

**PRIRUČNIK ZA UPRAVLJANJE IMOVINOM U JEDINICAMA  
LOKALNE I PODRUČNE (REGIONALNE) SAMOUPRAVE**

**NASLOV:**

Priručnik za upravljanje imovinom u jedinicama  
lokalne i područne (regionalne) samouprave

**AUTORI:**

Hrvoje Bertović  
Olga Kaganova, CRE  
John Rutledge, CRE

**PRIDONIJELI:**

Lori Bishop  
Krzysztof Chmura  
Maris Mikelsons

**NAKLADNICI:**

The Urban Institute Zagreb  
Savez Udruga gradova i Udruga općina Republike Hrvatske

**ZA NAKLADNIKE:**

Maris Mikelsons i Irena Bakal

**PRIJEVOD S ENGLESKOG:**

Samir Memić  
Igor Miškulin  
Natalija Šimunović

**LEKTURA:**

Irena Drpić

**GRAFIČKA PRIPRAVA:**

Krunoslav Vilček

**TISAK:**

Mis 85, Zagreb

**NAKLADA:**

1000 primjeraka

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 352/353.073.515(497.5)(035)

BERTOVIĆ, Hrvoje

Priručnik za upravljanje imovinom u jedinicama lokalne i područne  
(regionalne) samouprave / Hrvoje Bertović, Olga Kaganova, John  
Rutledge ; pridonijeli Lori Bishop, Krzysztof Chmura, Maris Mikelsons ;  
<prijevod s engleskog Samir Memić, Igor Miškulin, Natalija  
Šimunović>. - Zagreb : The Urban Institute : Savez Udruga gradova  
i udruga općina Republike Hrvatske, 2004.

ISBN 953-99520-1-8 (Urban Institute)

1. Kaganova, Olga 2. Rutledge, John I. Lokalna samouprava --  
Upravljanje imovinom -- Hrvatska

441119012

ISBN 953-99520-1-8 (Urban Institute)

PRIRUČNIK ZA  
**UPRAVLJANJE IMOVINOM**  
U JEDINICAMA LOKALNE I PODRUČNE  
(REGIONALNE) SAMOUPRAVE

*AUTORI:*

Hrvoje Bertović  
Olga Kaganova, CRE  
John Rutledge, CRE

*PRIDONJELI:*

Lori Bishop  
Krzysztof Chmura  
Maris Mikelsons

*PRIPREMLJENO ZA*



**USAID | CROATIA**

Projekt reforme lokalne samouprave  
Američka agencija za međunarodni razvoj



THE URBAN INSTITUTE



SAVEZ UDRUGE GRADOVA  
I UDRUGE OPĆINA  
REPUBLIKE HRVATSKE

Zagreb, 2004

## ZAHVALE

Projekt reforme lokalne samouprave zahvaljuje Gradu Varaždinu, gradonačelnicima Zlatku Horvatu i dr.sc. Ivanu Čehoku, predsjednicama Gradskog vijeća Dubravki Biberdžić i Dubravki Kanoti, kao i Jerki Kezele i Marijanu Bakuliću, pročelnicima upravnih odjela, te Katarini Conar Brod, stručnoj suradnici za imovinu, na njihovoj otvorenoj suradnji, izvanrednom doprinosu i primjerima postignuća upravljanja imovinom koji su uključeni u ovaj priručnik. Posebno bismo zahvalili Bojanu Lukmanu, stručnom suradniku za poslovne prostore, čija je predanost, sposobnost i neposredna suradnja omogućila implementaciju Modela upravljanja imovinom u Gradu Varaždinu, a time i izradu ovog priručnika.

# PREDGOVOR

Projekt reforme lokalne samouprave (PRLS) je projekt tehničke pomoći s dva cilja: izgrađivanje upravljačke sposobnosti lokalnih samouprava i pružanje savjeta Vladi Republike Hrvatske glede pitanja reforme lokalne samouprave. Projekt provodi The Urban Institute, neprofitna istraživačka i savjetodavna organizacija iz Washingtona, a financira ga Američka organizacija za međunarodni razvoj (USAID). Direktor PRLS-a je Maris Mikelsons, a zamjenik direktora Krzysztof Chmura.

U posljednjih nekoliko godina projekt je razvio pet modela upravljanja u skladu s potrebama lokalnih samouprava za boljim upravljanjem njihovim resursima. Svaki od pet modela implementiran je u različitim mjestima u zemlji i svaka je od implementacija rađena u bliskoj suradnji s partnerima u lokalnim samoupravama, s prvenstvenim naglaskom na institucionalizaciji modela.

Ovaj je priručnik izrađen da bi pomogao korisniku u boljem razumijevanju metodologije modela upravljanja imovinom i služi kao osnova za djelotvornu i učinkovitu primjenu novih tehnika upravljanja koje je izradio PRLS u suradnji s lokalnim samoupravama u Hrvatskoj. PRLS će nastaviti usavršavati i ažurirati model upravljanja podacima dobivenim iz novih "naučenih lekcija" te kroz potpuniju primjenu metodologija upravljanja.

Slijedi kratak opis svakoga od pet modela upravljanja.

**UPRAVLJANJE IMOVINOM** Ovaj model uvodi novi sustavni pristup povećanju učinkovite uporabe imovine koja je u vlasništvu ili na raspolaganju lokalnih samouprava. Prvi je korak izrada sveobuhvatne inventure svih jedinica imovine, čemu slijedi ocjena svake jedinice imovine radi utvrđivanja namjene najbolje za lokalnu samoupravu. Nakon završetka ovih koraka, model razmatra druga pitanja u upravljanju imovinom uvođenjem metodologija vezanih za procjenu imovine, analizu direktnih i indirektnih subvencija, uvođenje operativnih izvješća za svaku jedinicu imovine itd. Upotrebom multidisciplinarnog pristupa upravljanju imovinom model rezultira poboljšanjima u lokalnim financijama i pružanju usluga te omogućuje lokalni gospodarski razvoj.

**SUDJELOVANJE GRAĐANA** Ovaj model poboljšava sudjelovanje građana u procesu donošenja odluka lokalne samouprave kao sredstvo za bolje korištenje resursa. Model lokalnim samoupravama predstavlja sustavni pristup učinkovitoj komunikaciji s građanima te promociji građanskih inicijativa. Model predlaže dva načina implementacije - integralni pristup i pristup brzih rezultata.

Predloženi alati, među ostalima, uključuju izdavanje biltena u lokalnoj zajednici, savjetodavna tijela građana, javni informacijski centar, izradu proračuna u malom te provođenje ankete o zadovoljstvu građana lokalnom samoupravom. Za svaki od alata naveden je primjer, među kojima su mnogi nastali u sklopu već provedenih inicijativa u Hrvatskoj.

