

REPUBLIKA HRVATSKA  
KRAPINSKO - ZAGORSKA ŽUPANIJA  
GRAD ZLATAR



**STRATEGIJA UPRAVLJANJA  
IMOVINOM GRADA ZLATARA  
ZA RAZDOBLJE 2019.-2025. GODINE**

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

## SADRŽAJ

---

1. PRIPREMA PLANIRANJA.....	3
2. UVOD.....	6
2.1. Osnovna polazišta.....	7
3. O OBVEZNIKU.....	9
4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA .....	11
4.1. SWOT analiza .....	11
4.2. Analiza ljudskih resursa.....	13
4.2.1. Interna analiza ljudskih resursa .....	14
4.3. Analiza dionika .....	15
4.4. Analiza finansijskih izvještaja .....	16
4.4.1. Horizontalna analiza finansijskih izvještaja .....	16
4.4.2. Vertikalna analiza finansijskih izvještaja .....	20
4.4.3. Pokazatelji analize finansijskih izvještaja .....	21
5. UPRAVLJANJE IMOVINOM.....	22
5.1. Inventura imovine.....	24
5.1.1. Pokretnine u vlasništvu Grada Zlatara .....	26
5.1.2. Upravljanje poslovnim udjelima Grada u trgovačkim društvima .....	26
5.1.3. Ostali oblici imovine .....	26
5.2. Tranzicijska pitanja.....	27
5.3. Klasifikacija imovine .....	28
5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina .....	31
5.5. Operativni izvještaji .....	34
5.6. Finansijska analiza portfelja, imovine i projekata .....	37
5.7. Deregulacija iznajmljivanja .....	39
5.8. Praćenje subvencija .....	41
5.9. Izvještavanje o imovini .....	43
5.10. Konsolidirano upravljanje .....	44
5.11. Sveobuhvatni/cjeloviti plan.....	45
6. CILJEVI I SMJERNICE ZA RASPOLAGANJE I UPRAVLJANJE IMOVINOM U RAZDOBLJU OD 2019. DO 2025. GODINE .....	46
6.1. Dugoročni strateški ciljevi.....	46
6.2. Prioritetni ciljevi .....	46
6.3. Smjernice za ostvarivanje prioritetnih ciljeva .....	47
7. POPIS TABLICA .....	48
8. POPIS SLIKA .....	48
9. POPIS GRAFIKONA .....	48

## 1. PRIPREMA PLANIRANJA

Strategija upravljanja imovinom Grada Zlatara za razdoblje 2019.-2025. godine (u dalnjem tekstu: Strategija) donosi se za potrebe Grada Zlatara.

Strategija određuje dugoročne ciljeve i smjernice za upravljanje i raspolaganje imovinom u vlasništvu Grada Zlatara za razdoblje od 7 godina. Strategijom se želi osigurati ekonomski svrhovito, učinkovito i transparentno upravljanje imovinom Grada Zlatara, uz očuvanje i pronalaženje optimalnih rješenja za Grad pri upravljanju i raspolaganju imovinom.

Učinkovito upravljanje imovinom Grada Zlatara 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 se donosi sukladno članku 18. Zakona o upravljanju državnom imovinom (NN, broj 52/18), oslanja se na Strategiju upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013.-2017. godine (NN, broj 76/13), Strategiju upravljanja državnom imovinom za razdoblje 2019. – 2025 (NN, 96/19) te na odredbe i načela koja su propisana za upravljanje i raspolaganje državnom imovinom, a prilikom izrade dokumenta korišten je i Priručnik za upravljanje imovinom u jedinicama lokalne i područne samouprave iz 2004. godine.

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

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

1. Načelo javnosti – osigurava se propisivanjem načina raspolaganja, utvrđivanjem pravila i kriterija raspolaganja imovinom u aktima Grada te njihovom javnom objavom, javnom objavom najvažnijih odluka o upravljanju i raspolaganju nekretninama i javnosti dostupnom registru nekretnina
2. Načelo predvidljivosti - predvidljivost upravljanja i raspolaganja imovinom ostvaruje se načelno jednakim postupanjem u istim ili sličnim slučajevima
3. Načelo ekonomičnosti – imovinom se upravlja sukladno načelu ekonomičnosti radi ostvarivanja gospodarskih, infrastrukturnih, socijalnih i drugih ciljeva
4. Načelo odgovornosti – osigurava se propisivanjem ovlasti i dužnosti pojedinih nositelja funkcija upravljanja i raspolaganja imovinom, nadzorom nad upravljanjem imovinom, izvešćivanjem o postignutim ciljevima i učincima

upravljanja i raspolaganja imovinom i poduzimanjem mjera protiv nositelja funkcija koji ne postupaju sukladno propisima

U upravljanju imovinom Grad Zlatar treba postupati kao dobar gospodar, što prije svega podrazumijeva izradu sveobuhvatnog popisa svih nekretnina u njegovom vlasništvu, 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 raspolažati prema smjernicama iz Strategije.

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

Temeljno tijelo je *predsjednik*, odnosno Gradonačelnica Grada Zlatara Jasenka Auguštan-Pentek. Gradonačelnica, uz suradnju sa stručnim djelatnicima Grada, odnosno imenovanom radnom skupinom (Povjerenstvom), odgovorna 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.

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

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

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

Temeljem članka 39. Statuta Grada Zlatara („Službeni glasnik Krapinsko zagorske županije“ broj 36A/13 i 9/18), Gradonačelnica Grada Zlatara Jasenka Auguštan-Pentek, dana 10.10.2019. donosi slijedeću:

#### O D L U K U

#### o osnivanju tijela za izradu Strategije upravljanja imovinom Grada Zlatara za razdoblje 2019.-2025. godine

##### Članak 1.

Osniva se radna skupina za izradu Strategije upravljanja imovinom Grada Zlatara za razdoblje 2019.-2025. godine.

##### Članak 2.

Za radnu skupinu za izradu Strategije upravljanja imovinom Grada Zlatara za razdoblje 2019.-2025. godine imenuju se:

Dr.sc. Mladen Krušelj,  
Vinko Bajzek, dipl.iur. i  
Monika Višek, mag.oec.

##### Članak 3.

Zadužuju se članovi radne skupine za pripremu i izradu, te praćenje provedbe i realizacije Strategije upravljanja imovinom Grada Zlatara za razdoblje 2019.-2025. godine.

##### Članak 4.

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja.

KLASA: 940-01/19-01/20  
URBROJ: 2211/01-02-19-2



DOSTAVITI:

- Imenovanim članovima
- Pismohrana

## 2. UVOD

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

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

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

U suvremenoj nekretnini, upravljanje imovinom definira se kao proces odlučivanja i provedbe odluka 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.

## 2.1. Osnovna polazišta

### ❖ *Zakoni i drugi propisi*

U vezi s nekretninama u primjeni je više zakonskih i podzakonskih propisa. Grad Zlatar 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 Zlatara su sljedeći:

- Zakon o upravljanju državnom imovinom („Narodne novine“ broj 52/18)
- Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima („Narodne novine“ broj 91/96, 68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09, 143/12, 152/14, 81/15, 94/17)
- Zakon o zemljišnim knjigama („Narodne novine“ broj 63/19)
- Zakon o prostornom uređenju („Narodne novine“ broj 153/13, 65/17, 114/18, 39/19)
- Zakon o gradnji („Narodne novine“ broj 153/13, 20/17, 39/19)
- Zakon o najmu stanova („Narodne novine“ broj 91/96, 48/98, 66/98, 22/06, 68/18)
- Zakon o prodaji stanova na kojima postoji stanarsko pravo („Narodne novine“ broj 43/92, 69/92, 87/92, 25/93, 26/93, 48/93, 2/94, 44/94, 47/94, 58/95, 103/95, 11/96, 76/96, 111/96, 11/97, 103/97, 119/97, 68/98, 163/98, 22/99, 96/99, 120/00, 94/01, 78/02)
- Zakon o obveznim odnosima („Narodne novine“ broj 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18)
- Zakon o postupanju s nezakonito izgrađenim zgradama („Narodne novine“ broj 86/12, 143/13, 65/17, 14/19)
- Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara („Narodne novine“ broj 69/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15, 44/17, 90/18)
- Zakon o državnoj izmjeri i katastru nekretnina („Narodne novine“ broj 112/18)
- Zakon o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora („Narodne novine“ broj 125/11, 64/15, 112/18)
- Zakon o procjeni vrijednosti nekretnina („Narodne novine“ broj 78/15)
- Zakon o izvlaštenju i određivanju naknade („Narodne novine“ broj 74/14, 69/17)
- Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi („Narodne novine“ broj 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17)
- Zakon o uređivanju imovinskopopravnih odnosa u svrhu izgradnje infrastrukturnih građevina („Narodne novine“ broj 80/11)
- Zakon o komunalnom gospodarstvu („Narodne novine“ broj 68/18, 110/18)
- Zakon o cestama („Narodne novine“ broj 84/11, 22/13, 54/13, 148/13, 92/14)
- Zakon o javno-privatnom partnerstvu („Narodne novine“ broj 78/12, 152/14, 114/18)
- Zakon o koncesijama („Narodne novine“ broj 69/17)

