



SLUŽBENI GLASNIK OPĆINE HRVACE

GODINA XXV

22. prosinca 2020.g.

Broj: 12.

OPĆINSKI NAČELNIK

1. *Strategija upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje 2020.-2026. godine.*

REPUBLIKA HRVATSKA

SPLITSKO-DALMATINSKA ŽUPANIJA

OPĆINA HRVACE



**STRATEGIJA UPRAVLJANJA IMOVINOM
OPĆINE HRVACE ZA RAZDOBLJE
2020.-2026. GODINE**

SADRŽAJ

<u>1. PRIPREMA PLANIRANJA</u>	4
<u>2. UVOD</u>	8
<u>2.1. Osnovna polazišta</u>	9
<u>3. O OBVEZNIKU</u>	11
<u>4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA</u>	12
<u>4.1. SWOT analiza</u>	12
<u>4.2. Analiza ljudskih resursa</u>	13
<u>4.2.1. Interna analiza ljudskih resursa</u>	14
<u>4.3. Analiza dionika</u>	16
<u>4.4. Analiza financijskih izvještaja</u>	17
<u>4.4.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja</u>	17
<u>4.4.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja</u>	21
<u>4.4.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja</u>	22
<u>5. UPRAVLJANJE IMOVINOM</u>	23
<u>5.1. Inventura imovine</u>	25
<u>5.1.1. Pokretne u vlasništvu Općine</u>	27
<u>5.1.2. Upravljanje poslovnim udjelima Općine u trgovačkim društvima</u>	27
<u>5.1.3. Ostali oblici imovine</u>	28
<u>5.2. Tranzicijska pitanja</u>	28
<u>5.3. Klasifikacija imovine</u>	29
<u>5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina</u>	32
<u>5.5. Operativni izvještaji</u>	36
<u>5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata</u>	39
<u>5.7. Deregulacija iznajmljivanja</u>	42
<u>5.8. Praćenje subvencija</u>	44
<u>5.9. Izveštavanje o imovini</u>	45
<u>5.10. Konsolidirano upravljanje</u>	46
<u>5.11. Sveobuhvatni/cjeloviti plan</u>	47
<u>6. CILJEVI I SMJERNICE ZA RASPOLAGANJE I UPRAVLJANJE IMOVINOM U RAZDOBLJU OD 2020. DO 2026. GODINE</u>	48
<u>6.1. Strateški cilj</u>	48
<u>6.2. Prioritetni ciljevi</u>	49
<u>6.3. Smjernice za ostvarivanje prioritetnih ciljeva</u>	49
<u>7. POPIS TABLICA</u>	52
<u>8. POPIS GRAFIKONA</u>	52

PRIPREMA PLANIRANJA

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

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

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

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

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

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

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

aktivnostima tijela koja upravljaju imovinom i javnom objavom odluka o upravljanju imovinom

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

U upravljanju imovinom Općina 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 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 Načelnik Općine Hrvace 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 istog.

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

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

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.

- ***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. 1/18 i 9/20)
Općinski načelnik Općine Hrvace Dinko Bošnjak, donosi slijedeću

O D L U K U

o osnivanju tijela za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje 2020 – 2026. godine

Članak 1.

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

Članak 2.

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

- Jakov Titlić
- Ivana Domazet
- Zoran Zorica

Članak 3.

Zadužuju se članovi radne skupine za pripremu i izradu, te praćenje provedbe i realizacije Strategije upravljanja imovinom Općine Hrvace za razdoblje 2020. – 2026.g.

Članak 4.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

OPĆINA HRVACE

OPĆINSKI NAČELNIK

KLASA: 022-01/20-01/12

URBROJ:2175/03-02-20-01

Hrvace, 08.10. 2020.g.

Općinski načelnik
Dinko Bošnjak



UVOD

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

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

Kad se općinska ili gradska nekretnina gleda s računovodstvene strane, ona je aktiva, i kao takva se vodi u bilanci nekog tijela, te ima vlasnika, što može biti grad/općina ili neka gradska agencija (ili druga razina vlasti). Taj je vlasnik u konačnici odgovoran za imovinu. On može prenijeti neke oblike te odgovornosti za imovinu na nekog zastupnika, ali tog zastupnika mora držati odgovornim za rezultate te imovine.

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

Upravljanje nekretninama podrazumijeva svakodnevne poslove i održavanje određene nekretnine. Obično zadaci upravljanja nekretninama uključuju čišćenje, održavanje, male popravke, uređivanje okoliša i osiguranje. Važno je da se upravljanje razlikuje od održavanja i popravaka. Upravljanje imovinom proces je kojim se osigurava da imovina proizvodi optimalne kratkoročne i dugoročne rezultate uključujući tijek novca i povećanje vrijednosti. Upravljanje nije ličenje, mijenjanje razbijenih prozora i popravak oštećenoga krova. Ako upravitelj imovinom obavlja i te zadatke održavanja, vlasnik se s pravom može pitati radi li taj upravitelj svoj posao na najbolji način uz niske troškove ili samo nastoji ostvariti dodatni prihod.

1.1. 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 upravljanju državnom imovinom („Narodne novine” broj 52/18)
- Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima („Narodne novine“ broj 91/96, 68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09, 143/12, 152/14, 81/15, 94/17)
- Zakon o zemljišnim knjigama („Narodne novine” broj 63/19)
- Zakon o prostornom uređenju („Narodne novine” broj 153/13, 65/17, 114/18, 39/19, 98/19)
- Zakon o gradnji („Narodne novine” broj 153/13, 20/17, 39/19, 125/19)
- Zakon o najmu stanova („Narodne novine” broj 91/96, 48/98, 66/98, 22/06, 68/18)
- Zakon o prodaji stanova na kojima postoji stanarsko pravo („Narodne novine“ broj 43/92, 69/92, 87/92, 25/93, 26/93, 48/93, 2/94, 44/94, 47/94, 58/95, 103/95, 11/96, 76/96, 111/96, 11/97, 103/97, 119/97, 68/98, 163/98, 22/99, 96/99, 120/00, 94/01, 78/02)
- Zakon o obveznim odnosima („Narodne novine“ broj 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18)
- Zakon o postupanju s nezakonito izgrađenim zgradama („Narodne novine“ broj 86/12, 143/13, 65/17, 14/19)
- Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara („Narodne novine“ broj 69/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15, 44/17, 90/18, 32/20, 62/20)
- Zakon o državnoj izmjeri i katastru nekretnina („Narodne novine” broj 112/18)
- Zakon o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora („Narodne novine” broj 125/11, 64/15, 112/18)
- Zakon o procjeni vrijednosti nekretnina („Narodne novine” broj 78/15)

