



SLUŽBENI GLASNIK OPĆINE HRVACE

GODINA XXII

8. prosinca 2017.g.

Broj: 8

OPĆINSKO VIJEĆE

1. **Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje od 2016.- 2018. god.**
2. **Odluka o usvajanju Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje od 2016.- 2018. god.**

REPUBLIKA HRVATSKA
SPLITSKO – DALMATINSKA ŽUPANIJA
OPĆINA HRVACE



STRATEGIJA UPRAVLJANJA IMOVINOM OPĆINE HRVACE

SADRŽAJ

<u>SADRŽAJ</u>	3
<u>1. PRIPREMA PLANIRANJA</u>	4
<u>2. UVOD</u>	8
<u>2.1. Osnovna polazišta</u>	10
<u>3. O OBVEZNIKU</u>	12
<u>4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA</u>	15
<u>4.1. SWOT analiza</u>	15
<u>4.2. PEST analiza</u>	17
<u>4.3. Analiza ljudskih resursa</u>	18
<u>4.3.1. Interna analiza ljudskih resursa</u>	19
<u>4.4. Analiza dionika</u>	21
<u>4.5. Analiza financijskih izvještaja</u>	22
<u>4.5.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja</u>	22
<u>4.5.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja</u>	26
<u>4.5.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja</u>	27
<u>5. UPRAVLJANJE IMOVINOM</u>	28
<u>5.1. Inventura imovine</u>	30
<u>5.2. Tranzicijska pitanja</u>	32
<u>5.3. Klasifikacija imovine</u>	33
<u>5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina</u>	36
<u>5.5. Operativni izvještaji</u>	39
<u>5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata</u>	42
<u>5.7. Deregulacija iznajmljivanja</u>	45
<u>5.8. Praćenje subvencija</u>	47
<u>5.9. Izveštavanje o imovini</u>	48
<u>5.10. Konsolidirano upravljanje</u>	49
<u>5.11. Sveobuhvatni/cjeloviti plan</u>	51
<u>5.11.1. Opći/strateški ciljevi</u>	51
<u>5.11.2. Posebni ciljevi/prioriteti</u>	52
<u>5.11.3. Načini ostvarenja i pokazatelji uspješnosti</u>	53
<u>5.11.4. Skraćeni prikaz Strategije</u>	65
<u>5.11.5. Praćenje i evaluacija</u>	67
<u>6. POPIS TABLICA</u>	76
<u>7. POPIS SLIKA</u>	76
<u>8. POPIS GRAFIKONA</u>	76

1. PRIPREMA PLANIRANJA

Strategija upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje 2016.-2018. godine donosi se za potrebe Općine Hrvace, a izrađena je na temelju Priručnika za upravljanje imovinom u JLP(R)S (2004.). Prilikom izrade Strategije u obzir su uzeti i sljedeći dokumenti:

- ✓ Razvojna Strategija Splitsko – dalmatinske županije 2011.-2013.,
- ✓ Prostorni plan uređenja Splitsko – dalmatinske županije („Službeni glasnik Splitsko – dalmatinske županije“ broj 1/03, 8/04, 5/05, 5/06, 13/07, 09/13.),
- ✓ Prostorni plan uređenja Općine Hrvace („Službeni glasnik Općine Hrvace“ broj 5/05),
- ✓ I. Izmjene i dopune Prostornog plana uređenja Općine Hrvace („Službeni glasnik Općine Hrvace“ br. 5/09, 3/15, pročišćeni tekst 6/15) te
- ✓ Strategija razvoja Općine Hrvace 2015.-2020.

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 Hrvace za navedeno razdoblje (2016.-2018.). Strategijom se želi osigurati ekonomski svrhovito, učinkovito i transparentno upravljanje nekretninama Općine Hrvace, uz očuvanje i pronalaženje optimalnih rješenja za Općinu pri upravljanju i raspolaganju nekretninama.

Učinkovito upravljanje nekretninama 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 Hrvace 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 je imatelj, odnosno vlasnik Općina Hrvace a čiji je osnivač Republika Hrvatska, i to nekretnine u svim pojavnim oblicima.

U upravljanju nekretninama Općina Hrvace 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 Hrvace, formirano je tijelo za izradu Strategije upravljanja imovinom.

Temeljno tijelo je *predsjednik*, odnosno Načelnik Općine Dinko Bošnjak. Načelnik, uz suradnju sa stručnim djelatnicima Općine, odnosno imenovanom radnom skupinom (Povjerenstvom), odgovoran je za izradu Strategije upravljanja imovinom, te za praćenje i evaluaciju iste.

Radna skupina (Povjerenstvo) uključuje relevantne stručnjake unutar Upravnih 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 2018. godine. Radna skupina (Povjerenstvo) je formirana u studenom, 2016. godine, kada se započelo s radom na Strategiji. Nacrt/radnu verziju Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace 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 koji je dovršen/a u ožujku, 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 Hrvace te je dokument donesen u skladu s Planom upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za 2016. godinu, izdanog od strane Državnog ureda za upravljanje državnom imovinom.

Općina Hrvace je donijela i Strategiju razvoja Općine Hrvace za razdoblje 2015.-2020., koja je svojom detaljnom analizom definirala i kvalitetnije upravljanje nekretninama u vlasništvu Općine Hrvace.

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

Temeljem članka 47. Statuta Općine Hrvace („Službeni glasnik Općine Hrvace ” br. 4/09, 5/10 i 5/13.), Načelnik Općine Hrvace Dinko Bošnjak dana 03. studenog 2016.god. donosi sljedeću:

ODLUKU

o osnivanju tijela za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje 2016.-2018. godine

Članak 1.

Osniva se radna skupina za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje 2016.- 2018. godine.

Članak 2.

Za radnu skupinu za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje 2016.- 2018.god. imenuju se:

- **Jakov Titlić, - za predsjednika,**
- **Zoran Zorica,- za člana,**
- **Ana Paladin,- Za člana.**

Članak 3.

Zadužuju se članovi radne skupine za pripremu i izradu, te praćenje provedbe i realizacije Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje 2016.-2018. godine.

Članak 4.

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja.

DOSTAVITI:

- Imenovanim članovima
- Pismohrana

OPĆINSKI NAČELNIK
KLASA:022-01/16-01/20
UR. BROJ: 2175/03-02-16-1
Hrvace, 03. studenog 2016.god.



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 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.

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 Hrvace 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 Hrvace 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 Hrvace (Pravilnici i Odluke)***

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

- Statut Općine Hrvace („Službeni glasnik Općine Hrvace“, broj 4/09, 5/10, 5/13),
- Odluka o poslovnom prostoru u vlasništvu Općine Hrvace („Službeni glasnik Općine Hrvace“, broj 4/10)
- Odluka o raspolaganju nekretninama i pokretninama u vlasništvu Općine Hrvace („Službeni glasnik Općine Hrvace“, broj 3/16)

3. O OBVEZNIKU

Općina Hrvace je jedinica lokalne (regionalne) samouprave, a područje na kojem se prostire je utvrđeno Zakonom o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. Općina pripada Splitsko – dalmatinskoj županiji. Sjedište Općine je na adresi: Hrvace 310, 21233 Hrvace. U sastavu Općine Hrvace nalaze se sljedeća naselja: Dabar, Donji Bitelić, Gornji Bitelić, Hrvace, Laktac, Maljkovo, Potravlje, Rumin, Satrić, Vučipolje i Zasiok.

Zakonom o regionalnom razvoju Republike Hrvatske („Narodne novine“ broj 147/14) i Odlukom o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti („Narodne novine“ broj 158/13) Općina Hrvace je uvrštena u II. skupinu jedinica lokalne samouprave sa indeksom razvijenosti 68,14%.

Tablica 1 Opći podaci o obvezniku

OPĆINA HRVACE	
Županija	Splitsko – dalmatinska županija
Broj stanovnika	3.617 (Popis stanovništva iz 2011. godine)
Površina	205,91 km ² (1,5% ukupne površine SDŽ)
Načelnik	Dinko Bošnjak
Sjedište Općine	Hrvace
Adresa	Hrvace 310, 21233 Hrvace
OIB	78065542020
MB	02554704
Web stranica	http://www.opcina-hrvace.hr/
E - mail	opcina.hrvace@st.htnet.hr
Telefon	+385(021)829-005
Faks	+385(021)829-700
Općinska naselja	Dabar, Donji Bitelić, Gornji Bitelić, Hrvace, Laktac, Maljkovo, Potravlje, Rumin, Satrić, Vučipolje i Zasiok.

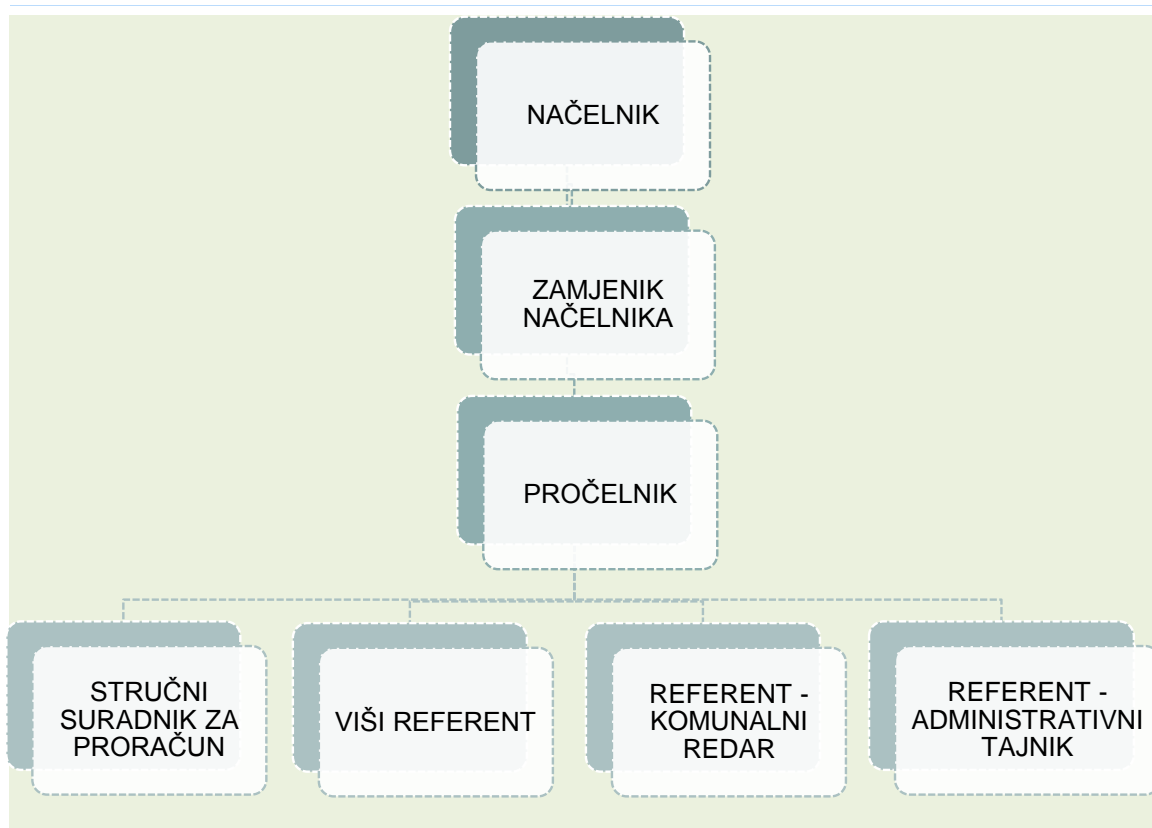
Izvor: <http://www.opcina-hrvace.hr/>; www.dzs.hr; Općina Hrvace