**GOSPODARSKI RAZVOJ** Ovaj model razmatra lokalni gospodarski razvoj iz perspektive zajednice - zajedničkim osmišljavanjem i vođenjem za zajedničkom vizijom gospodarskih potencijala zajednice - i kako da ga lokalna samouprava, vodeći poslovni ljudi i vodeći ljudi civilne zajednice postignu. Model također razmatra mobilizaciju javnih i privatnih resursa za pružanje potpore toj viziji te promišlja kako stvoriti povoljnu poslovnu klimu koja potiče lokalne poduzetnike na otvaranje novih poduzeća i proširenje postojećih i koja je privlačna vanjskim investitorima. Kroz ovaj proces izrađen je strateški plan gospodarskog razvoja. Na kraju, model predlaže osnivanje lokalnog tijela koje bi bilo odgovorno za nadgledanje implementacije plana i koje će razmatrati pitanja sposobnosti vezanih uz regulativno okruženje za postizanje ciljeva plana. Ovaj je model važan alat za poboljšanje sposobnosti lokalne samouprave u upravljanju lokalnim gospodarskim razvojem.

**UPRAVLJANJE FINACIJAMA** Ovaj model daje prikaz sustava upravljanja financijama koji povećava transparentnost i odgovornost ukupnog upravljanja financijama, od donošenja odluke do procjene izdataka. Model uvodi četiri moderne upravljačke prakse: (1) izrada transparentnog proračuna, (2) analiza kreditne sposobnosti radi boljeg pristupa kreditu, (3) sustavni pristup planiranju kapitalnih projekata kroz višegodišnje razdoblje i (4) proračun organiziran oko programskih ciljeva te povezan s pokazateljima rezultata (programski proračun). Ovim četirima praksama potporu pruža primjena sveobuhvatnoga softverskog programa (model financijske analize) koji je osmišljen posebno za uporabu lokalnih samouprava u Hrvatskoj te u skladu s postojećim pravnim okvirom.

**UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA** Ovaj model uvodi nov pristup upravljanju informacijama i komunikaciji unutar lokalne samouprave te između građana i lokalne samouprave. Pristup se oslanja na sustavno ocjenjivanje potreba za informacijama lokalne samouprave, čemu slijedi primjena modernih alata za komunikaciju i razmjenu informacija kao što je LAN (lokalna računalna mreža), elektronička pošta i održavanje virtualnih konferencija. Najvažnije od svega, model povezuje građane s lokalnom samoupravom elektroničkim putem radi omogućivanja pristupa informacijama o funkcijama (postupcima) lokalne samouprave te radi komunikacije s dužnosnicima lokalne samouprave, štedeći vrijeme i povećavajući sudjelovanje građana u lokalnoj upravi.

# POJMOVNIK

## **Amortizacija**

Ovaj pojam ima dva značenja. U kontekstu računovodstvene vrijednosti, to je godišnji računovodstveni trošak prema formuli, radi priznanja neizbježne činjenice da ulaganja (ali ne i zemljište) imaju ograničeno trajanje korisnog života i da će jednom postati bezvrijedna. U fizičkom smislu, to je bilo koji gubitak vrijednosti, možda zbog fizičkog propadanja ili nekorisnost zbog promjene korisnikovih zahtjeva.

## **Broker**

Osoba koja obnaša dužnost posrednika između kupca i prodavatelja (ili vlasnika i zakupca) u pregovorima o prodaji (ili zakupu), ili agent koji predstavlja ili pomaže jednoj od strana u pregovorima.

## **Centralna odgovornost**

Proces dodjele potpune odgovornosti za imovinu jednom odjelu (u ovom kontekstu, odjelu za upravljanje imovinom). Konkretno dužnosti, kao što su upravljanje imovinom i procjena, taj odjel može povjeriti drugim odjelima ili poduzećima, ali krajnju odgovornost ima odjel. Ako se povjerene dužnosti ne obavljaju na zadovoljavajućoj razini cijene i kvalitete, tada odjel za upravljanje imovinom može prekinuti takav dogovor, te dodijeliti obavljanje te dužnosti drugom pružatelju usluga.

## **Cijena vijeka trajanja**

Ukupna cijena vlasništva, funkcioniranja i održavanja jedinice nekretnine tijekom njezina vijeka uporabe.

## **Diskontirani tijek novca (analiza)**

Proces procjene današnje vrijednosti budućih periodičnih tijekova novca (neto sadašnja vrijednost). Ti

tijekovi novca mogu uključivati godišnji neto operativni prihod i eventualnu gotovinu dobivenu od prodaje imovine. Umanjeni su za stopu zasnovanu na tržištu, koja odražava prihode sličnih imovina i vrijeme proteklo dok nisu dobiveni. Vrijednost imovine danas jednaka je iznosu svih diskontiranih budućih tijekova novca.

## **Efektivni bruto dohodak**

Bruto potencijalni dohodak umanjen za dohodak izgubljen zbog nekorištenja prostora. Općenito, ovo je ukupan prihod koji se dobije od najma.

## **Fiksna imovina**

Predmet monetarne vrijednosti koji je dugoročne naravi. Primjeri uključuju nekretnine, opremu, komponente komunalnih sustava i ulice. Gotovina i potrošna roba kao što su uredski materijal i gorivo nisu fiksna imovina.

## **Formula trokuta**

Formula koja sadrži prihod (P), stopu povrata (S) i vrijednost (V). Ako su poznata dva od tih elemenata, može se izračunati treći.

$$S=P / V$$

$$P=S * V$$

$$V=P / S$$

## **Imovina**

Predmet monetarne vrijednosti.

Sva prava i koristi povezani s vlasništvom imovine ili vrste imovine.

## **Indikator neto prihoda**

Neto operativni prihod podijeljen s efektivnim bruto prihodom, obično prikazan u postocima.

### **Indikator operativnog troška**

Operativni izdatak podijeljen s efektivnim bruto prihodom, obično izražen u postotcima.

### **Indirektne i direktne subvencije**

Direktne subvencije jesu donacije gotovine primatelju. Indirektne su subvencije koristi dane u obliku smanjenog najma, upotrebe prostora na lokaciji bolje kvalitete od one kakva je primatelju potrebna, ili druge negotovinske koristi.

### **Javno-privatno partnerstvo**

Širok pojam koji se koristi za mnoge oblike uključivanja privatnog sektora u pružanje usluga tradicionalno povezivanih s javnim sektorom. Javno-privatna partnerstva mogu biti u obliku ugovora o upravljanju, najma, koncesija, postupka izgradnje, vođenja i transfera, izravne privatizacije ili složenijih poslova, primjerice onih koji uključuju prodaju/povratni najam.