- Zakon o izvlaštenju i određivanju naknade („Narodne novine” broj 74/14, 69/17, 98/19)
- Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi („Narodne novine” broj 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19)
- Zakon o uređivanju imovinskopravnih odnosa u svrhu izgradnje infrastrukturnih građevina („Narodne novine” broj 80/11)
- Zakon o komunalnom gospodarstvu („Narodne novine“ broj 68/18, 110/18, 32/20)
- Zakon o poljoprivrednom zemljištu („Narodne novine“, br. 20/18, 115/18, 98/19)
- Zakon o cestama („Narodne novine” broj 84/11, 22/13, 54/13, 148/13, 92/14, 110/19)
- Zakon o javno-privatnom partnerstvu („Narodne novine” broj 78/12, 152/14, 114/18)
- Zakon o koncesijama („Narodne novine” broj 69/17)
- Zakon o naknadi za imovinu oduzetu za vrijeme jugoslavenske komunističke vladavine („Narodne novine” broj 92/96, 39/99, 42/99, 92/99, 43/00, 131/00, 27/01, 34/01, 65/01, 118/01, 80/02, 81/02, 98/19)
- Zakon o trgovačkim društvima („Narodne novine“ broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19)
- Zakon o proračunu („Narodne novine” broj 87/08, 136/12, 15/15)
- Zakon o fiskalnoj odgovornosti („Narodne novine” broj 111/18)
- Zakon o Središnjem registru državne imovine („Narodne novine“ broj 112/18)
- Uredba o Središnjem registru državne imovine („Narodne novine“ broj 3/20)
- Pravilnik o održavanju građevina („Narodne novine“ broj 122/14, 98/19)
- Pravilnik o povezivanju zemljišne knjige i knjige položenih ugovora i o upisu vlasništva posebnog dijela nekretnine (etažnog vlasništva) („Narodne novine” broj 121/13, 61/18)
- Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu („Narodne novine“ broj 3/15, 93/15, 135/15, 2/17, 28/17, 112/18, 126/19)
- Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu („Narodne novine” broj 124/14, 115/15, 87/16, 3/18, 126/19)

❖ *Akti Općine 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" br.1/18i 9/20---++)
- Odluka o davanju u zakup poslovnih prostora u vlasništvu Općine Hrvace ("Službeni glasnik Općine Hrvace " br.10/18)
- 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)
- Odluka o izmjeni i dopuni općih i posebnih uvjeta i Odluke o uvjetima i postupku raspolaganja zemljištem na području gospodarske zone „Vukove stine“.
- („Službeni glasnik Općine Hrvace“ broj 11/19)
- Odluka o uvjetima i postupku raspolaganja zemljištem na području gospodarske zone „Vukove stine“. („Službeni glasnik Općine Hrvace“ broj 4/20)
- Odluka o izmjenama i dopunama Odluke o raspolaganju nekretninama i pokretninama u vlasništvu Općine Hrvace. “. („Službeni glasnik Općine Hrvace“ broj 4/20)
- Zaključak o kriterijima za određivanje zakupnine za poslovni prostor. („Službeni glasnik Općine Hrvace“ broj 6/20).

O OBVEZNIKU

Općina Hrvace je jedinica lokalne 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. Općina Hrvace obuhvaća područje 11 naselja

Tablica 1 Opći podaci o obvezniku

OPĆINA HRVACE	
Županija	Splitsko-dalmatinska županija
Broj stanovnika	3.617 stanovnika (Popis stanovništva iz 2011. godine)
Načelnik	Dinko Bošnjak
Sjedište Općine	Hrvace

Adresa	Hrvace 310, 21233 Hrvace
OIB	78065542020
MB	02554704
Web stranica	www.opcina-hrvace.hr
E - mail	opcina.hrvace@st.htnet.hr
Telefon	+385(021) 82 90 05
Fax	+385(021) 82 97 00
Općinska naselja	Dabar, Donji Bitelić, Gornji Bitelić, Hrvace, Laktac, Maljkovo, Potravlje, Rumin, Satrić, Vučipolje i Zasiok.

Izvor: www.opcina-hrvace.hr; www.dzs.hr; Općina Hrvace

Općina je samostalna u odlučivanju u poslovima iz samoupravnog djelokruga u skladu s Ustavom Republike Hrvatske i zakonima te podliježe samo nadzoru zakonitosti rada i akata tijela Općine. Općina u samoupravnom djelokrugu obavlja poslove lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju prava 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 sport,
- ✓ zaštitu potrošača,
- ✓ zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,
- ✓ protupožarnu zaštitu i civilnu zaštitu,
- ✓ promet na svom području
- ✓ održavanje nerazvrstanih cesta te
- ✓ ostale poslove sukladno posebnim zakonima.

ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA

1.1. 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"> ✓ Nastojanje Općine da osigura učinkovito i transparentno upravljanje imovinom ✓ Izrađena jedinstvena baza nekretnina – Registar nekretnina Općine (popis jedinica imovine koje su u su/vlasništvu Općine) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rascjepkanost zemljišta i neriješeni imovinskopravni odnosi ✓ Mrtvi kapital („mrtva“ imovina) – neiskorištenost imovine ✓ Nepoznata knjigovodstvena vrijednost pojedinih jedinica imovine (neprocijenjena imovina)
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stvaranje dodatne vrijednosti po jedinici imovine – visoka vrijednost – prilika za prodaju ✓ Revalorizacija vrijednosti imovine ✓ Ostvarivanje kontinuirane suradnje s Katastrom i Zemljišnom knjigom – praćenje i evidentiranje promjena na imovini ✓ Prikupljanje financijskih sredstava potrebnih za ulaganja u imovinu (prenamjena, rekonstrukcija, dogradnja pojedinih jedinica imovine) ✓ Provođenje Strategije upravljanja imovinom ✓ Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa kao pomoć integraciji lokalne zajednice i pokretanje novih projekata 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Učestale promjene zakona ✓ Neracionalno korištenje resursa ✓ Neostvarena suradnja među ključnim dionicima, kako na lokalnoj, tako i na regionalnoj razini ✓ Neusklađenost gruntovnice i katastra ✓ Neažurnost katastarskih planova i zemljišnih knjiga

Izvor: Općina Hrvace

1.2. Analiza ljudskih resursa

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

Cilj efikasnog planiranja ljudskih resursa je:

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

Putem interne analize dolazi se do sljedećih podataka:

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

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

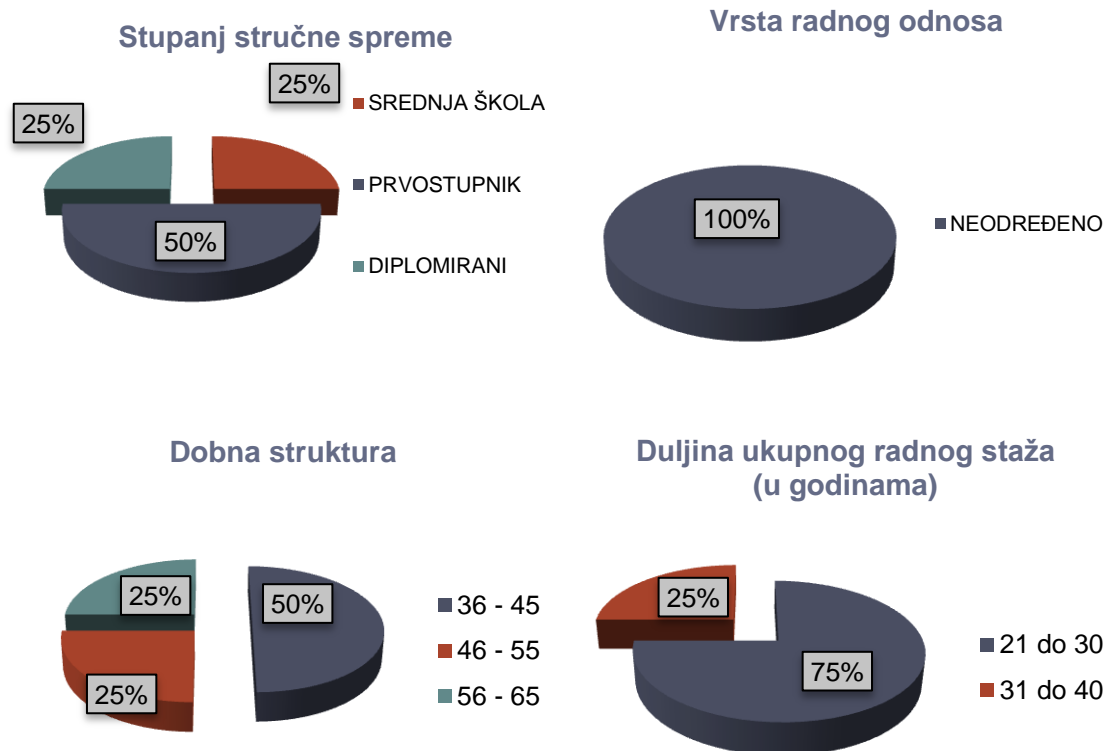
Zbog konstantnih promjena u obujmu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od zaposlenika. Dinamika radnog mjesta ukazuje na potrebu primjene analiza radnog mjesta, kao osnove za uspješnost izvršavanja radnih zadataka.

1.2.1. 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 4 osobe te općinski načelnik i zamjenik. Od 4 zaposlene osobe 1 je dipl. pravnik, 1 upravni pravnik, 1 ekonomist i 1 ekonomski tehničar od kojih je najviše diplomiranih, ukupno 2 osobe ili 50% od ukupnog broja zaposlenih. Svi su djelatnici zaposleni na neodređeno vrijeme, a najveći broj zaposlenika se nalazi u intervalu od 36 – 45 godina starosti. Što se tiče duljine radnog staža, najviše je djelatnika, ukupno 3 osobe ili 75% sa ukupnim radnim stažom u intervalu 21 – 30 godina radnog staža.

1.3. Analiza dionika

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

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

Tablica 3 Analiza dionika Općine Hrvace

		Stupanj utjecaja	
		Jaki utjecaj	Slabi utjecaj
Stupanj važnosti	Jako važno	<ul style="list-style-type: none"> Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine Državna geodetska uprava Područni ured za katastar Split – Odjel/ Ispostava Sinj Općinski sud/Zemljišnoknjižni odjel Sinj 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"> Druge općine i gradovi Splitsko-dalmatinske županije Suradnja s drugim institucijama (obrazovnim, kulturnim) u drugim jedinicama lokalne i regionalne samouprave

Izvor: Općina Hrvace

1.4. Analiza financijskih izvještaja

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

4.4.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja

Prihodi

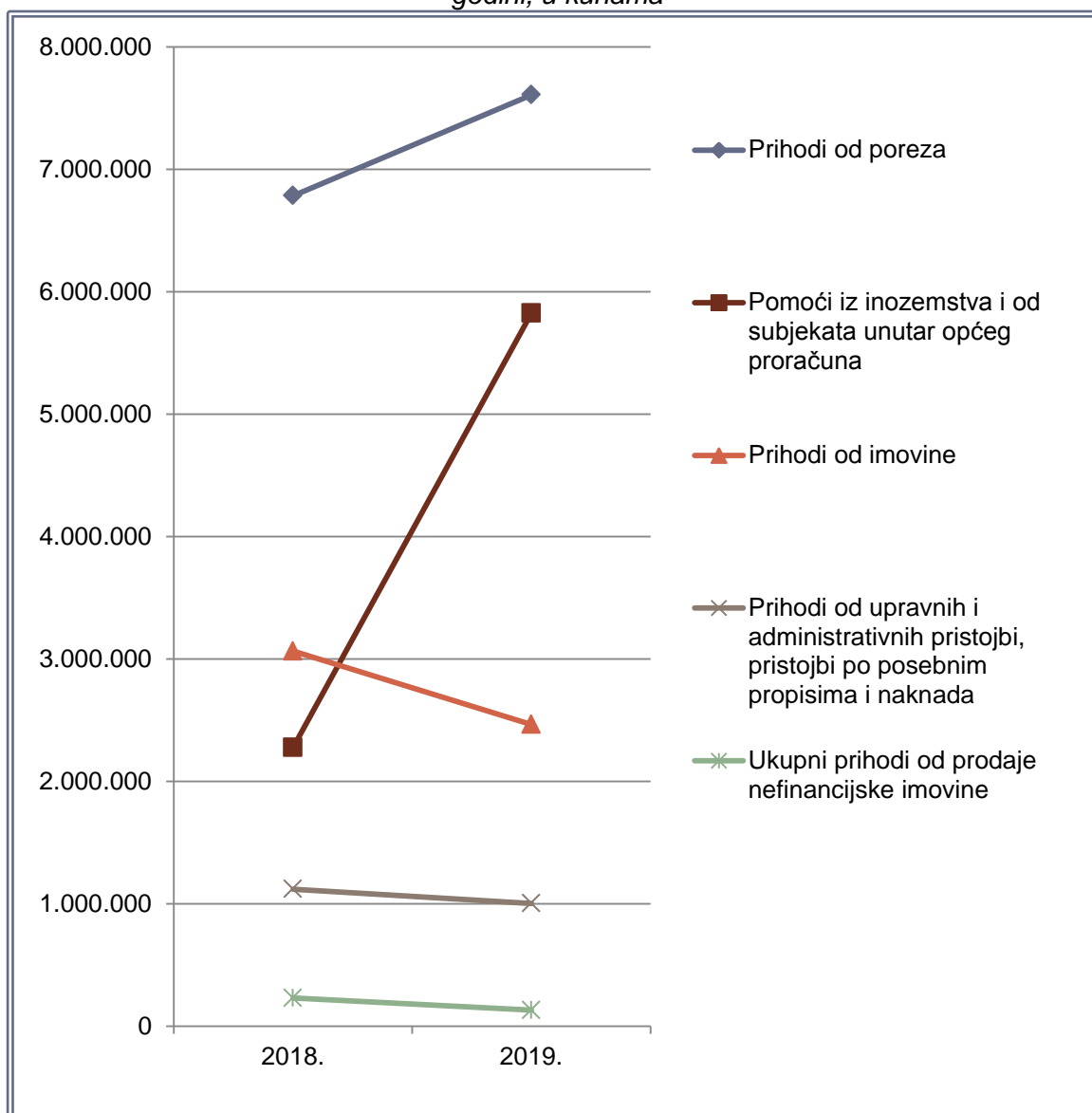
Tablica 4 Ostvareni prihodi/primici Općine Hrvace za 2018. i 2019. godinu, u kn