Općina Hrvace je samostalna u odlučivanju o poslovima iz samoupravnog djelokruga u skladu s Ustavom Republike Hrvatske i zakonom, te podliježe samo nadzoru zakonitosti rada i akata tijela Općine Hrvace. Općina u samoupravnom djelokrugu obavlja poslove lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju prava građana, a koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima i to osobito poslove koji se odnose na:

- ✓ uređenje naselja i stanovanje,
- ✓ prostorno i urbanističko planiranje,
- ✓ komunalno gospodarstvo,
- ✓ brigu o djeci,
- ✓ socijalnu skrb,
- ✓ primarnu zdravstvenu zaštitu,
- ✓ odgoj i osnovno obrazovanje,

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

Slika 1 Organizacijska struktura unutar Općine Hrvace



Izvor: Sistematizacija radnih mjesta Jedinstvenog upravnog odjela Općine Hrvace

Na čelu Općine se nalazi Načelnik koji je i odgovorna osoba za zastupanje Općine i nositelj izvršne vlasti: Dinko Bošnjak. Za obavljanje svih poslova iz samoupravnog djelokruga Općine Hrvace ustrojen je Jedinstveni upravni odjel Općine Hrvace. Pročelnik organizira i usklađuje rad Jedinstvenog upravnog odjela. Za zakonitost i učinkovitost rada Jedinstvenog upravnog odjela pročelnik odgovara Načelniku u skladu sa Zakonom i Pravilnikom o unutarnjem redu Jedinstvenog upravnog odjela Općine Hrvace.

Općina Hrvace može organizirati obavljanje pojedinih poslova zajednički s drugom jedinicom lokalne samouprave ili više jedinica lokalne samouprave, osnivanjem zajedničkih 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 Hrvace. 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 suvlasništvu Općine Hrvace su poduzeća VODOVOD I ODVODNJA CETINSKE KRAJINE d.o.o. Sinj i ČISTOĆA CETINSKE KRAJINE d.o.o. Sinj. 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 Hrvace uređuje se samoupravni djelokrug Općine, njegova obilježja, javna priznanja, ustrojstvo, ovlasti i način rada tijela Općine, način obavljanja poslova, oblici neposrednog sudjelovanja 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 Hrvace.

➤ *Prostorna obilježja Općine Hrvace*¹

Općina Hrvace smještena je u Splitsko – dalmatinskoj županiji u njezinom sjeverozapadnom zaobalnom dijelu. To je područje s krškim, poroznim zaleđem, bogato izvorištima i vodenim tokovima. Za Općinu je utvrđena zona maksimalnog seizmičkog intenziteta VI i VII stupnja po MCS skali.

Stanje cestovne mreže je zadovoljavajuće. Sva općinska naselja su relativno dobro međusobno povezana s općinskim središtem. Na području Općine Hrvace 99% cesta je asfaltirano. Općinom prolazi državna cesta D1 Split – Zagreb i to samim općinskim središtem, što predstavlja potrebu izgradnje zaobilaznice Hrvaca koja će doprinijeti razvoju Općine.

Područje Općine pripada slivu Cetine izuzetno bogato podzemnim i površinskim vodama. Na ovom području postoji visoka opasnost od poplava, a sadašnje stanje zaštite od poplava je nezadovoljavajuće. Nositelji gospodarskog razvitka su poljoprivreda i stočarstvo, mala obiteljska gospodarstva, agroturizam i ugostiteljstvo. Izgradnjom gospodarske zone stvorit će se uvjeti za izgradnju više proizvodnih, skladišnih, servisnih i uslužnih pogona.

¹ Strategija razvoja Općine Hrvace za razdoblje 2015.-2020. godine

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

Tablica 2 SWOT analiza

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cestovna mreža na zadovoljavajućoj razini ✓ Kvalitetno poljoprivredno zemljište i šume ✓ Bogatstvo vodnih resursa – podzemne i površinske vode (sliv Cetine) ✓ Postojanje lovnih i ribolovnih područja – mogućnost razvoja seoskog, izletničkog i rekreacijskog turizma ✓ Značajni objekti kulture i spomeničke baštine ✓ Postojanje gospodarske zone „Vukove Stine“ ✓ Očuvana i nezagađena priroda i okoliš ✓ Povoljni klimatski uvjeti ✓ Osigurane dostatne količine vode za navodnjavanje iz rijeke Cetine, odnosno izgrađene akumulacije „Peruča“ ✓ Predviđene gospodarske – radne zone na području naselja Hrvace i Satrić te zone turističke namjene ✓ Iskustvo i tradicija u poljoprivrednoj proizvodnji ✓ Izrađena jedinstvena baza nekretnina – Registar imovine Općine (popis jedinica imovine koje su u su/vlasništvu Općine Hrvace) 	<ul style="list-style-type: none"> – Nedovoljna zastupljenost društvenih objekata – Depopulacija stanovništva – niska gustoća naseljenosti – Aktivna klizišta tla – Prisutnost minski sumnjivih područja – Usitnjenost poljoprivrednih površina te disperzija proizvodnih parcela – Nedovoljno razvijena poljoprivredna proizvodnja – Nedovoljno proizvodno – poslovnih kapaciteta – Nedostatak financijskih sredstava za očuvanje i zaštitu kulturne i prirodne baštine te njezine valorizacije u turističke svrhe – Nedovoljna angažiranost u sudjelovanju u međunarodnim EU projektima – Negativni prirodni prirast stanovništva u 2015. godini – Neiskorišteno poljoprivredno zemljište – neobrađivane površine – Nesređeni imovinsko pravni odnosi i katastarska pitanja – Nedostatak vlastitih sredstava za kapitalna ulaganja – Nedostatak financijskih sredstava za provedbu razvojnih programa i projekata – Disperzija imovine – Mrtvi kapital („mrtva“ imovina) - neiskorištenost imovine – Neevidentirana imovina u poslovnim knjigama – Nepoznata knjigovodstvena vrijednost pojedinih jedinica imovine (neprocijenjena imovina) – Neriješena imovinsko – pravna pitanja, tranzicijska pitanja koja se tiču imovine Općine – Neadekvatno i nedovoljno provedbenih mjera koje se odnose na učinkovito i transparentno upravljanje imovinom

Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poticati razvoj poljoprivredne proizvodnje ✓ Jačati gospodarski potencijal šuma uz poticanje ekološki odgovornog, društveno korisnog i ekonomski održivog gospodarenja šumama ✓ Fondovi za razvoj infrastrukture, zaštitu okoliša i prirode ✓ Provedba mjera s ciljem zaštite poljoprivrednog zemljišta od onečišćenja – zabranom, ograničavanjem i sprječavanjem unošenja štetnih tvari, te poduzimanjem mjera za očuvanje i poboljšanje plodnosti tala ✓ Povezivanje poljoprivrede i turizma ✓ Izgradnja komunalne infrastrukture u gospodarskoj zoni „Vukove Stine“ ✓ Daljnji razvoj i modernizacija cestovne infrastrukture te prometne signalizacije ✓ Ulaganje u daljnji razvoj gospodarskih i turističkih zona ✓ Članstvo u EU otvara mogućnost korištenja fondova specijaliziranih za valorizaciju, očuvanje i održivo korištenje kulturno - povijesne baštine (materijalne i nematerijalne) ✓ Poticanje okrupnjavanja zemljišta ✓ Sustavno uvođenje praćenja i vrednovanja razvojnih programa i projekata ✓ Stvaranje dodatne vrijednosti po jedinici imovine – visoka vrijednost – prilika za prodaju ✓ Revalorizacija vrijednosti imovine ✓ Pronalaženje optimalnih rješenja za rješavanje tranzicijskih pitanja vezanih za imovinu Općine ✓ 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 ✓ Poticajnim mjerama u poljoprivredi poticati na maksimalno iskorištavanje poljoprivrednog zemljišta 	<ul style="list-style-type: none"> – Nedovoljno provedenih studija, odnosno analiza potencijala (tala, voda) za izradu investicijskih i poslovnih planova – Visoka opasnost od poplava – velike vode rijeke Cetine te bujični tokovi – Izmjena zakonske regulative – Nesređeno i nejasno zakonodavstvo i preklapanje nadležnosti različitih institucija – Nerazvijena Strategija upravljanja imovinom (neostvarivi/nerealni ciljevi koji se planiraju ostvariti) – Nemogućnost financiranja pojedinih razvojnih projekata (poteškoće prilikom pronalaska izvora financiranja) – Neostvarena suradnja među ključnim dionicima, kako na lokalnoj, tako i na regionalnoj razini – Slaba zainteresiranost građana u projektima od javnog interesa

Izvor: Općina Hrvace

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 socijalnog i tehnološkog segmenta okoline, a kod političko – pravnog i ekonomskog negativni učinci, što je vidljivo iz sljedeće tablice.

Tablica 3 PEST analiza

Segment		Utjecaj	Značaj	Ukupna ocjena
		-5, -4, -3, -2, -1 +1, +2, +3, +4, +5	1, 2, 3, 4, 5	
Političko - pravni	Priključivanje EU	+5	4	20
	Porezni sustav	-3	5	-15
	Efikasnost zakonodavstva	-4	4	-16
Podsuma				-11
Ekonomski	Stopa nezaposlenosti	-4	5	-20
	Naklonost stranih investitora	+3	5	15
	Utjecaj krize	-2	5	-10
Podsuma				-15
Socijalni	Gostoljubivost	+5	5	+25
	Odljev „mozgova“	-2	5	-10
	Depopulacija	-2	5	-10
	Inicijativa za vlastiti razvoj	+3	5	+15
Podsuma				+20
Tehnološki	Dostupnost novih tehnologija	+3	5	+15
	Prometna infrastruktura	+3	5	+15
	Obrazovna infrastruktura	+3	5	+15
Podsuma				+45
Suma				+39

Izvor: Općina Hrvace

4.3. Analiza ljudskih resursa

Planiranje potreba za ljudskim resursima je proces analize i identifikacije potreba i raspoloživosti zaposlenika kako bi Općina Hrvace mogla postići svoje ciljeve. Radi se o aktivnosti koju provode rukovoditelji ljudskih resursa koji 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 organizacije.