### **Jedinica nekretnine (jedinica nepokretne imovine)**

Posebna i odvojena imovina koja se sastoji od zemljišta i mogućih fizičkih dogradnji na njoj, ili u slučaju više vlasnika pojedinih prostora unutar jedne zgrade, prostor unutar zgrade u vlasništvu jednog vlasnika. Jedinica nekretnine može se sastojati od jednog ili više prostora.

### **Kapitalna ulaganja**

Dodaci jedinici nekretnine koji dodaju vrijednost kroz proširenje njezina gospodarskog života, povećanje potencijalnog prihoda od najma, smanjenje operativnih troškova, ili poboljšanje udobnosti za korisnike. Primjeri uključuju izmjenu krova, instalaciju komponenti koje čuvaju energiju kao što je izolacija ili poboljšana oprema za grijanje, te proširenje prostora zgrade. Ne uključuju gorivo, popravak krova, ličenje i druge rutinske operacije održavanja i popravka.

### **Knjigovodstvena vrijednost nekretnine**

Vrijednost evidentirana u bilanci (ili sličnom računovodstvenom/izvještajnom dokumentu) vlasnika imovine. Pravila i standardi za definiranje knjigovodstvene vrijednosti razlikuju se za javni i privatni sektor u većini zemalja, iako se posljednjih godina te dvije vrijednosti sve više približavaju. U većini zemalja gdje uprave imaju bilance za evidentiranje nekretnina, uobičajeno je da se knjigovodstvena vrijednost definira kao nabavna cijena (tj. cijena u vrijeme izgradnje ili akvizicije) uvećana za iznos kapitalnih ulaganja i umanjena za akumuliranu amortizaciju. Međutim, trend u svijetu je, potaknut međunarodnim računovodstvenim organizacijama (IFAC) i financijskim organizacijama (IMF) koje se već implementira u nekim zemljama, da se nekretninama odredi vrijednost na osnovi njihove tržišne vrijednosti.

### **Nadmetanje zatvorenim ponudama**

Postupak odabira kupca, stanara ili prodavatelja pozivanjem svih zainteresiranih stranaka da daju anonimnu ponudu u zatvorenoj omotnici, u predviđenom roku. Ponude se zatim otvaraju u prisutnosti ponuđača, kako bi oni mogli vidjeti da se ugovornu stranu odabire isključivo na temelju ponude a ne drugih čimbenika kao što je korupcija. Javnost se može pozvati u svojstvu promatrača.

### **Najam**

Isplata novca od strane najmprimca vlasniku jedinice nekretnine za isključivo pravo upotrebe konkretnog prostora.

### **Nepokretna imovina/nekretnina**

Fizičko zemljište i trajna ulaganja kao što su zgrade i prometnice i zakonska prava koja k tome uključuju prava na korištenje i prodaju ili daljnje raspolaganje. U SAD-u se vrši precizna podjela na nepokretnu imovinu kao fizičku imovinu i nepokretnu imovinu kao zakonska prava povezana uz fizičku imovinu.

### **Neto operativni prihod**

Prihodi od funkcioniranja jedinice nekretnine (obično najam) umanjani za troškove vezane uz funkcioniranje. Izdaci za kapitalna ulaganja i otplatu hipoteke ne uzimaju se u obzir pri kalkulaciji neto operativnog prihoda.

### **Netradicionalna uloga uprave**

Proširene funkcije koje obavlja javna uprava, kao što su poticanje lokalnog gospodarskog razvitka, ostvarenje javnih prihoda iz alternativnih izvora, omogućavanje stanovanja ili zabava. Neke od tih funkcija izvršava ili bi mogao izvršiti privatni sektor.

### **Održavanje i popravci**

Održavanje jedinice nekretnine u stanju potrebnom za obavljanje njezine funkcije i održavanje njezine vrijednosti zamjenom potrošenih ili oštećenih komponenti. Održavanje i popravci ne povećavaju knjigovodstvenu vrijednost, već sprječavaju propadanje. Ovaj proces ne bi trebalo zabunom zamijeniti s upravljanjem imovinom.

### **Operativni izvještaj**

Računovodstveni izvještaj koji prikazuje sve prihode i izdatke povezane s funkcioniranjem jedinice nekretnine i podijeljen u kategorije transakcija kao što su prihod od najma, održavanje i popravci, struja i porezi. Operativni izvještaj trebao bi uključivati kategorije potrebne za točno prikazivanje financijskih rezultata funkcioniranja imovine. Operativni izvještaj prikazuje neto operativni prihod.

### **Osnovna funkcija**

Za nekretninu, to je upotreba koja je esencijalna za obavljanje središnje uloge vlasnika. Primjeri uključuju gradsku vijećnicu koja ima osnovnu funkciju za grad i učionice koje imaju osnovnu funkciju za školu.

### **Portfelj nekretnine**

Jedinice nekretnina u vlasništvu ili kontrolirane od strane tijela kao što je jedinica lokalne samouprave. Portfelj se može sastojati od jedinica nekretnina ili podskupina kao što su socijalni stanovi, svih nekretnina za ostvarenje prihoda, ili samo imovine pogodne za korištenje kao trgovine. Takva podskupina također može biti zemljopisno definirana, npr. unutar središnjeg dijela grada. Podskupina kao portfelj može biti definirana na način da zadovoljava konkretne potrebe uključujući financijsku analizu.

### **Povrat**

Općenito, povrat nečega pravom vlasniku ili pravna aktivnost kojoj je cilj uzrokovati povrat prethodnog stanja. U bivšim socijalističkim zemljama, povrat se često povezuje s povratom prava vlasništva vlasnicima nekretnina kojima su nekretnine nacionalizirane (ili neki oblik kompenzacije).

### **Prikupljači najma**

Agent (predstavnik) vlasnika nekretnine koji, u ime vlasnika, prima najam od najmoprimca i prosljeđuje ga vlasniku. Prikupljač najma može poduzeti aktivnosti u provođenju naplate ili deložirati najmoprimca koji ne plati najam u roku.

### **Pristup kapitalizacije prihoda (pri procjeni imovine)**

Proces dobivanja indikacije vrijednosti (a) procjenom tijeka novca i njegovom podjelom sa stopom povrata zasnovanom na tržištu ili (b) dobivanjem neto sadašnje vrijednosti procijenjenih budućih tijekova novca od prihoda i eventualne prodaje imovine korištenjem diskontne stope zasnovane na tržištu (vidi diskontirani tijek novca). Ovo je jedan od triju pristupa koji mogu biti korisni za procjenu tržišne vrijednosti, druga su dva pristup usporedbe prodaja i pristup troška.

**Pristup troška (pri procjeni imovine)**

Proces dobivanja indikacije vrijednosti procjenom trenutne cijene izgradnje objekta, umanjene za akumuliranu amortizaciju, uz dodavanje tržišne vrijednosti zemljišta. Ovo je jedan od triju pristupa koji mogu biti korisni za procjenu tržišne vrijednosti, druga su dva pristup komparativne prodaje i pristup kapitalizacije prihoda.

