninama (Hrvatska gospodarska komora)
- ✓ Podaci iz Porezne uprave
- ✓ Interne knjigovodstvene evidencije Općine Veliko Trojstvo

Ukupna procijenjena vrijednost imovine/nekretnina u vlasništvu Općine Veliko Trojstvo (sukladno utvrđenom Registru imovine Općine Veliko Trojstvo) iznosi 7.077.511,93 kn. Struktura imovine Općine i vrijednosti po portfeljima i potportfeljima su vidljivi u sljedećoj tablici.

Tablica 12 Prikaz vrijednosti imovine Općine Veliko Trojstvo po portfeljima i potportfeljima

## Struktura imovine

### UKUPNO

Portfelj	Potportfelj	Vrijednost	Troškovi	Prihodi	Broj JI	Količina po J.M.	J.M.	Cijena po J.M.
JAVNI PROSTORI	OSTALI JAVNI PROSTORI	4,00			4	2038,00	m2	0,00
JAVNI PROSTORI	PARKIRALIŠTA	1,00			1	12840,00	m2	0,00
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	GROBLJA I MRTVAČNICE	261502,68			8	19240,00	m2	13,59
KULTURNI OBJEKTI	CRKVE I KAPELE	1,00			1	187,00	m2	0,01
KULTURNI OBJEKTI	DOMOVI	331425,00			2	241,00	m2	1.375,21
KULTURNI OBJEKTI	MUZEJI	402975,00			1	199,00	m2	2.025,00
KULTURNI OBJEKTI	SPOMENICI	1,00			1	8,00	m2	0,13
OSTALA IMOVINA	PRAVO GRAĐENJA				11	11298,00	m2	
POSLOVNI PROSTORI	OSTALI POSLOVNI PROSTORI	3572575,75			10	3396,63	m2	1.051,80
POSLOVNI PROSTORI	POSLOVNI PROSTORI ZA POTREBE JL(R)S	955800,00			1	472,00	m2	2.025,00
PROMETNICE	CESTE	14,00			14	130523,00	m2	0,00
PROMETNICE	OSTALI NERAZVRSTANI PUTEVI	61,00			61	80114,00	m2	0,00
SPORTSKI OBJEKTI	ZEMLJIŠTA ZA SPORT I REKREACIJU	22433,28			1	11684,00	m2	1,92
STANOVI	OSTALI STANOVI	166050,00			1	82,00	m2	2.025,00
ZDRASTVENI OBJEKTI	AMBULANTE	378675,00			1	187,00	m2	2.025,00
ZEMLJIŠTA	IZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	552917,25			7	8428,75	m2	65,60
ZEMLJIŠTA	NEIZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	140700,84			12	12512,00	m2	11,25
ZEMLJIŠTA	OSTALA ZEMLJIŠTA	2865,64			8	4622,00	m2	0,62
ZEMLJIŠTA	POLJOPRIVREDNA ZEMLJIŠTA	177466,13			60	93371,00	m2	1,90
ZEMLJIŠTA	ŠUME	112043,36			20	63661,00	m2	1,76
	<b>Ukupno:</b>	<b>7077511,93</b>			<b>225</b>			

Izvor: Registar imovine Općine Veliko Trojstvo

## 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 13 Primjer operativnog izvještaja

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

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

Od najveće je važnosti da zaposlenici u lokalnoj samoupravi izrade takve izvještaje za svu imovinu kojom sami upravljaju. Ako je upravljanje imovinom povjereno

<sup>2</sup>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.

<sup>3</sup>Iznos zakupnine koji je izgubljen zbog neiskorištenosti i gubitaka u naplati, kao i subvencije u obliku smanjenja zakupnine uključene u gornji bruto potencijalni dohodak.

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

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

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

<sup>7</sup>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.

<sup>8</sup>Tijek novca je iznos gotovine, pozitivan ili negativan, koji vlasnik prima kao rezultat zadržavanja investicije.



vanjskim upraviteljima nekretninama, od njih će se tražiti operativni izvještaji. Upravitelji nekretninama mogu već biti potpuno sposobni podnijeti odgovarajuće izvještaje, ali to ne čine zbog izostanka interesa vlasnika imovine ili zbog nedovoljnoga razumijevanja mogućnosti njihovih sustava.

Osim mjesečnih izvještaja, potrebno je priložiti i kumulativne izvještaje za godinu do datuma aktualnog izvještaja za svaku pojedinu nekretninu. Važno je da upravitelji imovinom imaju pregled dužeg razdoblja jer je to ključno za trendove praćenja korištenja i ocjenu rezultata imovine.

## 5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata

Imovinski portfelji lokalnih samouprava su vrlo različiti po svojem sadržaju, veličini i značaju. Oni sadrže zemljišta, stambenu imovinu, uredske zgrade i prostorije za vladinu i djelomično vladinu upotrebu, nerezidentne (poslovne) zakupnine, sportske i kulturne prostorije, dječje vrtiće, zelene tržnice, infrastrukturu rasvjete, industrijske i skladišne/distribucijske nekretnine i različita poduzeća.

Tablica 14 Prikaz podjele imovine Općine Veliko Trojstvo prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini

Red. br.	Portfelj	Katastarska općina				Ukupna površina portfelja (m <sup>2</sup> )
		Malo Trojstvo	Trojstveni Markovac	Veliko Trojstvo	Višnjevac	
1.	Zemljišta <sup>9</sup>	66.057,75	827,00	114.359,00	1.351,00	182.594,75
2.	Prometnice <sup>10</sup>	79.421,00	-	131.216,00	-	210.637,00
3.	Komunalna infrastruktura <sup>11</sup>	2.892,00	-	14.625,00	1.723,00	19.240,00
4.	Javni prostori <sup>12</sup>	554,00	-	14.324,00	-	14.878,00
5.	Poslovni prostori <sup>13</sup>	-	-	3.868,63	-	3.868,63
6.	Stanovi <sup>14</sup>	-	-	82,00	-	82,00
7.	Zdravstveni objekti <sup>15</sup>	-	-	187,00	-	187,00
8.	Kulturni objekti <sup>16</sup>	116,00	-	332,00	187,00	635,00
9.	Sportski objekti <sup>17</sup>	-	-	11.684,00	-	11.684,00
10.	Ostala imovina <sup>18</sup>	-	11.298,00	-	-	11.298,00
<b>UKUPNO:</b>		<b>149.040,75</b>	<b>12.125,00</b>	<b>290.677,63</b>	<b>3.261,00</b>	<b>455.104,38</b>

Izvor: Registar imovine Općine Veliko Trojstvo

Iz prethodno prikazane tablice može se zaključiti da Općina Veliko Trojstvo raspolaže s ukupno 455.104,38 m<sup>2</sup> zemljišta te je u većini slučajeva isključivi vlasnik istih.