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
- % prelazaka zaposlenih iz organizacije u organizaciju.

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

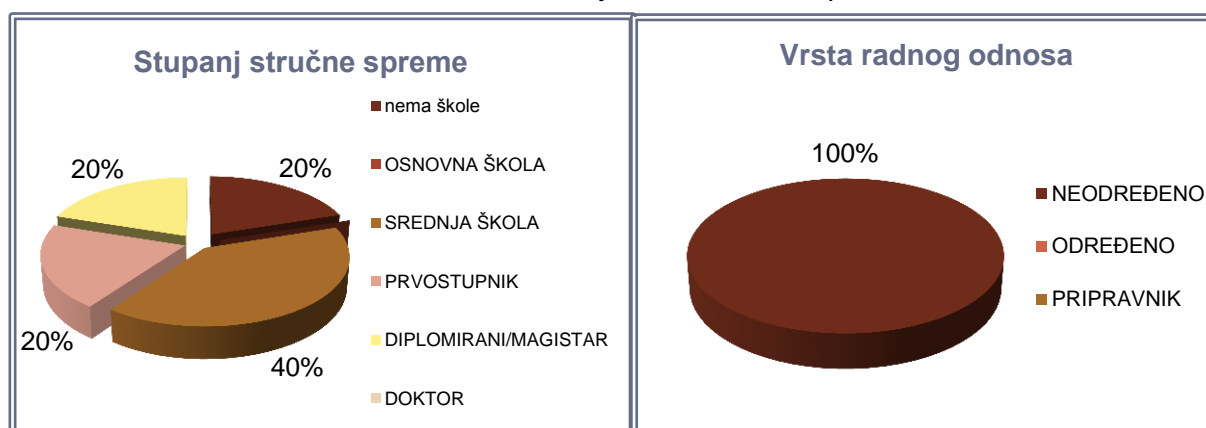
Zbog konstantnih promjena u obujmu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od zaposlenika. Dinamika radnog mjesta ukazuje na potrebu primjene analiza radnog mjesta, kao osnove za uspješnost izvršavanja radnih zadataka.

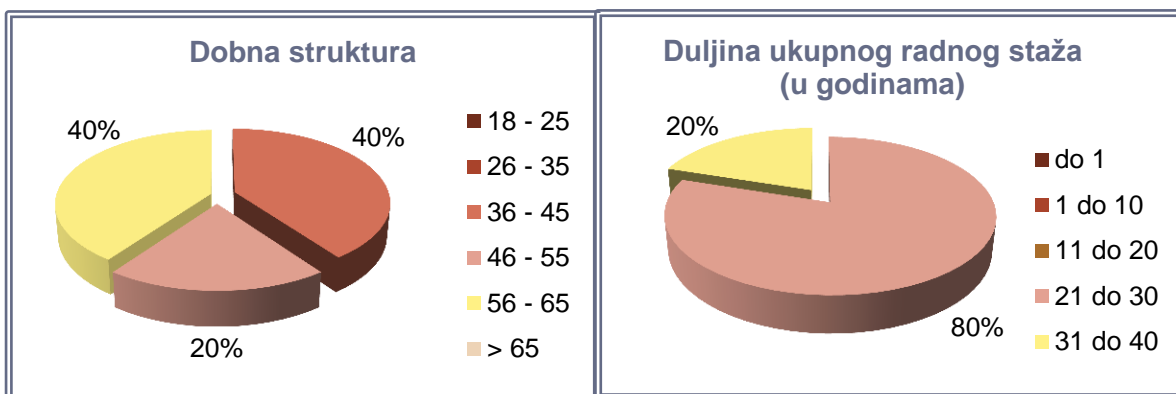
Interna analiza ljudskih resursa

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





Izvor: Općina Hrvace

Iz prethodno navedenih grafikona može se vidjeti udio zaposlenika u Općini Hrvace 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, te da 2 osobe ili 40% imaju završenu srednju stručnu spremu, a po 1 osoba ili 20% je diplomirana/magistar, ima završenu višu školu (prvostupnik) i nema škole. Svi djelatnici su zaposleni na neodređeno vrijeme, točnije njih 5 ili 100%. Najveći broj zaposlenika (po 2 osobe ili 40%) se kreće u intervalu od 36 – 45 godina starosti i 56 – 65 godina starosti, te 80% zaposlenika ili 4 zaposlenika ima ukupan radni staž u intervalu 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 Hrvace

		Stupanj utjecaja	
		Jaki utjecaj	Slabi utjecaj
Stupanj važnosti	Jako važno	<ul style="list-style-type: none"> Vlada RH Ministarstvo pravosuđa RH Državna geodetska uprava Područni ured za katastar Split – Ispostava Sinj Općinski sud/Zemljišnoknjižni odjel Sinj Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta Ministarstvo poljoprivrede Ministarstvo turizma RH Ministarstvo financija Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU Ministarstvo državne imovine Splitsko – dalmatinska županija 	<ul style="list-style-type: none"> Grad Vrlika Grad Sinj Općina Muć Republika Bosna i Hercegovina Suradnja s medijima (TV, radio, Internet)
	Slabo važno	<ul style="list-style-type: none"> Gospodarski subjekti 	<ul style="list-style-type: none"> Suradnja s drugim institucijama (obrazovnim, kulturnim) u drugim jedinicama lokalne i regionalne samouprave Druge općine i gradovi Splitsko – dalmatinske županije

Izvor: Općina Hrvace

4.5. Analiza financijskih izvještaja

Analiza financijskih izvještaja se temelji na podacima „Godišnjeg izvještaja o izvršenju proračuna“. Postupci analiza financijskih izvještaja utemeljeni su u raščlanjivanju i uspoređivanju. U kontekstu uspoređivanja razmatraju se komparativni financijski izvještaji koji služe za provedbu horizontalne analize.

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 Hrvace za 2014. i 2015. godinu, u kunama

Red. Br.	Prihodi i primici	Ostvareno za 2014. (kn)	Ostvareno za 2015. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Prihodi od poreza	4.515.380	2.463.614	54,56
2.	Pomoći iz inozemstva (darovnice) i od subjekata unutar općeg proračuna	3.048.409	6.226.024	204,24
3.	Prihodi od imovine	2.909.610	2.890.577	99,35
4.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada	1.366.943	2.316.890	169,49
Ukupni prihodi poslovanja		11.840.342	13.897.105	117,37
6.	Prihodi od prodaje neproizvedene dugotrajne imovine	225.175	207.522	92,16
Ukupni prihodi od prodaje nefinancijske imovine		225.175	207.522	92,16
Ukupni primici od financijske imovine i zaduživanja		0	0	-
UKUPNI PRIHODI I PRIMICI		12.065.517	14.104.627	116,90

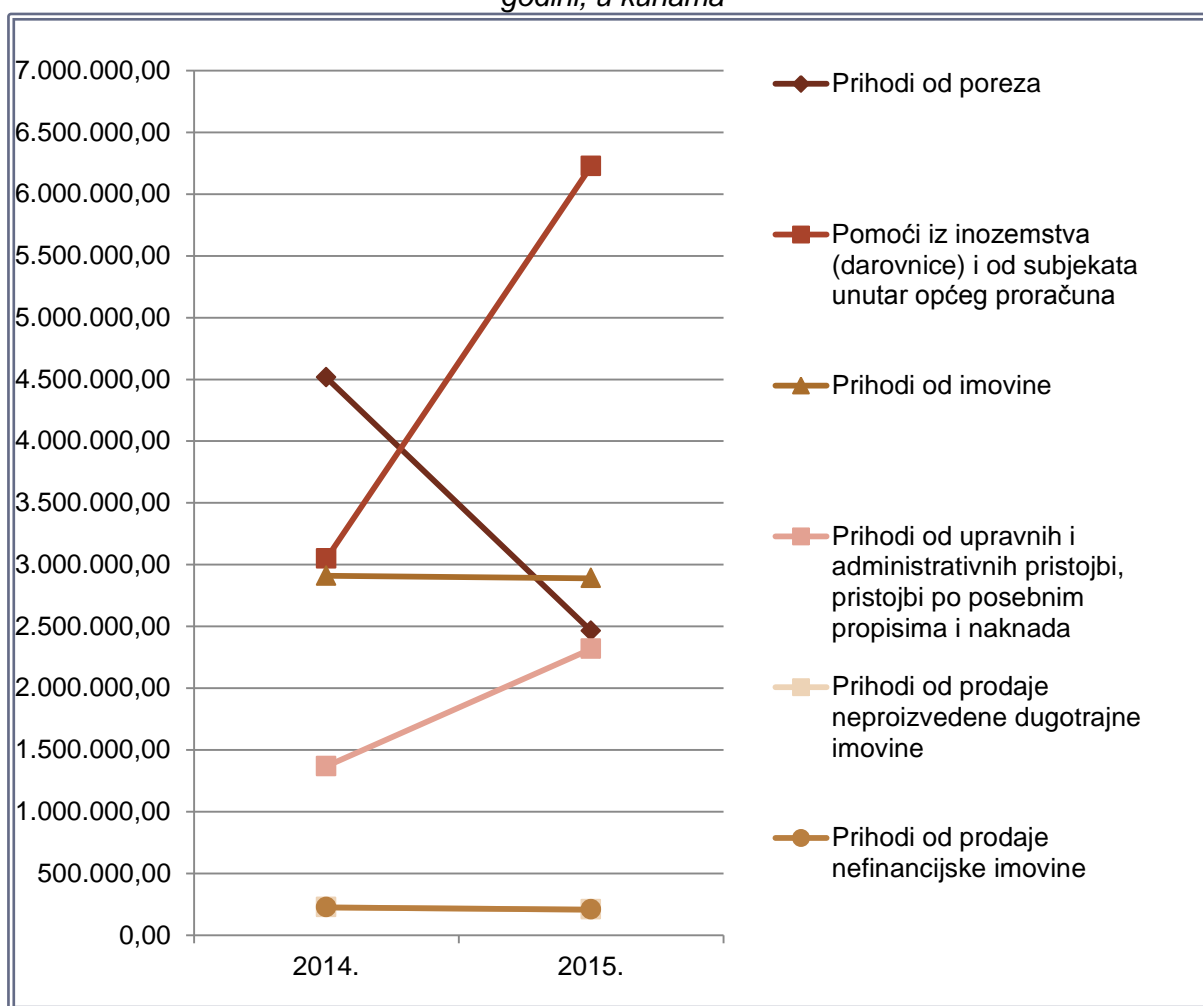
Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja do 31. prosinca 2015. godine

Prihodi/primici u 2015. godini su ostvareni u iznosu od 14.104.627 kn, što je za 2.039.110 kn ili 16,90% više u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udjel imaju pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna

u iznosu od 6.226.024 kn ili 44,14%, prihodi od imovine u iznosu od 2.890.577 kn ili 20,49%, prihodi od poreza u iznosu od 2.463.614 kn ili 17,47% te prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada u iznosu od 2.316.890 kn ili 16,43% od ukupnih prihoda/primitaka.