**Pristup usporedbe prodaja (pri procjeni imovine)**

Postupak određivanja vrijednosti uspoređivanjem jedinice imovine koja se procjenjuje ("predmetna imovina") sa sličnim jedinicama imovine za koje su dostupni svježiji podaci, te prilagodba za razlike između predmetne imovine i jedinice imovine s kojima se uspoređuje. To je jedan od triju pristupa koji mogu biti korisni pri utvrđivanju tržišne vrijednosti, a druga su dva pristup troška i pristup kapitalizacije prihoda.

**Procjena**

Mišljenje o tržišnoj vrijednosti. Procjena ne znači određivanje ili fiksiranje vrijednosti, već je to procjena bez stvarne prodaje. "Procjena" se također odnosi na proces procjene.

**Procjenitelj**

Osoba koja priprema procjene. Iako svatko može napraviti procjenu, profesionalni procjenitelj ima iskustvo i obrazovanje potrebno za proces procjene vrijednosti i nema osobnog interesa u svezi s imovinom koju procjenjuje ili s rezultatima procesa procjene.

**Prostor**

Prostor kao što je stan, prostor u kojem se nalazi trgovina unutar korištene imovine ili prostor pogodan da se njime koristi jedan korisnik. Jedinica nekretnine može uključivati jedan ili više prostora.

**Računovodstvo na razini jedinice imovine**

Evidencija svih prihoda i izdataka koji su povezani ili pripisani jedinici imovine.

**Raspolaganje**

Prodaja, povrat, donacija ili drugi transfer svih prava na imovinu drugom vlasniku.

**Socijalni stanar**

Korisnik stambenog prostora koji je zbog svog socijalnog statusa ili dobi dobio privilegiju korištenja stana po najamnini koja je niža od one koja bi bila plaćena na tržištu.

**Socijalna uloga**

Upotreba nekretnine koja se smatra korisnom za zajednicu, ali ne i ključnom za osnovnu djelatnost vlasnika. Primjer su za to stanovi dani u najam starijim građanima slabijeg imovinskog statusa za cijenu nižu od one koja se može postići na tržištu.

**Stjecanje**

Kupovina ili preuzimanje imovine od drugog vlasnika, uz preuzimanje svih prava bivšeg vlasnika.

**Studija izvedivosti**

Analiza koja uspoređuje cijene s koristima potencijalnog ulaganja i/ili koja ispituje hoće li biti zadovoljeni ciljevi investitora.

**Tijek novca**

Za potrebe ovog priručnika, periodični prihod povezan s vlasništvom ili kontrolom jedinice nekretnine. Novčani tijek u tom kontekstu ne uključuje dobiti od poslovanja u imovini. Obično je tijek novca pozitivan, ali može biti negativan, primjerice u slučaju imovine koja se ne koristi, koja je određena za socijalne funkcije, ili imovine koja se koristi za osnovne funkcije kao što je gradska vijeć-

nica. Neto operativni prihod može se razlikovati od tijeka novca do razine otplata hipoteke i drugih transakcija povezanih s jedinicom imovine ali koje ne rezultiraju njezinim funkcioniranjem.

### **Tradicionalna uloga uprave**

Obavljanje onih osnovnih funkcija od strane uprave koje ne mogu obavljati sami građani. Neke su od tih funkcija nacionalna obrana, policija i vatrogastvo, autoceste i prometne usluge, javno zdravstvo i sudstvo.

### **Tržišna vrijednost (1)**

Najvjerojatnija cijena koju će ostvariti specificiran interes za nekretninu prema svima od slijedećih uvjeta:

1. Prodaja se obavlja na konkretan datum.
2. Postoji otvoreno i kompetitivno tržište za procijenjenu imovinu.
3. Kupac i prodavatelj ponašaju se racionalno i stručno.
4. Na cijenu ne utječe nevaljani poticaj.
5. Motivacija je kupca i prodavatelja na uobičajenoj razini.
6. Obje se strane zalažu za ono što smatraju da je njihov najbolji interes.
7. Marketinški su naponi bili adekvatni, te je omogućeno razumno vrijeme za utjecaj otvorenog tržišta.
8. Isplata je izvršena u gotovini ili prema uvjetima sukladnih financijskih ugovora.

9. Cijena predstavlja uobičajeno promišljanje o prodavanoj imovini, na koju ne utječu posebno ni kreativno financiranje ni prodajne koncesije onih koji su povezani s prodajom.

### **Oprema zemljišta i građevine**

Općenit pojam koji opisuje sve relativno trajne dodatke zemljištu. Primjeri uključuju zgrade, asfaltiran parking, priključke u komunalne sustave (kao što su voda, kanalizacija i struja) i ograde.

### **Namjena**

Korištenje nekretnine te prednosti i obveze povezane s njim. Konkretnije, posebne vrste korištenja, kao što su stambena, uredska, obrtnička itd.

### **Upravitelj imovinom**

Agent (predstavnik) vlasnika imovine, koji je, kroz strateško planiranje, odgovoran za postizanje najveće moguće vrijednosti imovine za vijeka trajanja vlasništva. Aktivnosti uključuju financijsku analizu, analizu funkcioniranja imovine, odluke glede kapitalnih ulaganja, te nadgledanje rezultata upravitelja jedinice imovine.

### **Upravitelj nekretnine**

Osoba ili poduzeće koja poduzima korake u skladu s uputama vlasnika imovine pri ispunjavanju funkcije upravljanja nekretninom.

### **Upravitelj portfelja**

Agent (predstavnik) vlasnika imovine koji je, kroz strateško planiranje i financijsku analizu, odgovoran za postizanje najveće moguće vrijednosti portfelja

---

(1) **Rječnik procjene nekretnina**, Treće izdanje, Appraisal Institute, SAD.

Ova se definicija upotrebljava u SAD-u i Kanadi, te se donekle razlikuje od definicije International Valuation Standards Committee's (IVSC) i definicije drugih zemalja (kao pojam također može varirati u nekim zemljama). Međutim, sve ključne komponente te definicije uobičajene su za zemlje s razvijenim i rastućim tržištima.

za vijeka trajanja vlasništva. Aktivnosti uključuju preporuke i odluke (unutar djelokruga delegirane odgovornosti) glede cijelog portfelja, uključujući određivanje finacijskih i drugih (možda socijalnih) ciljeva, toleranciju rizika i alokaciju kapitala između vrsta i prostornih lokacija imovine. Ova uloga obuhvaća upravljanje jedinicama imovine i upravljanje imovinom ali razmatra šire ciljeve i strategiju, a ne detalje individualne imovine.