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 uključivanja u neki posao, investiciju ili građevinski projekt.

<sup>9</sup> Zemljišta obuhvaćaju izgrađena i neizgrađena građevinska zemljišta, poljoprivredna zemljišta, šumska te ostala zemljišta.

<sup>10</sup> Prometnice obuhvaćaju nerazvrstane puteve i ceste.

<sup>11</sup> Komunalna infrastruktura obuhvaća groblja i mrtvačnice.

<sup>12</sup> Javni prostori obuhvaćaju parkirališta i ostale javne prostore.

<sup>13</sup> Poslovni prostori obuhvaćaju poslovne prostore za potrebe JL(R)S i ostale poslovne prostore.

<sup>14</sup> Stanovi obuhvaćaju ostale stanove.

<sup>15</sup> Zdravstveni objekti obuhvaćaju ambulante.

<sup>16</sup> Kulturni objekti obuhvaćaju domove, crkve i kapele, muzeje te spomenike.

<sup>17</sup> Sportski objekti obuhvaćaju zemljišta za sport i rekreaciju.

<sup>18</sup> Ostala imovina obuhvaća pravo građenja

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. Stopa kapitalizacije (jednostavna stopa povrata) R može biti izračunata ako su poznati (procijenjeni) godišnji prihod i vrijednost imovine. R (stopa kapitalizacije) se može rabiti kao gruba procjena investicijskih rezultata za jednu godinu. 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. Prihodi se mogu povećati npr. kroz povećanje najamnine na tržišnu razinu ili smanjenje vremena kad je prostor prazan, dok se izdaci mogu svesti na minimum kroz npr. štednju na održavanju i popravcima bez smanjivanja vrijednosti imovine, kroz smanjenje komunalnih troškova ili troškova upravljanja.

## 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. Kupovina imovine danas (ili odluka da se ne proda i zaprimi njezina vrijednost danas) omogućava vlasniku da primi ostvareni tijek gotovine i eventualno dobit od prodaje.

## 5.7. Deregulacija 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.

Upravitelji imovinom lokalnih samouprava trebali bi istražiti razloge za nisku stopu prikupljanja najamnine i poduzeti radnje za odstranjivanje tih razloga i povećanje prikupljanja. Moraju se poduzeti postupci radi provođenja odredbi najma, uključujući deložaciju najmoprimaca koji ne plaćaju najamninu.

Deregulacija predstavlja smanjenje prekomjerne regulacije i ograničenja sa ciljem povećanja efikasnosti prakse davanja u zakup poslovnih prostora, odnosno produktivnijeg korištenja nekretnina u vlasništvu Općine. U tom smjeru Općinsko vijeće Općine Veliko Trojstvo donijelo je sljedeće Odluku:

- Odluka o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora u vlasništvu Općine Veliko Trojstvo („Službeni glasnik Općine Veliko Trojstvo“ br. 3/15)

Općina Veliko Trojstvo trenutno raspolaže/ima u vlasništvu 1 poslovni prostor koji je u zakupu.

## 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 nevladine organizacije, redovnog poslovnog zakupa, sportskih objekata i objekata kulture.

Dohodak koji lokalna samouprava propušta time što iznajmljuje imovinu ispod tržišne cijene predstavlja indirektnu subvenciju 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 indirektna subvencija 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 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 finansijskim i nefinansijskim 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.

Dokumenti upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Općine su:

1. Strategija upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Općine,
2. Godišnji plan upravljanja imovinom u vlasništvu Općine te
3. Izvješće o provedbi plana.



## 5.10. Konsolidirano upravljanje

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

- ✓ centralizirati upravljanje svim nekretninama u jednom odsjeku,
- ✓ koristiti se u najvećoj mogućoj mjeri postojećim uslugama koje pružaju ostali odsjeci lokalne samouprave (npr. računovodstvo), kako bi se izbjeglo udvostručavanje usluga,
- ✓ odrediti sve komponente upravljanja imovinom i nekretninama, gdje bi kompetitivno ustupanje privatnom sektoru rezultiralo većom učinkovitošću,
- ✓ započeti sa sustavnim korištenjem vanjskih dobavljača koji se biraju natječajem, te
- ✓ financijski motivirati osoblje koje se bavi upravljanjem imovinom.

Kako bi se poboljšala organizacija upravljanja imovinom, kao što je već spomenuto, jedinice lokalne samouprave moraju centralizirati odgovornost, a to mogu kroz:

1. Organiziranje **središnjeg odsjeka za upravljanje imovinom** koji bi bio odgovoran za:
  - izradu i primjenu strategije, programa i konkretnih aktivnosti u vezi s vlasništvom nad imovinom lokalne samouprave,
  - organizaciju prikupljanja svih informacija potrebnih za racionalno upravljanje imovinom, uključujući financijske informacije o imovini i portfeljima,
  - izrađivanje planova za poboljšanje financijskog stanja pojedinačne imovine i portfelja, te
  - pripremu redovitih izvještaja o vlasništvu nad imovinom lokalne samouprave i njezinim rezultatima;
2. korištenje **usluga vanjskih dobavljača** na racionalan način.