U 2015. godini Općina Hrvace je ostvarila još i prihode od prodaje neproizvedene dugotrajne imovine u iznosu od 207.522 kn ili 1,47% od ukupno ostvarenih prihoda/primitaka.

Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Općine Hrvace u 2014. i 2015. godini, u kunama



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

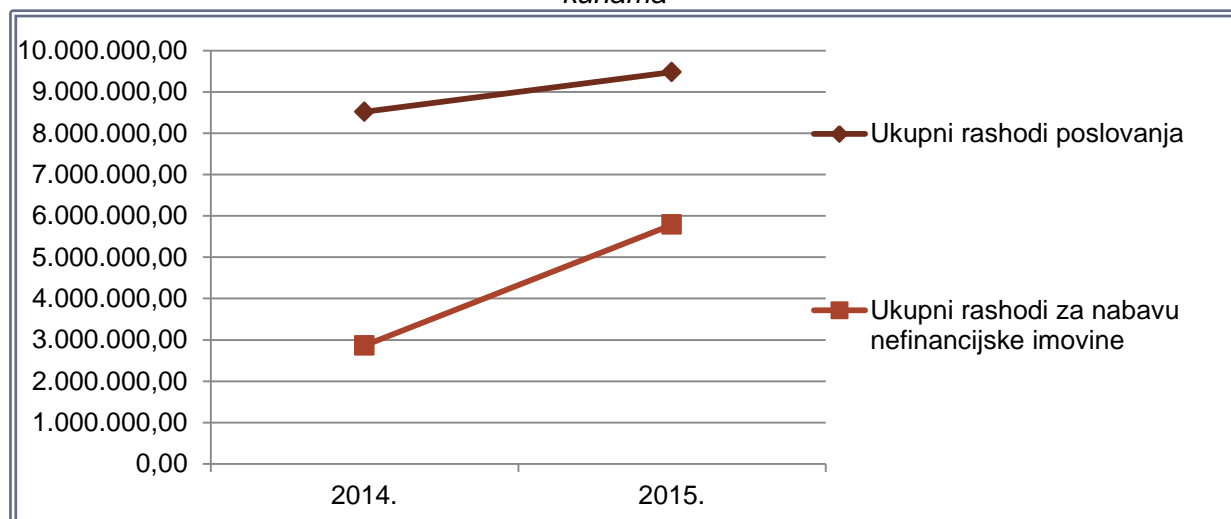
Rashodi

Tablica 6 Ostvareni rashodi/izdaci Općine Hrvace za 2014. i 2015. godinu, u kunama

Red. br.	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2014. (kn)	Ostvareno za 2015. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Rashodi za zaposlene	1.165.651	1.983.967	170,20
2.	Materijalni rashodi	3.666.740	3.532.518	96,34
3.	Financijski rashodi	16.366	17.289	105,64
4.	Subvencije	7.500	34.046	453,95
5.	Pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna	510.501	550.864	107,91
6.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	1.052.827	1.091.035	103,63
7.	Ostali rashodi	2.096.643	2.267.386	108,14
Ukupni rashodi poslovanja		8.516.228	9.477.105	111,28
Višak prihoda poslovanja (tekuća godina)		3.324.114	4.420.000	132,97
9.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	2.861.449	5.784.300	202,15
Ukupni rashodi za nabavu nefinancijske imovine		2.861.449	5.784.300	202,15
Manjak prihoda od nefinancijske imovine (tekuća godina)		2.636.274	5.576.778	211,54
Ukupni izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova		0	0	-
UKUPNO RASHODI I IZDACI		11.377.677	15.261.405	134,13
Višak ukupnih prihoda i primitaka (tek. godina)		687.840	0	-
Manjak ukupnih prihoda i primitaka (tek. godina)		0	1.156.778	-
Manjak prihoda i primitaka - preneseni		1.126.641	438.802	38,95
Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju		438.801	1.595.580	363,62

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

Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka Općine Hrvace u 2014. i 2015. godini, u kunama



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

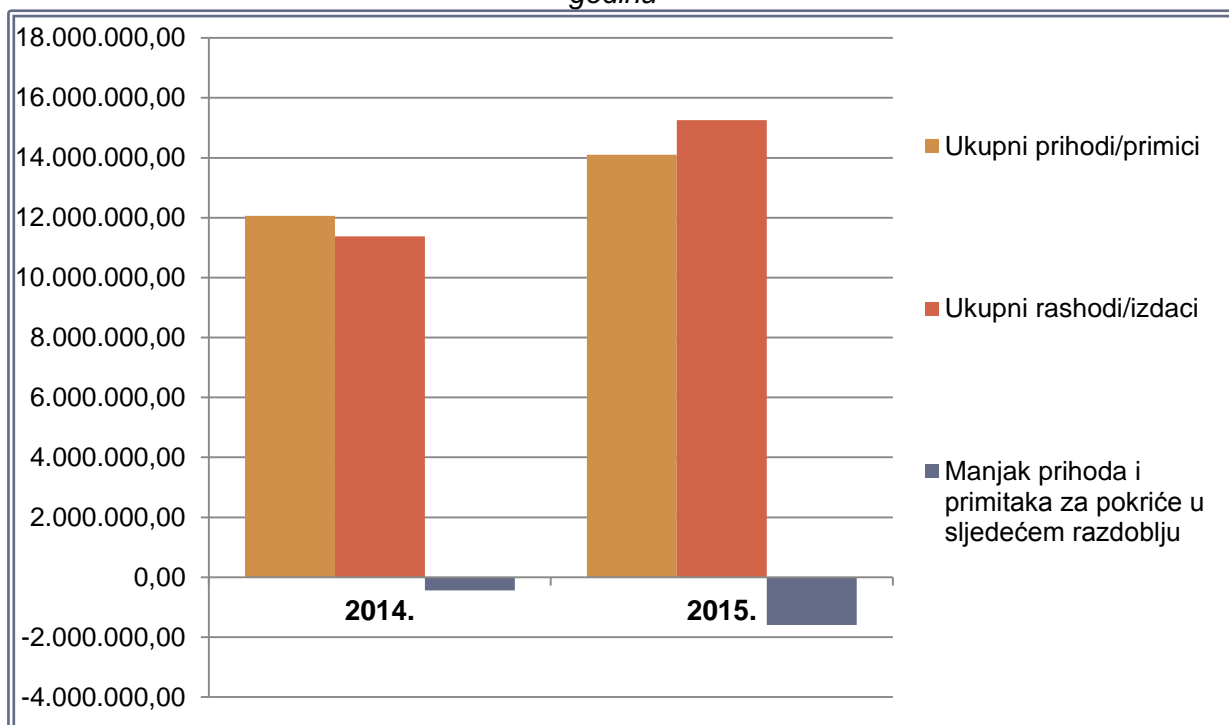
Na temelju provedene analize Izvještaja o prihodima i primicima, rashodima i izdacima za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2015. godine utvrđuje se da je Općina Hrvace na dan 31.12.2015. godine ostvarila poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to:

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 4.420.000 kn
- manjak prihoda od nefinancijske imovine u iznosu od 5.576.778 kn
- ukupan manjak prihoda/primitaka u iznosu od 1.156.778 kn

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2015. godini iznose 15.261.405 kn, što je za 3.883.728,00 kn ili 34,13% više u odnosu na prethodnu godinu. Manjak prihoda/primitaka nad rashodima/izdacima tekuće godine iznosi 1.156.778 kn, a preneseni manjak prihoda/primitaka iz prethodnih godina 438.802 kn, temeljem čega dobivamo iznos od 1.595.580 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 rashode za nabavu proizvedene dugotrajne imovine u iznosu od 5.784.300 kn ili 37,90%, zatim materijalne rashode u iznosu od 3.532.518 kn ili 23,15% te ostale rashode u iznosu od 2.267.386 kn ili 14,86% od ukupno ostvarenih rashoda/izdataka.

Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka za 2014. i 2015. godinu



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

Vertikalna analiza financijskih izvještaja

Tablica 7 Vertikalna analiza aktive bilance Općine Hrvace

AKTIVA	2014. godina	%	2015. godina	%	Indeks 2015./2014.
Dugotrajna imovina/ Nefinancijska imovina	50.320.470	88,36	53.146.939	88,85	105,62
Kratkotrajna imovina/ Financijska imovina	6.626.784	11,64	6.670.616	11,15	100,66
Ukupno	56.947.254	100,00	59.817.555	100,00	105,04

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2015.; Općina Hrvace

U 2014. godini dugotrajna imovina Općine Hrvace sudjeluje sa 88,36%, dok kratkotrajna imovina sudjeluje sa 11,64% u ukupnoj imovini. U 2015. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini sudjeluje u nešto većem postotku u odnosu na 2014. godinu, tj. udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini iznosio je 88,85%, a udio kratkotrajne imovine je iznosio 11,15%.

Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, vidi se povećanje ukupne imovine u 2015. godini u odnosu na 2014. za 5,04%.

Tablica 8 Vertikalna analiza pasive bilance Općine Hrvace

PASIVA	2014. godina	%	2015. godina	%	Indeks 2015./2014.
Obveze	1.241.364	2,18	2.689.691	4,50	216,67
Vlastiti izvori	55.705.890	97,82	57.127.864	95,50	102,55
Ukupno	56.947.254	100,00	59.817.555	100,00	105,04

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2015.; Općina Hrvace

U 2014. godini udio obveza Općine Hrvace u ukupnoj pasivi iznosio je 2,18%, dok se u 2015. godini taj postotak povećao na 4,50% te je i indeks usporedbe navedene dvije godine veći od 100, tj. iznosi 216,67.

Što se tiče vlastitih izvora, njihov se udio u ukupnom iznosu pasive povećao, odnosno vidljivo je povećanje u postotnom iznosu od 2,55%.