### **Upravljanje imovinom**

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.

### **Višestruka (miješana) namjena**

Kombinacija različitih ali kompatibilnih namjena različitih prostora unutar jedinice nekretnine. Primjer je zgrada s trgovinama u prizemlju i stanovima ili uredima na katu.

### **Vrednovanje**

Procjena

---

**Bilješka:** Rječnik procjene nekretnina, koji je izdao Institut za procjene (The Appraisal Institute), opširan je prikaz terminologije vezane za imovinu. Institut za procjene izvrstan je izvor tehničke literature o temi procjene nekretnina te potičemo čitatelje na korištenje njegovim izvorima. Pogledajte njegovu web-stranicu [www.appraisalinstitute.org](http://www.appraisalinstitute.org).

# SADRŽAJ

<b>I. UVOD</b> .....	11
I.1. Ciljevi i sadržaj priručnika .....	11
I.2. Pojmovi i termini .....	13
I.3. Pregled - upravljanje imovinom u tranzicijskim zemljama .....	20
I.4. PRLS-ov model upravljanja imovinom .....	22
<b>II. AKTIVNOSTI ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE IMOVINOM</b> .....	24
II.1. aktivnost: Uvođenje novoga sustava obrade podataka za svaku jedinicu imovine posebno .....	24
II.2. aktivnost: Tranzicijska pitanja .....	29
II.3. aktivnost: Klasifikacija imovine .....	31
II.4. aktivnost: Procjena nekretnina .....	37
II.5. aktivnost: Operativni izvještaji za imovinu i portfelje .....	46
II.6. aktivnost: Intenzivna financijska analiza portfelja, imovine i projekata .....	50
II.7. aktivnost: Deregulacija poslovnih zakupa i poboljšanja cijena zakupa .....	57
II.8. aktivnost: Kvantificiranje i praćenje direktnih i indirektnih subvencija u vezi s nekretninama, koje dobivaju zakupci i korisnici nekretnina u vlasništvu lokalne samouprave .....	61
II.9. aktivnost: Izvještavanje o imovini .....	65
II.10. aktivnost: Konsolidiranje upravljanja .....	67
II.11. aktivnost: Sveobuhvatni plan .....	70
<b>III. SLIJEDEĆI KORACI</b> .....	72
III.1. Uključenje lokalne samouprave u poduzeća .....	72
III.2. Javno-privatna partnerstva povezana s imovinom .....	73
<b>DODATAK 1 - Vodič za inventuru imovine lokalne samouprave</b> .....	76
<b>DODATAK 2 - Godišnji izvještaj o upravljanju imovinom</b> .....	82

## POPIS PRIKAZA

Prikaz II.1.1. Odgođeno održavanje .....	27
--	----

## POPIS PRIMJERA PRAKTIČNE PRIMJENE

Praktična primjena I.1.1.	Prilagodba ciljeva i pristupa upravljanju prema lokalnoj situaciji .....	16
Praktična primjena I.2.1.	Uloga upravitelja imovinom .....	17
Praktična primjena I.2.2.	Alternativne odluke o upravljanju imovinom .....	18
Praktična primjena I.2.3.	Usluge za pružanje potpore učinkovitim upravljanju imovinom .....	19
Praktična primjena I.4.1.	Aktivnosti na upravljanju imovinom: Grad Varaždin .....	23
Praktična primjena II.1.1.	Problemi popisa imovine .....	25
Praktična primjena II.1.2.	Pitanja popisa imovine u Gradu Varaždinu .....	28
Praktična primjena II.2.1.	Investicijska strategija u Gradu Varaždinu .....	29
Praktična primjena II.3.1.	Postupak klasifikacije u Gradu Varaždinu .....	32
Praktična primjena II.3.2.	Prepoznavanje imovine za iznajmljivanje u Varaždinu koja daje slabe rezultate .....	34
Praktična primjena II.3.3.	Gradska klasifikacija prihoda od imovine kojom se raspolaže ili je višak ..	35
Praktična primjena II.4.1.	Praksa procjene u Hrvatskoj (1. dio) .....	39
Praktična primjena II.4.2.	Praksa procjene u Hrvatskoj (2. dio) .....	42
Praktična primjena II.5.1.	Nadgledanje financijske učinkovitosti u Gradu Varaždinu .....	46
Praktična primjena II.6.1.	Financijska analiza imovine u Gradu Varaždinu .....	56
Praktična primjena II.7.1.	Deregulacija poslovnih zakupa prostora u Gradu Varaždinu .....	59
Praktična primjena II.8.1.	Indirektne subvencije u Hrvatskoj .....	61
Praktična primjena II.8.2.	Indirektne subvencije u Varaždinu .....	62
Praktična primjena II.8.3.	Upravljanje imovinom namijenjenom nevladinim organizacijama u Varaždinu .....	63
Praktična primjena II.9.1.	Izveštavanje o imovini u Varaždinu .....	65

# I. UVOD

## I.1. Ciljevi i sadržaj priručnika

Ovaj priručnik je dokument za diseminaciju Modela upravljanja imovinom PRLS-a u lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj. On sadrži i usklađuje teoretske i praktične teme u akcijski usmjeren dokument s tri glavne svrhe. Priručnik bi trebao poslužiti kao vodič za predstavnike, dužnosnike i službenike u lokalnim samoupravama u Hrvatskoj, za poboljšanje upravljanja imovinom. Priručnik bi također trebao biti korisna referentna knjiga za konzultante koji podržavaju lokalne samouprave u unapređenju njihovih postupaka u upravljanju imovinom. Konačno, trebao bi poslužiti i kao sredstvo koje stanovnici lokalnih samouprava koriste da bi sudjelovali u upravljanju imovinom i općoj dobrobiti svojih lokalnih samouprava.

Upravljanje imovinom je složena i multidisciplinarna tema. Lokalne samouprave u Hrvatskoj zapošljavaju velik broj kvalificiranih inženjera, ekonomista, računovođa i pravnika. Istodobno se koriste uslugama velikih mreža vanjskih stručnjaka poput upravitelja nekretninama, procjenitelja, odvjetnika, itd. Svi oni već imaju brojne vještine potrebne za dobro upravljanje imovinom. Cilj ovog priručnika nije stručna edukacija u navedenim disciplinama, jer bi na takav način on pokrивao preveliko područje. Cilj je predložiti sustavan pristup, radi integracije napora tih stručnjaka i njihovih profesionalnih vještina, znanja i iskustva. Taj je zadatak vrlo važan, s obzirom na raznolikost prakse koja se trenutno primjenjuje u Hrvatskoj.

Priručnik prezentira načelne razloge za poboljšanja upravljanja imovinom u vlasništvu lokalnih samouprava u Hrvatskoj, te razmatra sadržaj portfelja imovine. Također sadrži skup preporuka za sustavan pristup učinkovitom upravljanju imovinom.

