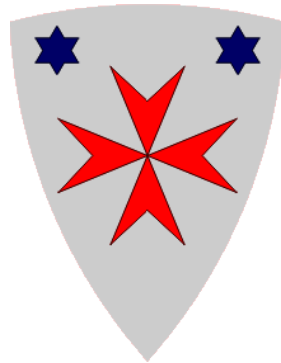


REPUBLIKA HRVATSKA
VARAŽDINSKA ŽUPANIJA
GRAD IVANEC



STRATEGIJA UPRAVLJANJA IMOVINOM GRADA IVANCA

**Identifikacija imovine, procjena imovine i
strategija upravljanja imovinom**

2018.-2021.

SADRŽAJ

1. PRIPREMA PLANIRANJA.....	3
2. UVOD.....	7
2.1. Osnovna polazišta.....	9
3. O OBVEZNIKU.....	11
4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA	14
4.1. SWOT analiza	14
4.2. Analiza ljudskih resursa.....	16
4.2.1. Interna analiza ljudskih resursa	17
4.3. Analiza dionika	19
4.4. Analiza financijskih izvještaja	20
4.4.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja	20
4.4.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja	24
4.4.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja	25
5. UPRAVLJANJE IMOVINOM.....	26
5.1. Inventura imovine	28
5.2. Tranzicijska pitanja.....	30
5.3. Klasifikacija imovine	31
5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina	35
5.5. Operativni izvještaji	39
5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata	42
5.7. Deregulacija iznajmljivanja	45
5.8. Praćenje subvencija	47
5.9. Izvještavanje o imovini	49
5.10. Konsolidirano upravljanje.....	50
5.11. Sveobuhvatni/cjeloviti plan.....	51
6. CILJEVI I SMJERNICE ZA RASPOLAGANJE I UPRAVLJANJE IMOVINOM U RAZDOBLJU OD 2018. DO 2021. GODINE.....	52
6.1. Dugoročni strateški ciljevi.....	52
6.2. Prioritetni ciljevi	52
6.3. Smjernice za ostvarivanje prioritetnih ciljeva	53
7. POPIS TABLICA	54
8. POPIS GRAFIKONA	54

1. PRIPREMA PLANIRANJA

Strategija upravljanja imovinom Grada Ivanca za razdoblje 2018.-2021. godine (u daljnjem tekstu: Strategija) donosi se za potrebe Grada Ivanca.

Strategija određuje dugoročne ciljeve i smjernice za upravljanje i raspolaganje imovinom u vlasništvu Grada Ivanca za navedeno razdoblje (2018.-2021.). Strategijom se želi osigurati ekonomski svrhovito, učinkovito i transparentno upravljanje imovinom Grada Ivanca, uz očuvanje i pronalaženje optimalnih rješenja za Grad pri upravljanju i raspolaganju imovinom.

Učinkovito upravljanje imovinom Grada Ivanca treba pridonijeti što boljem iskorištenju imovine kao i kvalitetnije upravljanje. Potrebno je provesti sveobuhvatnu analizu i procjenu tržišne vrijednosti svih nekretnina Grada, što predstavlja uvjet za izradu snimke i ocjene realnog stanja i vrijednosti tog dijela imovine Grada. Ova Strategija oslanja se na Strategiju upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013.-2017. godine (NN, broj 76/13), 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, učinkovitosti i odgovornosti.

1. Načelo javnosti – osigurava se propisivanjem načina raspolaganja, utvrđivanjem pravila i kriterija raspolaganja imovinom u aktima Grada te njihovom javnom objavom, vođenjem registra nekretnina u vlasništvu Grada.
2. Načelo predvidljivosti - osigurava jednak i predvidljiv način raspolaganja imovinom u istim ili sličnim slučajevima.
3. Načelo učinkovitosti – osigurava učinkovito upravljanje i raspolaganje imovinom radi ostvarivanja gospodarskih, infrastrukturnih 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 nekretninama Grad Ivanec treba postupati kao dobar gospodar, što prije svega podrazumijeva izradu sveobuhvatnog popisa svih nekretnina u vlasništvu Grada, s utvrđenim stanjem u kojem se nekretnine nalaze i određenom tržišnom vrijednosti, kao i utvrđivanje važnosti određenih nekretnina za Grad 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 Grad koristiti za vlastite potrebe ili davati na korištenje drugima, i na ostale nekretnine kojima će Grad raspolagati prema smjernicama iz Strategije.

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

Temeljno tijelo je *predsjednik*, odnosno Gradonačelnik Grada Ivanca Milorad Batinić. Gradonačelnik, uz suradnju sa stručnim djelatnicima Grada, 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 gradskih 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 2018. do 2021. godine. Radna skupina (Povjerenstvo) je formirana u siječnju 2018. godine, kada se započelo s radom na Strategiji. Nacrt/radnu verziju Strategije upravljanja imovinom Grada Ivanca 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**



REPUBLIKA HRVATSKA
VARAŽDINSKA ŽUPANIJA
GRAD IVANEC
GRADONAČELNIK
KLASA: 011-01/18-01/01
URBROJ: 2186/12-02/32-18-3
Ivanec, 11. siječnja 2018.

Na temelju članka 48. Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi („Narodne novine“ br. 33/01, 60/01 - vjerodostojno tumačenje, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13 – pročišćeni tekst, 137/15 – ispravak, 123/17) i članka 64. Statuta Grada Ivanca („Službeni vjesnik Varaždinske županije“ br. 21/09, 12/13 i 23/13 – pročišćeni tekst) gradonačelnik Grada Ivanca donosi sljedeći

ODLUKU

o osnivanju tijela za izradu Strategije upravljanja imovinom Grada Ivanca za razdoblje 2018.-2021. godine

Članak 1.

Grad Ivanec i SEVOI d.o.o., Jankomir 27, Zagreb, OIB 86157498303, sklopili su Ugovor br. 3/18 za realizaciju projekta Identifikacija imovine, procjena imovine i strategija upravljanja imovinom za razdoblje 2018.-2021. godine, KLASA: 943-01/17-01/09, URBROJ: 2186/12-02/02-18-2, od 09.01.2018. godine.

Članak 2.

Osniva se radna skupina za suradnju u izradi Strategije upravljanja imovinom Grada Ivanca za razdoblje 2018.-2021. godine, sa stručnim izrađivačem SEVOI d.o.o., Jankomir 27, Zagreb, OIB 86157498303,

Za članove radne skupine imenuju se:

1. Marina Držaić, struč.spec.admin.publ.,
2. Irena Romanić, struč.spec.admin.publ.,
3. Petra Videc, informatičar.

Članak 3.

Zadužuju se članovi radne skupine za prikupljanje i dostavu potrebnih podataka izrađivaču iz članka 1. ove Odluke, pomoć u izradi Strategije upravljanja imovinom Grada Ivanca za razdoblje 2018.-2021. godine, te praćenje njene provedbe i realizacije.

Članak 4

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja, a objavit će se na službenim internetskim stranicama Grada Ivanca, www.ivanec.hr.

DOSTAVITI:

1. Imenovanim članovima, ovdje
2. SEVOI d.o.o., Jankomir 27, Zagreb
3. Pismohrana, ovdje



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 zemlja zemljišna čestica zajedno sa svime što je trajno postavljeno na njoj (zgrade, konstrukcije, infrastruktura, drveće, itd.). Nekretnina može sadržavati više od jedne zgrade ili konstrukcije (npr. škola se kao nekretnina može sastojati od građevinskog zemljišta s glavnom školskom zgradom i posebnom zgradom sportskog objekta). Često se nekretnina lokalne samouprave sastoji od dijela zgrade, npr. prizemlja ili podruma u zgradi s više katova (standardni je termin za ovu vrstu nekretnina prostor). Nekretnina također može biti i prazna zemljišna čestica, bez

ikakvih građevina. S druge strane, nekretnina je generički termin kada se raspravlja o samom pojmu ili određenoj skupini jedinica nekretnina.