- Zakon o naknadi za imovinu oduzetu za vrijeme jugoslavenske komunističke vladavine („Narodne novine“ broj 92/96, 39/99, 42/99, 92/99, 43/00, 131/00, 27/01, 34/01, 65/01, 118/01, 80/02, 81/02)
- Zakon o trgovачkim društvima („Narodne novine“ broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19)
- Zakon o proračunu („Narodne novine“ broj 87/08, 136/12, 15/15)
- Zakon o fiskalnoj odgovornosti („Narodne novine“ broj 111/18)
- Zakon o Središnjem registru državne imovine („Narodne novine“ broj 112/18)
- Uredba o registru državne imovine („Narodne novine“ broj 55/11)
- Pravilnik o održavanju građevina („Narodne novine“ broj 122/14)
- 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 finansijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu („Narodne novine“ broj 3/15, 93/15, 135/15, 2/17, 28/17, 112/18)
- Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu („Narodne novine“ broj 124/14, 115/15, 87/16, 3/18)

❖ ***Akti Grada Zlatara (Pravilnici i Odluke)***

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

- Statut Grada Zlatara („Službeni glasnik Krapinsko zagorske županije“ broj 36A/13 i 9/18)
- Odluka o uvjetima i postupku davanja u zakup i kupoprodaju poslovnog prostora u vlasništvu Grada Zlatara („Službeni glasnik Krapinsko zagorske županije“ broj 8/12)
- Odluka o uvjetima i postupku prodaje građevinskog i poljoprivrednog zemljišta u vlasništvu-posjedu Grada Zlatara („Službeni glasnik Krapinsko zagorske županije“ broj 8/12)

### 3. O OBVEZNIKU

Grad Zlatar je jedinica lokalne samouprave, a područje na kojem se prostire je utvrđeno Zakonom o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. Grad pripada Krapinsko-zagorskoj županiji. Sjedište Grada je u Zlataru, Park hrvatske mladeži 2.

*Tablica 1 Opći podaci o obvezniku*

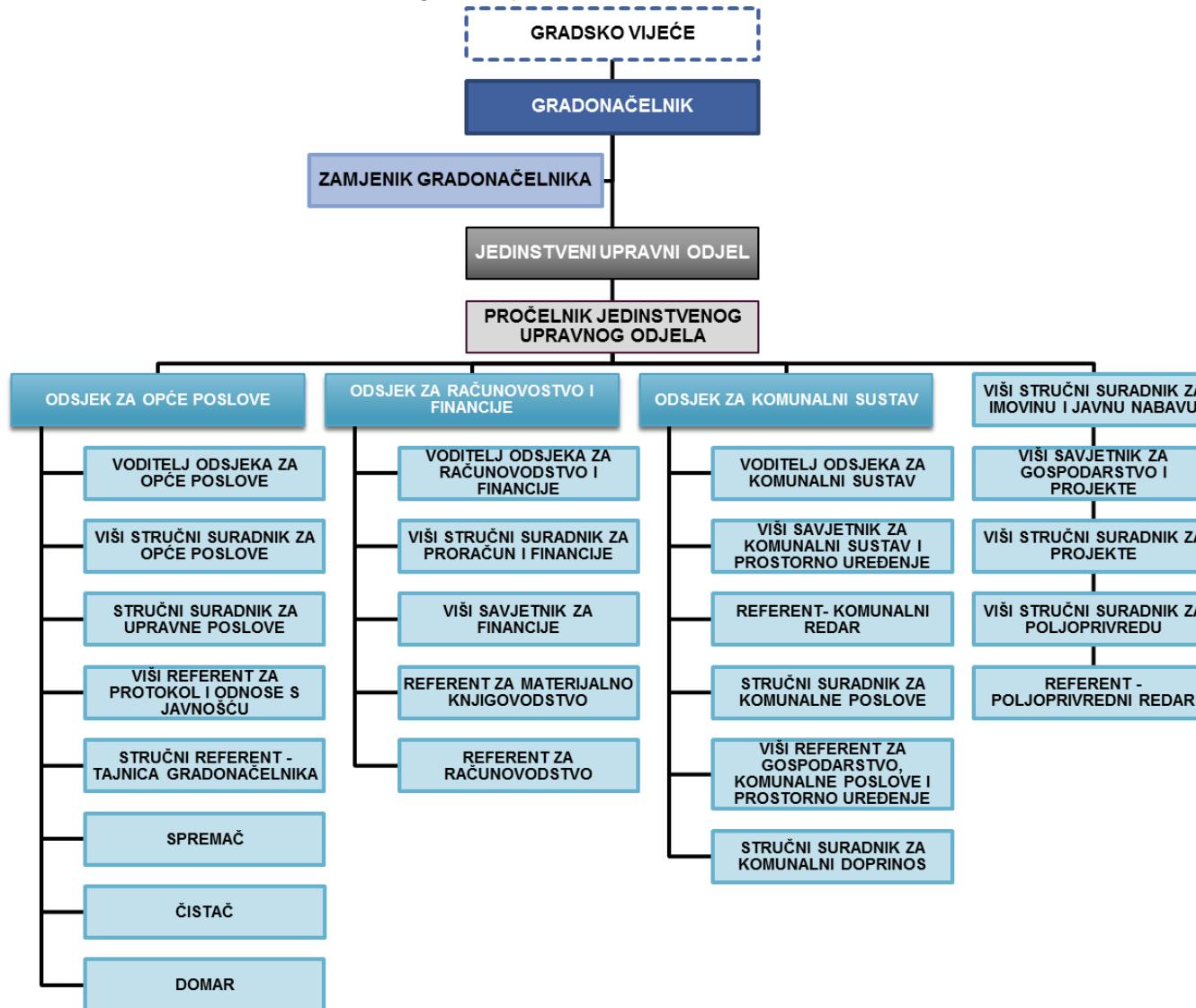
<b>GRAD ZLATAR</b>	
<b>Županija</b>	Krapinsko-zagorska županija
<b>Broj stanovnika</b>	6.096 stanovnika (Popis stanovništva iz 2011. godine)
<b>Površina</b>	75,78 km <sup>2</sup>
<b>Gradonačelnica</b>	Jasenka Auguštan-Pentek
<b>Sjedište Grada</b>	Zlatar
<b>Adresa</b>	Park hrvatske mladeži 2, 49 250 Zlatar
<b>OIB</b>	36370939278
<b>Web stranica</b>	<a href="https://zlatar.hr">https://zlatar.hr</a>
<b>E - mail</b>	grad@zlatar.hr
<b>Telefon</b>	049/466-627
<b>Gradska naselja</b>	Belec, Borkovec, Cetinovec, Donja Batina (dio od kbr. 1-216), Donja Selnica, Ervenik Zlatarski (dio od kbr. 6-36), Gornja Batina, Gornja Selnica, Juranščina, Ladislavec, Martinščina, Petruševec, Ratkovec, Repno, Ščrbinec, Vižanovec, Završje Belečko, Zlatar i Znož.

Izvor: <https://zlatar.hr>; [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr); Grad Zlatar

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

- ✓ uređenje naselja i stanovanje,
- ✓ prostorno i urbanističko planiranje,
- ✓ komunalno gospodarstvo,
- ✓ brigu o djeci,
- ✓ socijalnu skrb,
- ✓ primarnu zdravstvenu zaštitu,
- ✓ odgoj i osnovno obrazovanje,
- ✓ kulturu, tjelesnu kulturu i šport,
- ✓ zaštitu potrošača,
- ✓ zaštitu i unapređenje prirodnog okoliša,
- ✓ protupožarnu i civilnu zaštitu,
- ✓ promet na svom području, te
- ✓ ostale poslove sukladno posebnim zakonima.