Red. br.	Prihodi i primici	Ostvareno za 2018. (kn)	Ostvareno za 2019. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Prihodi od poreza	6.784.687	7.607.990	112,13
2.	Pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna	2.277.739	5.825.757	255,77
3.	Prihodi od imovine	3.064.203	2.464.517	80,43
4.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada	1.120.570	1.003.648	89,57
Ukupni prihodi poslovanja		13.247.199	16.901.912	127,59
Ukupni prihodi od prodaje nefinancijske imovine		230.421	131.920	57,25
Ukupni primici od financijske imovine i zaduživanja		0	0	-
UKUPNI PRIHODI I PRIMICI		13.477.620	17.033.832	126,39

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

Prihodi/primici Općine Hrvace u 2019. godini su ostvareni u iznosu od 17.033.832 kn, što je za 3.556.212 kn ili 26,39% više u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udio imaju prihodi od poreza u iznosu od 7.607.990 kn ili 44,66%, pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna u iznosu od 5.825.757 kn ili 34,20%, te prihodi od imovine u iznosu od 2.464.517 kn ili 14,47% od ukupno ostvarenih prihoda/primitaka.

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



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

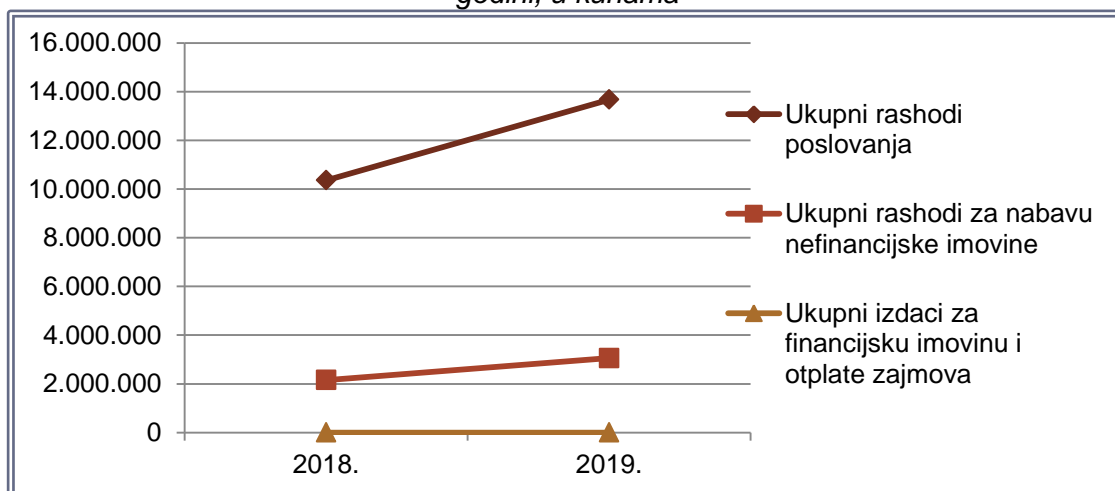
Rashodi

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

Red. br.	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2018. (kn)	Ostvareno za 2019. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Rashodi za zaposlene	2.347.255	3.862.973	164,57
2.	Materijalni rashodi	3.853.368	4.927.344	127,87
3.	Financijski rashodi	22.974	19.829	86,31
4.	Subvencije	3.000	37.000	1233,33
5.	Pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna	804.405	952.546	118,42
6.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	1.279.019	1.451.105	113,45
7.	Ostali rashodi	2.048.471	2.419.179	118,10
Ukupni rashodi poslovanja		10.358.492	13.669.976	131,97
Višak prihoda poslovanja		2.888.707	3.231.936	111,88
8.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	2.153.034	3.052.888	141,79
Ukupni rashodi za nabavu nefinancijske imovine		2.153.034	3.052.888	141,79
Manjak prihoda od nefinancijske imovine		1.922.613	2.920.968	151,93
Ukupni izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova		0	0	-
UKUPNO RASHODI I IZDACI		12.511.526	16.722.864	133,66
Višak ukupnih prihoda i primitaka		966.094	310.968	32,19
Manjak prihoda i primitaka - preneseni		812.835	0	0,00
Višak prihoda i primitaka - preneseni		0	153.259	--
Višak prihoda i primitaka raspoloživ u sljedećem razdoblju		153.259	464.227	302,90