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

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

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

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

2.1. Osnovna polazišta

➤ Zakoni i drugi propisi

U vezi s nekretninama u primjeni je više zakonskih i podzakonskih propisa. Grad Ivanec 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 Grada Ivanca su sljedeći:

- 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 i 94/17)
- Zakon o zemljišnim knjigama („Narodne novine“ broj 91/96, 68/98, 137/99, 114/01, 100/04, 107/07, 152/08, 126/10, 55/13, 60/13 i 108/17)
- Zakon o prostornom uređenju („Narodne novine“ broj 153/13, 65/17 i 114/18)
- Zakon o gradnji („Narodne novine“ broj 153/13 i 20/17)
- Zakon o najmu stanova („Narodne novine“ broj 91/96, 48/98, 66/98, 22/06 i 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 i 78/02)
- Zakon o obveznim odnosima („Narodne novine“ broj 35/05, 41/08, 125/11, 78/15 i 29/18)
- Zakon o postupanju s nezakonito izgrađenim zgradama („Narodne novine“ broj 86/12, 143/13, 65/17 i 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 i 90/18)
- Zakon o državnoj izmjeri i katastru nekretnina („Narodne novine“ broj 112/18)
- Zakon o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora („Narodne novine“ broj 125/11, 64/15 i 112/18 – pročišćeni tekst),
- Zakon o procjeni vrijednosti nekretnina („Narodne novine“ broj 78/15)
- Zakon o izvlaštenju i određivanju naknade („Narodne novine“ broj 74/14 i 69/17)
- 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 i 123/17)
- Zakon o uređivanju imovinskopravnih odnosa u svrhu izgradnje infrastrukturnih građevina („Narodne novine“ broj 80/11)
- Zakon o komunalnom gospodarstvu („Narodne novine“ broj 68/18, 110/18)
- Zakon o cestama („Narodne novine“ broj 84/11, 22/13, 54/13, 148/13 i 92/14)
- Zakon o javno-privatnom partnerstvu („Narodne novine“ broj 78/12, 152/14 i 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 i 81/02)
- 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)
- Zakon o upravljanju državnom imovinom („Narodne novine” broj 52/18)
- Zakon o proračunu („Narodne novine” broj 87/08, 136/12 i 15/15)
- Zakon o fiskalnoj odgovornosti („Narodne novine” broj 111/18)
- Zakon o Središnjem registru državne imovine („Narodne novine“ broj 112/18)
- Uredba o registru državne imovine („Narodne novine“ broj 55/11)
- Pravilnik o održavanju građevina („Narodne novine“ broj 122/14)
- 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 i 112/18)
- Pravilnik o proračunskom računovodstvu i Računskom planu („Narodne novine” broj 124/14, 115/15, 87/16 i 3/18)

➤ **Akti Grada Ivanca (Pravilnici i Odluke)**

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

- Statut Grada Ivanca („Službeni vjesnik Varaždinske županije“ br. 21/09, 12/13, 23/13 – pročišćeni tekst, 13/18)
- Odluka o uvjetima, načinu i postupku upravljanja nekretninama u vlasništvu Grada Ivanca („Službeni vjesnik Varaždinske županije“ br. 44/15)
- Odluka o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora u vlasništvu Grada Ivanca („Službeni vjesnik Varaždinske županije“ br. 60/17)
- Odluka o nerazvrstanim cestama („Službeni vjesnik Varaždinske županije“ br. 44/11, 34A/12, 12/13, 50/16)

3. O OBVEZNIKU

Grad Ivanec je jedinica lokalne samouprave, a područje na kojem se prostire je utvrđeno Zakonom o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. Grad pripada Varaždinskoj županiji. Sjedište Grada Ivanca je na adresi Trg hrvatskih ivanovaca 9B, Ivanec. U sastavu Grada nalazi se 29 naselja.

Tablica 1 Opći podaci o obvezniku

GRAD IVANEC	
Županija	Varaždinska županija
Broj stanovnika	13.758 stanovnika (Popis stanovništva iz 2011. godine)
Površina	94,7 km ² (7,51% ukupne površine Varaždinske županije)
Načelnik	Milorad Batinić
Sjedište Grada	Ivanec
Adresa	Trg hrvatskih ivanovaca 9B, 42240 Ivanec
OIB	84121580205
MB	02691167
Web stranica	www.ivanec.hr
E - mail	grad@ivanec.hr
Telefon	042 404 870
Faks	042 781 103
Gradska naselja	Bedenec, Cerje Tužno, Gačice, Gečkovec, Horvatsko, Ivanec, Ivanečka Željeznica, Ivanečki Vrhovec, Ivanečko Naselje, Jerovec, Kaniža, Knapić, Lančić, Lovrečan, Lukavec, Margečan, Osečka, Pece, Prigorec, Punikve, Radovan, Ribić Breg, Salinovec, Seljanec, Stažnjevec, Škriljevec, Vitešinec, Vuglovec i Željeznica.

Izvor: <http://www.ivanec.hr>; www.dzs.hr; Grad Ivanec

Grad Ivanec je samostalan u odlučivanju u poslovima iz samoupravnog djelokruga. Grad Ivanec u svom samoupravnom djelokrugu obavlja poslove lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, a koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima i to osobito poslove koji se odnose na:

- ✓ uređenje naselja i stanovanje,
- ✓ prostorno i urbanističko planiranje,
- ✓ komunalno gospodarstvo,
- ✓ brigu o djeci,
- ✓ socijalnu skrb,
- ✓ primarnu zdravstvenu zaštitu,
- ✓ odgoj i osnovno obrazovanje,
- ✓ kulturu, tjelesnu kulturu i sport,
- ✓ zaštitu potrošača,
- ✓ zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,

- ✓ protupožarnu i civilnu zaštitu,
- ✓ promet na svom području te
- ✓ ostale poslove sukladno posebnim zakonima

Na čelu Grada Ivanca se nalazi Gradonačelnik koji je i odgovorna osoba za zastupanje Grada i nositelj izvršne vlasti: Milorad Batinić.

Radi ostvarivanja zajedničkih interesa i unapređivanja gospodarskog i ukupnog društvenog razvitka, Grad Ivanec može uspostavljati i održavati suradnju s drugim jedinicama lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj.

Organiziranje i djelovanje Grada, 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 Gradu Ivancu. 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 isključivom i/ili djelomičnom vlasništvu Grada Ivanca su tvrtke Ivkom-vode d.o.o., Varkom d.d., Čistoća d.o.o., Ivkom d.d. za komunalne poslove te Poslovna zona Ivanec d.o.o. Također, u vlasništvu Grada postoje nekretnine koje se ne koriste optimalno te stvaraju određene nepotrebne troškove (režija, održavanja i sl.) te ih je potrebno energetski obnoviti kako bi se optimalno koristile i služile određenoj svrsi.

Statutom Grada Ivanca uređuje se samoupravni djelokrug Grada Ivanca, njegova obilježja, javna priznanja, ustrojstvo, ovlasti i način rada tijela Grada Ivanca, način obavljanja poslova, oblici konzultiranja i neposrednog sudjelovanja građana u odlučivanju, provođenje referenduma u pitanjima iz djelokruga Grada, mjesna samouprava, ustrojstvo i rad javnih službi, imovina i financiranje Grada, oblici suradnje s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave u zemlji i inozemstvu te druga pitanja od važnosti za ostvarivanje prava i obveza Grada.

➤ *Prostorna obilježja Grada Ivanca*

Grad Ivanec zauzima površinu od 9581 ha, a nalazi se u zapadnom dijelu Varaždinske županije i zauzima južni dio mikroregije nazvane Gornjim porječjem rijeke Bednje. Zauzima sjeverne padine središnjeg dijela Ivančice, pripadajuće pribrežje i dio doline rijeke Bednje.

Središnji dio masiva Ivančice tvore trijaski dolomiti i vapnenci s tercijalnim naslagama u podnožju. Sjeverna padine Ivančice su osobito strme. Potok Bistrica ima izrazito brdske značajke u gornjem toku.

Najniži dio ovog prostora zauzimaju livade, a blago nagnuta podnožja brda oranice. Viša područja zauzimaju vrtovi, voćnjaci i vinogradi. Prostor iznad 400 metara pokriven je šumom, niži dijelovi hrastom kitnjakom i grabom, a viši dijelovi bukvom.