Slika 1 Organizacijska struktura unutar Grada Zlatara



Izvor: Pravilnik o unutarnjem redu Jedinstvenog upravnog odjela Grada Zlatara („Službeni glasnik Krapinsko-zagorske županije“ broj 20/19)

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

Tablica 2 SWOT analiza

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Povoljni klimatski uvjeti bez značajnih vremenskih ekstrema</li><li>✓ Povoljan prometni položaj</li><li>✓ Očuvani krajolik od velikog značenja (Ivanščica)</li><li>✓ Kvalitetno i nezagađeno tlo</li><li>✓ Povećanje broja projekata namijenjenih dalnjem razvoju prometne i komunalne infrastrukture</li><li>✓ Vrijedna kulturna baština</li><li>✓ Izrađen prostorni plan u kojem je utvrđeno područje budućih građevinskih zahvata</li><li>✓ Povećana svijest o dostupnosti sredstava iz europskih fondova za pripremu i provedbu razvojnih projekata</li><li>✓ Sve veći broj projektnih prijedloga koji se žele financirati iz sredstava koja su dostupna kroz europske fondove</li><li>✓ Izrađena jedinstvena baza nekretnina – Registr nekretnina Grada (popis jedinica imovine koje su u su/vlasništvu Grada)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kvaliteta tla nije pogodna za uzgoj oraničkih kultura</li><li>✓ Usitnjeno poljoprivrednih čestica stvara velike probleme i ograničenja u organizaciji profitabilne i učinkovite poljoprivredne proizvodnje</li><li>✓ Velik broj privatnih šuma posjednika nekontrolirana sječa - loše gospodarenje šumama</li><li>✓ Loše stanje prometnica koje su preuskog profila, premalene nosivosti i bez sustava odvodnje</li><li>✓ Veliki broj nerazvrstanih cesta nije asfaltiran</li><li>✓ Ugrožena sigurnost pješaka zbog nedostatka nogostupa kroz naseljena područja</li><li>✓ Nesređenost groblja i registra groblja (Zlatar, Martinščina, Donja Batina, Belec)</li><li>✓ Nisu izrađeni urbanistički planovi uređenja za Zlatar i Belec kako je predviđeno Prostornim planom uređenja Grada Zlatara</li><li>✓ Nema uređenih biciklističkih staza koje bi se povećala sigurnost svih sudionika u prometu</li><li>✓ Propadanje stambenih objekata i javnih prostora uslijed neobnavljanja istih</li><li>✓ Zapuštenost materijalne kulturne baštine</li><li>✓ Loša opremljenost obrazovnih institucija u odnosu na propisane pedagoške standarde</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nedostatak prostora za djelovanje i okupljanje (pojedinih) udruga</li> <li>✓ Disperzija imovine</li> <li>✓ Mrtvi kapital („mrtva“ imovina) – neiskorištenost imovine</li> <li>✓ Nepotpuna evidencija gradske imovine</li> <li>✓ Nepoznata knjigovodstvena vrijednost pojedinih jedinica imovine (neprocijenjena imovina)</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uvođenje sankcija za neodržavanje i zapuštanje poljoprivrednih površina</li> <li>✓ Rekonstrukcija i daljnji razvoj komunalne infrastrukture zbog dostupnosti sredstava iz europskih fondova</li> <li>✓ Obnova lokalnih cesta kroz alternativne izvore financiranja (LAG; mjere ruralnog razvoja)</li> <li>✓ Sve veći interes za obnovom i očuvanjem starinskih običaja i kulturne baštine</li> <li>✓ Revitalizacija zlatarskog područja kroz pripremu i provedbu kvalitetnih razvojnih projekata koji se mogu financirati iz europskih fondova</li> <li>✓ Različite mogućnosti financiranja iz EU Fondova</li> <li>✓ Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa kao pomoć integraciji lokalne zajednice i pokretanje novih projekata</li> <li>✓ Ostvarivanje kontinuirane suradnje s katastrom i gruntovnicom – praćenje i evidentiranje promjena na imovini</li> <li>✓ Prikupljanje finansijskih sredstava potrebnih za ulaganja u imovinu (prenamjena, rekonstrukcija, dogradnja pojedinih jedinica imovine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Neracionalno korištenje resursa</li> <li>✓ Propadanje prometne i komunalne infrastrukture u slučaju nedovoljnih ulaganja</li> <li>✓ Manjak finansijskih sredstava na nacionalnoj, županijskoj razini za provođenje razvojnih projekata</li> <li>✓ Učestale promjene zakona</li> <li>✓ Nesređeno i nejasno zakonodavstvo i preklapanje nadležnosti različitih institucija</li> <li>✓ Neriiješeni imovinsko-pravni odnosi</li> <li>✓ Neusklađenost gruntovnice i katastra</li> <li>✓ Neažurnost katastarskih planova i zemljišnih knjiga</li> <li>✓ Nerazvijena Strategija upravljanja imovinom (neostvarivi/nerealni ciljevi koji se planiraju ostvariti)</li> </ul>

Izvor: Grad Zlatar; Strategija razvoja Grada Zlatara 2014. – 2020. godine

## 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.

Cilj efikasnog planiranja ljudskih resursa je:

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

Putem interne analize dolazi se do sljedećih podataka:

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

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

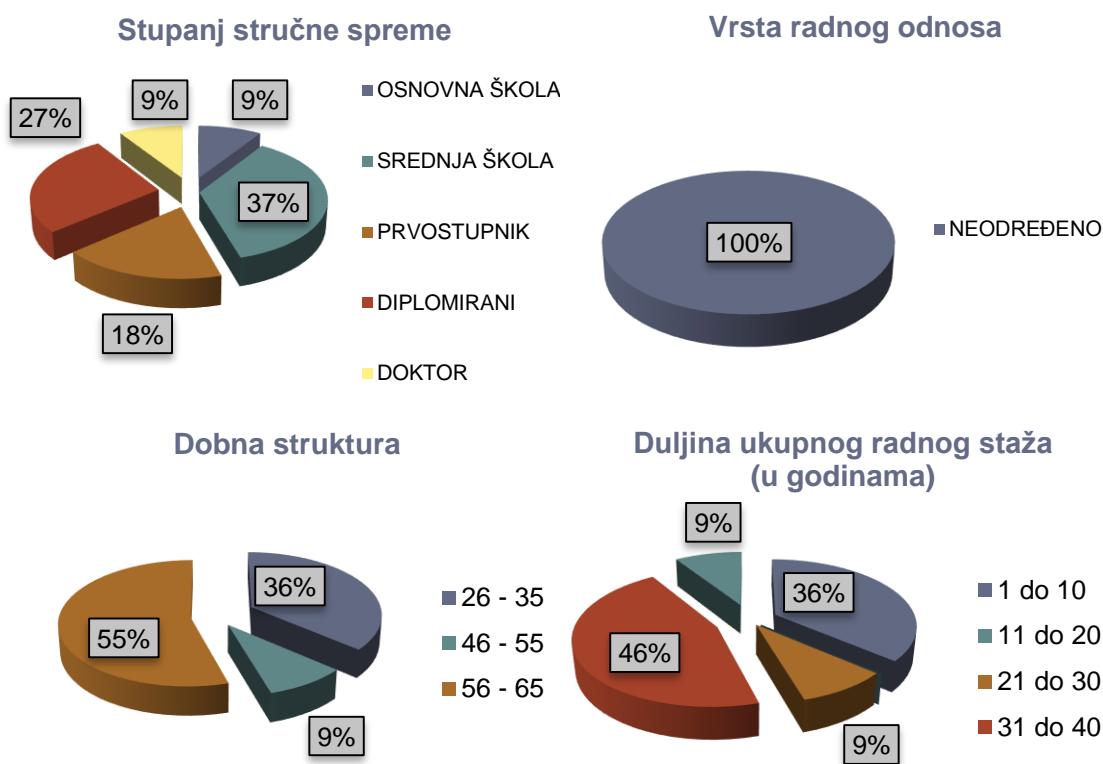
Zbog konstantnih promjena u obujmu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od zaposlenika. Dinamika radnog mesta ukazuje na potrebu primjene analiza radnog mesta, kao osnove za uspješnost izvršavanja radnih zadataka.