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

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



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

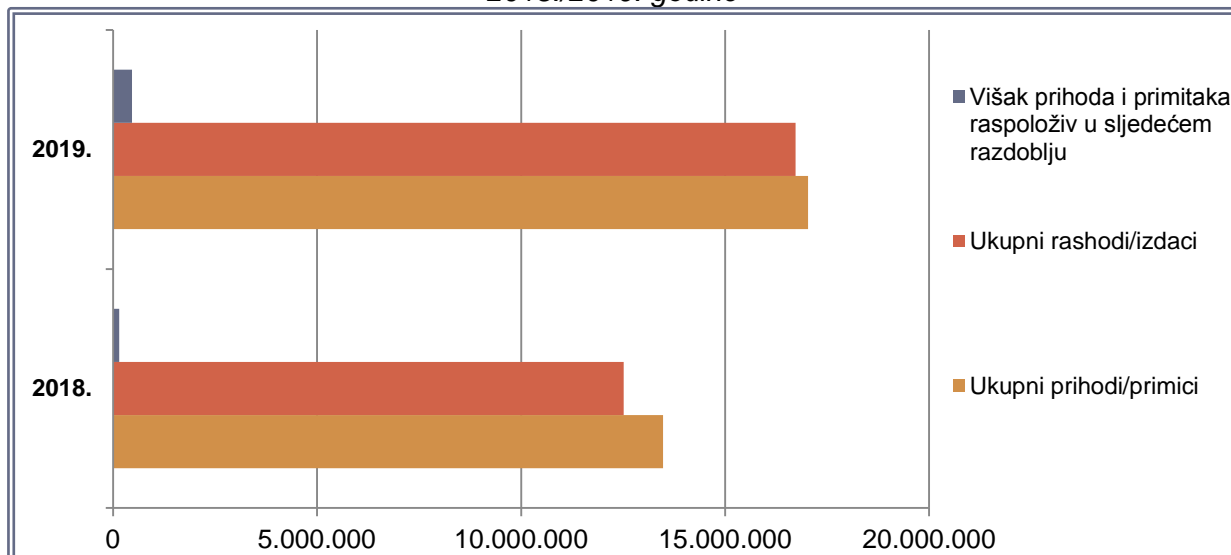
Na temelju provedene analize Izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima Općine Hrvace za razdoblje od 01. siječnja 2019. godine do 31. prosinca 2019. godine utvrđuje se da je Općina na dan 31.12.2019. godine ostvarila poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to :

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 3.231.936 kn
- manjak prihoda od nefinancijske imovine u iznosu od 2.920.968 kn
- ukupan višak prihoda/primitaka u iznosu od 310.968 kn

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2019. godini iznose 16.722.864 kn, što je za 4.211.338 kn ili 33,66% više u odnosu na prethodnu godinu. Višak prihoda/primitaka u tekućoj godini iznosio je 310.968 kn, te preneseni višak prihoda/primitaka iz prethodnog razdoblja iznosio je 153.259 kn, temeljem čega dobivamo iznos od 464.227 kn viška prihoda i primitaka raspoloživog u sljedećem razdoblju.

Proračunska sredstva su korištena za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga, a vrijednosno najznačajniji rashodi/izdaci su ostvareni kroz materijalne rashode u iznosu od 4.927.344 kn ili 29,46%, rashode za zaposlene u iznosu od 3.862.973 kn ili 23,10% te rashode za nabavu proizvedene dugotrajne imovine u iznosu od 3.052.888 kn ili 18,26% od ukupno ostvarenih rashoda/izdataka.

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



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

4.4.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja

Tablica 6 Vertikalna analiza aktive bilance Općine Hrvace

AKTIVA	2018. godina	%	2019. godina	%	Indeks 2019./2018.
Dugotrajna imovina/ Nefinancijska imovina	54.915.906	85,01	54.759.815	86,22	99,72
Kratkotrajna imovina/ Financijska imovina	9.684.930	14,99	8.749.728	13,78	90,34
Ukupno	64.600.836	100,00	63.509.543	100,00	98,31

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2019.

U 2018. godini dugotrajna imovina Općine Hrvace sudjeluje sa 85,01%, dok kratkotrajna imovina sudjeluje sa 14,99% u ukupnoj imovini. U 2019. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini sudjeluje u nešto većem postotku u odnosu na 2018. godinu, tj. udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini iznosio je 86,22%, a udio kratkotrajne imovine je iznosio 13,78%..

Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, uočava se smanjenje dugotrajne imovine u 2019. godini u odnosu na 2018. za 0,28% te smanjenje kratkotrajne imovine za 9,66%.

Tablica 7 Vertikalna analiza pasive bilance Općine Hrvace

PASIVA	2018. godina	%	2019. godina	%	Indeks 2019./2018.
Obveze	3.740.928	5,79	2.142.237	3,37	57,26
Vlastiti izvori	60.859.908	94,21	61.367.307	96,63	100,83
Ukupno	64.600.836	100,00	63.509.544	100,00	98,31

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2019.

U 2018. godini udio obveza Općine Hrvace u ukupnoj pasivi iznosio je 5,79%, dok se u 2019. godini taj postotak smanjio na 3,37%.

Što se tiče vlastitih izvora, njihov se udio u ukupnom iznosu pasive povećao u postotnom iznosu od 2,42, a gledajući kroz indekse, uočava se povećanje vlastitih izvora za 0,83%.

4.4.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja

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

Ekonomičnost ukupnog poslovanja	=	<u>ukupni prihodi i primici</u>
		ukupni rashodi i izdaci
		17.033.832
	=	<u>16.722.864</u>
	=	1,02

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti Općine Hrvace veći od jedan, Općina je u tekućoj godini poslovala s dobitkom, a s obzirom da je ostvarila višak prihoda/primitaka u iznosu od 310.968 kn, te ima preneseni višak prihoda/primitaka iz proteklog razdoblja u iznosu od 153.259 kn, Općina posluje s proračunskim suficitom i to u iznosu od 464.227 kn.

UPRAVLJANJE IMOVINOM

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

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

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

- **OSNIVANJE ODJELA ZA UPRAVLJANJE IMOVINOM**

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

- **FORMULIRANJE STRATEŠKE ULOGE NEKRETNINA U OSTVARIVANJU CILJEVA LOKALNE SAMOUPRAVE**

Taj proces treba provesti na lokalnoj razini uz detaljnu raspravu i konsenzus. Ciljevi bi mogli uključiti pružanje obaveznih usluga što je moguće efikasnije, ostvarivanje prihoda radi financiranja zadataka lokalne samouprave, poboljšanje kulturnoga života općine, boljega fizičkog izgleda općine, smanjivanje subvencija

nevladinim organizacijama i socijalnim korisnicima imovine. Mogu se odrediti i drugi ciljevi.

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

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

- **IZRADA BAZE PODATAKA O IMOVINI**

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

- **PROVEDBA PRAKSE UPRAVLJANJA IMOVINOM NA NAČIN UPRAVLJANJA PORTFELJIMA**

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

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

1. uvođenje baze podataka/sustava inventure za svaku jedinicu imovine posebno,
2. povrat imovine (tranzicijska pitanja),
3. klasifikacija imovine i formuliranje financijske politike u skladu s klasifikacijom,
4. procjena vrijednosti imovine,
5. računovodstvo i financijsko planiranje za imovinu (operativni izvještaji),
6. intenzivna financijska analiza portfelja, imovine i projekata,
7. deregulacija poslovnoga zakupa i poboljšanje postupaka iznajmljivanja,

8. kvantificiranje i praćenje direktnih i indirektnih subvencija vezanih za nekretnine koje uživaju zakupci i korisnici nekretnina u vlasništvu lokalne samouprave,
9. izvještavanje o imovini,
10. konsolidiranje upravljanja,
11. izrada sveobuhvatnog plana za upravljanje imovinom.