Područje grada Ivanca nalazi se između dva jaka europska cestovna pravca, Zagreb – Varaždin – Budimpešta i Zagreb – Krapina – Maribor – Graz. Ova dva pravca su preko Ivanca spojeni magistralnim cestovnim pravcem Varaždin – Ivanec – Sv. Križ Začretje.

Na području Grada Ivanca 2011. godine živjelo je 13.758 stanovnika (od toga 6.694 muškaraca i 7.064 žena), što čini 7,82% stanovništva županije, s prosječnom gustoćom od 145,28 stanovnika/km². Sjedište gradskog područja, Ivanec, 2011. godine imao je 5.234 stanovnika, što čini 38,04% stanovništva gradskog područja.

Prema klimatskoj klasifikaciji W. Köppena, klima Ivanca spada u tzv. umjereno tople, kišne klime. U toj klimi ima u hladnom dijelu godine snijega i mraza, ali se zamjećuju i topla razdoblja, tako da dugotrajni snježni pokrivač nije redovita pojava. Ljeto je toplo, ali ne i pretoplo. Oborina je prilično ravnomjerno raspodijeljena tijekom godine, tako da nema izuzetno suhog razdoblja. Maksimum mjesečne količine oborine u proljeće ili rano ljeto pridružuje se još maksimumu u kasnoj jeseni, koji može i premašivati prvi. Taj je tip klime nazivan i klimom bukve, prema prevladavajućom šumskom raslinju i vrlo je važan za ratarstvo, jer je prikladan za uzgoj kukuruza.

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

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

Tablica 2 SWOT analiza

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Značajni i dobro očuvani prirodni resursi ✓ Raznovrsnost prirodnih i krajobraznih vrijednosti ✓ Razvijena prometna infrastruktura ✓ Dobra energetska i telekomunikacijska infrastruktura ✓ Dobra izgrađenost vodoopskrbnog sustava ✓ Organizirano skupljanje i odlaganje otpada ✓ Industrijske zone određene prostorno planskom dokumentacijom ✓ Postojanje Strategije upravljanja nerazvrstanim cestama ✓ Povoljni geografski i klimatski preduvjeti za razvoj poljoprivredne proizvodnje ✓ Potencijal vrijednog poljoprivrednog zemljišta i očuvanog okoliša ✓ Veliki udio šumskih površina ✓ Ekološko očuvani i privlačan krajolik ✓ Značajna kulturno – povijesna baština ✓ Izrađena jedinstvena baza nekretnina – Registar imovine Grada (popis jedinica imovine koje su u su/vlasništvu Grada) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nedovoljna širina i protočnost dijela županijskih, lokalnih i nerazvrstanih cesta, te neizgrađenost nogostupa ✓ Usitnjenost parcela privatnih vlasnika što otežava rješavanje imovinsko – pravnih odnosa ✓ Smanjivanje poljoprivrednih površina zbog napuštanja poljoprivredne proizvodnje ✓ Usitnjenost i rascjepkanost zemljišta ✓ Nepostojanje Programa gospodarenja privatnim šumama ✓ Nedovoljna uključenost privatnog sektora u osmišljavanje i planiranje razvitka gradskog područja ✓ Mrtvi kapital („mrtva“ imovina) – neiskorištenost imovine

Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Povezivanje s međunarodnim prometnim mrežama (ceste, željeznica) ✓ Iskorištavanje prednosti geoprometnog položaja za razvoj logističkih usluga ✓ Očuvanje čistog okoliša, prirode, voda i zaštićenih vrsta ✓ Iskoristivost ekološko očuvanih poljoprivrednih i šumskih područja ✓ Mogućnosti okrupnjavanja zemljišta ✓ Suradnja i povezivanje s drugim JLS – ima, županijama u planiranju i programiranju razvoja i realizaciji zajedničkih razvojnih projekata ✓ Prikupljanje financijskih sredstava potrebnih za ulaganja u imovinu (prenamjena, rekonstrukcija, dogradnja pojedinih jedinica imovine) ✓ Provođenje Strategije upravljanja imovinom 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moguće prekomjerno zagađivanje okoliša zbog intenziviranja prometa i ispuštanja nepročišćenih otpadnih voda iz kućanstava ✓ Ograničena mogućnost okrupnjavanja zemljišta (parcele u privatnom vlasništvu) ✓ Ugroženost šumskih površina nekontroliranom eksploatacijom u privatnom vlasništvu ✓ Neriješeni imovinsko-pravni odnosi ✓ Nerazvijena Strategija upravljanja imovinom (neostvarivi/nerealni ciljevi koji se planiraju ostvariti) ✓ Nedostatak povezanosti između nacionalnih, regionalnih i lokalnih politika razvoja ✓ Ovisnost o vanjskim izvorima sufinanciranja

Izvor: Grad Ivanec; Strategija razvoja Grada Ivanca 2014.-2020.

4.2. Analiza ljudskih resursa

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

Cilj efikasnog planiranja ljudskih resursa je:

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

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

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

Putem interne analize dolazi se do sljedećih podataka:

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

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

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

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

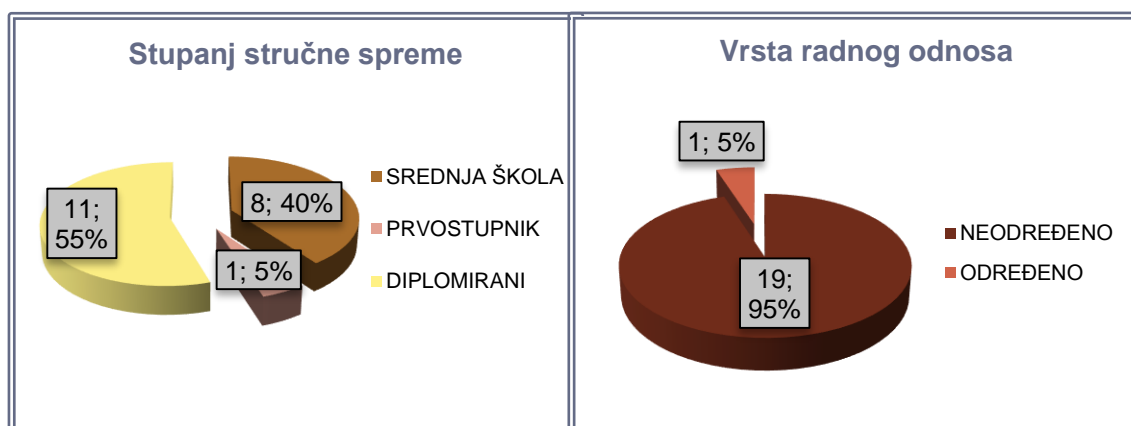
Zbog konstantnih promjena u obujmu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od zaposlenika. Dinamika radnog mjesta ukazuje na potrebu primjene analiza radnog mjesta, kao osnove za uspješnost izvršavanja radnih zadataka.

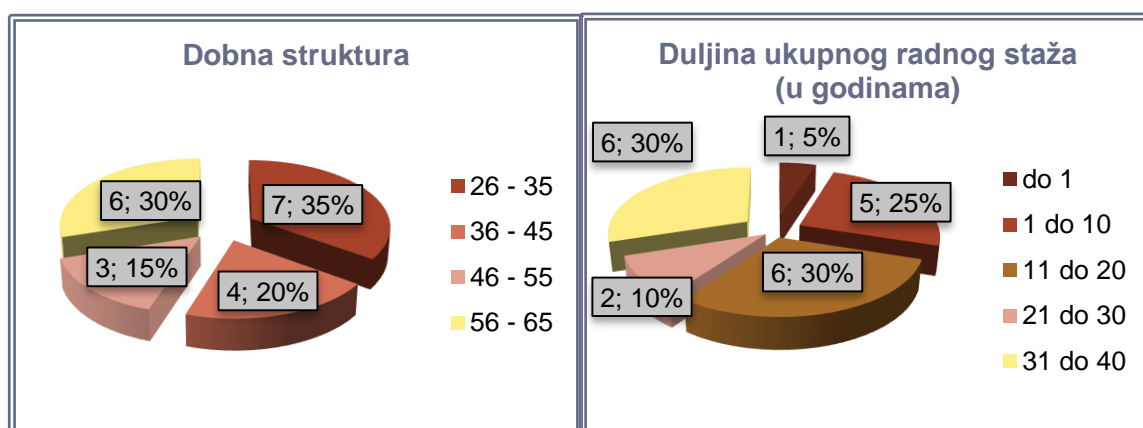
4.2.1. Interna analiza ljudskih resursa

U sljedećim grafikonima je prikazana interna analiza ljudskih resursa unutar Grada Ivanca, 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 Grada Ivanca





Izvor: Grad Ivanec

Iz prethodno navedenih grafikona može se vidjeti udio zaposlenika u Gradu Ivanecu 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 Gradu ukupno zaposleno 20 osoba, od kojih je najviše diplomiranih, ukupno 11 osoba ili 55% od ukupnog broja zaposlenih. Većina djelatnika zaposlena je na neodređeno vrijeme (19 osoba ili 95%), a najveći broj zaposlenika se nalazi u intervalu od 26 – 35 godina starosti. Što se tiče duljine radnog staža, najviše je djelatnika, ukupno 6 osoba ili 30% sa ukupnim radnim stažom u intervalu od 11 – 20 godina, a isto toliko ih se nalazi u intervalu od 31 – 40 godina.