#### 4.2.1. Interna analiza ljudskih resursa

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



Izvor: Grada Zlatar

Iz prethodno navedenih grafikona može se vidjeti udio zaposlenika u Gradu Zlataru 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 11 osoba, od kojih je najviše sa završenom srednjom školom, ukupno 4 osobe ili 37% od ukupnog broja zaposlenih. Svi su djelatnici zaposleni na neodređeno vrijeme, a najveći broj zaposlenika se nalazi u intervalu od 56 – 65 godina starosti. Što se tiče duljine radnog staža, najviše je djelatnika, ukupno 5 osoba ili 46% sa ukupnim radnim stažom 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 interes 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 opravданje 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 Zlatara*

		Stupanj utjecaja	
		Jaki utjecaj	Slabi utjecaj
Stupanj važnosti	Jako važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlada RH</li> <li>• Ministarstvo pravosuđa RH</li> <li>• Državna geodetska uprava</li> <li>• Područni ured za katastar Krapina–Osjek/ Ispostava Zlatar</li> <li>• Općinski sud/Zemljjišnoknjizični odjel Zlatar</li> <li>• Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta</li> <li>• Ministarstvo poljoprivrede</li> <li>• Ministarstvo turizma RH</li> <li>• Ministarstvo financija</li> <li>• Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU</li> <li>• Ministarstvo državne imovine</li> <li>• Krapinsko-zagorska županija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Općina Lobor</li> <li>• Općina Mače</li> <li>• Općina Zlatar Bistrica</li> <li>• Općina Konjščina</li> <li>• Općina Budiščina</li> <li>• Grad Ivanec</li> <li>• Suradnja s medijima (TV, radio, Internet)</li> </ul>
	Slabo važno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gospodarski subjekti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suradnja s drugim institucijama (obrazovnim, kulturnim) u drugim jedinicama lokalne i regionalne samouprave</li> </ul>

Izvor: Grad Zlatar

## 4.4. Analiza finansijskih izvještaja

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

### 4.4.1. Horizontalna analiza finansijskih izvještaja

#### ❖ Prihodi

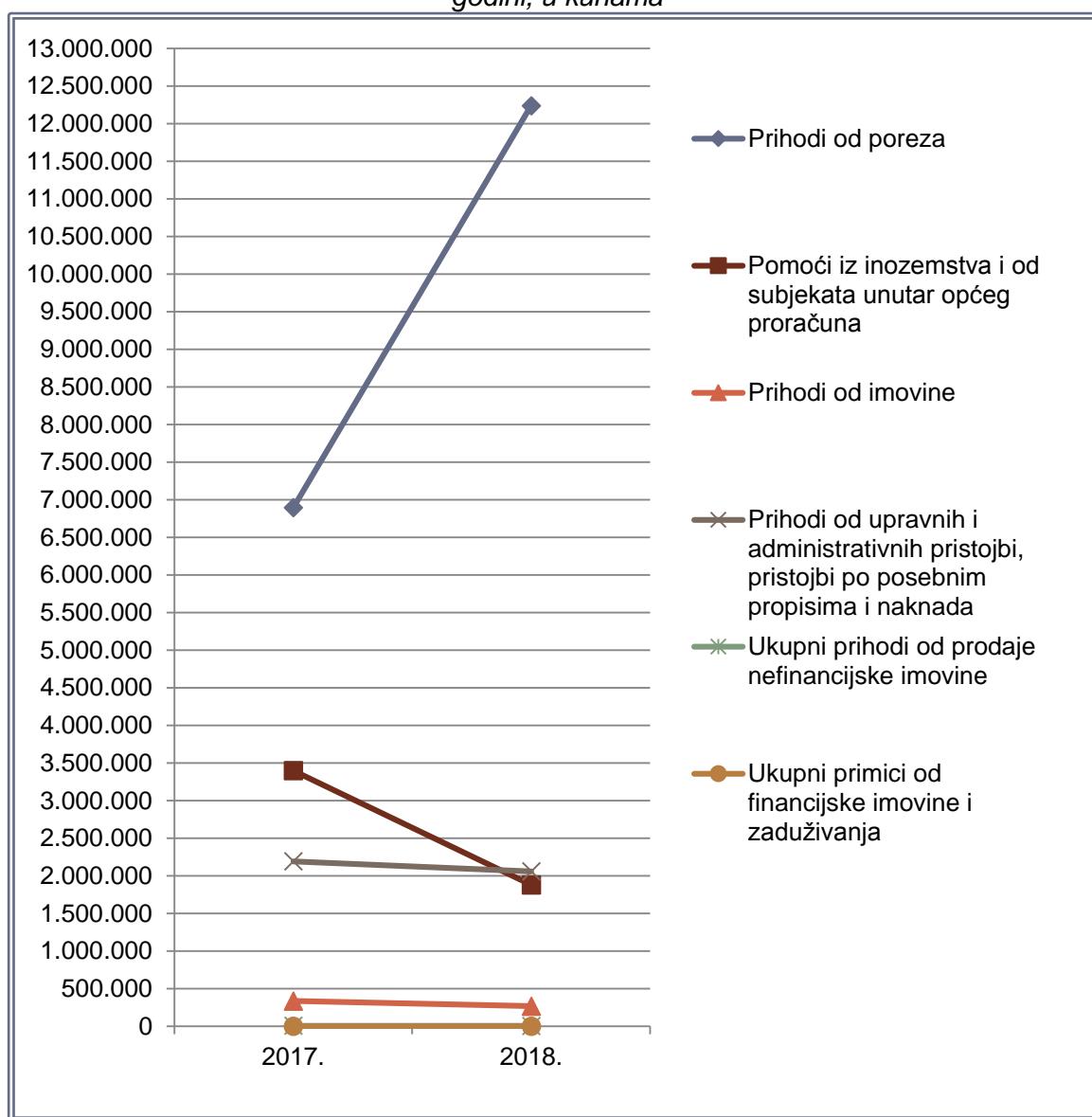
*Tablica 4 Ostvareni prihodi/primici Grada Zlatara za 2017. i 2018. godinu, u kn*

Red. br.	Prihodi i primici	Ostvareno za 2017. (kn)	Ostvareno za 2018. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Prihodi od poreza	6.896.725	12.238.888	177,46
2.	Pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna	3.399.254	1.881.571	55,35
3.	Prihodi od imovine	337.656	268.444	79,50
4.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada	2.193.722	2.061.558	93,98
<b>Ukupni prihodi poslovanja</b>		<b>12.838.957</b>	<b>16.452.661</b>	128,15
<b>Ukupni prihodi od prodaje nefinansijske imovine</b>		<b>7.685</b>	<b>5.792</b>	75,37
<b>Ukupni primici od finansijske imovine i zaduživanja</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	-
<b>UKUPNI PRIHODI I PRIMICI</b>		<b>12.846.642</b>	<b>16.458.453</b>	128,11

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

Prihodi/primici Grada Zlatara u 2018. godini su ostvareni u iznosu od 16.458.453 kn, što je za 3.611.811 kn ili 28,11% više u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udio imaju prihodi od poreza u iznosu od 12.238.888 kn ili 74,36%, prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada u iznosu od 2.061.558 kn ili 12,53%, te pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna u iznosu od 1.881.571 kn ili 11,43% od ukupno ostvarenih prihoda/primitaka.

Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Grada Zlatara u 2017. i 2018. godini, u kunama



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

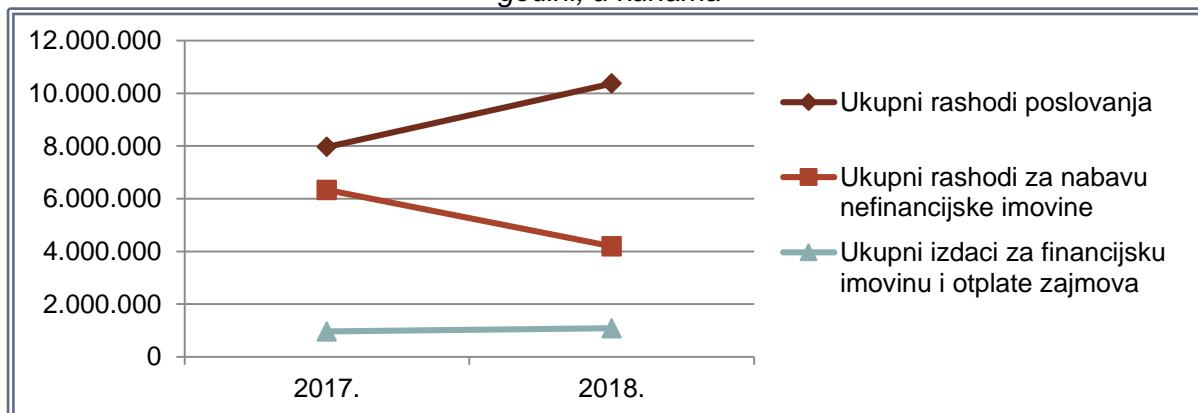
## ❖ Rashodi

Tablica 5 Ostvareni rashodi/izdaci Grada Zlatara za 2017. i 2018. godinu, u kn

Red. br.	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2017. (kn)	Ostvareno za 2018. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Rashodi za zaposlene	1.236.591	1.411.064	114,11
2.	Materijalni rashodi	3.223.239	4.954.380	153,71
3.	Financijski rashodi	303.488	275.610	90,81
4.	Subvencije	60.134	55.236	91,85
5.	Pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna	1.896.233	1.978.110	104,32
6.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	408.219	732.904	179,54
7.	Ostali rashodi	838.886	964.094	114,93
<b>Ukupni rashodi poslovanja</b>		<b>7.966.790</b>	<b>10.371.398</b>	<b>130,18</b>
<b>Višak prihoda poslovanja (tekuća godina)</b>		4.872.167	6.081.263	124,82
8.	Rashodi za nabavu neproizvedene dugotrajne imovine	0	285.825	-
9.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	161.912	339.599	209,74
10.	Rashodi za dodatna ulaganja na nefinansijskoj imovini	6.166.132	3.568.167	57,87
<b>Ukupni rashodi za nabavu nefinansijske imovine</b>		<b>6.328.044</b>	<b>4.193.591</b>	<b>66,27</b>
<b>Manjak prihoda od nefinansijske imovine (tekuća godina)</b>		6.320.359	4.187.799	66,26
<b>Ukupni izdaci za finansijsku imovinu i otplate zajmova</b>		<b>958.069</b>	<b>1.078.614</b>	<b>112,58</b>
<b>Manjak primitaka od finansijske imovine i obveza</b>		958.069	1.078.614	112,58
<b>UKUPNO RASHODI I IZDACI</b>		<b>15.252.903</b>	<b>15.643.603</b>	<b>102,56</b>
<b>Višak ukupnih prihoda i primitaka (tek. godina)</b>		0	814.850	-
<b>Manjak ukupnih prihoda i primitaka (tek. godina)</b>		2.406.261	0	0,00
<b>Višak prihoda i primitaka - preneseni</b>		2.571.479	153.595	5,97
<b>Višak prihoda i primitaka raspoloživ u sljedećem razdoblju</b>		<b>165.218</b>	<b>968.445</b>	<b>586,16</b>

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

Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka u proračunu Grada Zlatara u 2017. i 2018. godini, u kunama



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

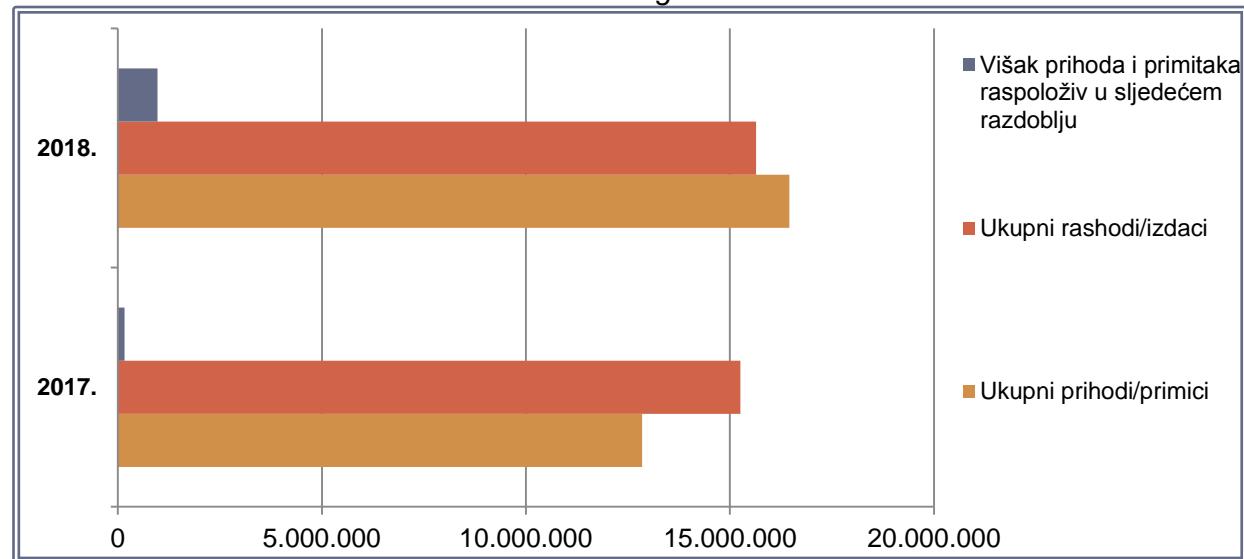
Na temelju provedene analize Godišnjeg izvještaja o izvršenju proračuna Grada Zlatara za razdoblje od 01. siječnja 2018. godine do 31. prosinca 2018. godine utvrđuje se da je Grad Zlatar na dan 31.12.2018. godine ostvario poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to :

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 6.081.263 kn
- manjak prihoda od nefinansijske imovine u iznosu od 4.187.799 kn
- manjak primitaka od finansijske imovine i obveza u iznosu od 1.078.614 kn
- ukupan višak prihoda/primitaka u iznosu od 814.850 kn

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2018. godini iznose 15.643.603 kn, što je za 390.700 kn ili 2,56% više u odnosu na prethodnu godinu. Višak prihoda/primitaka u tekućoj godini iznosio je 814.850 kn, te preneseni višak prihoda/primitaka iz prethodnog razdoblja iznosio je 153.595 kn, temeljem čega dobivamo iznos od 968.445 kn viška prihoda i primitaka raspoloživog u sljedećem razdoblju.

Proračunska sredstva su korištena za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga, a vrijednosno najznačajniji rashodi/izdaci su ostvareni kroz materijalne rashode u iznosu od 4.954.380 kn ili 31,67%, rashode za dodatna ulaganja na nefinansijskoj imovini u iznosu od 3.568.167 kn ili 22,81% te pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna u iznosu od 1.978.110 kn ili 12,64% od ukupno ostvarenih rashoda/izdataka.

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



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

#### 4.4.2. Vertikalna analiza finansijskih izvještaja

Tablica 6 Vertikalna analiza aktive bilance Grada Zlatara

AKTIVA	2017. godina	%	2018. godina	%	Indeks 2018./2017.
Dugotrajna imovina/ Nefinansijska imovina	35.949.187	80,85	42.096.034	82,60	117,10
Kratkotrajna imovina/ Finansijska imovina	8.517.291	19,15	8.869.093	17,40	104,13
<b>Ukupno</b>	<b>44.466.478</b>	<b>100,00</b>	<b>50.965.127</b>	<b>100,00</b>	<b>114,61</b>

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2018

U 2017. godini dugotrajna imovina Grada Zlatara sudjeluje sa 80,85%, dok kratkotrajna imovina sudjeluje sa 19,15% u ukupnoj imovini. U 2018. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini sudjeluje u nešto većem postotku u odnosu na 2017. godinu, tj. udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini iznosio je 82,60%, a udio kratkotrajne imovine je iznosio 17,40%.

Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, uočava se povećanje dugotrajne imovine u 2018. godini u odnosu na 2017., te povećanje kratkotrajne imovine za 4,13%.

Tablica 7 Vertikalna analiza pasive bilance Grada Zlatara

PASIVA	2017. godina	%	2018. godina	%	Indeks 2018./2017.
Obveze	7.220.965	16,24	5.794.969	11,37	80,25
Vlastiti izvori	37.245.514	83,76	45.170.159	88,63	121,28
<b>Ukupno</b>	<b>44.466.479</b>	<b>100,00</b>	<b>50.965.128</b>	<b>100,00</b>	<b>114,61</b>

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2018

U 2017. godini udio obveza Grada Zlatara u ukupnoj pasivi iznosio je 16,24%, dok se u 2018. godini taj postotak smanjio na 11,37%, zbog čega je i indeks usporedbe navedene dvije godine manji od 100, tj. iznosi 80,25.