Model i metode prezentirane u ovom priručniku zasnovani su na dobrim međunarodnim praksama, koje su saželi i stavili u općeniti oblik stručnjaci Urban Instituta na zahtjev Svjetske banke, nakon čega su testirani u projektima u zemljama s novonastalim tržištima u Europi i Aziji, kao i u PRLS-ovim pilot gradovima u Republici Hrvatskoj.

### *Praktična primjena I.1.1.*

#### ***Prilagodba ciljeva i pristupa upravljanju prema lokalnoj stvarnosti***

U ovom se priručniku razmatraju preporuke za poboljšanje učinkovitosti upravljanja imovinom. Želimo potaknuti čitatelja da prema ciljevima strateškog upravljanja imovinom prilagodi ove preporuke lokalnoj situaciji na najbolji mogući način. Unatoč općim preporukama koje mogu biti korisne svim upraviteljima imovinom, ne postoji jasno određena formula. Uspjeh u upravljanju imovinom ovisi u potpunosti o sposobnosti tima za upravljanje imovinom da implementira preporuke na način koji je za njega najbolji.

Na primjer, Grad Varaždin kontrolira nekoliko stotina "jedinica imovine". "Jedinica imovine" trebala bi biti ona jedinica kojom se može učinkovito upravljati na način koji omogućuje prikupljanje relevantnih i korisnih podataka o financijskim rezultatima.

Jedna od "jedinica imovine" Grada Varaždina uključuje prostor iznajmljen trima prodavaonicama na malo. Jesu li to tri jedinice imovine ili jedna jedinica u kojoj su tri zakupca? Upravitelji imovinom na Zapadu odabrali bi ovo drugo, pri čemu bi održavali zasebne podatke o zakupcu, ali bi konsolidirali sve financijske informacije. To pojednostavnjuje administrativni proces za portfelj.

Međutim, također je moguće tretirati ovu situaciju kao da se radi o trima jedinicama imovine. Upravitelj imovinom mora biti fleksibilan u načinu razmišljanja radi postizanja ciljeva upravljanja imovinom pod njihovim upravljanjem. (2)

## **I.2. Pojmovi i termini**

### **UPRAVLJANJE IMOVINOM - POVIJESNI RAZVOJ**

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. To su bili prvi upravitelji nekretninama. Neki upravitelji nekretninama zatim su shvatili kako bi mogli još povećati dobit svojih klijenata, kad bi razmišljali šire. 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. To može značiti prodaju neke imovine određene vrste (npr. ureda) i kupnju druge imovine (npr. trgovina), ili prodaju u području gdje su oni vlasnici brojne imovine te kupovinu druge imovine gdje su vlasnici tek nekoliko nekretnina. Oni su postali upravitelji portfelja. Te su se promjene događale tijekom desetljeća i nisu bile jednostavne.

---

(2) Autori žele potaknuti lokalne samouprave da prilagode model i metode opisane u ovom priručniku svojim potrebama i lokalnoj situaciji. Nije uvijek svaka aktivnost prikladna za svaku situaciju. Kreativnost, fleksibilnost te temeljita i detaljna analiza ključni su da bi vam ovaj priručnik poslužio.

## *Praktična primjena I.2.1.*

### ***Uloga upravitelja imovinom***

Svaka imovina ima potencijal za stvaranje gospodarskih koristi. Te su koristi raspodijeljene između tijela koja imaju prava korištenja ili upravljanja imovinom. Koristi mogu biti povećane radi koristi za sva tijela, ili mogu biti ograničene kroz loše upravljanje ili regulatorna ograničenja. Vlasnik može odabrati uporabu imovine na način koji ne donosi potpunu korist, primjerice držeći je praznom ili davanjem u zakup neprofitabilnom poduzeću koje ne može plaćati maksimalni zakup. Naravno, društvo (kroz svoj pravni sustav) može odlučiti nametnuti propise koji ograničavaju uporabu imovine na onu koja je manja od njezine najviše i najbolje namjene. Zemljište može biti upotrijebljeno za tvornicu, ali društvo može odlučiti zadržati ga kao park.

Posao je upravitelja imovinom osigurati potpunu uporabu imovine unutar pravnih i gospodarskih ograničenja, te osigurati da vlasnik ima onoliko koristi koliko to tržište omogućava. Prema ugovoru o zakupu zasnovanom na tržištu, zakupoprimac bi trebao plaćati najveći iznos zakupa koji se može postići na tržištu. Time će se imovina dodijeliti najučinkovitijem zakupcu prostora. Međutim, zakup ne smije biti toliko visok da zakupac bude neprofitabilan. Zakupac mora biti uspješan kako bi nastavio plaćati zakup.

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.

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.

## **NEKRETNINE I JEDINICA NEKRETNINE**

Središnji je termin u ovom dokumentu 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) definira se kao posebna jedinica u Državnom katastru ili drugom sustavu koji bilježi stanje, koja je konačno priznata i odijeljena od susjednih nekretnina i ima konkretnog vlasnika (u našem slučaju - lokalnu jedinicu). Kao fizički, materijalni objekt, tipična nekretnina u većini je zemalja zemljišna čestica zajedno sa svime što je trajno postavljeno na njoj (zgrade, konstrukcije, infrastruktura, drveće, itd.). Nekretnina može sadržavati više od jedne zgrade ili konstrukcije (na primjer, 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, na primjer 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. Engleski izrazi za nekretninu: real estate i real property sinonimi su, iako se tradicionalna uporaba tih dvaju termina malo razlikuje: real estate rabi se za naglašavanje fizičkog, materijalnog smisla toga termina, dok real property ima pravnu konotaciju.

## AKTIVA

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 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.

### *Međunarodna iskustva*

#### ***Vlasništvo nad imovinom***

Katkad se čini da "nitko nije vlasnik" određene imovine. Međutim, sva je imovina u vlasništvu neke fizičke ili pravne osobe. U mnogim zapadnim sustavima, imovina koju su napustili privatni vlasnici dolazi pod kontrolu države. Imovina se obično zadržava neko određeno vrijeme do kojeg ju može zatražiti pretpostavljeni vlasnik. Ta osoba mora dokazati vlasništvo, slično kao u procesu povrata imovine. Nakon isteka vremena zadržavanja imovine, država može prodati imovinu. Ako porezi i druge naknade vezane uz imovinu nisu plaćeni, tijelo kojemu ti porezi ili naknade nisu plaćeni može kroz pravni proces nametnuti financijski teret na jedinicu imovine (uključujući i dobivanje vlasništva nad imovinom u nekim zemljama).