4.3. Analiza dionika

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

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

Tablica 3 Analiza dionika Grada Ivanca

		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 Varaždin – Odjel/ Ispostava Ivanec Općinski sud/Zemljišnoknjižni odjel Ivanec Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta Ministarstvo poljoprivrede Ministarstvo turizma RH Ministarstvo financija Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU Ministarstvo državne imovine Varaždinska županija Grad Varaždin 	<ul style="list-style-type: none"> Grad Lepoglava Grad Novi Marof Općina Klenovnik Općina Vidovec Općina Maruševac Općina Beretince
	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

Izvor: Grad Ivanec

4.4. Analiza financijskih izvještaja

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

4.4.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja

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

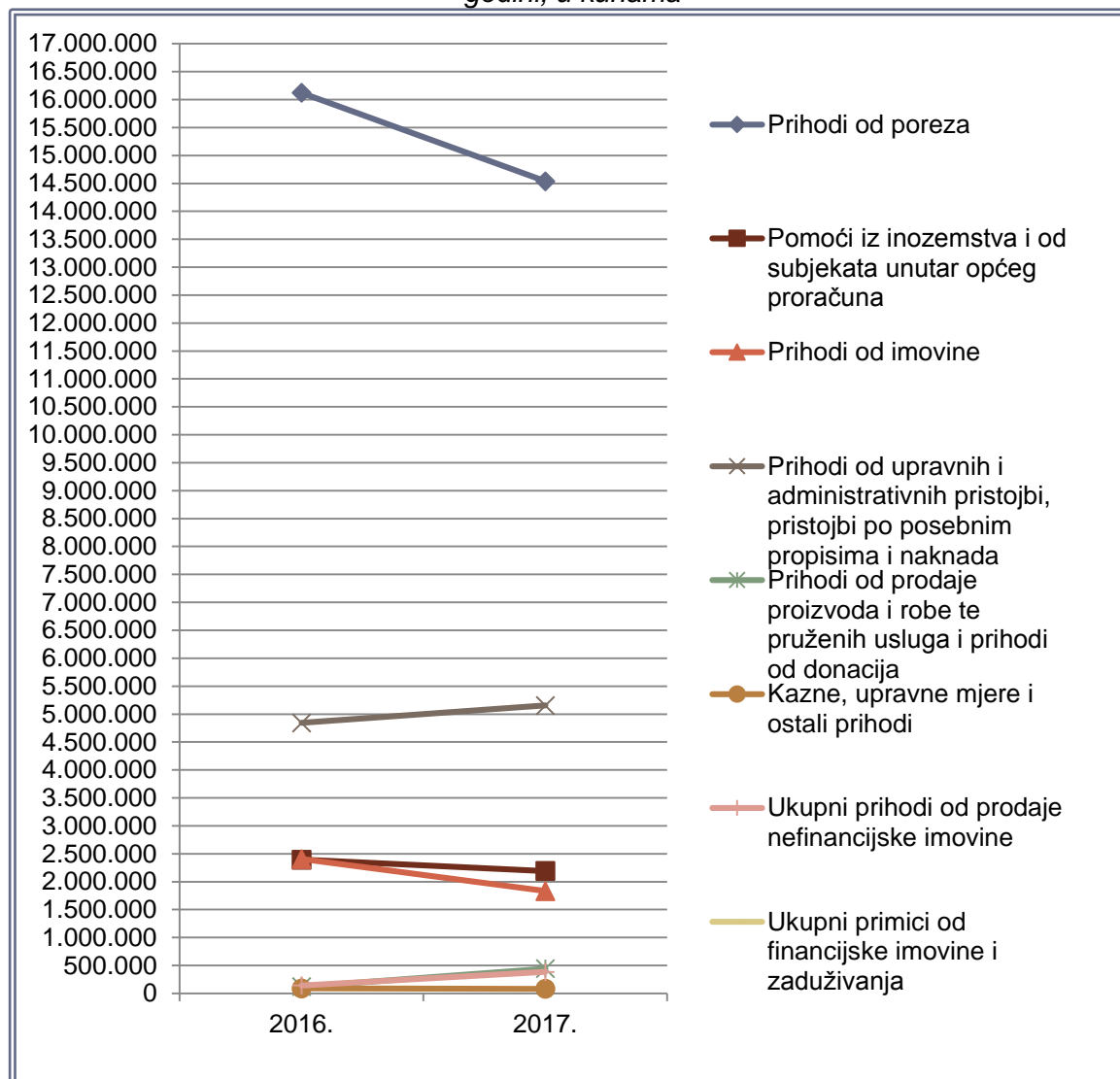
Tablica 4 Ostvareni prihodi/primici Grada Ivanca za 2016. i 2017. godinu, u kn

Red br.	Prihodi i primici	Ostvareno za 2016. (kn)	Ostvareno za 2017. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Prihodi od poreza	16.122.237	14.536.554	90,16
2.	Pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna	2.395.158	2.190.266	91,45
3.	Prihodi od imovine	2.404.876	1.830.991	76,14
4.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada	4.842.550	5.155.545	106,46
5.	Prihodi od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga i prihodi od donacija	119.806	444.132	370,71
6.	Kazne, upravne mjere i ostali prihodi	89.743	81.147	90,42
Ukupni prihodi poslovanja		25.974.370	24.238.635	93,32
Ukupni prihodi od prodaje nefinancijske imovine		144.099	384.235	266,65
Ukupni primici od financijske imovine i zaduživanja		570.814	0	0,00
UKUPNI PRIHODI I PRIMICI		26.689.283	24.622.870	92,26

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2017. godine do 31. prosinca 2017. godine

Prihodi/primici Grada Ivanca u 2017. godini su ostvareni u iznosu od 24.622.870 kn, što je za 2.066.413 kn ili 7,74% manje u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udio imaju prihodi od poreza u iznosu od 14.536.554 kn ili 59,04%, prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada u iznosu od 5.155.545 kn ili 20,94%, te pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna u iznosu od 2.190.266 kn ili 8,90% od ukupno ostvarenih prihoda/primitaka.

Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Grada Ivanca u 2016. i 2017. godini, u kunama



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2017. godine do 31. prosinca 2017. godine

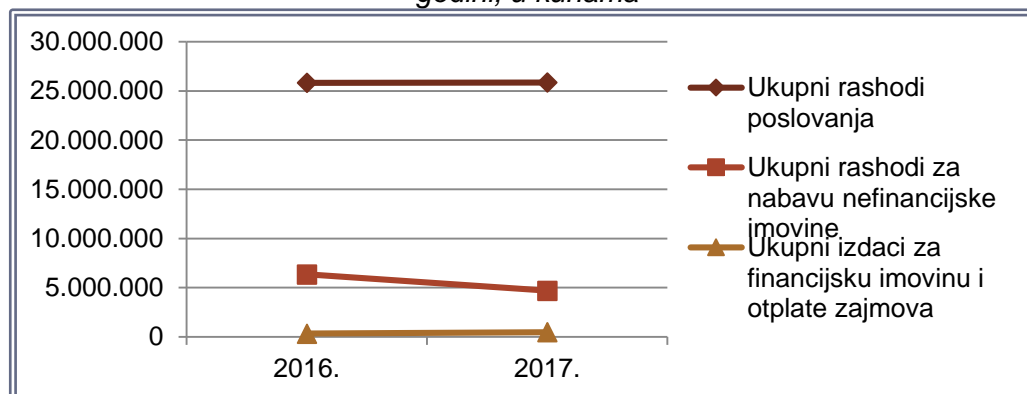
➔ **Rashodi**

Tablica 5 Ostvareni rashodi/izdaci Grada Ivanca za 2016. i 2017. godinu, u kn

Red. br.	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2016. (kn)	Ostvareno za 2017. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Rashodi za zaposlene	3.441.633	3.140.315	91,24
2.	Materijalni rashodi	6.689.186	8.625.275	128,94
3.	Financijski rashodi	53.109	54.401	102,43
4.	Subvencije	53.609	28.910	53,93
5.	Pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna	2.757.053	2.877.892	104,38
6.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	927.082	771.969	83,27
6.	Ostali rashodi	5.238.922	5.180.830	98,89
Ukupni rashodi poslovanja		19.160.594	20.679.592	107,93
Višak prihoda poslovanja (tekuća godina)		6.813.776	3.559.043	52,23
Manjak prihoda poslovanja (tekuća godina)		-	-	-
7.	Rashodi za nabavu neproizvedene dugotrajne imovine	1.701.435	501.308	29,46
8.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	2.482.312	3.138.115	126,42
Ukupni rashodi za nabavu nefinancijske imovine		6.348.057	4.701.415	74,06
Manjak prihoda od nefinancijske imovine (tekuća godina)		6.203.958	4.317.180	69,59
Ukupni izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova		327.815	474.393	144,71
Višak primitaka od financijske imovine i obveza		242.999	0	0,00
Manjak primitaka od financijske imovine i obveza		0	474.393	-
UKUPNO RASHODI I IZDACI		25.836.466	25.855.400	100,07
Višak ukupnih prihoda i primitaka (tek. godina)		852.817	0	0,00
Manjak ukupnih prihoda i primitaka (tek. godina)		0	1.232.530	-
Višak prihoda i primitaka - preneseni		0	844.898	-
Manjak prihoda i primitaka - preneseni		6.845	0	0,00
Višak prihoda i primitaka raspoloživ u sljedećem razdoblju		845.972	0	0,00
Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju		0	387.632	-

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2017. godine do 31. prosinca 2017. godine

Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka u proračunu Grada Ivanca u 2016. i 2017. godini, u kunama



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2017. godine do 31. prosinca 2017. godine

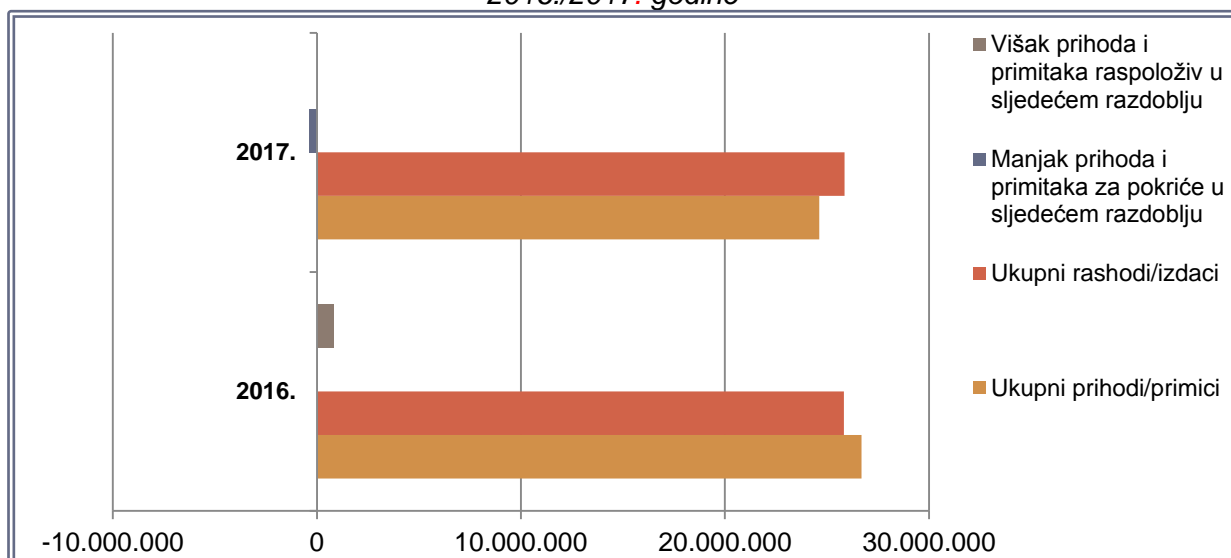
Na temelju provedene analize Godišnjeg izvještaja o izvršenju proračuna Grada Ivanca za razdoblje od 01. siječnja 2017. godine do 31. prosinca 2017. godine utvrđuje se da je Grad na dan 31.12.2017. godine ostvario poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to :

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 3.559.043 kn
- manjak prihoda od nefinancijske imovine 4.317.180 kn
- manjak primitaka od financijske imovine i obveza u iznosu od 474.393 kn
- ukupan manjak prihoda/primitaka u iznosu od 1.232.530 kn

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2017. godini iznose 25.855.400 kn, što je za 18.934 kn ili 0,07% više u odnosu na prethodnu godinu. Manjak prihoda/primitaka u tekućoj godini iznosio je 1.232.530 kn, te preneseni višak prihoda/primitaka iz prethodnog razdoblja iznosio je 844.898 kn, temeljem čega dobivamo iznos od 387.632 kn manjka prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju.

Proračunska sredstva su korištena za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga, a vrijednosno najznačajniji rashodi/izdaci su ostvareni kroz materijalne rashode u iznosu od 8.625.275 kn ili 33,36%, ostale rashode u iznosu od 5.180.830 kn ili 20,04%, te rashode za zaposlene u iznosu od 3.140.315 kn ili 12,15% od ukupno ostvarenih rashoda/izdataka.

Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2016./2017. godine



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2017. godine do 31. prosinca 2017. godine

4.4.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja

Tablica 6 Vertikalna analiza aktive bilance Grada Ivanca

AKTIVA	2016. godina	%	2017. godina	%	Indeks 2017./2016.
Dugotrajna imovina/ Nefinancijska imovina	106.636.360	75,18	108.531.024	76,74	102,06
Kratkotrajna imovina/ Financijska imovina	35.210.719	24,82	32.888.230	23,26	93,40
Ukupno	141.847.079	100,00	141.419.254	100,00	99,70

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2017.

U 2016. godini dugotrajna imovina Grada Ivanca sudjeluje sa 75,18%, dok kratkotrajna imovina sudjeluje sa 24,82% u ukupnoj imovini. U 2017. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini sudjeluje u nešto većem postotku u odnosu na 2016. godinu, tj. udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini iznosio je 76,74%, a udio kratkotrajne imovine je iznosio 23,26%.

Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, uočava se povećanje dugotrajne imovine u 2017. godini u odnosu na 2016., te smanjenje kratkotrajne imovine za 6,60%.

Tablica 7 Vertikalna analiza pasive bilance Grada Ivanca

PASIVA	2016. godina	%	2017. godina	%	Indeks 2017./2016.
Obveze	2.766.034	1,95	2.393.873	1,69	86,55
Vlastiti izvori	139.081.045	98,05	139.025.381	98,31	99,96
Ukupno	141.847.079	100,00	141.419.254	100,00	99,70

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2017.

U 2016. godini udio obveza Grada Ivanca u ukupnoj pasivi iznosio je 1,95%, dok se u 2017. godini taj postotak smanjio na 1,69%, zbog čega je i indeks usporedbe navedene dvije godine manji od 100, tj. iznosi 86,55.

Što se tiče vlastitih izvora, njihov udio se u ukupnom iznosu pasive promijenio, odnosno, vidljivo je povećanje u postotnom iznosu od 0,26%.