Za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga Općine Veliko Trojstvo te obavljanje poslova državne uprave koji su zakonom preneseni na Općinu, ustrojava se Jedinostveni upravni odjel (JUO). U svrhu izrade Strategije upravljanja imovinom Općine Veliko Trojstvo za razdoblje od 2016.-2020. godine, osnovano je Povjerenstvo od 3 člana. Članovi Povjerenstva (radne skupine) se zaduženi i odgovorni za pripremu, izradu, praćenje i realizaciju Strategije. Za svoj rad, članovi Povjerenstva odgovaraju Općinskom načelniku.

## 5.11. 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 prioriternih zadataka,
- ✓ usvojiti cjeloviti plan na vijeću lokalne samouprave, te
- ✓ osigurati provedbu cjelovitog plana prema utvrđenom rasporedu.

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

### 5.11.1. Opći/strateški ciljevi

Na temelju provedene analize stanja/okruženja definiraju se strateški ciljevi koji predstavljaju izjavu o tome što se namjerava postići u naredne četiri godine, odnosno određuje se jasan smjer kretanja i djelovanja u navedenom vremenskom razdoblju, a njegova realizacija pridonijeti će ostvarenju vizije, ali i misije Općine. Strateški razvojni ciljevi u navedenom razdoblju definirani su na temelju vizije koja je izvedena iz razvojnih mogućnosti, ali i problema s kojima se susreće Općina.

Dugoročni strateški ciljevi definirani u ovoj Strategiji, osim što su usmjereni na gospodarski razvoj, unaprjeđenje infrastrukturne opremljenosti, kvalitete života i zaštitu okoliša, usmjereni su prvenstveno na procese racionalnog upravljanja imovinom.

Povjerenstvo zaduženo za realizaciju Strategije je raspravljao koje snage Općina treba pojačati i bolje iskoristiti, koje ključne probleme i slabosti treba prevladati te na koji način će se navedeno postići. Kao prvi korak konkretizacije, ali i realizacije vizije predložena su 3 opća/strateška cilja.

Prilikom oblikovanja ciljeva potrebno je primijeniti niz kriterija koje je moguće predstaviti akronimom – SMART. Ciljevi moraju biti:

**S**pecifični - S

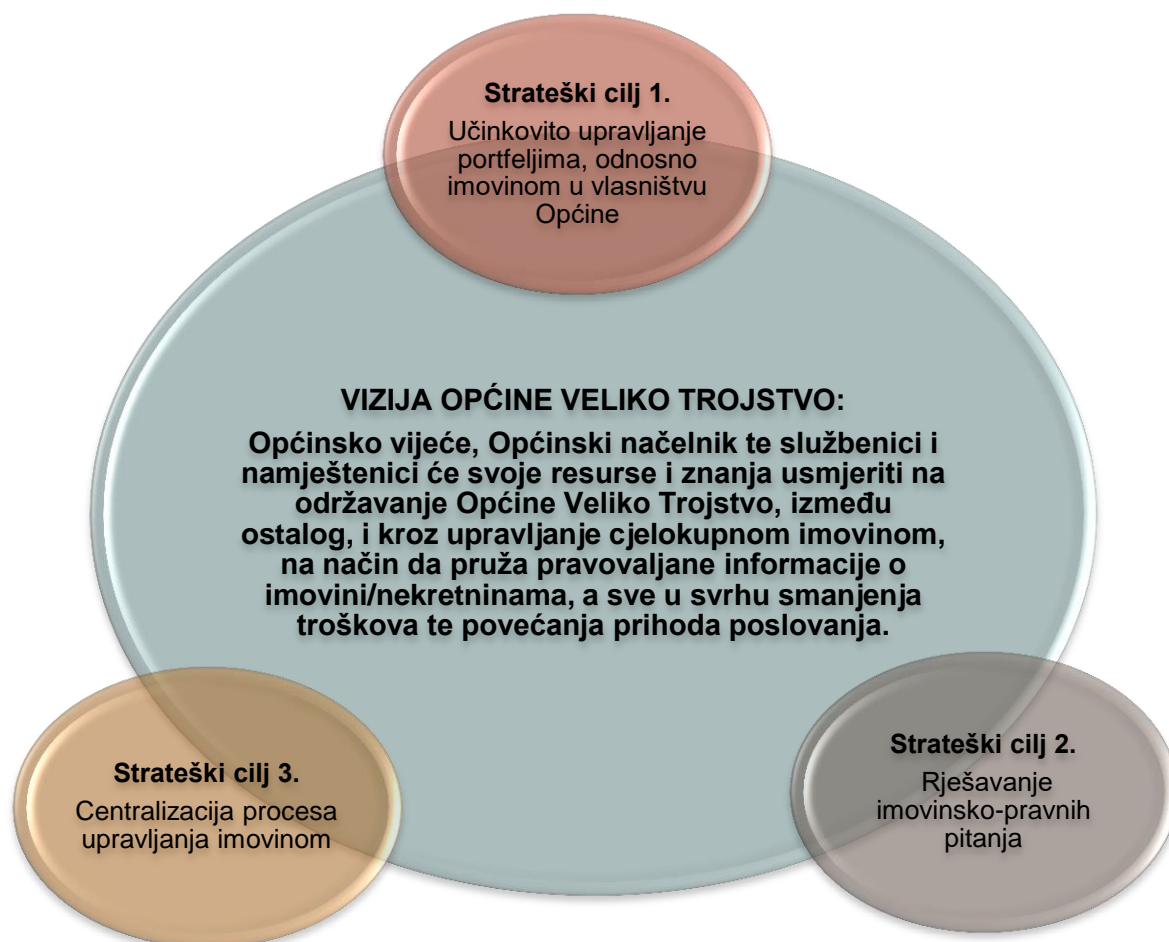
**M**jerljivi - M

**A**kceptirani (prihvaćeni) od strane onih koji participiraju - A

**R**ealistični (ostvarivi) - R

**T**erminski određeni (vremenski određeni) - T

*Slika 2 Prikaz općih/strateških ciljeva Općine Veliko Trojstvo*

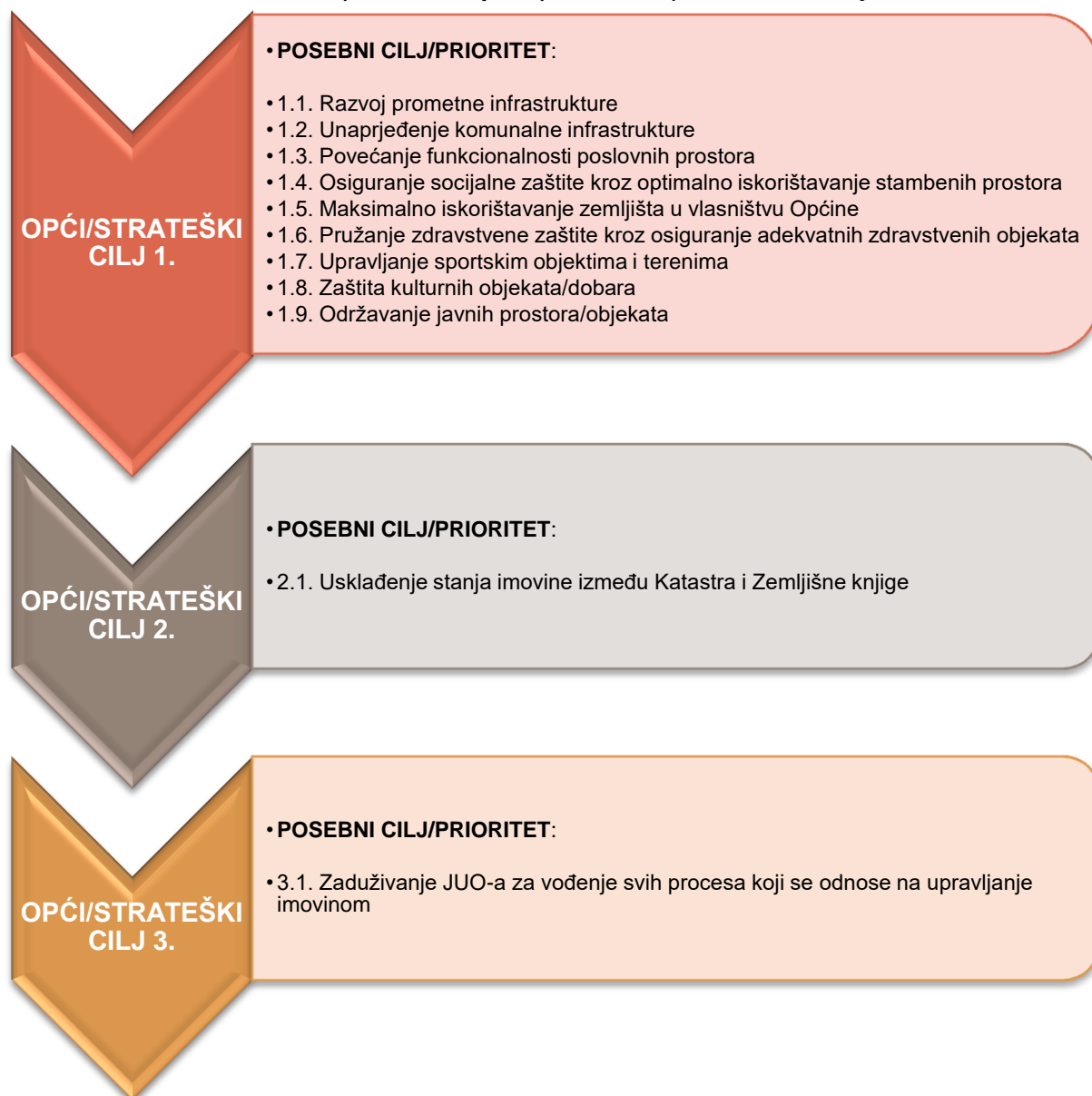


*Izvor: Općina Veliko Trojstvo*

### 5.11.2. Posebni ciljevi/prioriteti

Na temelju postavljenih općih/strateških ciljeva, proizlaze posebni ciljevi koji ukazuju na prioritete prilikom alokacije resursa. Posebni ciljevi predstavljaju očekivane rezultate, odnosno željene promjene koje su posljedica niza specifičnih aktivnosti usmjerenih postizanju općih ciljeva.

Slika 3 Prikaz posebnih ciljeva/prioriteta Općine Veliko Trojstvo



Izvor: Općina Veliko Trojstvo

### 5.11.3. Načini ostvarenja i pokazatelji uspješnosti

Načini ostvarenja predstavljaju aktivnosti, odnosno korake koje je potrebno poduzeti kako bi se posebni cilj ili prioritet ostvario, a ostvarenjem posebnog cilja doprinijelo ostvarenju općeg/strateškog cilja pa tako i približilo ostvarenju uspostavljenih vizija.

Na razini svakog posebnog cilja i njegovih načina ostvarenja uspostavljaju se pokazatelji uspješnosti. Pokazatelji uspješnosti vrlo su bitni u strateškom planiranju, jer se putem njih određuju ciljane vrijednosti koje Općina želi doseći u sljedeće četiri godine. Također olakšavaju praćenje i vrednovanje provedbe realizacije strateškog plana.

<b>POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)</b>		
<b>Opći/strateški cilj</b>	<b>1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine</b>	
<b>Posebni cilj/prioritet</b>	<b>1.1. Razvoj prometne infrastrukture</b>	
<b>Načini ostvarenja</b>	<b>Pokazatelj rezultata (output)</b>	<b>Definicija</b>
1.1.1. Izgradnja nerazvrstanih cesta	1.1.1.1. Povećanje ukupne dužine izgrađenih nerazvrstanih cesta	U svrhu unaprjeđenja prometnog sustava na svom području, Općina je izdvojila sredstva za asfaltiranje nerazvrstanih cesta.
1.1.2. Održavanje nerazvrstanih cesta	1.1.2.1. Postotna realizacija svih provedenih aktivnosti održavanja	Općina redovito provodi mjere koje se odnose na održavanje nerazvrstanih cesta i poljskih puteva na svom području, kao dio procesa upravljanja imovinom.
1.1.3. Održavanje poljskih putova	1.1.3.1. Postotna realizacija svih provedenih aktivnosti održavanja	
<b>POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)</b>		
	<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>
	Povećanje broja provedenih projekata i programa izgradnje i uređenja površina prometnica na području Općine Veliko Trojstvo	U planiranom razdoblju Općina će provoditi niz projekata i aktivnosti kojima će se poboljšati stanje postojećih prometnica kroz uređenje te dogradnju novih prometnica.