## UPRAVLJANJE NEPOKRETNOM IMOVINOM NASUPROT UPRAVLJANJU NEKRETNINAMA

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

Evo tipičnoga primjera upravljanja nepokretnom imovinom iz općinske prakse: neka općina u vlasništvu ima dva odvojena objekta koja zauzimaju općinski dječji vrtići, ali oba se objekta koriste tek u 50% svoga kapaciteta; općina se odlučuje na spajanje dvaju dječjih vrtića u jednu od tih dviju zgrada i na prodaju ispražnjene zgrade privatnom sektoru.

### *Praktična primjena 1.2.2.*

#### ***Alternativne odluke o upravljanju imovinom***

Postoje li alternative? Solucija spajanja dvaju dječjih vrtića možda nije prihvatljiva ako su lokacije udaljene jedna od druge i roditelji žele da im djeca budu blizu ili ne mogu osigurati dodatni prijevoz. Evo nekih drugih mogućnosti:

- Dati u zakup višak prostora komercijalnim zakupcima.
- Ponuditi višak prostora nevladinim organizacijama u zamjenu za drugi prostor koji može biti dan u zakup komercijalnim zakupcima.
- Pretvoriti višak prostora u dom za starije osobe koje bi mogle pomagati u dječjem vrtiću.

Možete li se sjetiti drugih opcija ili mogućnosti?

Upravljanje nekretninama podrazumijeva svakodnevne poslove i održavanje određene nekretnine. Obično zadaci upravljanja nekretninama uključuju čišćenje, održavanje, male popravke, uređivanje okoliša i osiguranje. U slučaju komercijalne nekretnine, upravitelji imovinom odgovorni su i za rad sa zakupcima: njihovo pronalaženje, potpisivanje ugovora o zakupu, pružanje dogovorenih usluga i naplaćivanje zakupnine. Na zapadu je praksa da upravitelji imovinom ne pružaju izravno usluge čišćenja, održavanja i sl. već prikupljaju ponude od samostalnih izvođača koji su specijalizirani za takve poslove. Onaj tko ponudi najbolju cijenu za uslugu uz određenu razinu kvalitete dobiva ugovor za pružanje tih usluga. Ugovor se može raskinuti u bilo kojem trenutku zbog neispunjavanja ugovorenih obveza. Rok ugovora može biti ograničen npr. na godinu dana tako da izvođači budu motivirani i dobro rade kako bi im šansa za produženje ugovora bila veća. Za portfelj, taj natječajni postupak osigurava najkvalitetniju uslugu po najnižoj cijeni.

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.

### *Praktična primjena 1.2.3.*

#### ***Usluge za pružanje potpore učinkovitom upravljanju imovinom***

Upraviteljima imovinom potrebne su usluge upravitelja nekretnina, a njima je zauzvrat potrebna potpora raznih pružatelja usluga, kao što su izvođači radova na uređenju, tvrtke za pružanje usluga održavanja te popravaka. U tranzicijskim gospodarstvima, sve te službe i usluge nisu dostupne ili ne zadovoljavaju potrebe upravitelja imovinom. Upravitelji imovinom i upravitelji nekretninama možda bi trebali pomoći uspostavi novih službi i usluga, primjerice, pružanjem pažljivo izrađenih ali jednostavnih uvjeta za pružanje usluga, te kroz pružanje edukacije kako bi oni koji žele uspostaviti nove službe i usluge postali stručni u vođenju svojih poduzeća. Vlasnicima tih novih poduzeća za pružanje usluga možda će biti potreban mentor. Što moraju znati novi vlasnici poduzeća za pružanje usluga?

- Dobra komunikacija s njihovim klijentom - upraviteljom imovinom ili upraviteljom nekretninama
- Sposobnost reagiranja
- Dobra kvaliteta rada
- Poštenje i iskrenost
- Racionalno upravljanje financijama

Možete li se sjetiti drugih?

Važno je da mentor ostane neovisan o poduzeću za pružanje usluga radi izbjegavanja sukoba interesa.

### **I.3. Pregled - Upravljanje imovinom u tranzicijskim zemljama**

Lokalne samouprave u Hrvatskoj, kao i u drugim zemljama u tranziciji, posjeduju velik broj različitih nekretnina. Zbog toga postoje mnoge mogućnosti za poboljšanje upravljanja imovinom lokalnih samouprava. Tri pitanja posebno naglašavaju potrebu za djelotvornom praksom u upravljanju imovinom:

Zbog decentralizacije koja je u tijeku, lokalne samouprave imaju zadatak pružati sve veći broj usluga uz ograničena financijska sredstva.

- Imovina lokalnih samouprava često je vrlo velika u usporedbi s prihodima i izdacima godišnjega računa. To znači da bi se prihodi mogli znatno povećati. S druge strane, niski troškovi upozoravaju na potrebu za većim sredstvima za održavanje.
- Lokalne samouprave obično imaju mnogo veću slobodu izbora u upravljanju svojom imovinom, nego u upravljanju svojim drugim prihodima. Dalje, povećanje lokalnih poreza i naknada politički je osjetljiv proces dok je poboljšanje financijskog stanja lokalne samouprave, kroz bolje upravljanje imovinom, mnogo manje politički zahtjevno i rizično.

Stanje u vezi s imovinom, i u Hrvatskoj i u drugim zemljama u tranziciji, ima sljedeća glavna obilježja:

- Brz povrat imovine mnoge je gradove i općine učinio najvećim vlasnicima imovine.
- Veliki portfelji nekretnina prenose se iz direktnoga vlasništva gradova i općina u vlasništvo poduzeća u vlasništvu grada ili općine.
- Fiskalna destimulacija ne potiče daljnju privatizaciju.
- Veliki portfelji socijalne imovine ili one koja se odnosi na imovinu za obavljanje osnovnih usluga, često s negativnim pritjecanjem novca, prenose se na lokalne samouprave.
- Neke su jedinice imovine nekorisne, s nultom ili negativnom preostalom vrijednosti.
- Nekretnine obično predstavljaju više od 80% ukupne vrijednosti imovine lokalne samouprave.
- Većina lokalnih samouprava nema popis fizičke imovine, a još manje realnu vrijednost te imovine i podatke o financijskim rezultatima.
- Nekretnine u javnome vlasništvu jedan su od najslabije iskorištenih lokalnih resursa.
- Preduvjet dobro osmišljenoga financijskog upravljanja grada ili općine jest jasno razumijevanje imovine i obveza.
- Potrebno je utvrditi odgovarajuće standarde u računovodstvu i izvještavanju o javnoj imovini.

Osim toga, tranzicijski procesi prijenosa prava i povrata vlasništva uzrokuju brze i velike promjene u sadržaju i veličini portfelja, što također, barem djelomično objašnjava zašto lokalnim samoupravama nedostaje točan popis imovine i zašto zaostaju u usvajanju znanja, vještina i sposobnosti u upravljanju imovinom.