5.1. Inventura imovine

Kako bi se uspješno upravljalo imovinom, svaka JLS treba:

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

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

- ✓ kvalitetna briga o javnoj imovini zahtijeva prikupljanje podataka i kontrolu,
- ✓ zakonska obveza prikupljanja podataka (u nekim slučajevima),
- ✓ preduvjet za izdavanje municipalnih obveznica, te

- ✓ unapređuje odgovornost lokalne samouprave i transparentnost u radu s njezinim nekretninama.

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

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

Općina 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

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

U ukupnoj imovini Općine Hrvace, a prema uspostavljenom Registru nekretnina Općine Hrvace, ukupnu imovinu čine katastarske kulture prometnice (ceste, ostali nerazvrstani putevi, nerazvrstane ceste) sa 88,56% imovine, zemljišta (izgrađena i neizgrađena građevinska zemljišta, poljoprivredna zemljišta, šume i ostala zemljišta) sa 11,18% imovine, dok preostalih 0,26% imovine čine različite katastarske kulture (javni prostori, komunalna infrastruktura, kulturni objekti, poslovni prostori i sportski objekti).

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

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

5.1.1. Pokretnine u vlasništvu Općine

❖ *Službena vozila*

Službena vozila u vlasništvu Općine Hrvace koriste se za obavljanje službenih poslova i putovanja unutar i izvan područja Općine. Općina Hrvace ima u svom vlasništvu 1 službeno vozilo.

5.1.2. Upravljanje vlasničkim udjelima u trgovačkim društvima

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

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

Red.	Opći podaci o poduzeću/ trgovačkom društvu	Udio
------	--	------

br.	Naziv	Adresa	OIB	vlasništva
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; Sudski registar; Službene web stranice trgovačkih društava

5.1.3. Ostali oblici imovine

Ostale oblike imovine čine:

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

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

5.2. Tranzicijska pitanja

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FINANCIJSKA NAČELA I CILJEVI	
Obvezna imovina	
1.	povećanje djelotvorne namjene objekata, postavljanje zahtjeva da odjeli lokalne samouprave opravdaju potražnju za tim prostorom
2.	svođenje tekućih troškova na najmanju moguću mjeru
3.	smještanje ureda i usluga lokalne samouprave u funkcionalnim, a ne atraktivnim područjima, te u skromnijim zgradama i objektima
4.	poznavanje najviše i najbolje namjene imovine i izrada cost-benefit analize, kako bi se opravdala namjena određene imovine za potrebe lokalne samouprave
Diskrecijska imovina	

1. analiza stvarnih troškova kako bi se olakšalo donošenje najboljih odluka
2. stvaranje programskih alternativa radi što većeg smanjenja direktnih i indirektnih subvencija u vezi s imovinom

Posebno je korisno razmotriti sljedeće mjere:

- ✓ postići da korisnici ili njihovi sponzori sami održavaju imovinu
- ✓ poticati korisnike ili sponzore da daju u zakup nekorištene dijelove prostora ili područja drugim komercijalnim ili neprofitnim pravnim osobama te točno izvještavati vlasnika o ostvarenim neto prihodima i u skladu s tim prilagoditi subvencije
- ✓ uspostaviti jasne ugovorne odnose s korisnicima koji ugovaraju međusobne obveze za održavanje imovine i raspodjelu troškova i prihoda
- ✓ pratiti namjenu i korištenje kako bi se osiguralo da neiskorišten prostor bude dodijeljen ozbiljnijim korisnicima
- ✓ urediti da više skupina korisnika dijeli objekt

Višak imovine

1. dati nekretnine u zakup uz najvišu i najbolju namjenu radi stvaranja tekućih prihoda
2. povremeno ocijeniti rezultate ostvarenja prihoda kod tih nekretnina pomoću alternativnih investicijskih kriterija
3. provoditi selektivna kapitalna ulaganja radi povećanja prihoda
4. prodati nekretnine koje ne daju dovoljno dobre rezultate, kako bi se ostvarili jednokratni prihodi
5. smanjiti troškove održavanja i obveze na imovini ako se ona ne može dati u zakup niti prodati

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

Tablica 10 Klasifikacija imovine Općine Hrvace

Red. br.	Osnovni podaci o jedinici imovine				Klasifikacija imovine					
					Funkcija			Optimalna funkcija		
	Portfelj	Potportfelj	Broj jedinica imovine (JI)	Površina (m ²)	A	B	C	A	B	C
1.	Javni prostori	Zelene površine	1	35,00	+			+		
2.	Komunalna infrastruktura	Groblja i mrtvačnice	4	9.592,00	+			+		

		Ostala komunalna infrastruktura	2	59,00	+			+		
3.	Kulturni objekti	Crkve i kapele	1	651,00	+			+		
4.	Poslovni prostori	Ostali poslovni prostori	1	378,00		+				+
5.	Prometnice	Ceste	5	34.334,00	+			+		
		Ostali nerazvrstani putevi	280	477.101,00	+			+		
		Nerazvrstane ceste	3.936	486.982.380,00	+			+		
6.	Sportski objekti	Otvoreni tereni	3	32.711,00		+				+
7.	Zemljišta	Izgrađena građevinska zemljišta	54	3.754,00		+				+
		Neizgrađena građevinska zemljišta	29	4.297,87		+				+
		Poljoprivredna zemljišta	334	19.295.968,45		+				+
		Ostala zemljišta	72	1.212.962,00	+			+		
		Šume	44	11.694,07		+				+

Izvor: Registar nekretnina Općine Hrvace

5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina

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

1. jedinice imovine koje se mogu prenijeti (prodati) barem potencijalno (imovina u vlasništvu lokalne samouprave);

- za tu je imovinu poznavanje tržišne vrijednosti imovine ključ praćenja i kontrole rezultata;
2. imovina lokalne samouprave koja nije prenosiva prema bilo kakvim racionalnim pretpostavkama;
- suvremeni pristup za procjenu imovine je takozvana cijena vijeka trajanja, koja se sastoji od cijene izgradnje i troškova održavanja i popravaka imovine za vrijeme njezina vijeka trajanja.

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

ODREĐIVANJE PRIORITETA MEĐU IMOVINOM KOJA SE PROCJENJUJE:

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

Preporuke za primjenu prilikom procjene vrijednosti imovine su sljedeće:

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

Općina Hrvace ima ukupno 4.766 jedinica imovine prema trenutnom stanju uspostavljenog Registra nekretnina u kojemu je sva imovina grupirana u portfelje i potportfelje. Registar nekretnina 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 nekretnina sva imovina funkcijski klasificirana na: obveznu, diskrecijsku i višak imovine.