4.4.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja

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

Ekonomičnost ukupnog poslovanja	=	$\frac{\text{ukupni prihodi i primici}}{\text{ukupni rashodi i izdaci}}$
	=	$\frac{24.622.870}{25.855.400}$
	=	0,95

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti Grada Ivanca manji od jedan, Grad je u tekućoj godini poslovao s gubitkom, a s obzirom da je ostvario i manjak prihoda/primitaka u iznosu od 1.232.530 kn, te ima preneseni višak prihoda/primitaka iz proteklog razdoblja u iznosu od 844.898 kn, Grad posluje s proračunskim deficitom i to u iznosu od 387.632 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, boljega fizičkog izgleda grada, 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 grada, sportski objekti, itd.),
- ✓ uključiti poseban dio o nekretninama koje nisu u vlasništvu ili pod kontrolom grada, 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.

Grad Ivanec je napravio inventuru imovine te formirao popis iste koji sadržava sljedeće podatke:

- identifikacija nekretnine,
- veličina,
- opis,
- trenutna namjena,
- tijelo koje upravlja nekretninom.

Knjigovodstvo sadržava sljedeće podatke:

- popis korisnika,
- podaci o najmu,
- prihodi/izdaci, redovito bilježeni,

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

U ukupnoj imovini Grada Ivanca, a prema uspostavljenom Registru imovine Grada Ivanca, ukupnu imovinu čine katastarske kulture prometnice (ceste, ulice, putovi, nerazvrstane ceste, ostali nerazvrstani putevi), sa 56,93% imovine, zemljišta (izgrađena i neizgrađena građevinska zemljišta, poljoprivredna, ostala zemljišta i šume) sa 39,44% imovine, dok preostalih 3,63 % imovine čine ostale katastarske kulture.

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 trenutno 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).

Grad Ivanec je organizirao poslove kroz nadležna upravna tijela te formalno zadovoljava zakonske obveze. Grad je poduzeo sve potrebne mjere da bi se u dogledno vrijeme izradile kvalitetne baze podataka o imovini temeljem koje bi se provodilo kvalitetnije upravljanje imovinom. Grad teži ka unaprjeđenju procesa upravljanja imovinom, angažira vanjske konzultante, intenzivno radi na educiranju zaposlenika, prikupljanju i obradi podataka o imovini, provodi preustroj i kroz proces upravljanja imovinom nastoji povećati učinkovitost. Problem Grada u provedbi istog je nedostatak ljudskih resursa u samoj Upravi Grada 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.

Grad Ivanec je identificirao dvije jedinice imovine za koju je pokrenut postupak naknade (povrata) oduzete imovine sukladno Zakonu o naknadi za imovinu oduzetu za vrijeme jugoslavenske komunističke vladavine („Narodne novine“ br. 92/96, 39/99, 42/99, 92/99, 43/00, 131/00, 27/01, 34/01, 65/01, 118/01, 80/02, 81/02).

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 8 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 nekoristene 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 GRADSKOM VIJEĆU GRADA IVANCA, KAO DIO STRATEŠKOG PLANA ZA UPRAVLJANJEM IMOVINOM

(prema zakonskom okviru nije potrebno)

U sljedećoj tablici je prikazana ABC klasifikacija imovine. Podaci su preuzeti iz Registra imovine Grada Ivanca, a podaci unutar Registra su uneseni na temelju izvadaka iz Katastra i Zemljišne knjige. Grad 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 9 Klasifikacija imovine Grada Ivanca

Red. br.	Osnovni podaci o jedinici imovine				Klasifikacija imovine					
	Portfelj	Potportfelj	Broj jedinica imovine (JI)	Površina (m ²)	Funkcija			Optimalna funkcija		
					A	B	C	A	B	C
1.	Javni Prostori	Parkirališta	10 JI	11.838,00	+			+		
		Staze i šetnice	1 JI	108,00	+			+		
		Parkovi	1 JI	701,00	+			+		
2.	Komunalna infrastruktura	Groblja i mrtvačnice	12 JI	29.002,00	+			+		
		Trafostanice	1 JI	9,00	+			+		
3.	Kulturni objekti	Crkve i kapele	1 JI	37,00		+			+	
4.	Poslovni prostori	Ostali poslovni prostori	4 JI	2.837,00		+				+
5.	Sportski objekti	Otvoreni tereni	7 JI	19.295,00	+			+		
		Zemljišta za sport i rekreaciju	2 JI	4.858,00	+			+		
6.	Stanovi	Ostali stanovi	8 JI	99,33		+				+
7.	Prometnice	Ceste	21 JI	6.723,00	+			+		
			5 JI	763,00		+				+
		Ulice	30 JI	27.360,00	+			+		
			3	145,00		+				+
		Ostali nerazvrstani putevi	89 JI	61.442,00	+			+		
			2	70,00		+				+
		Putovi	8 JI	16.747,00	+			+		
		Nerazvrstane ceste	594 JI	763.642,00	+			+		
8.	Zemljišta	Izgrađena građevinska zemljišta	78 JI	86.071,00		+				+
		Neizgrađena građevinska zemljišta	38 JI	26.995,70		+				+
		Poljoprivredna zemljišta	358 JI	344.250,62		+				+
		Šume	12 JI	80.751,00		+				+
		Ostala zemljišta	20 JI	8.337,00	+			+		
			15 JI	15.447,00		+				+
9.	Vode i vodna dobra	Potoci	1 JI	273,00	+			+		
UKUPNO:				1.507.801,65						

Izvor: Registar imovine Grada Ivanca

Grad Ivanec u isključivom i/ili djelomičnom vlasništvu ima 4 poduzeća, a ista su navedena u sljedećoj tablici. Navedena poduzeća ubrajamo u C skupinu.

Tablica 10 Popis poduzeća koja su u vlasništvu Grada Ivanca

Red. br.	Opći podaci o poduzeću/ trgovačkom društvu			Udio vlasništva
	Naziv	Adresa	OIB	
1.	Ivkom-vode d.o.o.	Vladimira Nazora 96 b	91920869215	58,87%
2.	„Varkom d.d.“ Varaždin	Trg bana Jelačića 15, Varaždin	39048902955	4,63%
3.	„Čistoća d.o.o.“ Varaždin	Ognjena Price 13, Varaždin	02371889218	4,63%
4.	Ivkom d.d. za komunalne poslove	Vladimira Nazora 96b	31407797858	58,87%
5.	Poslovna zona Ivanec d.o.o.	Trg hrv. ivanovaca 9b	87283813100	100%

Izvor: Grad Ivanec, <http://www.varkom.hr>; <https://sudreg.pravosudje.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);
 - za tu je imovinu poznavanje tržišne vrijednosti imovine ključ praćenja i kontrole rezultata;
2. imovina lokalne samouprave koja nije prenosiva prema bilo kakvim racionalnim pretpostavkama;
 - suvremeni pristup za procjenu imovine je takozvana cijena vijeka trajanja, koja se sastoji od cijene izgradnje i troškova održavanja i popravaka imovine za vrijeme njezina vijeka trajanja.

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

ODREĐIVANJE PRIORITETA MEĐU IMOVINOM KOJA SE PROCJENJUJE:

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

Preporuke za primjenu prilikom procjene vrijednosti imovine su sljedeće:

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

Grad Ivanec ima ukupno 1.321 jedinicu imovine prema trenutnom stanju uspostavljenog Registra imovine u kojemu je sva imovina grupirana u portfelje i potportfelje. Registar imovine daje cjelokupan pregled imovine Grada, sa svim relevantnim podacima kao što su: naziv jedinice imovine, površina, vrijednost imovine, katastarska općina, broj katastarske čestice, prihodovna i troškovna strana za svaku pojedinu jedinicu imovine. Osim navedenoga, posebno je potrebno istaknuti da je u Registru imovine sva imovina funkcijski klasificirana na: obveznu, diskrecijsku i višak imovine.