Što se tiče vlastitih izvora, njihov se udio u ukupnom iznosu pasive povećao u postotnom iznosu od 4,87%.

#### 4.4.3. Pokazatelji analize finansijskih izvještaja

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

<b>Ekonomičnost ukupnog poslovanja</b>	= <b><math>\frac{\text{ukupni prihodi i primici}}{\text{ukupni rashodi i izdaci}}</math></b>
	= <b><math>\frac{16.458.453}{15.643.603}</math></b>
	= <b>1,05</b>

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti Grada Zlatara veći od jedan, Grad je u tekućoj godini poslovao s dobitkom, a s obzirom da je ostvaren višak prihoda/primitaka u iznosu od 814.850 kn, te preneseni višak prihoda/primitaka iz proteklog razdoblja u iznosu od 153.595 kn, Grad posluje s proračunskim suficitom i to u iznosu od 968.445 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 finansijske 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 finansijskim značajkama nekretnina,
- ✓ godišnji pregledi i izvještavanje,
- ✓ parametri privatnoga tržišta, uključivši tržišnu vrijednost svih prenosivih nekretnina,
- ✓ standardi finansijskih 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 primjeni praksa „prodaja manjih nekretnina radi efikasnijeg upravljanja portfeljem“, ova praksa zahtjeva 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 zadatka 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**

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

- **IZRADA BAZE PODATAKA O IMOVINI**

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

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

Nakon što se utvrde ciljevi i formira organizacija, mora se provesti cijelovita praksa upravljanja imovinom. Upravitelji imovinom potpuno će se posvetiti ostvarivanju utvrđenih ciljeva kroz praćenje dnevnih i mjesecnih 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.

Provodenjem 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 preuređiti 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 omogućiće 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 finansijske i računovodstvene podatke. U pravilu, te bi se informacije trebale odnositi na cijelu nekretninu, a ne na njezine pojedine dijelove.

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

Prema trenutnom stanju uspostavljenog Registra nekretnina Grada Zlatara, ukupnu imovinu čine katastarske kulture zemljišta (izgrađena i neizgrađena građevinska zemljišta, poljoprivredna zemljišta, ostala zemljišta i šumska zemljišta) sa 85,48% imovine, prometnice (ceste, ulice, putovi i nerazvrstane ceste) sa 12,98% imovine od ukupne imovine Grada, dok preostalih 1,54 % imovine čine različite katastarske kulture.

Detaljni podaci koje sadrži inventura (popis imovine) omogućuju analizu potrebe i iznosa izdataka, povećanje neto prihoda od najma i tijeka novca kroz duže razdoblje, te pronalaženje jedinice imovine ili skupine jedinica imovine s trenutačno nepovoljnim finansijskim 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 Zlatar 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.

### 5.1.1. Pokretnine u vlasništvu Grada Zlatara

#### ❖ Službena vozila

Službena vozila u vlasništvu Grada koriste se za obavljanje službenih poslova i putovanja unutar i izvan područja Grada. Grad ima u svom vlasništvu 3 službena vozila.

### 5.1.2. Upravljanje poslovnim udjelima Grada u trgovačkim društvima

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

*Tablica 8 Popis trgovačkih društava u kojima Grad Zlatar ima poslovni udio*

Red. br.	Opći podaci o trgovačkom društvu			Udio vlasništva
	Naziv	Adresa	OIB	
1.	ZLATHARIAKOM d.o.o.	Trg slobode 25, Zlatar	79685557772	100%
2.	RADIO ZLATAR, d.o.o.	Zagrebačka 3, Zlatar	00864421872	60%
3.	ZAGORSKI VODOVOD d.o.o.	Ksavera Šandora Gjalskog 1, Zabok	61979475705	6,73%
4.	KOMUNALAC KONJŠČINA d.o.o.	Jertovec 150, Konjščina	04274608715	1,00%

Izvor: <https://sudreg.pravosudje.hr>; Grad Zlatar

### 5.1.3. Ostali oblici imovine

Ostale oblike imovine čine:

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

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

## 5.2. Tranzicijska pitanja

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

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

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

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

Potrebno je provesti pažljivu financijsku analizu kako bi se odredila financijska korist svih važnih izdataka. Onima koji donose odluke o cijelokupnoj 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 Zlatar ima 1 jedinicu imovine za koju je od Republike Hrvatske zatražen povrat.

### 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 finansijska načela/ciljeve kao dio Cjelovitog plana upravljanja imovinom.

Imovinu možemo podijeliti na tri skupine:

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

*Tablica 9 Primjer portfelja nepokretne imovine u Hrvatskoj*

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

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

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

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

<b>FINANCIJSKA NAČELA I CILJEVI</b>	
<b>Obvezna imovina</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. povećanje djelotvorne namjene objekata, postavljanje zahtjeva da odjeli lokalne samouprave opravdaju potražnju za tim prostorom</li> <li>2. svođenje tekućih troškova na najmanju moguću mjeru</li> <li>3. smještanje ureda i usluga lokalne samouprave u funkcionalnim, a ne atraktivnim područjima, te u skromnijim zgradama i objektima</li> <li>4. poznavanje najviše i najbolje namjene imovine i izrada cost-benefit analize, kako bi se opravdala namjena određene imovine za potrebe lokalne samouprave</li> </ol>	
<b>Diskrecijska imovina</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. analiza stvarnih troškova kako bi se olakšalo donošenje najboljih odluka</li> <li>2. stvaranje programskih alternativa radi što većeg smanjenja direktnih i indirektnih subvencija u vezi s imovinom</li> </ol> <p>Posebno je korisno razmotriti sljedeće mjere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ postići da korisnici ili njihovi sponzori sami održavaju imovinu</li> <li>✓ poticati korisnike ili sponzore da daju u zakup nekorištene dijelove prostora ili područja drugim komercijalnim ili neprofitnim pravnim osobama te točno izvještavati vlasnika o ostvarenim neto prihodima i u skladu s tim prilagoditi subvencije</li> <li>✓ uspostaviti jasne ugovorne odnose s korisnicima koji ugovaraju međusobne obveze za održavanje imovine i raspodjelu troškova i prihoda</li> <li>✓ pratiti namjenu i korištenje kako bi se osiguralo da neiskorišten prostor bude dodijeljen ozbiljnijim korisnicima</li> <li>✓ urediti da više skupina korisnika dijeli objekt</li> </ul>	
<b>Višak imovine</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. dati nekretnine u zakup uz najvišu i najbolju namjenu radi stvaranja tekućih prihoda</li> <li>2. povremeno ocijeniti rezultate ostvarenja prihoda kod tih nekretnina pomoću alternativnih investicijskih kriterija</li> <li>3. provoditi selektivna kapitalna ulaganja radi povećanja prihoda</li> <li>4. prodati nekretnine koje ne daju dovoljno dobre rezultate, kako bi se ostvarili jednokratni prihodi</li> <li>5. smanjiti troškove održavanja i obveze na imovini ako se ona ne može dati u zakup niti prodati</li> </ol>	

U sljedećoj tablici je prikazana ABC klasifikacija imovine. Podaci su preuzeti iz Registra nekretnina Grada Zlatara, a podaci unutar Registra su uneseni na temelju izvadaka iz Katastra i Zemljavične 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 10 Klasifikacija imovine Grada Zlatara

Red. br.	Osnovni podaci o jedinici imovine				Klasifikacija imovine					
					Funkcija			Optimalna funkcija		
Portfelj	Potporfelj	Broj jedinica imovine (JI)	Površina (m <sup>2</sup> )	A	B	C	A	B	C	
1.	Javni prostori	Parkirališta	1	1.475,00	+			+		
		Parkovi	1	349,00	+			+		
		Trgovi	4	2.995,00	+			+		
2.	Komunalna infrastruktura	Groblja i mrvicačnice	4	21.608,00	+			+		
3.	Obrazovni objekti	Vrtići	2	500,00	+			+		
		Škole	1	1.244,00	+			+		
4.	Poslovni prostori	Poslovni prostori za najam	1	342,00		+				+
5.	Prometnice	Ceste	41	17.011,50	+			+		
		Ulice	9	4.865,00	+			+		
		Putovi	72	30.041,80	+			+		
		Nerazvrstane ceste	4	12.023,00	+			+		
6.	Sportski objekti	Sportske dvorane	1	101,00	+			+		
7.	Zemljišta	Izgrađena građevinska zemljišta	38	15.808,95		+				+
		Neizgrađena građevinska zemljišta	26	21.900,46		+				+
		Poljoprivredna zemljišta	467	349.509,71		+				+
		Ostala zemljišta	185	151.370,19		+				+
		Šumska zemljišta	114	221.588,05		+				+
<b>UKUPNO:</b>				<b>852.732,66</b>						