S obzirom na veliki broj jedinica imovine koju tehnički nije moguće uvrstiti u samu Strategiju imovine, detaljan pregled imovine sa financijskog aspekta, odnosno vrijednosti imovine daje se u Registru nekretnina 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 u obzir je uzeta prosječna tržišna cijena nekretnina na tržištu nekretnina i zakonski okvir, odnosno pojedini Pravilnici, Odluke i Naputci za određivanje vrijednosti pojedinih vrsta imovine, odnosno nekretnina.

Ukupna procijenjena vrijednost imovine/nekretnina u vlasništvu Općine Hrvace (sukladno trenutnom stanju utvrđenog Registra nekretnina Općine Hrvace) iznosi 10.234.215,38 kn. Struktura imovine Općine i vrijednosti po portfeljima i potportfeljima su vidljivi u sljedećoj tablici.

Tablica 11 Prikaz vrijednosti imovine Općine Hrvace po portfeljima i potportfeljima
Struktura imovine

Portfelj	Podportfelj	Vrijednost	Troškovi	Prihodi	Broj jli	Broj KI	Površina po j.m.	j.m.	Cijena po j.m.
JAVNI PROSTORI	ZELENE POVRŠINE	1.00	0.00	0.00	1	0	35.00	m2	0.03
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	GROBLJA I MRTVAČNICE	12,934.45	0.00	0.00	4	0	9,592.00	m2	1.35
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	OSTALA KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	2.00	0.00	0.00	2	0	59.00	m2	0.03
KULTURNI OBJEKTI	CRKVE I KAPELE	1.00	0.00	0.00	1	0	651.00	m2	0.00
POSLOVNI PROSTORI	OSTALI POSLOVNI PROSTORI	1,277,640.00	0.00	0.00	1	0	378.00	m2	3,380.00
PROMETNICE	CESTE	5.00	0.00	0.00	5	0	34,334.00	m2	0.00
PROMETNICE	OSTALI NERAZVRSTANI PUTEVI	279.00	0.00	0.00	280	0	477,101.00	m2	0.00
PROMETNICE	NERAZVRSTANE CESTE	3,886.00	0.00	0.00	3936	0	486,963,965.00	m2	0.00
SPORTSKI OBJEKTI	OTVORENI TERENI	41,294.65	0.00	0.00	3	0	32,711.00	m2	1.26
ZEMLJIŠTA	IZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	7,616,814.00	0.00	0.00	54	0	3,754.00	m2	2,028.99
ZEMLJIŠTA	NEIZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	967,020.75	0.00	0.00	29	0	4,297.87	m2	225.00
ZEMLJIŠTA	POLJOPRIVREDNA ZEMLJIŠTA	138,580.89	0.00	0.00	334	0	19,295,968.45	m2	0.01
ZEMLJIŠTA	OSTALA ZEMLJIŠTA	163,335.48	0.00	0.00	72	0	1,212,962.00	m2	0.13
ZEMLJIŠTA	ŠUME	12,421.16	0.00	0.00	44	0	11,694.07	m2	1.06
	Ukupno	10,234,215.38	0.00	0.00	4766				

Izvor: Registar nekretnina 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 12 Primjer operativnog izvještaja

Prihodi	
	Bruto potencijalni prihod ¹
-	Gubici zbog neiskorištenosti ²
=	Bruto efektivni prihod
Tekući troškovi³	
	Popravci
	Grijanje
	Struja
	Voda
	Odvoz otpada
	Osiguranje
	Porezi
	Komunalna naknada
	Naknada za upravljanje imovinom
+	Ostalo ⁴
=	Ukupni tekući troškovi
	Bruto efektivni prihod
-	Ukupni tekući troškovi
=	Neto efektivni prihod
Troškovi financiranja	
-	Hipotekarna kamata
Dodatni troškovi	
	Procjena
+	Ostalo ⁵
=	Ukupno dodatno
	Neto efektivni prihod
-	Hipotekarna kamata
-	Ukupno dodatno
=	Neto prihod
	Neto prihod
-	Otplate hipotekarne glavnice ⁶

¹Bruto 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.

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

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

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

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

= DOBIT⁶

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 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.

⁶Za 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.

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

5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata

Tablica 13 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.	Javni prostori ⁸	-	-	-	-	-	35,00	-	35,00
2.	Komunalna Infrastruktura ⁹	-	-	50,00	9,00	4.769,00	3.226,00	1.597,00	9.651,00
3.	Kulturni objekti ¹⁰	-	-	-	-	651,00	-	-	651,00
4.	Poslovni prostori ¹¹	-	-	-	378,00	-	-	-	378,00
5.	Prometnice ¹²	2.358.201,00	84.163.123,00	134.037.411,00	95.036.577,00	138.132.764,00	16.956.389,00	16.809.350,00	487.493.815,00
6.	Sportski objekti ¹³	-	-	-	32.711,00	-	-	-	32.711,00
7.	Zemljišta ¹⁴	1.984,99	1.021.545,75	331.596,75	16.342.982,00	4.282,34	2.767.129,00	59.155,56	20.528.676,39
UKUPNO:		2.360.185,99	85.184.668,75	134.369.057,75	111.412.657,00	138.142.466,34	19.726.779,00	16.870.102,56	508.065.917,39

Izvor: Registar nekretnina Općine Hrvace

⁸Javni prostori obuhvaćaju zelene površine.

⁹Komunalna infrastruktura obuhvaća groblja i mrtvačnice te ostalu komunalnu infrastrukturu.

¹⁰Kulturni objekti obuhvaćaju crkve i kapele.

¹¹ Poslovni prostori obuhvaćaju ostale poslovne prostore.

¹²Prometnice obuhvaćaju ceste i ostale nerazvrstane puteve.

¹³Sportski objekti obuhvaćaju otvorene terene..

¹⁴Zemljišta obuhvaćaju poljoprivredna zemljišta (oranice, voćnjake, vinograde), izgrađena građevinska zemljišta (kuće, zgrade), neizgrađena građevinska zemljišta (dvorišta), šume te ostala zemljišta (kanali, jarci, neplodno, pašnjaci).

Iz prethodno prikazane tablice može se zaključiti da Općina Hrvace raspolaže s ukupno 508.065.917,39 m² te je u većini slučajeva isključivi vlasnik istih.

