REPUBLIKA HRVATSKA
VUKOVARSKO-SRIJEMSKA ŽUPANIJA
OPĆINA STARI MIKANOVCI

STRATEGIJA UPRAVLJANJA IMOVINOM OPĆINE STARI MIKANOVCI ZA RAZDOBLJE 2020.-2025. GODINE

SADRŽAJ

1. PRIPREMA PLANIRANJA 3
2. UVOD 6
   2.1. Osnovna polazišta 7
3. O OBVEZNIKU 9
4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA 10
   4.1. SWOT analiza 10
   4.2. Analiza ljudskih resursa 11
      4.2.1. Interna analiza ljudskih resursa 12
   4.3. Analiza dionika 13
   4.4. Analiza financijskih izvještaja 14
      4.4.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja 14
      4.4.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja 18
      4.4.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja 19
5. UPRAVLJANJE IMOVINOM 20
   5.1. Inventura imovine 22
      5.1.1. Pokretnine u vlasništvu Općine 23
      5.1.2. Upravljanje poslovnim udjelima Općine u trgovačkim društvima 23
      5.1.3. Ostali oblici imovine 23
   5.2. Tranzicijska pitanja 24
   5.3. Klasifikacija imovine 25
   5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina 28
   5.5. Operativni izvještaji 31
   5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata 34
   5.7. Deregulacija iznajmljivanja 37
   5.8. Praćenje subvencija 38
   5.9. Izvještavanje o imovini 40
   5.10. Konsolidirano upravljanje 41
   5.11. Sveobuhvatni/cjeloviti plan 42
6. CILJEVI I SMJERNICE ZA RASPOLAGANJE I UPRAVLJANJE IMOVINOM U RAZDOBLJU OD 2020. DO 2025. GODINE 43
   6.1. Dugoročni strateški cilj 43
   6.2. Prioritetni ciljevi 43
   6.3. Smjernice za ostvarivanje prioritetnih ciljeva 44

1. PRIPREMA PLANIRANJA

Strategija upravljanja imovinom Općine Stari Mikanovci za razdoblje 2020.-2025. godine (u daljnjem tekstu: Strategija) donosi se za potrebe Općine Stari Mikanovci.

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

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

Na izradu i donošenje Strategije na određeni način se primjenjuju pravila o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske. Stoga se ova Strategija oslanja na Zakon o upravljanju državnom imovinom (NN, broj 52/18), Strategiju upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013.-2017. godine (NN, broj 76/13), Strategiju upravljanja državnom imovinom za razdoblje 2019. – 2025 (NN, 96/19) te na odredbe i načela koja su propisana za upravljanje i raspolaganje državnom imovinom, a prilikom izrade dokumenta korišten je i Priručnik za upravljanje imovinom u jedinicama lokalne i područne samouprave iz 2004. godine.

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

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

1. Načelo javnosti – osigurava se propisivanjem načina raspolaganja, utvrđivanjem pravila i kriterija raspolaganja imovinom u aktima Općine te njihovom javnom objavom
2. Načelo predvidljivosti - osigurava jednak i predvidljiv način raspolaganja imovinom u istim ili sličnim slučajevima
3. Načelo ekonomičnosti – imovinom se upravlja sukladno načelu ekonomičnosti radi ostvarivanja gospodarskih, infrastrukturnih, socijalnih i drugih ciljeva

4. Načelo odgovornosti – osigurava se propisivanjem ovlasti i dužnosti pojedinih nositelja funkcija upravljanja i raspolaganja imovinom, nadzorom nad upravljanjem imovinom, izvješćivanjem o postignutim ciljevima i učincima upravljanja imovinom i poduzimanjem mjera protiv nositelja funkcija koji ne postupaju sukladno propisima.

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

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

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

Temeljno tijelo je Načelnik Općine Stari Mikanovci Mario Milinković. Načelnik, uz suradnju sa stručnim djelatnicima Općine, odnosno imenovanom radnom skupinom, odgovoran je za izradu Strategije upravljanja imovinom, te za praćenje i evaluaciju istog.

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

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

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

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

Temeljem članka 50. Statuta Općine Stari Mikanovci („Službeni vjesnik" Vukovarsko-srijemske županije br. 15/13, 6/18 i 4/20), Općinski načelnik Općine Stari Mikanovci, dana 01.10.2020. godine donosi sljedeću:

O D L U K U

o osnivanju tijela za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Stari Mikanovci za razdoblje 2020.-2025. godine

Članak 1.

Osniva se radna skupina za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Stari Mikanovci za razdoblje 2020.-2025. godine.

Članak 2.

Za radnu skupinu za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Stari Mikanovci za razdoblje 2020.-2025. godine imenuju se:

- Ivan Konjarević,
- Danijela Ljubas,
- Marina Vukušić.

Članak 3.

Zadužuju se članovi radne skupine za pripremu i izradu, te praćenje provedbe i realizacije Strategije upravljanja imovinom Općine Stari Mikanovci za razdoblje 2020.-2025. godine.

Članak 4.

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja.

KLASA: 406-01/20-01/29
URBROJ: 2188/11-01-20-01
DOSTAVITI:
- Imenovanim članovima
- Pismohrana

Općinski načelnik
Mario Milinković, bacc.ing.el.

2. UVOD

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

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

Kad se općinska 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 u vezi sa stjecanjem, korištenjem ili raspolaganjem nekretninama. Taj proces obično uključuje skupinu objekata (u ovom kontekstu nazvanu portfeljem imovine) i može uključivati redistribuciju namjene i zakupaca između objekata u portfelju.