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

- ✓ Pravilnik o metodologiji utvrđivanja tržišne cijene za prodaju poljoprivrednog zemljišta u vlasništvu Republike Hrvatske izravnom pogodbom
- ✓ 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 Grada Ivanca

Ukupna procijenjena vrijednost imovine/nekretnina u vlasništvu Grada Ivanca (sukladno trenutnom stanju utvrđenog Registra imovine Grada Ivanca) iznosi 68.890.175,68 kn. Struktura imovine Grada i vrijednosti po portfeljima i potportfeljima su vidljivi u sljedećoj tablici.

Tablica 11 Prikaz vrijednosti imovine Grada Ivanca po portfeljima i potportfeljima

Struktura imovine

Portfelj	Podportfelj	Vrijednost	Troškovi	Prihodi	Broj JI	Površina po j.m.	j.m.	Cijena po j.m.
JAVNI PROSTORI	PARKIRALIŠTA	399,646.87	0.00	0.00	10	11,838.00	m2	33.76
JAVNI PROSTORI	STAZE I ŠETNICE	4,795.20	0.00	0.00	1	108.00	m2	44.40
JAVNI PROSTORI	PARKOVI	53,276.00	0.00	0.00	1	701.00	m2	76.00
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	GROBLJA I MRTVAČNICE	356,116.20	0.00	0.00	12	29,002.00	m2	12.28
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	TRAFOSTANICE	399.60	0.00	0.00	1	9.00	m2	44.40
KULTURNI OBJEKTI	CRKVE I KAPELE	821.40	0.00	0.00	1	37.00	m2	22.20
VODE I VODNA DOBRA	POTOCI	0.00	0.00	0.00	1	273.00	m2	0.00
POSLOVNI PROSTORI	OSTALI POSLOVNI PROSTORI	1,358,006.06	0.00	0.00	4	2,837.00	m2	478.68
PROMETNICE	CESTE	204,147.21	0.00	0.00	26	7,486.00	m2	27.27
PROMETNICE	ULICE	890,393.07	0.00	0.00	33	27,505.00	m2	32.37
PROMETNICE	OSTALI NERAZVRSTANI PUTEVI	1,920,130.16	0.00	0.00	91	61,512.00	m2	31.22
PROMETNICE	PUTOVI	640,336.04	0.00	0.00	8	16,747.00	m2	38.24
PROMETNICE	NERAZVRSTANE CESTE	34,172,208.88	0.00	0.00	594	763,642.00	m2	44.75

Izvor: Registar imovine Grada Ivanca

SPORTSKI OBJEKTI	OTVORENI TERENI	5,241,435.93	0.00	0.00	7	19,295.00	m2	271.65
SPORTSKI OBJEKTI	ZEMLJIŠTA ZA SPORT I REKREACIJU	28,581.36	0.00	0.00	2	4,858.00	m2	5.88
STANOVI	OSTALI STANOVI	904,299.36	0.00	0.00	8	99.33	m2	9,103.99
ZEMLJIŠTA	IZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	17,298,875.91	0.00	0.00	78	86,071.00	m2	200.98
ZEMLJIŠTA	NEIZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	865,769.38	0.00	0.00	38	26,995.70	m2	32.07
ZEMLJIŠTA	OSTALA ZEMLJIŠTA	191,216.42	0.00	0.00	35	23,784.00	m2	8.04
ZEMLJIŠTA	POLJOPRIVREDNA ZEMLJIŠTA	4,285,096.89	0.00	0.00	358	344,250.62	m2	12.45
ZEMLJIŠTA	ŠUME	74,623.74	0.00	0.00	12	80,751.00	m2	0.92
	Ukupno	68,890,175.68	0.00	0.00	1321			

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	
= DOBIT⁷	

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

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.

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.

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.

Operativni izvještaj sastavni je dio Izvješća o provedbi plana kojeg na temelju Godišnjeg plana upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Grada Ivanca Gradonačelnik podnosi Gradskom vijeću.

Unutar Grada Ivanca je uspostavljen sustav izrade i predaje operativnih izvještaja. Operativni izvještaji vode se jednim dijelom računovodstveno, a drugim dijelom kroz uspostavljeni Registar imovine.

5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata

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

Tablica 13 Prikaz podjele imovine Grada Ivanca prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini

Red. br.	Portfelj	Katastarska općina							
		Cerje Tužno	Ivanec	Jerovec	Kaniža	Klenovnik	Lepoglava	Radovan	UKUPNO:
1.	Javni prostori	-	12.126,00	-	-	-	-	521,00	12.647,00
2.	Komunalna infrastruktura	-	12.390,00	-	-	-	-	16.621,00	29.011,00
3.	Kulturni objekti	-	37,00	-	-	-	-	-	37,00
4.	Vode i vodna dobra	-	-	-	-	-	-	273,00	273,00
5.	Poslovni prostori	300,00	538,00	-	-	-	1.999,00	-	2.837,00
6.	Prometnice	27.975,00	436.973,00	155.018,00	172.830,00	29.822,00	-	54.274,00	876.892,00
7.	Sportski objekti	6.695,00	10.265,00	-	-	-	-	7.193,00	24.153,00
8.	Stanovi	-	45,53	-	-	-	53,80	-	99,33
9.	Zemljišta	49.922,00	310.602,32	121.305,00	25.119,00	-	-	54.904,00	561.852,32
Ukupna površina portfelja (m²)		84.892,00	782.976,85	276.323,00	197.949,00	29.822,00	2.052,80	133.786,00	1.507.801,65

Izvor: Registar imovine Grada Ivanca

Iz prethodno prikazane tablice može se zaključiti da Grad Ivanec trenutno raspolaže s ukupno 1.507.801,65 m² zemljišta te je u većini slučajeva isključivi vlasnik istih.

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

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 gase primi kasnije. Tako budući dohodak vrijedi manje nego sadašnji dohodak.

Članovi radne skupine za upravljanje imovinom Grada Ivanca 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.

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.

Grad 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 gradske imovine, te nastojati eliminirati one zahtjeve koji nisu neophodni za javni interes, tako da gospodarska korist od gradske 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 predstavlja smanjenje prekomjerne regulacije i ograničenja sa ciljem povećanja efikasnosti prakse davanja u zakup poslovnih prostora, odnosno produktivnijeg korištenja nekretnina u vlasništvu Grada. U tom smjeru Gradsko vijeće Grada Ivanca donijelo je sljedeće Odluke:

- Odluka o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora u vlasništvu Grada Ivanca („Službeni vjesnik Varaždinske županije“ br. 60/17)

Grad Ivanec trenutno raspolaže/ima u vlasništvu 3 poslovna prostora koji su na korištenju/zakupu. Poslovni prostori Grada su navedeni u sljedećoj tablici.

Tablica 14 Popis poslovnih prostora na korištenju/zakupu u vlasništvu Grada Ivanca

Red. br.	Naziv/opis jedinice imovine (poslovnog prostora)	Adresa	Površina (m ²)	Iznos godišnje zakupnine (kn)
1.	Poslovni prostor koji se sastoji od knjižničko-čitaoničkog prostora, kancelacije i sanitarnog čvora	Ivanec, Ak. Ladislava Šabana 3 – izgrađeno na k.č.br. 582 k.o. Ivanec – nalazi se u prizemlju	neto korisna površina 230 m ²	korištenje bez naknade (zaključen sporazum)
2.	Poslovne prostorije	Ivanec, Vladimira Nazora 46 – izgrađeno na k.č.br. 340/1 k.o. Ivanec	ukupna površina 237 m ²	korištenje bez naknade (zaključen sporazum)
3.	Poslovna zgrada	Ivanec, Trg hrvatskih ivanovaca 4 – objekt izgrađen na k.č.br. 842 k.o. Ivanec	ukupna površina 173 m ²	korištenje bez naknade (zaključen sporazum)

Izvor: Grad Ivanec

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

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

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

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

Odluku o određivanju početnih cijena zakupnine za poslovne prostore u vlasništvu Grada Ivanca, a koji se daju putem javnog natječaja, donosi Gradonačelnik, a temeljem procjembenog elaborata izrađenog od strane stalnog sudskog vještaka za procjenu nekretnina ili stalnog sudskog procjenitelja.

O plaćanju i iznosu naknade za korištenje nekretnine u vlasništvu Grada koja se dodjeljuje na korištenje organizacijama civilnog društva, odlučuje Gradonačelnik svojom odlukom.