<b>POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)</b>		
<b>Opći/strateški cilj</b>	<b>1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine</b>	
<b>Posebni cilj/prioritet</b>	<b>1.2. Unaprjeđenje komunalne infrastrukture</b>	
<b>Načini ostvarenja</b>	<b>Pokazatelj rezultata (output)</b>	<b>Definicija</b>
1.2.1. Izgradnja komunalne infrastrukture	1.2.1.1. Izgrađen vodoopskrbni sustav	Općina je izdvojila značajna financijska sredstva za provedbu projekta izgradnje komunalne infrastrukture, točnije za izgradnju vodovoda, plinovoda i kanalizacije na području Općine. Realizacija projekata će se mjeriti kroz postotnu realizaciju izgrađenih pojedinih sustava komunalne infrastrukture
	1.2.1.2. Izgrađen kanalizacijski sustav	
	1.2.1.3. Izgrađen plinoopskrbni sustav	
1.2.2. Održavanje i opremanje groblja i mrtvačnica	1.2.2.1. Uređena groblja	Provođenje aktivnosti uređenja i održavanja svih groblja na području Općine Veliko Trojstvo.
	1.2.2.2. Opremljena groblja	Opremanje groblja odgovarajućom opremom (strojevi, kosilice, trimeri)
1.2.3. Održavanje javne rasvjete	1.2.3.1. Broj rasvjetnih tijela	Kroz razdoblje od 2016.-2020. godine, kao jedan od niza projekata unaprjeđenja komunalne infrastrukture, Općina je izdvojila sredstva za održavanje mreže javne rasvjete (popravak i zamjena rasvjetnih tijela).
<b>POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)</b>		
	<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>
	Povećanje broja provedenih projekata/programa unaprjeđenja komunalne infrastrukture	Povećanjem broja provedenih projekata, programa i/ili aktivnosti izgradnje, uređenja i održavanja, unaprijedit će se komunalna infrastruktura, kao i sam proces upravljanja imovinom.

<b>POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)</b>		
<b>Opći/strateški cilj</b>	<b>1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine</b>	
<b>Posebni cilj/prioritet</b>	<b>1.3. Povećanje funkcionalnosti poslovnih prostora</b>	
<b>Načini ostvarenja</b>	<b>Pokazatelj rezultata (output)</b>	<b>Definicija</b>
1.3.1. Opremanje javne uprave i administracije	1.3.1.1. Postotna realizacija aktivnosti nabave opreme	Osiguravanje nesmetanog obavljanja poslova općinske uprave uz nabavu zadovoljavajuće opreme.
1.3.2. Izgradnja poslovnog objekta	1.3.2.1. Izgrađeno vatrogasno spremište i garaža	Općina će izdvojiti značajna financijska sredstva u izgradnju vatrogasnog spremišta i garaže
1.3.3. Održavanje građevinskih objekata	1.3.3.1. Broj objekata	Redovno, tekuće i investicijsko održavanje građevinskih objekata
1.3.4. Iznajmljivanje poslovnog prostora	1.3.4.1. Površina iznajmljenog prostora	Iznajmljivanje uredskog prostora LAG-u Sjeverna Bilogora
1.3.5. Priprema poslovnih prostora za prenamjenu i/ili prodaju	1.3.5.1. Površina obnovljenog/ uređenog poslovnog prostora	Općina će uložiti financijska sredstva u obnovu/uređenje poslovnih prostora (zidarski radovi, opremanje prostora namještajem i sl.) koji su neiskorišteni i koji ne stvaraju prihode. Prenamjenom će se prostor brže iznajmiti/prodati te tako doprinijeti povećanju prihoda (vratit će se uloženo).
	1.3.5.2. Površina prenamijenjenog poslovnog prostora	
<b>POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)</b>		
	<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>
	Povećanje broja poslovnih prostora/objekata koji su stavljeni u funkciju	Stavljanjem u funkciju poslovne prostore, povećat će se prihodi poslovanja (od zakupa).

<b>POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)</b>		
<b>Opći/strateški cilj</b>	<b>1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine</b>	
<b>Posebni cilj/prioritet</b>	<b>1.4. Osiguranje socijalne zaštite kroz optimalno iskorištavanje stambenih prostora</b>	
<b>Načini ostvarenja</b>	<b>Pokazatelj rezultata (output)</b>	<b>Definicija</b>
1.4.1. Priprema stambenih prostora za prenamjenu i/ili prodaju	1.4.1.1. Površina obnovljenog/ uređenog stambenog prostora	Općina će uložiti financijska sredstva u obnovu/uređenje stambenih prostora (zidarski radovi, opremanje prostora namještajem i sl.) koji su neiskorišteni i koji ne stvaraju prihode. Prenamjenom će se prostor brže iznajmiti/prodati te tako doprinijeti povećanju prihoda (vratit će se uloženo).
	1.4.1.2. Površina prenamijenjenog stambenog prostora	
1.4.2. Energetska obnova stambenih prostora	1.4.2.1. Broj korisnika	Općina sufinancira mjere povećanja energetske učinkovitosti u obiteljskim kućama.
<b>POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)</b>		
<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>	
Povećanje broja stambenih prostora/objekata koji su stavljeni u funkciju	Stavljanjem u funkciju stambene prostore, povećat će se prihodi poslovanja (od zakupa) te udio iskorištenosti prostora.	