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

2.1. Osnovna polazišta

❖ ***Zakoni i drugi propisi***

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

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

- Zakon o cestama („Narodne novine” broj 84/11, 22/13, 54/13, 148/13, 92/14, 110/19)
- Zakon o javno-privatnom partnerstvu („Narodne novine” broj 78/12, 152/14, 114/18)
- Zakon o koncesijama („Narodne novine” broj 69/17)
- Zakon o naknadi za imovinu oduzetu za vrijeme jugoslavenske komunističke vladavine („Narodne novine” broj 92/96, 39/99, 42/99, 92/99, 43/00, 131/00, 27/01, 34/01, 65/01, 118/01, 80/02, 81/02, 98/19)
- Zakon o trgovačkim društvima („Narodne novine“ broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19)
- Zakon o proračunu („Narodne novine” broj 87/08, 136/12, 15/15)
- Zakon o fiskalnoj odgovornosti („Narodne novine” broj 111/18)
- Zakon o Središnjem registru državne imovine („Narodne novine“ broj 112/18)
- Uredba o registru državne imovine („Narodne novine“ broj 55/11)
- Pravilnik o održavanju građevina („Narodne novine“ broj 122/14, 98/19)
- Pravilnik o povezivanju zemljišne knjige i knjige položenih ugovora i o upisu vlasništva posebnog dijela nekretnine (etažnog vlasništva) („Narodne novine” broj 121/13, 61/18)
- Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu („Narodne novine“ broj 3/15, 93/15, 135/15, 2/17,28/17, 112/18)
- Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu („Narodne novine” broj 124/14, 115/15, 87/16, 3/18)

❖ *Akti Općine Stari Mikanovci (Pravilnici i Odluke)*

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

- Statut Općine Stari Mikanovci („Službeni vjesnik“ Vukovarsko-srijemske županije br. 15/13 i 6/18)
- Odluka o grobljima („Službeni vjesnik“ Vukovarsko-srijemske županije br. 3/15)
- Odluka o raspolaganju nekretninama u vlasništvu Općine Stari Mikanovci („Službeni vjesnik“ Vukovarsko - srijemske županije br. 16/11)
- Pravilnik o kriterijima, mjerilima i postupku dodjele prostora u vlasništvu Općine Stari Mikanovci na uporabu udrugama

3. O OBVEZNIKU

Općina Stari Mikanovci je jedinica lokalne samouprave, a područje na kojem se prostire utvrđeno je Zakonom o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. Općina pripada Vukovarsko-srijemskoj županiji. Sjedište Općine Stari Mikanovci je u Starim Mikanovcima, Školska 1. U sastavu Općine se nalazi dva naselja.

Tablica 1 Opći podaci o obvezniku

OPĆINA STARI MIKANOVCI	
Županija	Vukovarsko-srijemska županija
Broj stanovnika	4.405 stanovnika (Popis stanovništva iz 2011. godine)
Površina	54,50km^2
Načelnik	Mario Milinković, bacc.ing.el.
Sjedište Općine	Stari Mikanovci
Adresa	Školska 1, 32284 Stari Mikanovci
OIB	27898322224
MB	02544326
Web stranica	https://mikanovci.hr
E - mail	opcina.stari.mikanovci@vk.t-com.hr
Telefon	032/210-349, 032/210-348
Telefaks	032/210-277
Općinska naselja	Stari Mikanovci i Novi Mikanovci

Izvor: https://mikanovci.hr; www.dzs.hr; Općina Stari Mikanovci

Općina je samostalna u odlučivanju u poslovima iz samoupravnog djelokruga u skladu s Ustavom Republike Hrvatske i zakonima, te podliježe samo nadzoru zakonitosti rada i akata tijela Općine. Općina u samoupravnom djelokrugu obavlja poslove lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju prava i potrebe građana, 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 sport,
- ✓ zaštitu potrošača,

- ✓ zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,
- ✓ protupožarnu zaštitu i civilnu zaštitu,
- ✓ promet na svom području
- ✓ ostale poslove sukladno posebnim zakonima.

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

Tablica 2 SWOT analiza

Snage	Slabosti
✓ Pogodno tlo ✓ Povoljni klimatski uvjeti ✓ Osigurana sredstva i kontinuiran rad u provedbi planiranih projekata ✓ Izrađena jedinstvena baza nekretnina – Registar nekretnina Općine (popis jedinica imovine koje su u su/vlasništvu Općine)	✓ Usitnjenost poljoprivrednog zemljišta ✓ Disperzija imovine ✓ Mrtvi kapital („mrtva“ imovina) – neiskorištenost imovine ✓ Nepoznata knjigovodstvena vrijednost pojedinih jedinica imovine (neprocijenjena imovina)
Prilike	**Prijetnje**
✓ Stvaranje dodatne vrijednosti po jedinici imovine – visoka vrijednost – prilika za prodaju ✓ Revalorizacija vrijednosti imovine ✓ Ostvarivanje kontinuirane suradnje s Katastrom i Zemljišnom knjigom – praćenje i evidentiranje promjena na imovini ✓ Prikupljanje financijskih sredstava potrebnih za ulaganja u imovinu (prenamjena, rekonstrukcija, dogradnja pojedinih jedinica imovine) ✓ Provođenje Strategije upravljanja imovinom ✓ Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa kao pomoć integraciji lokalne zajednice i pokretanje novih projekata	✓ Učestale promjene zakona ✓ Neracionalno korištenje resursa ✓ Nemogućnost financiranja pojedinih razvojnih projekata (poteškoće prilikom pronalaska izvora financiranja) ✓ Neostvarena suradnja među ključnim dionicima, kako na lokalnoj, tako i na regionalnoj razini ✓ Neriješeni imovinsko-pravni odnosi ✓ Neusklađenost gruntovnice i katastra ✓ Neažurnost katastarskih planova i zemljišnih knjiga

Izvor: Općina Stari Mikanovci

4.2. Analiza ljudskih resursa

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

Cilj efikasnog planiranja ljudskih resursa je:

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

Putem interne analize dolazi se do sljedećih podataka:

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

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

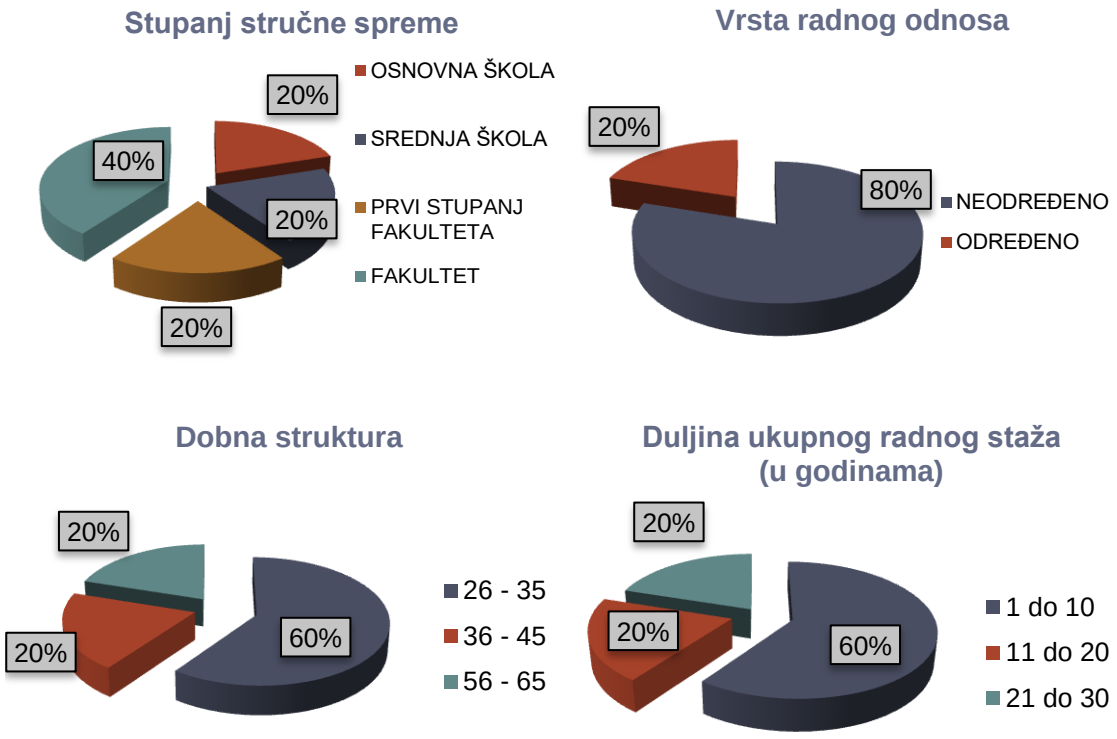
Zbog konstantnih promjena u obujmu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od zaposlenika. Dinamika radnog mjesta ukazuje na potrebu primjene analiza radnog mjesta, kao osnove za uspješnost izvršavanja radnih zadataka.

4.2.1. Interna analiza ljudskih resursa

U sljedećim grafikonima je prikazana interna analiza ljudskih resursa unutar Općine Stari Mikanovci, 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 Stari Mikanovci



Izvor: Općina Stari Mikanovci

Iz prethodno navedenih grafikona može se vidjeti udio zaposlenika u Općini Stari Mikanovci 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 5 osoba od kojih je najviše sa završenim fakultetom, ukupno 2 osoba ili 40% od ukupnog broja zaposlenih. Većina zaposlenika je zaposlena na neodređeno vrijeme (4 osobe ili 80%), a najveći broj zaposlenika se nalazi u intervalu od 26 – 35 godina starosti. Što se tiče duljine radnog staža, najviše je djelatnika, ukupno 3 osobe ili 60% sa ukupnim radnim stažom u intervalu od 1 – 10 godina.

4.3. Analiza dionika

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

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

Tablica 3 Analiza dionika Općine Stari Mikanovci

		Stupanj utjecaja	
		Jaki utjecaj	**Slabi utjecaj**
Stupanj važnosti	**Jako važno**	• Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine • Državna geodetska uprava • Područni ured za katastar Vukovar–Odjel/ Ispostava Vinkovci • Općinski sud/Zemljišnoknjižni odjel Vinkovci • Vukovarsko-srijemska županija • Grad Vinkovci	• Općina Vođinci • Općina Ivankovo • Suradnja s medijima (TV, radio, Internet)
	Slabo važno	• Gospodarski subjekti	• Suradnja s drugim institucijama (obrazovnim, kulturnim) u drugim jedinicama lokalne i regionalne samouprave • Druge općine i gradovi Vukovarsko-srijemske županije