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	=	$\frac{\text{ukupni prihodi i primici}}{\text{ukupni rashodi i izdaci}}$
	=	$\frac{14.104.627}{15.261.405}$
	=	0,92

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti Općine Hrvace manji od jedan, Općina je u tekućoj godini poslovala s gubitkom, a s obzirom na preneseni manjak prihoda/primitaka iz proteklih godina, Općina posluje s proračunskim deficitom i to u iznosu od 1.595.580 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 grada/naselja, boljeg fizičkog izgleda grada/naselja, 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 ona 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 Hrvace je formirala popis imovine koji sadržava sljedeće knjigovodstvene podatke:

- redni broj
- naziv stvari ili prava
- ispravak broj/nadnevak
- nabavna vrijednost
- knjigovodstvena vrijednost
- vijek trajanja
- stopa otpisa

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

U ukupnoj površini nekretnina Općine Hrvace (927.792,39 m² prema uspostavljenom Registru nekretnina), 51,28% čine ostali nerazvrstani putevi, zatim slijede ostala zemljišta (neplodno, kanali, bare) sa udjelom od 25,61%, katastarske kulture poljoprivredna zemljišta (oranice, vinogradi, voćnjaci) sa udjelom 13,86%, dok preostali dio imovine čine različite katastarske kulture: groblja i mrtvačnice, kuće, dvorišta, šume, zelene površine, crkve i kapele, poslovni prostori i sl.

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 Hrvace je organizirala obavljanje poslova kroz ustrojavanje Jedinostvenog upravnog odjela za obavljanje svih poslova iz samoupravnog djelokruga Općine.

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 konsolidirano centralizirano upravljanje imovinom nastoji povećati učinkovitost. Problem 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 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.

Općina Hrvace nema pokrenutih postupaka povrata imovine.

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)

Tablica 10 Klasifikacija imovine Općine Hrvace

Red. br.	Osnovni podaci o potportfeljima Općine			Klasifikacija imovine					
				Funkcija			Optimalna funkcija		
	Naziv/vrsta imovine	Broj jedinica imovine (JI)	Površina (m ²)	A	B	C	A	B	C
1.	ZELENE POVRŠINE	1 JI	35,00	*			*		
2.	GROBLJA I MRTVAČNICE	4 JI	9.592,00	*			*		
3.	OSTALA KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	2 JI	59,00	*			*		
4.	CRKVE I KAPELE	1 JI	651,00	*			*		
5.	PRAVO GRAĐENJA	1 JI		*			*		
5.	OSTALI POSLOVNI PROSTORI	1 JI	378,00		*				*
6.	CESTE	5 JI	34.334,00	*			*		
7.	OSTALI NERAZVRSTANI PUTEVI	280 JI	475.773,00	*			*		
8.	POTOCI	8 JI	20.923,00	*			*		
9.	IZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	54 JI	3.716,98		*				*
10.	NEIZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	30 JI	4.335,87		*				*
11.	OSTALA ZEMLJIŠTA	71 JI	237.637,00	*			*		
12.	POLJOPRIVREDNA ZEMLJIŠTA	197 JI	128.577,47		*				*
13.	ŠUME	44 JI	11.780,07		*				*
UKUPNO		699 JI	927.792,39						

Izvor: Općina Hrvace

Općina Hrvace u suvlasništvu ima i 2 poduzeća, a ista su navedena u sljedećoj tablici. Navedena poduzeća ubrajamo u C skupinu.

Tablica 11 Popis poduzeća koja su u su/vlasništvu Općine Hrvace

Red. br.	Opći podaci o poduzeću/ trgovačkom društvu			Udio vlasništva
	Naziv	Adresa	OIB	
1.	VODOVOD I ODVODNJA CETINSKE KRAJINE d.o.o. za obavljanje djelatnosti javne vodoopskrbe i javne odvodnje	Ulica 126. Brigade Hrvatske vojske 13, 21230 Sinj	81685682389	10%
2.	ČISTOČA CETINSKE KRAJINE d.o.o. za obavljanje komunalnih djelatnosti	Ulica 126. Brigade Hrvatske vojske 13, 21230 Sinj	79243957155	10%

Izvor: Općina Hrvace; <http://www.viock.hr/o-nama/>; <http://www.cistoca-ck.hr/o-nama/opcenito>; <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. općinska 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 Hrvace ima ukupno 699 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: obaveznu, diskrecijsku i višak imovine.

Detaljan pregled imovine sa financijskog aspekta, odnosno vrijednosti imovine nalazi se u Registru imovine Općine Hrvace 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 Hrvace. Prilikom definiranja vrijednosti svake pojedine vrste imovine koristila se 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 Hrvace

Ukupna procijenjena vrijednost imovine/nekretnina u vlasništvu Općine Hrvace (sukladno utvrđenom Registru imovine Općine Hrvace) iznosi 10.230.303,32 kn. Struktura imovine Općine i vrijednosti po portfeljima i potportfeljima su vidljivi u sljedećoj tablici.

Tablica 12 Prikaz vrijednosti imovine Općine Hrvace 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	ZELENE POVRŠINE	1,00			1	35,00	m2	0,03
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	GROBLJA I MRTVAČNICE	12834,45			4	9592,00	m2	1,34
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	OSTALA KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	2,00			2	59,00	m2	0,03
KULTURNI OBJEKTI	CRKVE I KAPELE	1,00			1	651,00	m2	0,00
OSTALO	PRAVO GRAĐENJA				1		m2	
POSLOVNI PROSTORI	OSTALI POSLOVNI PROSTORI	1277640,00			1	378,00	m2	3.380,00
PROMETNICE	CESTE	5,00			5	34334,00	m2	0,00
PROMETNICE	OSTALI NERAZVRSTANI PUTEVI	280,00			280	475773,00	m2	0,00
VODE I VODNA DOBRA	POTOCI	8,00			8	20923,00	m2	0,00
ZEMLJIŠTA	IZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	7611576,40			54	3716,98	m2	2.047,79
ZEMLJIŠTA	NEIZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	975570,75			30	4335,87	m2	225,00
ZEMLJIŠTA	OSTALA ZEMLJIŠTA	166370,83			71	237637,00	m2	0,70
ZEMLJIŠTA	POLJOPRIVREDNA ZEMLJIŠTA	173524,79			197	128577,47	m2	1,35
ZEMLJIŠTA	ŠUME	12489,10			44	11780,07	m2	1,06
	Ukupno:	10230303,32			699			

Izvor: Registar imovine Općine Hrvace

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

Prihodi	
	Bruto potencijalni prihod ²
-	Gubici zbog neiskorištenosti ³
=	Bruto efektivni prihod
Tekući troškovi⁴	
	Popravci
	Grijanje
	Struja
	Voda
	Odvoz otpada
	Osiguranje
	Porezi
	Komunalna naknada
	Naknada za upravljanje imovinom
+	Ostalo ⁵
=	Ukupni tekući troškovi
	Bruto efektivni prihod
-	Ukupni tekući troškovi
=	Neto efektivni prihod
Troškovi financiranja	
-	Hipotekarna kamata
Dodatni troškovi	
	Procjena
+	Ostalo ⁶
=	Ukupno dodatno
	Neto efektivni prihod
-	Hipotekarna kamata
-	Ukupno dodatno
=	Neto prihod
	Neto prihod
-	Otplate hipotekarne glavnice ⁷
=	DOBIT⁸

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

Unutar Općine Hrvace još uvijek nije uspostavljen sustav izrade i predaje operativnih izvještaja, ali se u dogledno vrijeme planira izrada i uspostava predaje istih.

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 Hrvace prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini

Red. br.	Portfelj	Ukupna površina portfelja (m ²)							Ukupno m ²
		Dabar	Donji Bitelić	Gornji Bitelić	Hrvace	Potravlje	Satrić	Vučipolje	
1.	Zemljišta ⁹	1.984,99	3.064,75	23.580,75	189.144,00	4.368,34	154.758,00	9.146,56	386.047,39
2.	Prometnice ¹⁰	2.316,00	81.559,00	123.715,00	119.636,00	76.362,00	55.884,00	50.635,00	510.107,00
3.	Komunalna Infrastruktura ¹¹	-	-	50,00	9,00	4.769,00	3.226,00	1.597,00	9.651,00
4.	Javni prostori ¹²	-	-	-	-	-	35,00	-	35,00
5.	Poslovni prostori ¹³	-	-	-	378,00	-	-	-	378,00
6.	Kulturni objekti ¹⁴	-	-	-	-	651,00	-	-	651,00
7.	Vode i vodna dobra ¹⁵	-	-	-	-	20.923,00	-	-	20.923,00
UKUPNO:		4.300,99	84.623,75	147.345,75	309.167,00	107.073,34	213.903,00	61.378,56	927.792,39

Izvor: Registar imovine Općine Hrvace

Iz prethodno prikazane tablice se može zaključiti da Općina Hrvace raspolaže s ukupno 927.792,39 m² zemljišta te je u većini slučajeva isključivi vlasnik istih.

⁹Zemljišta obuhvaćaju poljoprivredna zemljišta (oranice, voćnjake, vinograde), izgrađena građevinska zemljišta (kuće, zgrade), neizgrađena građevinska zemljišta (dvorišta), šume te ostala zemljišta (kanali, jarci, neplodno, pašnjaci).

¹⁰Prometnice obuhvaćaju ceste i ostale nerazvrstane puteve.

¹¹Komunalna infrastruktura obuhvaća groblja i mrtvačnice te ostalu komunalnu infrastrukturu.

¹²Javni prostori obuhvaćaju zelene površine.

¹³Poslovni prostori obuhvaćaju ostale poslovne prostore.

¹⁴Kulturni objekti obuhvaćaju crkve i kapele.

¹⁵Vode i vodna dobra obuhvaćaju potoke.

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 uključanja 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. 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.

Članovi radne skupine za upravljanje imovinom Općine Hrvace ne primjenjuju navedene alate za financijsku analizu.

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.

Prekomjerno regulirana politika i praksa zakupa poslovnih prostora koje primjenjuju lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj imaju uglavnom negativne posljedice 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 najminu.

Deregulacija iznajmljivanja obuhvaća analizu postojećih natječajnih postupaka i ugovaranja, primjenu licitacije, rokova ugovaranja, usklađivanja rente sa tržišnim cijenama, revitalizaciju neiskorištenih i neatraktivnih prostora, povećanje prihoda i stope naplate, instrumente osiguranja naplate i smanjenje operativnih troškova. Deregulacija bi stoga predstavljala 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 Hrvace donijelo je sljedeće Odluke:

- Odluka o poslovnom prostoru u vlasništvu Općine Hrvace („Službeni glasnik Općine Hrvace“, broj 4/10)

Općina Hrvace trenutno raspolaže/ima u vlasništvu 4 poslovna prostora koji su u zakupu. Poslovni prostori Općine su navedeni u sljedećoj tablici.