<b>POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)</b>		
<b>Opći/strateški cilj</b>	<b>1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine</b>	
<b>Posebni cilj/prioritet</b>	<b>1.5. Maksimalno iskorištavanje zemljišta u vlasništvu Općine</b>	
<b>Načini ostvarenja</b>	<b>Pokazatelj rezultata (output)</b>	<b>Definicija</b>
1.5.1. Planiranje i provedba aktivnosti koje utječu na povećanje iskorištenosti poljoprivrednog zemljišta	1.5.1.1. Površina poljoprivrednog zemljišta danog u najam	Kako bi se maksimalno iskoristilo poljoprivredno zemljište, kako ne bi propadalo i stvaralo dodatne troškove, Općina će pojedina zemljišta dati u zakup, prodati i/ili prenamijeniti.
	1.5.1.2. Površina prodanog poljoprivrednog zemljišta	
	1.5.1.3. Površina prenamijenjenog poljoprivrednog zemljišta	
1.5.2. Poticanje poljoprivrede	1.5.2.1. Broj korisnika subvencija	Kao dio procesa upravljanja imovinom, odnosno poljoprivrednim zemljištem, Općina će kroz dodjelu subvencija nizu zainteresiranih poljoprivrednika, unaprijediti poljoprivrednu proizvodnju.
1.5.3. Održavanje šumskog i ostalog zemljišta	1.5.3.1. Površina uređenog šumskog i ostalog zemljišta	Uređenje šumskog zemljišta i ostalog zemljišta (kanali, livade i ostalo neplodno zemljište).
<b>POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)</b>		
<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>	
Povećanje iskorištenosti zemljišta	Kako bi uspješno upravljala imovinom, Općina će provoditi niz mjera koje će doprinijeti maksimalnom iskorištavanju svih vrsta zemljišta na području Općine.	

<b>POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)</b>		
<b>Opći/strateški cilj</b>	<b>1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine</b>	
<b>Posebni cilj/prioritet</b>	<b>1.6. Pružanje zdravstvene zaštite kroz osiguranje adekvatnih zdravstvenih objekata</b>	
<b>Načini ostvarenja</b>	<b>Pokazatelj rezultata (output)</b>	<b>Definicija</b>
1.6.1. Subvencioniranje rada zdravstvenih objekata	1.6.1.1. Broj subvencija	Kao dio programa unaprjeđenja zdravstvenog sustava, Općina Veliko Trojstvo je izdvojila sredstva za sufinanciranje rada ambulanti te ostalih zdravstvenih objekata.
<b>POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)</b>		
<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>	
Postotna realizacija provedenih aktivnosti dogradnje, uređenja i održavanja zdravstvenih objekata	Unaprjeđenje zdravstvenog sustava na području Općine Veliko Trojstvo.	

<b>POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)</b>		
<b>Opći/strateški cilj</b>	<b>1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine</b>	
<b>Posebni cilj/prioritet</b>	<b>1.7. Upravljanje sportskim objektima i terenima</b>	
<b>Načini ostvarenja</b>	<b>Pokazatelj rezultata (output)</b>	<b>Definicija</b>
1.7.1. Uređenje i održavanje ostalih sportskih objekata i terena	1.7.1.1. Površina uređenih sportskih terena	Proces upravljanja sportskim objektima i terenima mjerit će se kroz površinu uređenih sportskih terena i broj uređenih sportskih objekata.
	1.7.1.2. Broj uređenih sportskih objekata	
<b>POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)</b>		
	<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>
	Postotna realizacija provedenih programa uređenja i održavanja sportskih objekata i terena	Upravljanje sportskim objektima i terenima na području Općine Veliko Trojstvo kroz provedbu aktivnosti uređenja i održavanja istih.

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)		
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine	
Posebni cilj/prioritet	1.8. Zaštita kulturnih objekata/dobara	
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija
1.8.2. Održavanje objekata kulture	1.8.2.1. Uređene crkve i kapele	Kao dio procesa upravljanja, odnosno zaštite kulturnih objekata i dobara, Općina će provoditi niz aktivnosti uređenja i održavanja istih.
	1.8.2.2. Uređeni domovi kulture	
	1.8.2.3. Uređeni muzeji	
	1.8.2.4. Uređeni spomenici	
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)		
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	
Povećanje broja provedenih projekata i programa izgradnje, uređenja i održavanja kulturnih objekata i dobara	Zaštita kulturnih objekata i dobara kroz proces upravljanja portfeljima, odnosno imovinom.	

<b>POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)</b>		
<b>Opći/strateški cilj</b>	<b>1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine</b>	
<b>Posebni cilj/prioritet</b>	<b>1.9. Održavanje javnih prostora/objekata</b>	
<b>Načini ostvarenja</b>	<b>Pokazatelj rezultata (output)</b>	<b>Definicija</b>
1.9.1. Uređenje i održavanje javnih prostora	1.9.1.1. Uređena parkirališta	Uređenje i održavanje parkirališta i ostalih javnih prostora na području Općine Veliko Trojstvo mjerit će se kroz površinu uređenih navedenih javnih površina.
	1.9.1.2. Uređeni ostali javni prostori	
<b>POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)</b>		
	<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>
	Povećanje broja projekata izgradnje i uređenja javnih prostora	Upravljanje javnim prostorima kroz provedbu aktivnosti održavanja istih.