Izvor: Općina Stari Mikanovci

4.4. Analiza financijskih izvještaja

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

4.4.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja

❖ *Prihodi*

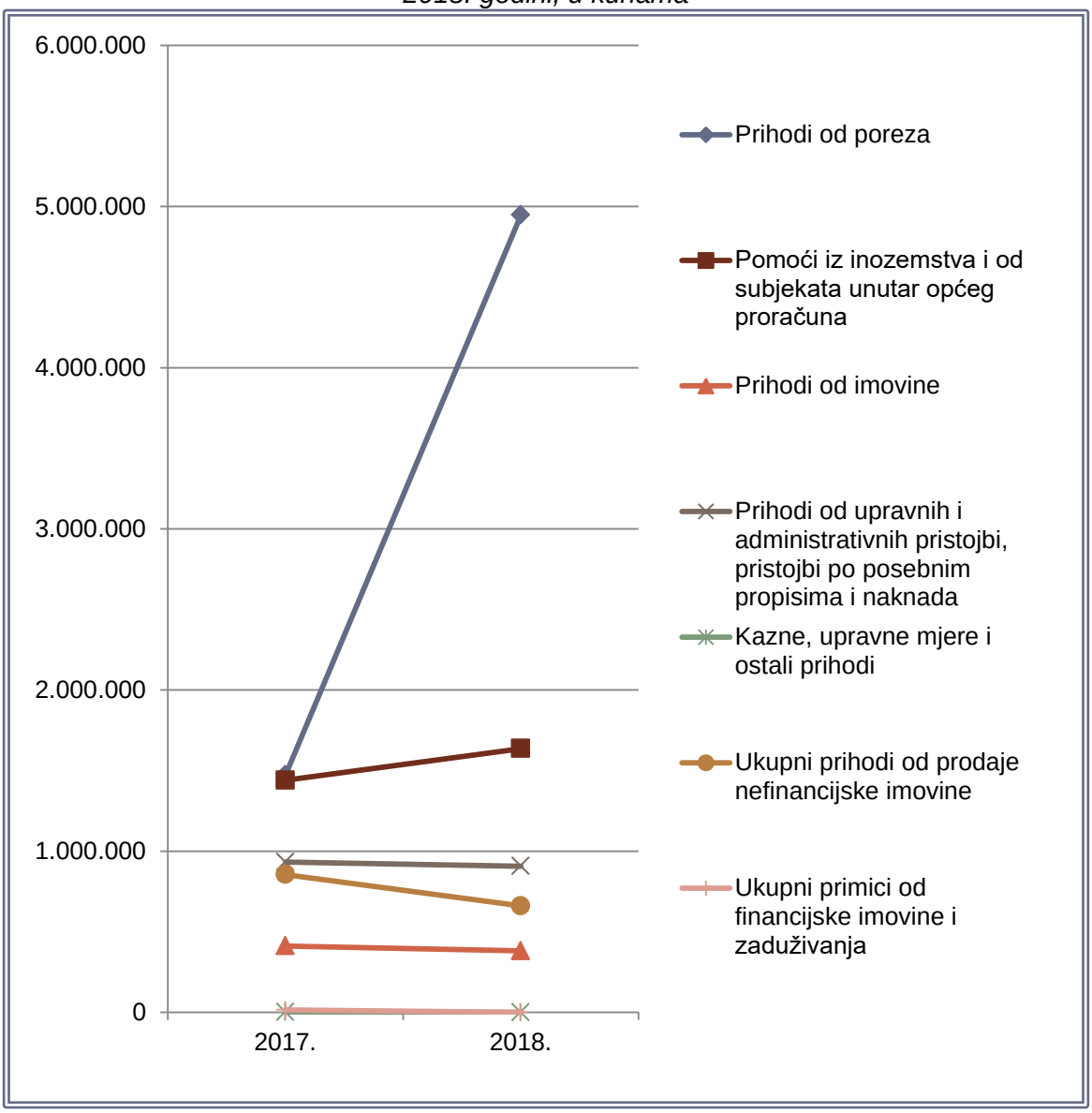
Tablica 4 Ostvareni prihodi/primici Općine Stari Mikanovci za 2017. i 2018. godinu, u kn

Red. br.	Prihodi i primici	Ostvareno za 2017. (kn)	Ostvareno za 2018. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Prihodi od poreza	1.474.075	4.946.774	335,58
2.	Pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna	1.440.633	1.636.904	113,62
3.	Prihodi od imovine	412.290	381.179	92,45
4.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada	932.413	906.818	97,25
5.	Kazne, upravne mjere i ostali prihodi	977	156	15,97
	Ukupni prihodi poslovanja	**4.260.388**	**7.871.831**	**184,77**
	Ukupni prihodi od prodaje nefinancijske imovine	**855.079**	**660.817**	**77,28**
6.	Prihodi od prodaje neproizvedene dugotrajne imovine	826.665	647.484	78,32
7.	Prihodi od prodaje proizvedene dugotrajne imovine	28.414	13.333	46,92
	Ukupni primici od financijske imovine i zaduživanja	**15.239**	**0**	**0,00**
	UKUPNI PRIHODI I PRIMICI	**5.130.706**	**8.532.648**	**166,31**

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2018. godine do 31. prosinca 2018. godine

Prihodi/primici Općine Stari Mikanovci u 2018. godini su ostvareni u iznosu od 8.532.648 kn, što je za 3.401.942 kn ili 66,31% više u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udio imaju prihodi od poreza u iznosu od 4.946.774 kn ili 57,97%, pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna u iznosu od 1.636.904 kn ili 19,18%, te prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada u iznosu od 906.818 kn ili 10,63% od ukupno ostvarenih prihoda/primitaka.

Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Općine Stari Mikanovci u 2017. i 2018. godini, u kunama



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2018. godine do 31. prosinca 2018. godine

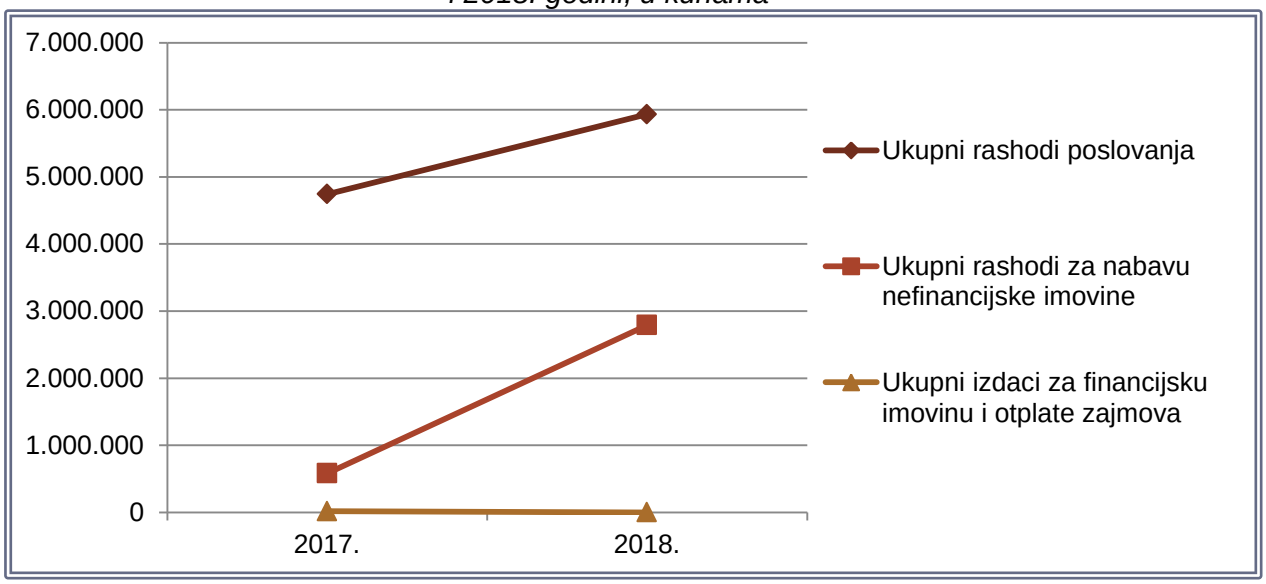
❖ *Rashodi*

Tablica 5 Ostvareni rashodi/izdaci Općine Stari Mikanovci za 2017. i 2018. godinu, u kn