Tablica 15 Popis poslovnih prostora u zakupu u vlasništvu Općine Hrvace

Red. br.	Naziv/opis jedinice imovine (poslovnog prostora)	Adresa	Površina (m ²)	Iznos godišnje zakupnine (kn)
1.	Ljekarna Splitsko-dalmatinske županije Split	Hrvace 230, Hrvace	98,00	12.000,00
2.	Frizerski salon „Meri“	Hrvace 231, Hrvace	15,20	6.000,00
3.	Kozmetički salon vl. „Marina Galić“	Hrvace 231, Hrvace	40,00	12.000,00
4.	Zubna ordinacija dr. Tanja Nikolić Malora	Hrvace 231, Hrvace	41,60	7.737,00
UKUPNO:				37.737,00

Izvor: Općina Hrvace

Općina Hrvace ostvaruje prihode od zakupa poslovnih prostora u ukupnom iznosu od 37.737,00 kn.

Zakup poslovnih prostora Općina rješava na način i prema uvjetima koji su navedeni u ugovorima o zakupu poslovnog prostora.

5.8. Praćenje subvencija

Imovina koja se daje u zakup stvara najviši dohodak i vrijednost za vlasnika. Najbolja namjena imovine će osigurati najvišu najamninu i vrijednost za vlasnika.

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.

Na području Općine djeluju 22 neprofitne organizacije. Općina Hrvace u 2015. godini bilježi indirektnu godišnju subvenciju neprofitnim organizacijama u ukupnom iznosu od cca 1.450.000,00 kn.

Oni koji donose odluke o tome bi li indirektnu subvenciju za najam (i kojeg iznosa) trebalo osigurati korisnicima poslovnih prostora lokalne samouprave trebali bi biti dobro informirani o troškovima subvencija. 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.

Indirektna subvencija najma = tržišna najamnina – stvarni najam

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

Općina Hrvace ne subvencionira stanare socijalnog najma.

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.

Dokumenti upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Općine Hrvace su:

- ✓ Strategija upravljanja imovinom u vlasništvu Općine Hrvace,
- ✓ Godišnji plan upravljanja i raspolaganja nekretninama,
- ✓ Izvješće o provedbi plana.

Godišnji plan upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Općine Hrvace donosi Općinsko vijeće na prijedlog načelnika Općine Hrvace do 31. listopada tekuće godine za sljedeću godinu. Godišnjim planom određuju se kratkoročni ciljevi i smjernice upravljanja i raspolaganja nekretninama, te provedbene mjere u svrhu provođenja Strategije.

Na temelju prethodno navedenog Godišnjeg plana, Načelnik podnosi Izvješće o provedbi istog, Općinskom vijeću do 31. ožujka tekuće godine za prethodnu godinu.

Plan, a samim time i Izvješće o provedbi plana, Općina planira izraditi tek za 2019. godinu te za sljedeće godine.

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.

Za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga Općine Hrvace, te obavljanje poslova državne uprave koji su zakonom preneseni na Općinu, ustrojava se Jedinostveni upravni odjel.

U svrhu izrade Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje od 2016.-2018. godine, osnovano je Povjerenstvo od tri člana. Članovi Povjerenstva (radne skupine) su zaduženi i odgovorni za pripremu, izradu, praćenje i realizaciju Strategije. Za svoj rad, članovi Povjerenstva odgovaraju načelniku.

Povjerenstvo je imenovano samo u svrhu praćenja procesa izrade i realizacije Strategije upravljanja imovinom. To znači da unutar Općine još uvijek ne postoji upravno tijelo koje će biti odgovorno za sve poslove koji se odnose na upravljanje imovinom (a ne samo za realizaciju Strategije upravljanja imovinom). Zbog manjka financijskih sredstava i stručnog kadra (ljudskih resursa), Općina nije u mogućnosti realizirati, odnosno osnovati UO za upravljanje imovinom, ali će uložiti sve potrebne napore da se to što prije realizira.

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 Hrvace, kroz izradu 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 3 godine, odnosno određuje se jasan smjer kretanja i djelovanja u navedenom vremenskom razdoblju, a njegova realizacija pridonijeti će ostvarenju vizije, ali i misije. Nekretnine u vlasništvu Općine Hrvace su kapital kojim se mora odgovorno upravljati i koji treba staviti u funkciju jer su važan resurs gospodarskog razvoja. Svaka odluka o upravljanju nekretninama u vlasništvu Općine mora se temeljiti i na najvećem mogućem ekonomskom učinku.

Dugoročni strateški ciljevi definirani u ovoj Strategiji usmjereni su prvenstveno na procese racionalnog upravljanja imovinom.

Povjerenstvo zaduženo za realizaciju Strategije je raspravljao koje snage Općina Hrvace 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:

Specifični - S

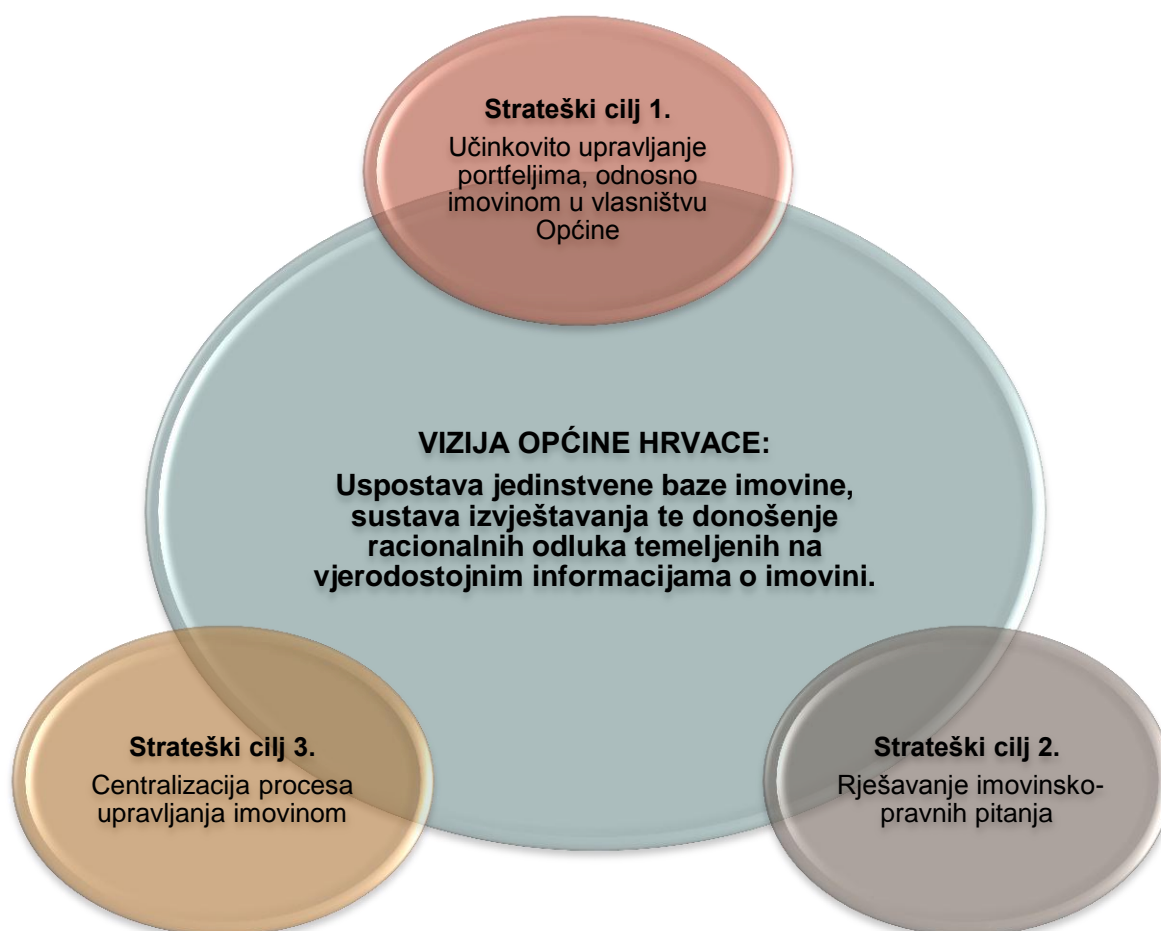
Mjerljivi - M

Akceptirani (prihvaćeni) od strane onih koji participiraju - A

Realistični (ostvarivi) - R

Terminski određeni (vremenski određeni) - T

Slika 2 Prikaz općih/strateških ciljeva Općine Hrvace

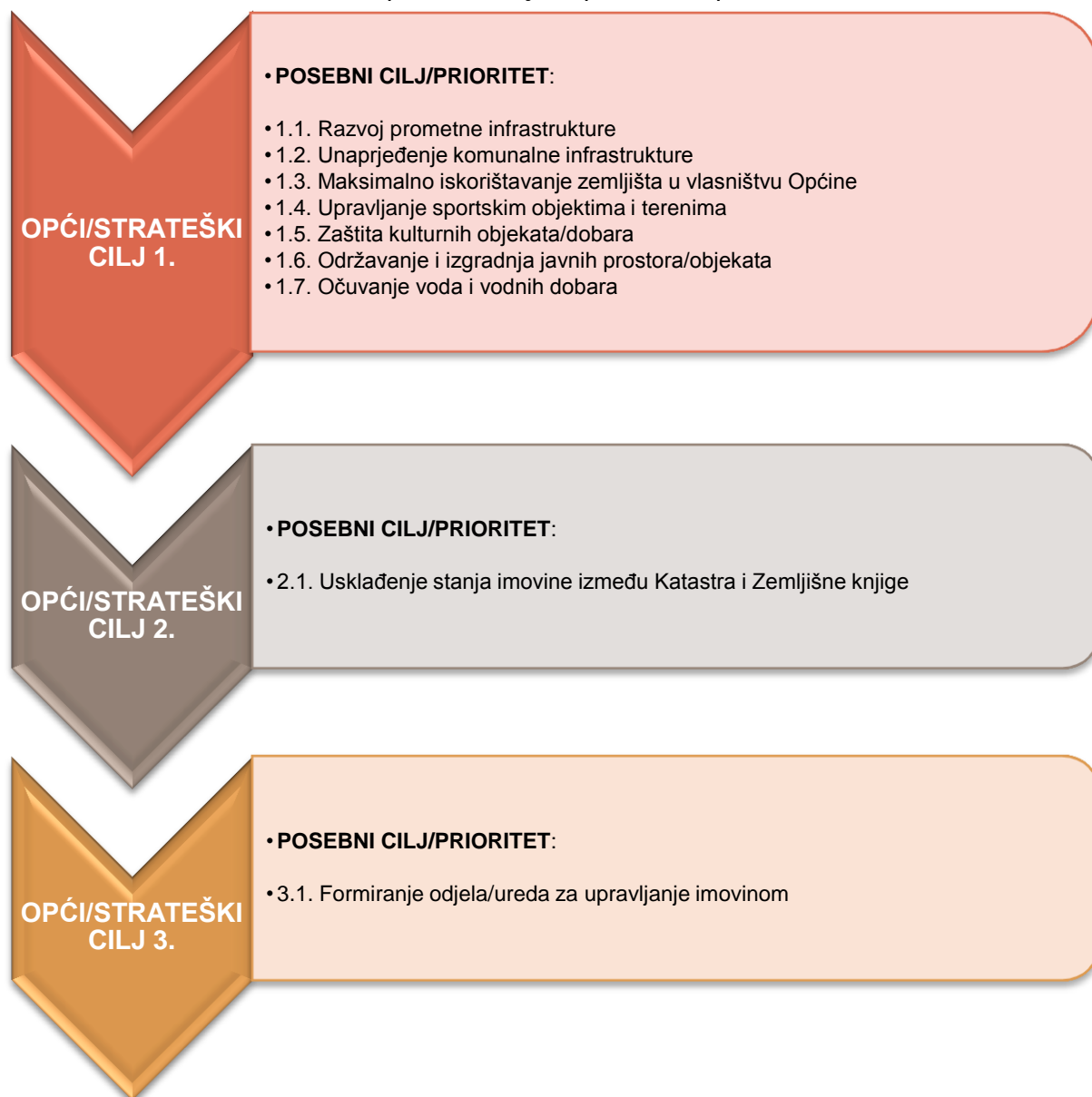


Izvor: Općina Hrvace

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 Hrvace



Izvor: Općina Hrvace

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 uspostavljane vizije.