Izvor: Registar nekretnina Grada Zlatara

## 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 prepostavkama;
  - suvremenih pristupa 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, najproblematičnjima 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 Zlatar ima ukupno 971 jedinicu imovine prema trenutnom stanju uspostavljenog Registra nekretnina u kojemu je sva imovina grupirana u portfelje i potportfelje. Registr nekretnina daje cijelokupan pregled nekretnina 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 nekretnina sva imovina funkcijски 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 finansijskog aspekta, odnosno vrijednosti imovine daje se u Registru nekretnina Grada Zlatara 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 Zlatara. Prilikom definiranja vrijednosti svake pojedine vrste imovine u obzir je uzeta prosječna tržišna cijena nekretnina na tržištu nekretnina i zakonski okvir, odnosno pojedini Pravilnici, Odluke i Naputci za određivanje vrijednosti pojedinih vrsta imovine, odnosno nekretnina.

Ukupna procijenjena vrijednost imovine/nekretnina u vlasništvu Grada Zlatara (sukladno trenutnom stanju Registra nekretnina Grada Zlatara) iznosi 466.373,26 kn. Struktura imovine Grada i vrijednosti po portfeljima i potportfeljima su vidljivi u sljedećoj tablici.

Tablica 11 Prikaz vrijednosti imovine Grada Zlatara 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	0.00	0.00	0.00	1	1,475.00	m2	0.00
JAVNI PROSTORI	PARKOVI	0.00	0.00	0.00	1	349.00	m2	0.00
JAVNI PROSTORI	TRGOVI	4.00	0.00	0.00	4	2,995.00	m2	0.00
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	GROBLJA I MRTVAČNICE	0.00	0.00	0.00	4	21,608.00	m2	0.00
OBRAZOVNI OBJEKTI	VRTIĆI	0.00	0.00	0.00	2	500.00	m2	0.00
OBRAZOVNI OBJEKTI	ŠKOLE	0.00	0.00	0.00	1	1,244.00	m2	0.00
POSLOVNI PROSTORI	POSLOVNI PROSTORI ZA NAJAM	0.00	0.00	0.00	1	342.00	m2	0.00
PROMETNICE	CESTE	41.00	0.00	0.00	41	17,011.50	m2	0.00
PROMETNICE	ULICE	9.00	0.00	0.00	9	4,865.00	m2	0.00
PROMETNICE	PUTOVI	72.00	0.00	0.00	72	30,041.80	m2	0.00
PROMETNICE	NERAZVRSTANE CESTE	4.00	0.00	0.00	4	12,023.00	m2	0.00
SPORTSKI OBJEKTI	SPORTSKE DVORANE	0.00	0.00	0.00	1	101.00	m2	0.00
ZEMLJIŠTA	IZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	0.00	0.00	0.00	38	15,808.95	m2	0.00
ZEMLJIŠTA	NEIZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	279.33	0.00	0.00	26	21,900.46	m2	0.01
ZEMLJIŠTA	POLJOPRIVREDNA ZEMLJIŠTA	432,732.87	0.00	0.00	467	349,293.71	m2	1.24
ZEMLJIŠTA	OSTALA ZEMLJIŠTA	33,052.83	0.00	0.00	185	151,370.19	m2	0.22
ZEMLJIŠTA	ŠUMSKA ZEMLJIŠTA	178.23	0.00	0.00	114	221,588.05	m2	0.00
	Ukupno	466,373.26	0.00	0.00	971			

Izvor: Registar nekretnina Grada Zlatara

## 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 finansijskih rezultata funkcioniranja imovine. Operativni izvještaj prikazuje neto operativni prihod.

Svrha operativnih izvješća je ocijeniti finansijske rezultate pojedine imovine i odrediti problematične jedinice imovine radi korektivnih mjera. Problem je u mnogim lokalnim samoupravama u Hrvatskoj taj što se podaci o finansijskim 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 finansijski 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

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

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

Od najveće je važnosti da zaposlenici u lokalnoj samoupravi izrade takve izvještaje za svu imovinu kojom sami upravljaju. Ako je upravljanje imovinom povjereno vanjskim upraviteljima nekretninama, od njih će se tražiti operativni izvještaji. Upravitelji

<sup>1</sup>Bruto efektivni dohodak uključuje stvarnu zakupninu i druge dodatne iznose prihoda koji bi se prikupili ako bi se dali u zakup neiskorišteni prostori. Taj se dohodak može dalje podijeliti na dvije vrste dohotka kao što su zakupnine, prihodi od strojeva za igre na sreću, naplatu za kopiranje, itd. Ako je zakupnina umjetno niska da bi se dala subvencija zakupcu, ta se subvencija može također uključiti kao dodatak iznosu koji je doista prikupljen.

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

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

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

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

<sup>6</sup>Za otplatu hipotekarne glavnice je gotovina, ali donosi prihod vlasniku smanjenjem neotplaćenog duga na imovini. S druge strane, otplate kamate, iako je i za njih potrebna gotovina, ne umanjuju dug pa tako ni ne donose prihod vlasniku. Dug je rezultat okolnosti u kojima se nalazi vlasnik. Sama imovina može jednako raditi i s dugom, i bez njega.

<sup>7</sup>Tijek 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.

Grad Zlatar nema uspostavljen sustav izrade i predaje operativnih izvještaja.

## 5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata

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

Red. br.	Katastarska općina	Portfelj								UKUPNO:
		Javni prostori <sup>8</sup>	Komunalna infrastruktura <sup>9</sup>	Obrazovni objekti <sup>10</sup>	Poslovni prostori <sup>11</sup>	Prometnice <sup>12</sup>	Sportski objekti <sup>13</sup>	Zemljišta <sup>14</sup>		
1.	<b>Belec</b>	-	-	-	-	10.682,62	-	246.027,74	<b>256.710,36</b>	
2.	<b>Donja Batina</b>	-	4.604,00	-	-	16.711,00	-	211.432,38	<b>232.747,38</b>	
3.	<b>Gotalovec</b>	-	-	-	-	-	-	3.009,60	<b>3.009,60</b>	
4.	<b>Lovrečan</b>	-	-	-	-	-	-	1.021,00	<b>1.021,00</b>	
5.	<b>Martinci Zlatarski</b>	-	-	-	-	4.571,00	-	31.608,81	<b>36.179,81</b>	
6.	<b>Oštrc</b>	-	2.733,00	-	-	1.053,00	-	134.351,53	<b>138.137,53</b>	
7.	<b>Zlatar</b>	4.819,00	14.271,00	1.744,00	342,00	30.923,68	101,00	132.726,30	<b>184.926,98</b>	
<b>Ukupna površina portfelja (m<sup>2</sup>)</b>		<b>4.819,00</b>	<b>21.608,00</b>	<b>1.744,00</b>	<b>342,00</b>	<b>63.941,30</b>	<b>101,00</b>	<b>760.177,36</b>	<b>852.732,66</b>	

*Izvor: Registr nekretnina Grada Zlatara*

Iz prethodno prikazane tablice može se zaključiti da Grad Zlatar raspolaze s ukupno 852.732,66 m<sup>2</sup> zemljišta te je u većini slučajeva isključivi vlasnik istih.

8 Javni prostori obuhvaćaju parkirališta, parkove i trgove.

9 Komunalna infrastruktura obuhvaća groblja i mrtvačnice.

10 Obrazovni objekti obuhvaćaju vrtiće i škole.

11 Poslovni prostori obuhvaćaju poslovne prostore za najam.

12 Prometnice obuhvaćaju ceste, ulice, putove i nerazvrstane ceste.

13 Sportski objekti obuhvaćaju sportske dvorane.

14 Zemljišta obuhvaćaju izgrađena i neizgrađena građevinska zemljišta, poljoprivredna, šumska i ostala zemljišta.

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

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

- ✓ ospozobiti 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).

## 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 finansijskih 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 interes 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 najamninu.