Red. br.	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2017. (kn)	Ostvareno za 2018. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Rashodi za zaposlene	782.744	1.411.230	180,29
2.	Materijalni rashodi	1.726.212	2.124.857	123,09
3.	Financijski rashodi	11.615	56.426	485,80
4.	Pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna	568.000	601.000	105,81
5.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	290.889	353.807	121,63
6.	Ostali rashodi	1.364.093	1.386.126	101,62
	Ukupni rashodi poslovanja	**4.743.553**	**5.933.446**	**125,08**
	Višak prihoda poslovanja (tekuća godina)	**0**	**1.938.385**	**-**
7.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	529.651	1.825.216	344,61
8.	Rashodi za dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini	52.050	966.421	1856,72
	Ukupni rashodi za nabavu nefinancijske imovine	**581.701**	**2.791.637**	**479,91**
	Manjak prihoda od nefinancijske imovine (tekuća godina)	0	2.130.820	-
	Ukupni izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova	**15.239**	**0**	**0,00**
	Manjak primitaka od financijske imovine i obveza	0	0	-
	UKUPNO RASHODI I IZDACI	**5.340.493**	**8.725.083**	**163,38**
	Manjak ukupnih prihoda i primitaka (tek. godina)	**209.787**	**192.435**	**91,73**
	Manjak prihoda i primitaka - preneseni	**580.025**	**789.812**	**136,17**
	Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju	**789.812**	**982.247**	**124,36**

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2018. godine do 31. prosinca 2018. godine

Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka u proračunu Općine Stari Mikanovci u 2017. i 2018. godini, u kunama



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2018. godine do 31. prosinca 2018. godine

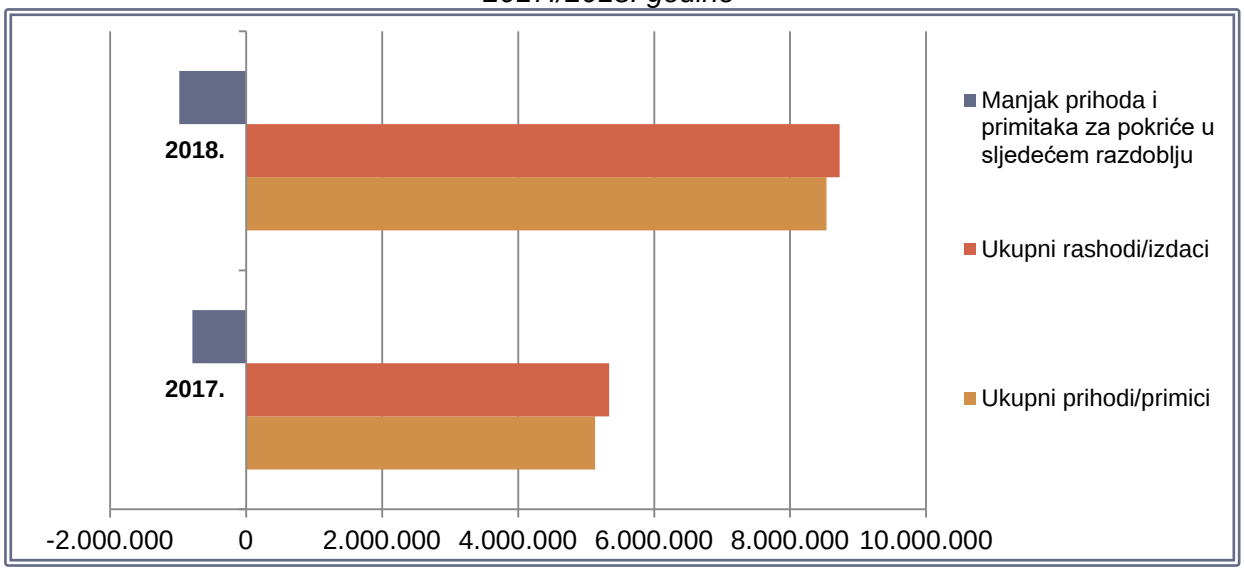
Na temelju provedene analize Izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima Općine Stari Mikanovci za razdoblje od 01. siječnja 2018. godine do 31. prosinca 2018. godine utvrđuje se da je Općina na dan 31.12.2018. godine ostvarila poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to :

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 1.938.385 kn
- manjak prihoda od nefinancijske imovine u iznosu od 2.130.820 kn
- ukupan manjak prihoda/primitaka u iznosu od 192.435 kn

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2018. godini iznose 8.725.083 kn, što je za 3.384.590 kn ili 63,38% više u odnosu na prethodnu godinu. Manjak prihoda/primitaka u tekućoj godini iznosio je 192.435 kn, te preneseni manjak prihoda/primitaka iz prethodnog razdoblja iznosio je 789.812 kn, temeljem čega dobivamo iznos od 982.247 kn manjka prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju.

Proračunska sredstva su korištena za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga, a vrijednosno najznačajniji rashodi/izdaci su ostvareni kroz materijalne rashode u iznosu od 2.124.857 kn ili 24,35%, rashode za nabavu proizvedene dugotrajne imovine u iznosu od 1.825.216 kn ili 20,92% te rashode za zaposlene u iznosu od 1.411.230 kn ili 16,17% od ukupno ostvarenih rashoda/izdataka.

Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2017./2018. godine



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2018. godine do 31. prosinca 2018. godine

4.4.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja

Tablica 6 Vertikalna analiza aktive bilance Općine Stari Mikanovci

AKTIVA	2017. godina	%	2018. godina	%	Indeks 2018./2017.
Dugotrajna imovina/ Nefinancijska imovina	12.822.592	39,40	15.026.260	40,03	117,19
Kratkotrajna imovina/ Financijska imovina	19.719.441	60,60	22.508.131	59,97	114,14
Ukupno	**32.542.033**	**100,00**	**37.534.391**	**100,00**	**115,34**

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2018.

U 2017. godini dugotrajna imovina Općine Stari Mikanovci sudjeluje sa 39,40%, dok kratkotrajna imovina sudjeluje sa 60,60% u ukupnoj imovini. U 2018. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini sudjeluje u nešto većem postotku u odnosu na 2017. godinu, tj. udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini iznosio je 40,03%, a udio kratkotrajne imovine je iznosio 59,97%.

Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, uočava se povećanje dugotrajne imovine u 2018. godini u odnosu na 2017 za 17,19% te povećanje kratkotrajne imovine za 14,14%.

Tablica 7 Vertikalna analiza pasive bilance Općine Stari Mikanovci

PASIVA	2017. godina	%	2018. godina	%	Indeks 2018./2017.
Obveze	823.641	2,53	1.074.674	2,86	130,48
Vlastiti izvori	31.718.392	97,47	36.459.718	97,14	114,95
Ukupno	**32.542.033**	**100,00**	**37.534.392**	**100,00**	**115,34**

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2018.

U 2017. godini udio obveza Općine Stari Mikanovci u ukupnoj pasivi iznosio je 2,53%, dok se u 2018. godini taj postotak povećao na 2,86%, zbog čega je i indeks usporedbe navedene dvije godine veći od 100, tj. iznosi 130,48.

Što se tiče vlastitih izvora, njihov se udio u ukupnom iznosu pasive smanjio u postotnom iznosu od 0,33, a gledajući kroz indekse, uočava se povećanje vlastitih izvora za 14,95%.

4.4.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja

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

Ekonomičnost ukupnog poslovanja	=	$\frac{\textbf{ukupni prihodi i primici}}{\textbf{ukupni rashodi i izdaci}}$
	=	$\frac{\textbf{8.532.648}}{\textbf{8.725.083}}$
	=	**0,977**

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti Općine Stari Mikanovci manji od jedan, Općina je u tekućoj godini poslovala s gubitkom, a s obzirom da je ostvarila manjak prihoda/primitaka u iznosu od 192.435 kn, te ima preneseni manjak prihoda/primitaka iz proteklog razdoblja u iznosu od 789.812 kn, Općina posluje s proračunskim deficitom i to u iznosu od 982.247 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, boljega 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 podrobne podatke. Neki od tih podataka, kao što su adresa i fizičke osobine, stalni su i rijetko se mijenjaju. Ostali podaci, kao što su financijski rezultati i zauzeće, stalno će se mijenjati.

- PROVEDBA PRAKSE UPRAVLJANJA IMOVINOM NA NAČIN UPRAVLJANJA PORTFELJIMA
  Nakon što se utvrde ciljevi i formira organizacija, mora se provesti cjelovita praksa upravljanja imovinom. 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.

Jedinstveni upravni odjel vodi evidenciju o nekretninama u vlasništvu Općine. Evidentirane nekretnine knjigovodstveno se iskazuju u analitičkoj evidenciji dugotrajne imovine.

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

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

5.1.1. Pokretnine u vlasništvu Općine

❖ ***Službena vozila***

Službena vozila u vlasništvu Općine Stari Mikanovci koriste se za obavljanje službenih poslova i putovanja unutar i izvan područja Općine. Općina Stari Mikanovci nema službenih vozila u svom vlasništvu.

5.1.2. Upravljanje poslovnim udjelima Općine u trgovačkim društvima

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

Tablica 8 Popis trgovačkih društava u kojima Općina Stari Mikanovci ima poslovni udio

Red. br.	Opći podaci o poduzeću/ trgovačkom društvu			Udio vlasništva
	Naziv	Adresa	OIB	
1.	POLET d.o.o.	Trg Kralja Tomislava 1, Vinkovci	49026633125	3,48%
2.	Vinkovački vodovod i kanalizacija d.o.o.	Dragutina Žanića-Karle 47/A, Vinkovci	30638414709	3,71%
3.	GTG VINKOVCI d.o.o.	Kralja Zvonimira 1, Vinkovci	10215081461	3,71%
4.	Novosti d.o.o.	Jurja Dalmatinca 29, Vinkovci	64415267112	2,51%

Izvor: Općina Stari Mikanovci; Sudski registar

5.1.3. Ostali oblici imovine

Ostale oblike imovine čine:

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

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

5.2. Tranzicijska pitanja

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

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

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

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

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

5.3. Klasifikacija imovine

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

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

Imovinu možemo podijeliti na tri skupine:

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

Tablica 9 Primjer portfelja nepokretne imovine u Hrvatskoj

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

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

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

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

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

U sljedećoj tablici je prikazana ABC klasifikacija imovine. Podaci su preuzeti iz Registra nekretnina Općine Stari Mikanovci, 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 Stari Mikanovci

Red. br.	Osnovni podaci o jedinici imovine			Klasifikacija imovine					
				Funkcija			Optimalna funkcija		
	Portfelj	Potporfelj	Broj jedinica imovine (JI)	A	B	C	A	B	C
1.	Obrazovni objekti	Vrtići	1	+			+		
2.	Prometnice	Ulice	9	+			+		
3.	Zemljišta	Izgrađena građevinska zemljišta	3		+				+
			18	+			+		
		Neizgrađena građevinska zemljišta	4		+				+
		Poljoprivredna zemljišta	48		+				+
		Ostala zemljišta	1		+				+
		Šume	3		+				+
4.	Komunalna infrastruktura	Nerazvrstane ceste	229	+			+		
		Javne zelene površine	2	+			+		
		Građevine i uređaji javne namjene	3	+			+		
		Groblja i krematoriji na grobljima	2	+			+		

Izvor: Registar nekretnina Općine Stari Mikanovci

5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina

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

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

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

ODREĐIVANJE PRIORITETA MEĐU IMOVINOM KOJA SE PROCJENJUJE:

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

Preporuke za primjenu prilikom procjene vrijednosti imovine su sljedeće:

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

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 Stari Mikanovci. 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.