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 3 godine. Također olakšavaju praćenje i vrednovanje provedbe realizacije Strategije upravljanja imovinom.

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)							
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine						
Posebni cilj/prioritet	1.1. Razvoj prometne infrastrukture						
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
1.1.1. Izgradnja i održavanje prometnica	1.1.1.1. Duljina novoizgrađenih cesta	Općina redovito provodi mjere koje se odnose na održavanje svih prometnica na području Općine kao dio procesa upravljanja imovinom ali pored navedenoga plan je i izgradnja novih cesta na području Općine Hrvace.	m	1.500	1.000	1.000	1.500
	1.1.1.2. Duljina održavanih/uređenih prometnica na godišnjoj razini		m	2.000	2.000	2.000	2.500
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)							
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
Povećanje broja provedenih projekata i programa izgradnje i uređenja prometnica na području Općine		U planiranom razdoblju Općina će provoditi aktivnosti kojima će se poboljšati stanje postojećih prometnica te će izgraditi nove.	broj	1	2	2	2

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)							
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine						
Posebni cilj/prioritet	1.2. Unaprjeđenje komunalne infrastrukture						
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
1.2.1. Izgradnja mrtvačnice u Općini Hrvace	1.2.1.1. Izgrađena mrtvačnica na području Općine Hrvace	Kroz razdoblje od 2016.-2018. godine Općina planira izgradnju mrtvačnice.	% realizacije	0	10	40	50
1.2.2. Izgradnja primarne mreže za otpadne vode	1.2.2.1. Duljina izgrađene primarne mreže za otpadne vode	Planom razvojnih programa za razdoblje od 2016.-2018. godine planirana je izgradnja primarne mreže za otpadne vode, jer Općina još uvijek nema izgrađen kanalizacijski sustav.	m	0	0	0	500
	1.2.2.2. Broj priključaka na mrežu za otpadne vode		broj	0	0	0	1
1.2.3. Izgradnja infrastrukture za industrijsku zonu	1.2.3.1. Izgrađenost infrastrukture u industrijskoj zoni	Industrijska zona „Vukove Stine“ još uvijek nije infrastrukturno izgrađena. S obzirom na navedeno, plan je u narednom periodu gradnja kanalizacijskog sustava sa pročištačem te gradnja vodoopskrbnog sustava.	% realizacije	35	40	45	60

1.2.4. Izgradnja groblja u Općini Hrvace	1.2.4.1. Površina izgrađenog i uređenog groblja	Općina Hrvace redovno provodi aktivnosti tekućeg održavanja groblja (čišćenje, košenje i sl.). Osim navedenoga, Planom razvojnih programa predviđena je izgradnja groblja, što podrazumijeva: izgradnju staza, grobnih mjesta i sl.	m ²	950	80	60	-
	1.2.4.2. Broj izgrađenih grobnih mjesta		broj	290	10	5	-
1.2.5. Održavanje i izgradnja javne rasvjete	1.2.5.1. Broj održavanih rasvjetnih tijela	Kroz razdoblje od 2016.-2018. godine Općina će provodi aktivnosti tekućeg održavanja rasvjetnih tijela te će izgraditi nova rasvjetna tijela kako bi osigurala odgovarajuću zaštitu i sigurnost u naseljima Općine Hrvace.	broj	1.100	1.110	1.120	1.128
	1.2.5.2. Broj novopostavljenih rasvjetnih tijela		broj	10	10	8	10
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)							
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	
Povećanje broja provedenih projekata/programa unaprjeđenja komunalne infrastrukture	Povećanjem broja provedenih projekata, izgradnje, uređenja i održavanja, unaprijedit će se komunalna infrastruktura, kao i sam proces upravljanja imovinom.	broj	3	4	4	4	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)							
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine						
Posebni cilj/prioritet	1.3. Maksimalno iskorištavanje zemljišta u vlasništvu Općine						
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
1.3.1. Planiranje i provedba aktivnosti koje utječu na povećanje iskorištenosti poljoprivrednog zemljišta	1.3.1.1. Površina poljoprivrednog zemljišta danog u zakup	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.	m ²	0	0	0	0
	1.3.1.2. Površina prodanog poljoprivrednog zemljišta		m ²	0	0	0	0
	1.3.1.3. Površina prenamijenjenog poljoprivrednog zemljišta		m ²	0	0	0	0
1.3.2. Održavanje šumskog i ostalog zemljišta	1.3.2.1. Površina održavanog šumskog i ostalog zemljišta	Uređenje šumskog zemljišta i ostalog zemljišta (kanali, livade i ostalo neplodno zemljište).	m ² (zbroj)	0	0	0	0
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)							
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
Povećanje iskorištenosti svih vrsta zemljišta u vlasništvu Općine Hrvace		Općina će provoditi niz mjera koje će doprinijeti maksimalnom iskorištavanju svih vrsta zemljišta u vlasništvu Općine.	m ²	0	0	15.000	20.000

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)							
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine						
Posebni cilj/prioritet	1.4. Upravljanje sportskim objektima i terenima						
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
1.4.1. Izgradnja sportske dvorane i sportsko – rekreacijskih terena	1.4.1.1. Izgrađena sportska dvorana	Općina Hrvace u narednom periodu planira uložiti značajna sredstva za izgradnju, uređenje i opremanje sportskih objekata i terena, odnosno za izgradnju sportske dvorane i sportsko – rekreacijskih terena.	% realizacije	50	50	-	-
	1.4.1.2. Broj izgrađenih sportskih objekata i terena		broj	0	1	0	0
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)							
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	
Broj realiziranih projekata izgradnje sportske infrastrukture	Izgradnjom sportske infrastrukture stvorit će se uvjeti za razvoj sporta i poticanje mladih na bavljenje istim.	broj	0	1	0	0	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)							
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine						
Posebni cilj/prioritet	1.5. Zaštita kulturnih objekata/dobara						
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
1.5.1. Ulaganje u kulturne objekte	1.5.1.1. Broj uređenih kulturnih objekata na području Općine Hrvace	Kao dio procesa upravljanja, odnosno zaštite kulturnih objekata i dobara, Općina će provoditi aktivnosti održavanja, uređenja i obnove kulturnih objekata (crkvi, kapela, domova kulture i sl.), kroz kapitalne donacije vjerskim zajednicama te drugim neprofitnim organizacijama.	broj	0	0	0	1
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)							
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	
Postotna realizacija provedenih projekata obnove i uređenja postojećih kulturnih objekata	Zaštita kulturnih objekata i dobara kroz proces upravljanja portfeljima, odnosno imovinom.	% realizacije (kumulativ)	0	0	0	20	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)							
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine						
Posebni cilj/prioritet	1.6. Održavanje i izgradnja javnih prostora/objekata						
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
1.6.1. Održavanje i uređenje javnih površina	1.6.1.1. Površina održanih i uređenih zelenih površina na godišnjoj razini	Proračunom Općine Hrvace osiguravaju se potrebna sredstva za provođenje redovnih aktivnosti održavanja javnih prostora. Plan je također u narednom periodu i sanacija nogostupa i parkirališta.	m ²	1.000	1.000	1.000	1.000
	1.6.1.2. Duljina saniranih/obnovljenih nogostupa		m	0	150	0	100
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)							
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
Ukupna površina saniranih/uređenih javnih prostora		Upravljanje javnim prostorima kroz provedbu aktivnosti održavanja i saniranja istih.	m ²	1.000	1.150	800	800

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)							
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine						
Posebni cilj/prioritet	1.7. Očuvanje voda i vodnih dobara						
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
1.7.1. Uređenje i održavanje vodnih površina	1.7.1.1. Uređene vodne površine	Kao dio procesa upravljanja imovinom, Općina planira provoditi aktivnosti održavanja i uređenja voda i vodnih površina koje se nalaze na području Općine.	m ²	200	250	200	220
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)							
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	
Postotno povećanje provedbenih aktivnosti koje doprinose očuvanju voda i vodnih dobara na području Općine Hrvace	U razdoblju od 2016. do 2018. godine, Općina će provoditi niz aktivnosti kako bi uspješno upravljala svojom imovinom, točnije kako bi očuvala vode i vodna dobra.	% realizacije	10	12	10	13	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)							
Opći/strateški cilj	2. Rješavanje imovinsko-pravnih pitanja						
Posebni cilj/prioritet	2.1. Usklađenje stanja imovine između Katastra i Zemljišne knjige						
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
2.1.1. Pokretanje postupaka rješavanja imovinsko-pravnih pitanja	2.1.1.1. Broj pokrenutih postupaka	Kako bi se uskladilo stvarno stanje pojedinih jedinica imovine, potrebno je pokrenuti niz postupaka kojima će se riješiti pitanja vlasništva i ostala pitanja.	broj	200	250	200	220
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)							
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	
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	% realizacije (kumulativ)	5	7	10	12	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)							
Opći/strateški cilj	3. Centralizacija procesa upravljanja imovinom						
Posebni cilj/prioritet	3.1. Formiranje odjela/ureda za upravljanje imovinom						
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
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.).	% realizacije (kumulativ)	10	30	80	90
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.	broj	1	1	1	1
3.1.3. Izrada i praćenje postupanja po Strategiji upravljanja imovinom	3.1.3.1. Postotna realizacija izrade Strategije	Izrada Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje od 2016.-2018. godine.	% realizacije (kumulativ)	-	-	100	-
	3.1.3.2. Broj provedenih kontrola	Ciljeve koje Općina želi realizirati u razdoblju od 2016.-2018. godine, a koji su formirani u Strategiji upravljanja imovinom, upravitelji imovinom moraju redovito kontrolirati i pratiti njihovu provedbu.	broj	0	0	1	1

POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)						
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2015.)	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)
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.	broj (kumulativ)	1	2	4	3

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 prometnica na području Općine	1.1.1. Izgradnja i održavanje prometnica	1.1.1.1. Duljina novoizgrađenih cesta	
				1.1.1.2. Duljina održavanih/uređenih prometnica na godišnjoj razini	
	1.2. Unaprjeđenje komunalne infrastrukture	Povećanje broja provedenih projekata/programa unaprjeđenja komunalne infrastrukture	Povećanje broja provedenih projekata/programa unaprjeđenja komunalne infrastrukture	1.2.1. Izgradnja mrtvačnice u Općini Hrvace 1.2.2. Izgradnja primarne mreže za otpadne vode 1.2.3. Izgradnja infrastrukture za industrijsku zonu 1.2.4. Izgradnja groblja u Općini Hrvace 1.2.5. Održavanje i izgradnja javne rasvjete	1.2.1.1. Izgrađena mrtvačnica na području Općine Hrvace
					1.2.2.1. Duljina izgrađene primarne mreže za otpadne vode
					1.2.2.2. Broj priključaka na mrežu za otpadne vode
					1.2.3.1. Izgrađenost infrastrukture u industrijskoj zoni
					1.2.4.1. Površina izgrađenog i uređenog groblja
					1.2.4.2. Broj izgrađenih grobnih mjesta
	1.3. Maksimalno iskorištavanje zemljišta u vlasništvu Općine	Povećanje iskorištenosti svih vrsta zemljišta u vlasništvu Općine Hrvace	Povećanje iskorištenosti svih vrsta zemljišta u vlasništvu Općine Hrvace	1.3.1. Planiranje i provedba aktivnosti koje utječu na povećanje iskorištenosti poljoprivrednog zemljišta 1.3.2. Održavanje šumskog i ostalog zemljišta	1.3.1.1. Površina poljoprivrednog zemljišta danog u zakup
					1.3.1.2. Površina prodanog poljoprivrednog zemljišta
					1.3.1.3. Površina prenamijenjenog poljoprivrednog zemljišta
					1.3.2.1. Površina održavanog šumskog i ostalog zemljišta
	1.4. Upravljanje sportskim objektima i terenima	Broj realiziranih projekata izgradnje sportske infrastrukture	Broj realiziranih projekata izgradnje sportske infrastrukture	1.4.1. Izgradnja sportske dvorane i sportsko – rekreacijskih terena	1.4.1.1. Izgrađena sportska dvorana
					1.4.1.2. Broj izgrađenih sportskih objekata i terena

	1.5. Zaštita kulturnih objekata/dobara	Postotna realizacija provedenih projekata obnove i uređenja postojećih kulturnih objekata	1.5.1. Ulaganje u kulturne objekte	1.5.1.1. Broj uređenih kulturnih objekata na području Općine Hrvace
	1.6. Održavanje i izgradnja javnih prostora/objekata	Ukupna površina saniranih/uređenih javnih prostora	1.6.1. Održavanje i uređenje javnih površina	1.6.1.1. Površina održavanih i uređenih zelenih površina na godišnjoj razini 1.6.1.2. Duljina saniranih/obnovljenih nogostupa
	1.7. Očuvanje voda i vodnih dobara	Postotno povećanje provedbenih aktivnosti koje doprinose očuvanju voda i vodnih dobara na području Općine Hrvace	1.7.1. Uređenje i održavanje vodnih površina	1.7.1.1. Uređene vodne površine
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. Pokretanje postupaka rješavanja imovinsko-pravnih pitanja	2.1.1.1. Broj pokrenutih postupaka
3. Centralizacija procesa upravljanja imovinom	3.1. Formiranje odjela/ureda za 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

5.11.5. Praćenje i evaluacija

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE										
Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.1. Razvoj prometne infrastrukture	1.1.1. Izgradnja i održavanje prometnica		1.1.1.1. Duljina novoizgrađenih cesta	m						
			1.1.1.2. Duljina održavanih/uređenih prometnica na godišnjoj razini	m						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu D/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.2. Unaprjeđenje komunalne infrastrukture	1.2.1. Izgradnja mrtvačnice u Općini Hrvace		1.2.1.1. Izgrađena mrtvačnica na području Općine Hrvace	% realizacije						
	1.2.2. Izgradnja primarne mreže za otpadne vode		1.2.2.1. Duljina izgrađene primarne mreže za otpadne vode	m						
			1.2.2.2. Broj priključaka na mrežu za otpadne vode	broj						
	1.2.3. Izgradnja infrastrukture za industrijsku zonu		1.2.3.1. Izgrađenost infrastrukture u industrijskoj zoni	% realizacije						
			1.2.4. Izgradnja groblja u Općini Hrvace		1.2.4.1. Površina izgrađenog i uređenog groblja	m ²				
	1.2.4.2. Broj izgrađenih grobnih mjesta	broj								
	1.2.5. Održavanje i izgradnja javne rasvjete		1.2.5.1. Broj održavanih rasvjetnih tijela	broj						
			1.2.5.2. Broj novopostavljenih rasvjetnih tijela	broj						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.3. Maksimalno iskorištavanje zemljišta u vlasništvu Općine	1.3.1. Planiranje i provedba aktivnosti koje utječu na povećanje iskorištenosti poljoprivrednog zemljišta		1.3.1.1. Površina poljoprivrednog zemljišta danog u zakup	m ²						
			1.3.1.2. Površina prodanog poljoprivrednog zemljišta	m ²						
			1.3.1.3. Površina prenamijenjenog poljoprivrednog zemljišta	m ²						
	1.3.2. Održavanje šumskog i ostalog zemljišta		1.3.2.1. Površina održavanog šumskog i ostalog zemljišta	m ² (zbroj)						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.4. Upravljanje sportskim objektima i terenima	1.4.1. Izgradnja sportske dvorane i sportsko – rekreacijskih terena		1.4.1.1. Izgrađena sportska dvorana	% realizacije						
			1.4.1.2. Broj izgrađenih sportskih objekata i terena	broj						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.5. Zaštita kulturnih objekata/dobara	1.5.1. Ulaganje u kulturne objekte		1.5.1.1. Broj uređenih kulturnih objekata na području Općine Hrvace	broj						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.6. Održavanje i izgradnja javnih prostora/objekata	1.6.1. Održavanje i uređenje javnih površina		1.6.1.1. Površina održavanih i uređenih zelenih površina na godišnjoj razini	m ²						
			1.6.1.2. Duljina saniranih/obnovljenih nogostupa	m						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.7. Očuvanje voda i vodnih dobara	1.7.1. Uređenje i održavanje vodnih površina		1.7.1.1. Uređene vodne površine	m ²						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 2. Rješavanje imovinsko-pravnih pitanja					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
2.1. Usklađenje stanja imovine između Katastra i Zemljišne knjige	2.1.1. Pokretanje postupaka rješavanja imovinsko-pravnih pitanja		2.1.1.1. Broj pokrenutih postupaka	broj						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 3. Centralizacija procesa upravljanja imovinom					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
3.1. Formiranje odjela/ureda za upravljanje imovinom	3.1.1. Ažuriranje Registra imovine Općine		3.1.1.1. Postotna realizacija dopune Registra imovine	% realizacije (kumulativ)						
	3.1.2. Izrada izvještaja o stanju imovine i finansijskim tokovima		3.1.2.1. Broj izrađenih izvještaja	broj						
	3.1.3. Izrada i praćenje postupanja po Strategiji upravljanja imovinom		3.1.3.1. Postotna realizacija izrade Strategije	% realizacije (kumulativ)						
			3.1.3.2. Broj provedenih kontrola	broj						

6. POPIS TABLICA

<u>Tablica 1 Opći podaci o obvezniku</u>	12
<u>Tablica 2 SWOT analiza</u>	15
<u>Tablica 3 PEST analiza</u>	17
<u>Tablica 4 Analiza dionika Općine Hrvace</u>	21
<u>Tablica 5 Ostvareni prihodi/primici Općine Hrvace za 2014. i 2015. godinu, u kunama</u>	22
<u>Tablica 6 Ostvareni rashodi/izdaci Općine Hrvace za 2014. i 2015. godinu, u kunama</u>	24
<u>Tablica 7 Vertikalna analiza aktive bilance Općine Hrvace</u>	26
<u>Tablica 8 Vertikalna analiza pasive bilance Općine Hrvace</u>	26
<u>Tablica 9 Primjer portfelja nepokretne imovine u Hrvatskoj</u>	33
<u>Tablica 10 Klasifikacija imovine Općine Hrvace</u>	35
<u>Tablica 11 Popis poduzeća koja su u su/vlasništvu Općine Hrvace</u>	35
<u>Tablica 12 Prikaz vrijednosti imovine Općine Hrvace po portfeljima i potportfeljima</u>	38
<u>Tablica 13 Primjer operativnog izvještaja</u>	40
<u>Tablica 14 Prikaz podjele imovine Općine Hrvace prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini</u>	42
<u>Tablica 15 Popis poslovnih prostora u zakupu u vlasništvu Općine Hrvace</u>	46

7. POPIS SLIKA

<u>Slika 1 Organizacijska struktura unutar Općine Hrvace</u>	13
<u>Slika 2 Prikaz općih/strateških ciljeva Općine Hrvace</u>	52
<u>Slika 3 Prikaz posebnih ciljeva/prioriteta Općine Hrvace</u>	53

8. POPIS GRAFIKONA

<u>Grafikon 1 Interna analiza ljudskih resursa Općine Hrvace</u>	19
<u>Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Općine Hrvace u 2014. i 2015. godini, u kunama</u>	23
<u>Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka Općine Hrvace u 2014. i 2015. godini, u kunama</u>	24
<u>Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka za 2014. i 2015. godinu</u>	25

Na temelju članka 33. Statuta Općine Hrvace („Službeni glasnik Općine Hrvace“ br. 4/09, 4/10 i 4/13) Općinsko vijeće Općine Hrvace na 03. sjednici održanoj 05.prosinca 2017.g. donijelo je

ODLUKA

o usvajanju Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje od 2016. do 2018.god.

I

Usvaja se Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje od 2016. do 2018.god.

II

Ova Odluka stupa na snagu danom objave u Službenom glasniku Općine Hrvace.

OPĆINA HRVACE

OPĆINSKO VIJEĆE

Klasa: 021-01/17-01/32

Ur.broj: 2175/03-01-17-1

Hrvace, 05. prosinca 2017.g.

Predsjednik Općinskog vijeća

Ivan Bandić dipl. ing. građ.v.r.