<b>POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)</b>		
<b>Opći/strateški cilj</b>	<b>2. Rješavanje imovinsko-pravnih pitanja</b>	
<b>Posebni cilj/prioritet</b>	<b>2.1. Usklađenje stanja imovine između Katastra i Zemljišne knjige</b>	
<b>Načini ostvarenja</b>	<b>Pokazatelj rezultata (output)</b>	<b>Definicija</b>
2.1.1. Katastarske izmjere	2.1.1.1. Postotna realizacija provedbe katastarske izmjere	Kada nekretnine (k.č.) upisane u katastar ne odgovaraju stvarnom stanju na terenu, provodi se katastarska izmjera koja obuhvaća izradu elaborata katastarske izmjere. Katastarske izmjere su složeni projekti koji zahtijevaju veliki broj učesnika od Državne geodetske uprave, Ministarstva pravosuđa, zemljišno knjižnih odjela općinskih sudova, JLS, vlasnike i ovlaštene geodetske tvrtke. Općina planira izdvojiti sredstva u svrhu provedbe katastarske izmjere za cijelo područje Općine.
2.1.2. Obnova Zemljišne knjige	2.1.2.1. Obnovljena Zemljišna knjiga	U narednom periodu Općina planira uložiti dodatne napore kako bi provela postupke usklađivanja pravog stanja imovine/ nekretnina kojima Općina raspolaže/upravlja te na taj način izbjeći probleme stjecanja vlasništva.
2.1.3. Pokretanje postupaka rješavanja povrata imovine	2.1.3.1. Broj pokrenutih postupaka	Kako bi se uskladilo stvarno stanje pojedinih jedinica imovine, potrebno je pokrenuti niz postupaka kojima će se riješiti pitanja su/vlasništva te povrata imovine (tranzicijska pitanja).
<b>POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)</b>		
<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>	
Usklađeno stanje imovine/nekretnina u Katastru i Zemljišnoj knjizi sa stvarnim stanjem na terenu	Usklađivanje stvarnog stanja imovine/nekretnina će se mjeriti kroz postotnu realizaciju ukupno provedenih aktivnosti	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)		
Opći/strateški cilj	3. Centralizacija procesa upravljanja imovinom	
Posebni cilj/prioritet	3.1. Zaduživanje JUO-a za vođenje svih procesa koji se odnose na upravljanje imovinom	
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija
3.1.1. Ažuriranje Registra imovine Općine	3.1.1.1. Postotna realizacija dopune Registra imovine	Općina je izradila Registar imovine koji je potrebno redovito ažurirati svježim relevantnim podacima (klasifikacija imovine na portfelje i potportfelje, u slučaju katastarskih izmjera unijeti promjene na imovini i sl.).
3.1.2. Izrada izvještaja o stanju imovine i financijskim tokovima	3.1.2.1. Broj izrađenih izvještaja	Oblikovanje/formiranje službenih izvještaja koji će sadržavati sve relevantne podatke o pojedinoj jedinici imovine (opći podaci o JI, financijska kretanja i sl.), kako bi upravitelji imovinom mogli u bilo kojem trenutku dobiti pravovaljane informacije kako bi mogli učinkovito upravljati imovinom.

3.1.3. Izrada i praćenje postupanja po Strategiji upravljanja imovinom	3.1.3.1. Postotna realizacija izrade Strategije	Izrada Strategije upravljanja imovinom Općine Veliko Trojstvo za razdoblje od 2016.-2020. godine.
	3.1.3.2. Broj provedenih kontrola	Ciljeve koje Općina želi realizirati u razdoblju od 2016.-2020. godine, a koji su formirani u Strategiji upravljanja imovinom, upravitelji imovinom moraju redovito kontrolirati i pratiti njihovu provedbu.
<b>POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)</b>		
<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>	
Sveukupan broj provedenih aktivnosti učinkovitog upravljanja imovinom	Osnivanjem odjela/ureda za upravljanje imovinom ubrzat će se aktivnosti rješavanja imovinsko-pravnih odnosa, dopuna Registra imovine te praćenje provedbe Strategije upravljanja imovinom jer upravljanje imovinom predstavlja sveobuhvatan posao koji treba biti centraliziran.	



## 5.11.4. Skraćeni prikaz Strategije

Opći cilj	Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Način ostvarenja posebnog cilja	Pokazatelj rezultata (output)
1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine	1.1. Razvoj prometne infrastrukture	Povećanje broja provedenih projekata i programa izgradnje i uređenja površina prometnica na području Općine Veliko Trojstvo	1.1.1. Izgradnja nerazvrstanih cesta	1.1.1.1. Povećanje ukupne dužine izgrađenih nerazvrstanih cesta
			1.1.2. Održavanje nerazvrstanih cesta	1.1.2.1. Postotna realizacija svih provedenih aktivnosti održavanja
			1.1.3. Održavanje poljskih putova	1.1.3.1. Postotna realizacija svih provedenih aktivnosti održavanja
	1.2. Unaprjeđenje komunalne infrastrukture	Povećanje broja provedenih projekata/programa unaprjeđenja komunalne infrastrukture	1.2.1. Izgradnja komunalne infrastrukture	1.2.1.1. Izgrađen vodoopskrbni sustav
				1.2.1.2. Izgrađen kanalizacijski sustav
				1.2.1.3. Izgrađen plinoopskrbni sustav
			1.2.2. Održavanje i opremanje groblja i mrtvačnica	1.2.2.1. Uređena groblja
				1.2.2.2. Opremljena groblja
			1.2.3. Održavanje javne rasvjete	1.2.3.1. Broj rasvjetnih tijela
	1.3. Povećanje funkcionalnosti poslovnih prostora	Povećanje broja poslovnih prostora/objekata koji su stavljeni u funkciju	1.3.1. Opremanje javne uprave i administracije	1.3.1.1. Postotna realizacija aktivnosti nabave opreme
			1.3.2. Izgradnja poslovnog objekta	1.3.2.1. Izgrađeno vatrogasno spremište i garaža
			1.3.3. Održavanje građevinskih objekata	1.3.3.1. Broj objekata
			1.3.4. Iznajmljivanje poslovnog prostora	1.3.4.1. Površina iznajmljenog prostora
			1.3.5. Priprema poslovnih prostora za prenamjenu i/ili prodaju	1.3.5.1. Površina obnovljenog/ uređenog poslovnog prostora
	1.3.5.2. Površina prenamijenjenog poslovnog prostora			