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

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

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

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

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

1. ALAT (stopa kapitalizacije)

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

$$R = I / V$$

R – stopa kapitalizacije

I – prihod

V – vrijednost

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

2. ALAT (indikator operativnog troška)

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

Indikator operativnog troška = ukupni operativni troškovi / efektivni bruto prihod

ili dodatno na to

Indikator neto prihoda = neto operativni prihod / efektivni bruto prihod

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

- **ANALIZA DISKONTIRANOGA NOVČANOG TIJEKA**

Sveobuhvatnija tehnika za analiziranje prihoda nekretnine ili investicijskih projekata je Analiza diskontiranoga novčanog tijeka. U biti, ova tehnika omogućava procjenu tržišne vrijednosti imovine ili projekta zasnovanog na dohodcima i troškovima koji

nastaju u određenome vremenskome razdoblju. Ovo je osobito korisno kada postoji potreba za odlukama o financijski smislenom izboru između dviju ili više mogućih upotreba iste imovine ili između alternativnih investicijskih projekata. Diskontirani novčani tijek zasnovan je na premisi da novac više vrijedi danas nego ako treba čekati da ga se primi kasnije. Tako budući dohodak vrijedi manje nego sadašnji dohodak.

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

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

može doći kroz zakup ili prodaju imovine. Ta ograničenja gravitiraju prema povećanju vremena kada je prostor prazan i vode propadanju stanja i izgleda imovine i okolnog područja.

Općina ima ovlasti da odredi ograničenja i uvjete upotrebe imovine, kao i s tim povezanih transakcija. Teže je dati sposobnost donošenja odluke korisnicima i kupcima. Međutim, to se mora učiniti koliko god je moguće. Društvo, zasigurno, ima interese koji moraju biti zaštićeni kroz ograničenja i druga sredstva. Ali prekomjerna će regulacija i ograničenja odbiti one koji bi možda produktivnije koristili imovinu i koji stoga mogu platiti veću cijenu ili zakup. Važno je revidirati obrasce i postupke zakupa, prodaje, ograničenja uporabe i drugo vezano uz privatnu uporabu općinske imovine, te nastojati eliminirati one zahtjeve koji nisu neophodni za javni interes, tako da gospodarska korist od općinske imovine može biti najveća moguća. Za povećanje efikasnosti prakse davanja u zakup lokalnih samouprava, također bi bilo korisno učiniti neke promjene u standardnim ugovorima o zakupu poslovnih prostora i procedura davanja u zakup.

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

Općina Hrvace trenutno raspolaže/ima u vlasništvu poslovne prostore koji su u zakupu. Poslovni prostori Općine su navedeni u sljedećoj tablici.

Tablica 14 Popis poslovnih prostora u zakupu u vlasništvu Općine Hrvace

Red. br.	Naziv/opis jedinice imovine (poslovnog prostora)	Zakupnik poslovnog prostora	Površina (m ²)	Iznos mjesečne zakupnine (kn/m ²)
1.	Ljekarna Splitsko-dalmatinske županije Split	Hrvace 230, Hrvace	98,00	1.000,00
2.	Frizerski salon „Meri“	Hrvace 231, Hrvace	15,20	500,00
3.	Zubna ordinacija dr. Tanja Nikolić Malora	Hrvace 231, Hrvace	41,60	650,84
4.	HP-Hrvatska pošta d.d.	Hrvace 230, Hrvace	38,00	700,00
5.	Knjižara i papirnica – Lidija Jerkan	Hrvace 231, Hrvace	40,00	1.500,00
6.	Paser j.d.o.	Hrvace b.b. Hrvace	243,00	1.600,00

Izvor: Općina Hrvace

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

Općina Hrvace bilježi godišnje prihode od zakupa poslovnih prostora u ukupnom iznosu od 63.010,00 kn.

5.8. Praćenje subvencija

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

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

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

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

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

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

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

Indirektna subvencija najma = tržišna najamnina – stvarni najam

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

5.9. Izvještavanje o imovini

Jedinicama lokalne samouprave i njihovim stanovnicima potrebne su potpune i jezgrovite informacije o imovini koju lokalna samouprava posjeduje i podupire. Načelnicima, vijećima i stanovnicima ne moraju nužno biti potrebne detaljne informacije o svakoj jedinici imovine. No, trebali bi imati jasan, sažet pregled, koji bi pokazao glavne portfelje imovine, prihode, izdatke i glavne institucije koje su u to

uključene. Razina informiranosti trebala bi biti dovoljna da se javnosti prikaže kvaliteta upravljanja tom imovinom, da se ne bi posumnjalo u korupciju u raspodjeli imovine lokalne samouprave i u drugim financijskim i nefinancijskim aspektima.

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

Preporuke za primjenu postupka izvještavanja o imovini su sljedeće:

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

5.10. Konsolidirano upravljanje

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

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

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

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

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

5.11. Sveobuhvatni/cjeloviti plan

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

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

Preporuke za primjenu cjelovitog plana su sljedeće:

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

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

CILJEVI I SMJERNICE ZA RASPOLAGANJE I UPRAVLJANJE IMOVINOM U RAZDOBLJU OD 2020. DO 2026. GODINE

6.1. Strateški cilj

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

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

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

6.2. Prioritetni ciljevi

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

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

6.3. Smjernice za ostvarivanje prioritetnih ciljeva

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

- ✓ konstantno ažuriranje postojećeg Registra nekretnina,
- ✓ pronalaženje i uknjižba imovine u vlasništvu Općine Hrvace koja do sada nije evidentirana kao općinska imovina

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

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

POPIS TABLICA

<u>Tablica 1 Opći podaci o obvezniku</u>	11
<u>Tablica 2 SWOT analiza</u>	13
<u>Tablica 3 Analiza dionika Općine Hrvace</u>	16
<u>Tablica 4 Ostvareni prihodi/primici Općine Hrvace za 2018. i 2019. godinu, u kn</u>	17
<u>Tablica 5 Ostvareni rashodi/izdaci Općine Hrvace za 2018. i 2019. godinu, u kn</u>	19
<u>Tablica 6 Vertikalna analiza aktive bilance Općine Hrvace</u>	21
<u>Tablica 7 Vertikalna analiza pasive bilance Općine Hrvace</u>	21
<u>Tablica 8 Popis trgovačkih društava u kojima Općina Hrvace ima poslovni udio</u>	27
<u>Tablica 9 Primjer portfelja nepokretne imovine u Hrvatskoj</u>	30
<u>Tablica 10 Klasifikacija imovine Općine Hrvace</u>	31
<u>Tablica 11 Prikaz vrijednosti imovine Općine Hrvace po portfeljima i potportfeljima</u>	35
<u>Tablica 12 Primjer operativnog izvještaja</u>	37
<u>Tablica 13 Prikaz podjele imovine Općine Hrvace prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini</u>	39
<u>Tablica 14 Popis poslovnih prostora u zakupu u vlasništvu Općine Hrvace</u>	43

POPIS GRAFIKONA

<u>Grafikon 1 Interna analiza ljudskih resursa Općine Hrvace</u>	15
--	----

<u>Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Općine Hrvace u 2018. i 2019. godini, u kunama</u>	18
<u>Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka u proračunu Općine Hrvace u 2018. i 2019. godini, u kunama</u>	19
<u>Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2018./2019. godine</u>	20