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 Zlatara donijelo je sljedeće Odluke:

- Odluka o uvjetima i postupka davanja u zakup i kupoprodaju poslovnog prostora u vlasništvu Grada Zlatara („Službeni glasnik Krapinsko zagorske županije“ broj 8/12)

Grad Zlatar trenutno raspolaže/ima u vlasništvu 3 poslovna prostora koja su u zakupu. Poslovni prostori Grada su navedeni u sljedećoj tablici.

*Tablica 14 Popis poslovnih prostora u zakupu u vlasništvu Grada Zlatara*

Red. br.	Naziv/opis jedinice imovine (poslovnog prostora)	Adresa	Površina (m <sup>2</sup> )	Iznos godišnje zakupnine (kn)
1.	PBZ	Trg slobode	150	90.000,00
2.	HZZO	Park Hrvatske mладеžи	84,68	18.167,76
3.	Rally	Park Hrvatske mладеžи	18,06	6.506,40

*Izvor: Grad Zlatar*

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

Grad Zlatar je tijekom 2018. godine zabilježio prihode od zakupa poslovnih prostora u ukupnom iznosu od 114.674,16 kn.

## 5.8. Praćenje subvencija

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

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

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

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

Tablica 15 Popis neprofitnih organizacija čiju djelatnost subvencionira Grad

Red. br.	Naziv organizacije	Iznos godišnje subvencije (kn)
1.	Udruga umirovljenika	8.000,00
2.	Udruga osoba s invaliditetom	10.000,00
3.	Hrvatski domobran	bez subvencije
4.	HVIDRA	bez subvencije

Izvor: Grad Zlatar

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.

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

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

Indirektna subvencija najma = tržišna najamnina – stvarni najam

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

## 5.9. Izvještavanje o imovini

Jedinicama lokalne samouprave i njihovim stanovnicima potrebne su potpune i jezgrovite informacije o imovini koju lokalna samouprava posjeduje i podupire. Načelnicima, vijećima i stanovnicima ne moraju nužno biti potrebne detaljne informacije o svakoj jedinici imovine. No, trebali bi imati jasan, sažet pregled, koji bi pokazao glavne portfelje imovine, prihode, izdatke i glavne institucije koje su u to uključene. Razina informiranosti trebala bi biti dovoljna da se javnosti prikaže kvaliteta upravljanja tom imovinom, da se ne bi posumnjalo u korupciju u raspodjeli imovine lokalne samouprave i u drugim financijskim i nefinancijskim aspektima.

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

Preporuke za primjenu postupka izvještavanja o imovini su sljedeće:

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

## 5.10. Konsolidirano upravljanje

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

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

- ✓ centralizirati upravljanje svim nekretninama u jednom upravnom odjelu,
- ✓ koristiti se u najvećoj mogućoj mjeri postojećim uslugama koje pružaju ostali odjeli lokalne samouprave (npr. računovodstvo), kako bi se izbjeglo udvostručavanje usluga,
- ✓ odrediti sve komponente upravljanja imovinom i nekretninama, gdje bi kompetitivno ustupanje privatnom sektoru rezultiralo većom učinkovitošću,
- ✓ započeti sa sustavnim korištenjem vanjskih dobavljača koji se biraju natječajem, te
- ✓ finansijski 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 finansijske informacije o imovini i portfeljima,
  - izrađivanje planova za poboljšanje finansijskog stanja pojedinačne imovine i portfelja, te
  - pripremu redovitih izvještaja o vlasništvu nad imovinom lokalne samouprave i njezinim rezultatima;
2. korištenje **usluga vanjskih dobavljača** na racionalan način.

## 5.11. Sveobuhvatni/cjeloviti plan

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

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

Preporuke za primjenu cjelovitog plana su sljedeće:

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

Grad Zlatar, 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 2019. DO 2025. GODINE

### 6.1. Dugoročni strateški ciljevi

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

- ✓ **očuvati važne i vrijedne dijelove imovine u vlasništvu Grada Zlatara za potrebe sadašnjih i budućih naraštaja,**
- ✓ **organizirati učinkovitije i transparentno korištenje imovine u vlasništvu Grada Zlatara s ciljem stvaranja novih vrijednosti i ostvarivanja veće ekonomске 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 Zlatara za što je potrebno duže razdoblje.

### 6.2. Prioritetni ciljevi

U razdoblju od 2019. do 2025. godine određuju sljedeći prioritetni ciljevi:

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

### 6.3. Smjernice za ostvarivanje prioritetnih ciljeva

Prikaz smjernica za ostvarenje prioritetnih ciljeva u razdoblju od 2019. do 2025. godine:

- ✓ pronalaženje i uknjižba imovine u vlasništvu Grada Zlatara koja dosad nije evidentirana kao gradska imovina,
- ✓ provoditi mjere radi usklađivanja podataka u zemljišnim knjigama sa podacima u katastru radi utvrđivanja stvarnog stanja na terenu,
- ✓ težiti da što veći dio nekretnina bude aktiviran te tako povećati prihode Proračuna i ostvariti veću djelotvornost,
- ✓ rješavati imovinsko-pravne odnose na nekretninama, kao osnovni preduvjet realizacije investicijskih projekata,
- ✓ odluke o upravljanju nekretninama u vlasništvu Grada Zlatara temeljiti 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,
- ✓ voditi brigu o interesima Grada Zlatara kao vlasnika nekretnina prilikom izrade prostorno planske dokumentacije,
- ✓ vršiti kontrolu nad trgovačkim društvima u kojima Grad Zlatar ima poslovni udio, kako bi ta društva poslovala ekonomski opravdano i prema zakonskim odredbama,
- ✓ procjenu potencijala imovine Grada Zlatara 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 Gradu 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,
- ✓ propisati procedure kojima treba urediti poslove upravljanja i raspolaganja te ovlasti i nadležnosti zaposlenika te unaprijediti sustav unutarnjih kontrola pri upravljanju i raspolaganju nekretninama,
- ✓ normativno urediti raspolaganje svim pojavnim oblicima nekretnina,
- ✓ provoditi nadzor nad stanjem imovine u vlasništvu Grada Zlatara,
- ✓ 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 Zlatara,
- ✓ 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>9</i>
<i>Tablica 2 SWOT analiza.....</i>	<i>11</i>
<i>Tablica 3 Analiza dionika Grada Zlatara .....</i>	<i>15</i>
<i>Tablica 4 Ostvareni prihodi/primici Grada Zlatara za 2017. i 2018. godinu, u kn.....</i>	<i>16</i>
<i>Tablica 5 Ostvareni rashodi/izdaci Grada Zlatara za 2017. i 2018. godinu, u kn.....</i>	<i>18</i>
<i>Tablica 6 Vertikalna analiza aktive bilance Grada Zlatara.....</i>	<i>20</i>
<i>Tablica 7 Vertikalna analiza pasive bilance Grada Zlatara.....</i>	<i>20</i>
<i>Tablica 8 Popis trgovačkih društava u kojima Grad Zlatar ima poslovni udio .....</i>	<i>26</i>
<i>Tablica 9 Primjer portfelja nepokretne imovine u Hrvatskoj .....</i>	<i>28</i>
<i>Tablica 10 Klasifikacija imovine Grada Zlatara .....</i>	<i>30</i>
<i>Tablica 11 Prikaz vrijednosti imovine Grada Zlatara po portfeljima i potportfeljima .....</i>	<i>33</i>
<i>Tablica 12 Primjer operativnog izvještaja .....</i>	<i>35</i>
<i>Tablica 13 Prikaz podjele imovine Grada Zlatara prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini .....</i>	<i>37</i>
<i>Tablica 14 Popis poslovnih prostora u zakupu u vlasništvu Grada Zlatara.....</i>	<i>40</i>
<i>Tablica 15 Popis neprofitnih organizacija čiju djelatnost subvencionira Grad.....</i>	<i>42</i>

## 8. POPIS SLIKA

---

<i>Slika 1 Organizacijska struktura unutar Grada Zlatara.....</i>	<i>10</i>
---	-----------

## 9. POPIS GRAFIKONA

---

<i>Grafikon 1 Interna analiza ljudskih resursa Grada Zlatara .....</i>	<i>14</i>
<i>Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Grada Zlatara u 2017. i 2018. godini, u kunama .....</i>	<i>17</i>
<i>Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka u proračunu Grada Zlatara u 2017. i 2018. godini, u kunama .....</i>	<i>18</i>
<i>Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2017./2018. godine.....</i>	<i>19</i>