	1.4. Osiguranje socijalne zaštite kroz optimalno iskorištavanje stambenih prostora	Povećanje broja stambenih prostora/objekata koji su stavljani u funkciju	1.4.1. Priprema stambenih prostora za prenamjenu i/ili prodaju	1.4.1.1. Površina obnovljenog/ uređenog stambenog prostora	
				1.4.1.2. Površina prenamijenjenog stambenog prostora	
			1.4.2. Energetska obnova stambenih prostora	1.4.2.1. Broj korisnika	
	1.5. Maksimalno iskorištavanje zemljišta u vlasništvu Općine	Povećanje iskorištenosti zemljišta		1.5.1. Planiranje i provedba aktivnosti koje utječu na povećanje iskorištenosti poljoprivrednog zemljišta	1.5.1.1. Površina poljoprivrednog zemljišta danog u najam
					1.5.1.2. Površina prodanog poljoprivrednog zemljišta
				1.5.2. Poticanje poljoprivrede	1.5.1.3. Površina prenamijenjenog poljoprivrednog zemljišta
					1.5.2.1. Broj korisnika subvencija
			1.5.3. Održavanje šumskog i ostalog zemljišta	1.5.3.1. Površina uređenog šumskog i ostalog zemljišta	
	1.6. Pružanje zdravstvene zaštite kroz osiguranje adekvatne zdravstvene zaštite	Postotna realizacija provedenih aktivnosti dogradnje, uređenja i održavanja zdravstvenih objekata		1.6.1. Subvencioniranje rada zdravstvenih objekata	1.6.1.1. Broj subvencija
	1.7. Upravljanje sportskim objektima i terenima	Postotna realizacija provedenih programa uređenja i održavanja sportskih objekata i terena		1.7.1. Uređenje i održavanje ostalih sportskih objekata i terena	1.7.1.1. Površina uređenih sportskih terena
					1.7.1.2. Broj uređenih sportskih objekata
	1.8. Zaštita kulturnih objekata/dobara	Povećanje broja provedenih projekata i programa izgradnje, uređenja i održavanja kulturnih objekata i dobara		1.8.2. Održavanje objekata kulture	1.8.2.1. Uređene crkve i kapele
1.8.2.2. Uređeni domovi kulture					
1.8.2.3. Uređeni muzeji					
1.8.2.4. Uređeni spomenici					
1.9. Održavanje javnih prostora/objekata	Povećanje broja projekata izgradnje i uređenja javnih prostora		1.9.1. Uređenje i održavanje javnih prostora	1.9.1.1. Uređena parkirališta	
				1.9.1.2. Uređeni ostali javni prostori	

2. Rješavanje imovinsko-pravnih pitanja	2.1. Usklađenje stanja imovine između Katastra i Zemljišne knjige	Usklađeno stanje imovine/nekretnina u Katastru i Zemljišnoj knjizi sa stvarnim stanjem na terenu	2.1.1. Katastarske izmjere	2.1.1.1. Postotna realizacija provedbe katastarske izmjere
			2.1.2. Obnova Zemljišne knjige	2.1.2.1. Obnovljena Zemljišna knjiga
			2.1.3. Pokretanje postupaka rješavanja povrata imovine	2.1.3.1. Broj pokrenutih postupaka
3. Centralizacija procesa upravljanja imovinom	3.1. Zaduživanje JUO-a za vođenje svih procesa koji se odnose na upravljanje imovinom	Sveukupan broj provedenih aktivnosti učinkovitog upravljanja imovinom	3.1.1. Ažuriranje Registra imovine Općine	3.1.1.1. Postotna realizacija dopune Registra imovine
			3.1.2. Izrada izvještaja o stanju imovine i financijskim tokovima	3.1.2.1. Broj izrađenih izvještaja
			3.1.3. Izrada i praćenje postupanja po Strategiji upravljanja imovinom	3.1.3.1. Postotna realizacija izrade Strategije 3.1.3.2. Broj provedenih kontrola

## 6. POPIS TABLICA

<i>Tablica 1 Opći podaci o obvezniku .....</i>	11
<i>Tablica 2 SWOT analiza.....</i>	15
<i>Tablica 3 PEST analiza .....</i>	17
<i>Tablica 4 Analiza dionika Općine Veliko Trojstvo.....</i>	21
<i>Tablica 5 Ostvareni prihodi/primici Općine Veliko Trojstvo za 2015. i 2016. godinu, u kn .....</i>	22
<i>Tablica 6 Ostvareni rashodi/izdaci Općine Veliko Trojstvo za 2015. i 2016. godinu, u kn .....</i>	24
<i>Tablica 7 Vertikalna analiza aktive bilance Općine Veliko Trojstvo .....</i>	26
<i>Tablica 8 Vertikalna analiza pasive bilance Općine Veliko Trojstvo .....</i>	26
<i>Tablica 9 Primjer portfelja nepokretne imovine u Hrvatskoj .....</i>	33
<i>Tablica 10 Klasifikacija imovine Općine Veliko Trojstvo.....</i>	35
<i>Tablica 11 Popis poduzeća koja su u vlasništvu Općine Veliko Trojstvo.....</i>	35
<i>Tablica 12 Prikaz vrijednosti imovine Općine Veliko Trojstvo po portfeljima i potportfeljima .....</i>	38
<i>Tablica 13 Primjer operativnog izvještaja .....</i>	40
<i>Tablica 14 Prikaz podjele imovine Općine Veliko Trojstvo prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini .....</i>	42

## 7. POPIS SLIKA

<i>Slika 1 Organizacijska struktura unutar Općine Veliko Trojstvo .....</i>	12
<i>Slika 2 Prikaz općih/strateških ciljeva Općine Veliko Trojstvo .....</i>	51
<i>Slika 3 Prikaz posebnih ciljeva/prioriteta Općine Veliko Trojstvo .....</i>	52

## 8. POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1 Interna analiza ljudskih resursa Općine Veliko Trojstvo.....</i>	19
<i>Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Općine Veliko Trojstvo u 2015. i 2016. godini, u kunama .....</i>	23
<i>Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka u proračunu Općine Veliko Trojstvo u 2015. i 2016. godini, u kunama .....</i>	24
<i>Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2015./2016. godine.....</i>	25