S obzirom na veliki broj jedinica imovine koju tehnički nije moguće uvrstiti u samu Strategiju imovine, detaljan pregled imovine sa financijskog aspekta, odnosno vrijednosti imovine daje se u Registru nekretnina Općine Stari Mikanovci koji je sastavni dio ove Strategije.

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

Tablica 11 Prikaz vrijednosti imovine Općine Stari Mikanovci po portfeljima i potportfeljima

Struktura imovine

Portfelj	Podportfelj	Vrijednost	Troškovi	Prihodi	Broj JI	Broj KI	Površina po j.m.	j.m.	Cijena po j.m.
OBRAZOVNI OBJEKTI	VRTIĆI	35,599,500.00	0.00	0.00	1	0	23,733.00	m2	1,500.00
PROMETNICE	ULICE	9.00	0.00	0.00	9	0	56,308.00	m2	0.00
ZEMLJIŠTA	IZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	83,440,000.00	0.00	0.00	21	0	33,376.00	m2	2,500.00
ZEMLJIŠTA	NEIZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	9,162,270.00	0.00	0.00	4	0	46,986.00	m2	195.00
ZEMLJIŠTA	POLJOPRIVREDNA ZEMLJIŠTA	4,979,986.14	0.00	0.00	48	0	221,038.00	m2	22.53
ZEMLJIŠTA	OSTALA ZEMLJIŠTA	14,580.00	0.00	0.00	1	0	1,458.00	m2	10.00
ZEMLJIŠTA	ŠUME	99,840.00	0.00	0.00	3	0	3,328.00	m2	30.00
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	NERAZVRSTANE CESTE	229.00	0.00	0.00	0	229	757,173.00	m2	0.00
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	JAVNE ZELENE POVRŠINE	2.00	0.00	0.00	0	2	9,240.00	m2	0.00
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	GRAĐEVINE I UREĐAJI JAVNE NAMJENE	3.00	0.00	0.00	0	3	2,273.00	m2	0.00
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	GROBLJA I KREMATORIJI NA GROBLJIMA	2.00	0.00	0.00	0	2	35,543.00	m2	0.00
	Ukupno	133,296,421.14	0.00	0.00	87				

Izvor: Registar nekretnina Općine Stari Mikanovci

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 12 Primjer operativnog izvještaja

	Prihodi
	Bruto potencijalni prihod[1]
-	Gubici zbog neiskorištenosti[2]
=	**Bruto efektivni prihod**
	Tekući troškovi[3]
	Popravci
	Grijanje
	Struja
	Voda
	Odvoz otpada
	Osiguranje
	Porezi
	Komunalna naknada
	Naknada za upravljanje imovinom
+	Ostalo[4]
=	Ukupni tekući troškovi
	Bruto efektivni prihod
-	Ukupni tekući troškovi
=	**Neto efektivni prihod**
	Troškovi financiranja
-	Hipotekarna kamata
	Dodatni troškovi
	Procjena
+	Ostalo[5]
=	Ukupno dodatno
	Neto efektivni prihod
-	Hipotekarna kamata
-	Ukupno dodatno
=	**Neto prihod**
	Neto prihod
-	Otplate hipotekarne glavnice[6]
=	**DOBIT [7]**

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

[1]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.

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

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

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

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

[6]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.

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

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

Tablica 13 Prikaz podjele imovine Općine Stari Mikanovci prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini

Red. br.	Portfelj	Katastarska općina		Ukupna površina portfelja (m^2)
		Novi Mikanovci	Stari Mikanovci	
1.	**Obrazovni objekti**	-	23.733,00	**23.733,00**
2.	**Prometnice**	-	56.308,00	**56.308,00**
3.	**Zemljišta**	23.920,00	282.266,00	**306.186,00**
4.	**Komunalna infrastruktura**	209.966,00	594.263,00	**804.229,00**
UKUPNO:		**233.886,00**	**956.570,00**	**1.190.456,00**

Izvor: Registar nekretnina Stari Mikanovci

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

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

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

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

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

1. **ALAT** (stopa kapitalizacije)

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

$$R = I / V$$

R – stopa kapitalizacije
I – prihod
V – vrijednost

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

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

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

Indikator operativnog troška = ukupni operativni troškovi / efektivni bruto prihod

ili dodatno na to

Indikator neto prihoda = neto operativni prihod / efektivni bruto prihod

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

- ANALIZA DISKONTIRANOGA NOVČANOG TIJEKA

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

5.7. Deregulacija iznajmljivanja

Preporuke za provedbu deregulacije i poboljšanja cijena zakupa su sljedeće:

- ✓ pregledati i ponovno razmotriti odluku kojom se regulira korištenje zakupljenih poslovnih prostora,
- ✓ 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.

Općina Stari Mikanovci trenutno raspolaže/ima u vlasništvu 1 poslovni prostor koji je u zakupu. Poslovni prostor Općine je naveden u sljedećoj tablici.

Tablica 14 Popis poslovnih prostora u zakupu u vlasništvu Općine Stari Mikanovci

Red. br.	Naziv/opis jedinice imovine (poslovnog prostora)	Adresa	Površina (m^2)	Iznos mjesečne zakupnine (kn)
1.	Poslovni prostor - zgrada bivše poljoprivredne zadruge u Starim Mikanovcima	Matije Gupca 1, Stari Mikanovci	62 m²	1.240,00 kn

Izvor: Općina Stari Mikanovci

5.8. Praćenje subvencija

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

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

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

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

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

Općinski načelnik 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 financijskim i nefinancijskim aspektima.