Grad Ivanec krajem 2018. godine bilježi indirektnu godišnju subvenciju nevladinim organizacijama u ukupnom iznosu od 48.005,40 kn.

Tablica 15 Popis neprofitnih organizacija čiju djelatnost subvencionira Grad

Red. br.	Naziv organizacije	Namjena prostora/ djelatnost organizacije	Iznos godišnje subvencije (kn)
1.	Udruga „Ivanečko sunce“ za osobe s intelektualnim oštećenjem	Rad udruge/Pomoć i podrška osobama s invaliditetom	2.772,00
2.	Udruga dragovoljaca i veterana Domovinskog rata, ogranak Ivanec	Rad udruge/Promicanje vrijednosti Domovinskog rata	262,50
3.	Udruga pripadnika 104. brigade ZNG-HV Klub Druge bojne Ivanec	Rad udruge/ Promicanje vrijednosti Domovinskog rata	262,50
4.	HVIDRA Ivanec	Rad udruge/ Promicanje vrijednosti Domovinskog rata	262,50
5.	Hrvatski časnički zbor	Rad udruge/ Promicanje vrijednosti Domovinskog rata	262,50
6.	KUD Salinovec	Rad udruge/Kulturno umjetnički amaterizam	14.771,70
7.	DŠR Salinovec	Rad udruge/Sportska rekreacija	14.771,70
8.	KUU Stažnjevec	Rad udruge/ Kulturno umjetnički amaterizam	7.320,00
9.	DSR Stažnjevec	Rad udruge/Sportska rekreacija	7.320,00
UKUPNO:			48.005,40

Izvor: Grad Ivanec

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

Prema Odluci, udrugama se može dati prostor u zakup bez provedbe javnog natječaja, ali uz određenu zakupninu.

Na taj način Grad 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.

Grad Ivanec ne subvencionira stanarinu, odnosno nema stanara kojima isplaćuje socijalni najam.

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 Grada su:

1. Strategija upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Grada,
2. Plan upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Grada te
3. Izvješće o provedbi plana.

Gradonačelnik donosi godišnji Plan upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Grada za svaku godinu, do 30. studenog tekuće godine. 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, Gradonačelnik podnosi Izvješće o provedbi istog Gradskom vijeću, do 30. rujna tekuće godine za prethodnu godinu, kao jedan od oblika izvještavanja o imovini.

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.

U svrhu izrade Strategije upravljanja imovinom Grada Ivanca za razdoblje od 2018.-2021. godine, osnovano je Povjerenstvo od 3 člana. Članovi Povjerenstva (radne skupine) se zaduženi i odgovorni za pripremu, izradu, praćenje i realizaciju Strategije. Za svoj rad, članovi Povjerenstva odgovaraju Gradonačelniku. Povjerenstvo je imenovano samo u svrhu praćenja procesa izrade i realizacije Strategije upravljanja imovinom.

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.

Grad Ivanec, kroz izradu ove Strategije upravljanja imovinom, planira realizirati niz prioriteta koji će dodatno poboljšati poslovanje Grada te doprinijeti ukupnom razvoju lokalne zajednice.

6. CILJEVI I SMJERNICE ZA RASPOLAGANJE I UPRAVLJANJE IMOVINOM U RAZDOBLJU OD 2018. DO 2021. GODINE

6.1. Dugoročni strateški ciljevi

Ovom Strategijom definiraju se pristup i nove polazne osnove za gospodarenje i upravljanje imovinom u vlasništvu Grada Ivanca kroz dva ključna, dugoročna strateška cilja:

- ✓ **očuvati važne i vrijedne dijelove imovine u vlasništvu Grada Ivanca za potrebe sadašnjih i budućih naraštaja,**
- ✓ **organizirati učinkovitije i transparentno korištenje imovine u vlasništvu Grada Ivanca s ciljem stvaranja novih vrijednosti i ostvarivanja veće ekonomske koristi.**

Polazeći od navedenih strateških ciljeva, u predstojećem razdoblju, za koje se donosi ova Strategija, nije moguće u cijelosti izgraditi novi sustav upravljanja imovinom u vlasništvu Grada Ivanca za što je potrebno duže razdoblje.

6.2. Prioritetni ciljevi

U razdoblju od 2018. do 2021. godine određuju sljedeći prioritetni ciljevi:

- ✓ utvrđivanje cjelovitog obuhvata nekretnina u vlasništvu Grada Ivanca, s posebnim naglaskom na sređivanje stanja te upravljanje tim nekretninama,
- ✓ kontinuirano procjenjivati učinke propisa kojima se uređuju svi javni oblici imovine u vlasništvu Grada Ivanca,
- ✓ pojedinačno ocjenjivanje ekonomske koristi imovine,
- ✓ procjenjivanje imovine te njeno iskazivanje u knjigovodstvu Grada Ivanca,
- ✓ konstantno ažuriranje postojećeg Registra imovine.

6.3. Smjernice za ostvarivanje prioritetnih ciljeva

Prikaz smjernica za ostvarenje prioritetnih ciljeva u razdoblju od 2018. do 2021. godine:

- ✓ uskladiti podatke katastra i zemljišnih knjiga,
- ✓ rješavati imovinsko-pravne odnose na nekretninama, kao osnovni preduvjet realizacije investicijskih projekata,
- ✓ odluke o upravljanju nekretninama u vlasništvu Grada Ivanca temeljit će se 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,
- ✓ procjenu potencijala imovine Grada Ivanca 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,
- ✓ na racionalan i učinkovit način upravljati poslovnim prostorima na način da oni poslovni prostori koji su potrebni Grada Ivanca budu stavljeni u funkciju koja će služiti 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,
- ✓ normativno urediti raspolaganje svim pojavnim oblicima nekretnina,
- ✓ provoditi nadzor nad stanjem imovine u vlasništvu Grada Ivanca,
- ✓ 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 Grada Ivanca,
- ✓ kontinuirano pratiti zakonske i podzakonske akte koji se odnose na raspolaganje i upravljanje imovinom.

7. POPIS TABLICA

<i>Tablica 1 Opći podaci o obvezniku</i>	<i>11</i>
<i>Tablica 2 SWOT analiza.....</i>	<i>14</i>
<i>Tablica 3 Analiza dionika Grada Ivanca.....</i>	<i>19</i>
<i>Tablica 4 Ostvareni prihodi/primici Grada Ivanca za 2016. i 2017. godinu, u kn</i>	<i>20</i>
<i>Tablica 5 Ostvareni rashodi/izdaci Grada Ivanca za 2016. i 2017. godinu, u kn</i>	<i>22</i>
<i>Tablica 6 Vertikalna analiza aktive bilance Grada Ivanca</i>	<i>24</i>
<i>Tablica 7 Vertikalna analiza pasive bilance Grada Ivanca</i>	<i>24</i>
<i>Tablica 8 Primjer portfelja nepokretne imovine u Hrvatskoj</i>	<i>31</i>
<i>Tablica 9 Klasifikacija imovine Grada Ivanca.....</i>	<i>33</i>
<i>Tablica 10 Popis poduzeća koja su u vlasništvu Grada Ivanca.....</i>	<i>34</i>
<i>Tablica 11 Prikaz vrijednosti imovine Grada Ivanca po portfeljima i potportfeljima.....</i>	<i>37</i>
<i>Tablica 12 Primjer operativnog izvještaja</i>	<i>40</i>
<i>Tablica 13 Prikaz podjele imovine Grada Ivanca prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini</i>	<i>42</i>
<i>Tablica 14 Popis poslovnih prostora na korištenju/zakupu u vlasništvu Grada Ivanca</i>	<i>46</i>
<i>Tablica 15 Popis neprofitnih organizacija čiju djelatnost subvencionira Grad.....</i>	<i>48</i>

8. POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1 Interna analiza ljudskih resursa Grada Ivanca.....</i>	<i>17</i>
<i>Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Grada Ivanca u 2016. i 2017. godini, u kunama.....</i>	<i>21</i>
<i>Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka u proračunu Grada Ivanca u 2016. i 2017. godini, u kunama.....</i>	<i>22</i>
<i>Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2016./2017. godine.....</i>	<i>23</i>