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

Preporuke za primjenu postupka izvještavanja o imovini su sljedeće:

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

5.10. Konsolidirano upravljanje

Čest je slučaj da su lokalne samouprave podijeljene na više upravnih odjela (npr. UO za gospodarstvo, UO za komunalne djelatnosti, UO za šport i sl.). Samim time je i upravljanje imovinom, uz rijetke iznimke, podijeljeno među tim odjelima. Nedostatak u svemu tome je što niti jedan upravni odjel nema potpunu sliku situacije.

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

- ✓ centralizirati upravljanje svim nekretninama u jednom upravnom odjelu,
- ✓ koristiti se u najvećoj mogućoj mjeri postojećim uslugama koje pružaju ostali odjeli 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 ureda 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.

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

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

6. CILJEVI I SMJERNICE ZA RASPOLAGANJE I UPRAVLJANJE IMOVINOM U RAZDOBLJU OD 2020. DO 2025. GODINE

6.1. Dugoročni strateški cilj

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

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

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

6.2. Prioritetni ciljevi

U razdoblju od 2020. do 2025. godine određuju sljedeći prioritetni ciljevi:

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

6.3. Smjernice za ostvarivanje prioritetnih ciljeva

Prikaz smjernica za ostvarenje prioritetnih ciljeva u razdoblju od 2020. do 2025. godine:

- ✓ konstantno ažuriranje postojećeg Registra nekretnina,
- ✓ pronalaženje i uknjižba imovine u vlasništvu Općine Stari Mikanovci koja do sada nije evidentirana kao općinska imovina
- ✓ usklađivati podatke u zemljišnim knjigama sa podacima u katastru radi utvrđivanja stvarnog stanja na terenu,
- ✓ težiti da što veći dio nekretnina bude aktiviran te tako povećati prihode Proračuna i ostvariti veću djelotvornost,
- ✓ stjecati vlasništvo nekretnina namijenjenih za gradnju komunalne infrastrukture,
- ✓ rješavati imovinsko-pravne odnose na nekretninama, kao osnovni preduvjet realizacije investicijskih projekata,
- ✓ odluke o upravljanju nekretninama u vlasništvu Općine Stari Mikanovci temeljiti na najvećem mogućem ekonomskom učinku i održivom razvoju,
- ✓ popisati sve nekretnine na kojima postoji suvlasništvo i gdje god je to moguće, zamijeniti suvlasničke omjere na pojedinim nekretninama ili provesti razvrgnuće suvlasničke zajednice,
- ✓ voditi brigu o interesima Općine Stari Mikanovci kao vlasnika nekretnina prilikom izrade prostorno planske dokumentacije,
- ✓ upisati sve nerazvrstane ceste kao javno dobro u općoj uporabi i kao neotuđivo vlasništvo Općine Stari Mikanovci,
- ✓ vršiti kontrolu nad trgovačkim društvima u kojima Općina Stari Mikanovci ima poslovni udio, kako bi ta društva poslovala ekonomski opravdano i prema zakonskim odredbama,
- ✓ pojedinačno ocjenjivanje ekonomske koristi imovine,
- ✓ procjenjivanje imovine te njeno iskazivanje u knjigovodstvu Općine Stari Mikanovci,
- ✓ procjenu potencijala imovine Općine Stari Mikanovci zasnivati na snimanju, popisu i ocjeni realnog stanja,
- ✓ uspostaviti jedinstven sustav i kriterije u procjeni vrijednosti pojedinog oblika imovine, kako bi se što transparentnije odredila njezina vrijednost,
- ✓ utvrditi namjenu nekretnina s kojima Općina Stari Mikanovci upravlja i raspolaže te ustrojiti evidenciju o ostvarenim prihodima i rashodima od upravljanja i raspolaganja nekretninama po svakoj jedinici nekretnine, kako bi se mogla utvrditi i pratiti učinkovitost upravljanja i raspolaganja nekretninama,
- ✓ na racionalan i učinkovit način upravljati poslovnim prostorima na način da oni poslovni prostori koji su potrebni Općini Stari Mikanovci budu stavljeni u funkciju koja će služiti njezinu racionalnijem i učinkovitijem funkcioniranju, dok

svi drugi poslovni prostori moraju biti ponuđeni na tržištu, bilo u formi najma, odnosno zakupa, bilo u formi njihove prodaje javnim natječajem,

- ✓ poduzeti aktivnosti za naplatu potraživanja vezanih uz zakup poslovnih prostora te aktivnije pratiti istek roka zaključenih ugovora i pravodobno poduzimati radnje u vezi s produljenjem ugovora o zakupu odnosno provedbi natječaja za zakup,
- ✓ pri davanju poslovnih prostora na korištenje udrugama u obliku nefinancijske podrške za financiranje programa i projekata, provoditi javni natječaj u skladu s odredbama Zakona o udrugama i Uredbe o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge,
- ✓ propisati procedure kojima treba urediti poslove upravljanja i raspolaganja te ovlasti i nadležnosti zaposlenika te unaprijediti sustav unutarnjih kontrola pri upravljanju i raspolaganju nekretninama,
- ✓ normativno urediti raspolaganje svim pojavnim oblicima nekretnina,
- ✓ provoditi nadzor nad stanjem imovine u vlasništvu Općine Stari Mikanovci,
- ✓ redovito pregledavati imovinu radi nadgledanja i planiranja održavanja,
- ✓ kvalitetnije i brže donošenje odluka o upravljanju imovinom,
- ✓ pratiti koristi i učinke od upravljanja imovinom,
- ✓ na službenoj Internet stranici omogućiti pristup dokumentima upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Općine Stari Mikanovci,
- ✓ kontinuirano procjenjivati učinke propisa kojima se uređuju svi pojavni oblici imovine u vlasništvu Općine Stari Mikanovci,
- ✓ kontinuirano pratiti zakonske i podzakonske akte koji se odnose na raspolaganje i upravljanje imovinom.