I upravljanje portfeljima i upravljanje imovinom zahtijeva točne podatke o imovini. Za odluke o prodaji, zadržavanju, izdacima kapitalnih sredstava za veće rekonstrukcije, o cijeni najma i financijskim alternativama zahtijevaju pouzdane informacije. Nepotpune financijske informacije o imovini, nepostojanje podataka o tržištu (u vezi s konkurentnim cijenama najma i kupoprodajnim vrijednostima), kao i podaci o izdacima koji nisu u potpunosti razvrstani po nekretninama spriječit će djelotvorno upravljanje imovinom i na kraju rezultirati nemogućnošću portfelja da udovolje financijskim i socijalnim potrebama i očekivanjima stanovništva komu ta imovina pripada.

Prosječni dohodak od portfelja imovine za zakup iznosi 8% od bruto prihoda lokalnih samouprava u Hrvatskoj. To je četvrti najveći izvor bruto prihoda, nakon poreza na dohodak, lokalnih poreza i naknada te

poreza na poduzeća. Razlike su između lokalnih samouprava velike, kako u apsolutnim tako i u relativnim iznosima. Prihodi od imovine kreću se od 1,3 do 25,2 posto bruto prihoda lokalnih samouprava u Hrvatskoj. No nekretnine stvaraju tekuće izdatke kao i kapitalne rashode, a sve dok neto financijski rezultati nisu poznati, lokalne samouprave nemaju osnovu za procjenu stvaraju li nekretnine - čak i one koje ostvaruju dohodak - neto financijski dobitak ili gubitak. Potreba za potpunom slikom o tome kako nekretnine utječu na financijsku situaciju u lokalnoj samoupravi jedan je od glavnih razloga za uvođenje suvremenog upravljanja imovinom.

Mogući rezultati trenutačnoga stanja s imovinom lokalnih samouprava uključuju i mogućnosti i opasnosti za lokalne samouprave. S jedne strane, tu su mogućnosti za poboljšanje lokalnoga financijskog stanja i pružanja usluga, te omogućavanje lokalnoga gospodarskog razvitka. S druge strane, tu su i veliki rizici:

1. Lokalna samouprava može skrenuti svoju pozornost s pružanja osnovnih usluga i posvetiti se upravljanju svojim najvećim portfeljem imovine.
2. Lokalna samouprava može početi dominirati tržištem najma nekretnina što bi dovelo do poremećaja na tržištu i neravnopravne konkurencije s privatnim sektorom.
3. Lokalna samouprava može biti izložena bilo stvarnoj bilo zamišljenoj korupciji i, povezano s tim, nepovjerenju u lokalne dužnosnike odgovorne za portfelj.

Različita su mišljenja o tome bi li se lokalne samouprave trebale uključiti i sudjelovati u gospodarskim aktivnostima vezanim uz imovinu. Dužnosnici bi mogli nastojati iskoristiti imovinu kako bi osigurali pružanje potrebnih usluga građanima ili za stvaranje dobiti radi financiranja lokalnog proračuna. No zaposlenici u javnim službama često nisu dovoljno stručni ni motivirani da budu uspješni i djelotvorni u poslovima s imovinom, a njihovo natjecanje s privatnim poduzećima može biti nepravedno.

## *Međunarodna iskustva*

### ***Pružanje usluga: Javno nasuprot privatnog***

U praktičnom smislu, neke usluge može pružiti vlada ili su one pod njezinom kontrolom. Uključuju obranu, ceste i monetarni sustav. Druge funkcije mogu pružati privatna tijela ili javna uprava. Koje su prednosti i nedostaci usluga javne uprave, ako ih pruža privatni sektor?

Kad govorimo o upravljanju imovinom od strane vlasti, u razvijenim je zemljama jasan trend prema privatizaciji mnogih jedinica imovine i/ili usluga vezanih za imovinu, koje su prije bile isporučivane, u vlasništvu javne uprave ili je njima ona upravljala. Ovaj trend pokriva širok opseg jedinica imovine i usluga - od osiguranja uredskih zgrada za institucije javne uprave ili infrastrukturnih objekata do upravljanja javnim parkovima, te je konzistentan na svim razinama javne uprave.

## I.4. PRLS-ov Model upravljanja 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 primijeni na upravljanje imovinom lokalne samouprave, 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 odjel za upravljanje imovinom utvrdi ciljeve, planira ostvarenje tih ciljeva i prati njihovo ostvarivanje.

PRLS-ov Model upravljanja imovinom prema prijedlogu iz ovog priručnika sastoji se od slijedećih aktivnosti (detaljan opis svake aktivnosti nalazi se u drugom poglavlju priručnika):

1. uvođenje baze podataka/sustava inventure za svaku jedinicu imovine posebno
2. povrat imovine
3. klasifikacija imovine i formuliranje financijske politike u skladu s klasifikacijom.
4. procjena nekretnina
5. računovodstvo i financijsko planiranje za imovinu (operativni izvještaji za jedinice imovine ili portfelje)
6. intenzivna financijska analiza projekata, imovine i portfelja
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.

#### *Praktična primjena I.4.1.*

##### ***Aktivnosti na upravljanju imovinom: Grad Varaždin***

Početkom 2001. godine, gradska uprava Varaždina započela je implementaciju mnogih prethodno navedenih aktivnosti. Primjeri i rezultati inicijative u Varaždinu koriste se u priručniku radi prikaza kako Model upravljanja imovinom može funkcionirati u Hrvatskoj.

## II. AKTIVNOSTI ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE IMOVINOM

### II.1. aktivnost: Uvođenje novoga sustava obrade podataka za svaku jedinicu imovine posebno

#### PREPORUKE ZA PRIMJENU:

- *Započeti s prikupljanjem podataka u skladu s Dodatkom 1 "Priručnik za inventuru imovine jedinica lokalne uprave i samouprave".*
- *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 (primjerice 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).*
- *Razviti ili preurediti postojeću računalnu bazu za održavanje tih podataka.*

Svrha je ovog poglavlja da se lokalnim samoupravama pomogne u prikupljanju osnovnih podataka koji su potrebni za racionalno upravljanje imovinom.

Postoje česti argumenti protiv ovakvih nastojanja prikupljanja podataka. Kao prvo, prikupljanje cjelovitog i ispravnog popisa zahtijeva značajnu količinu vremena, što dodatno opterećuje ograničene resurse lokalne samouprave. Također se postavlja pitanje o tome koje jedinice imovine doista moraju biti popisane, a koje (premda su neprijeporno vlasništvo jedinica lokalne samouprave) ne moraju. To se odnosi i na parkove i ulice. Na kraju, može se ustvrditi da je sadašnji sustav dovoljan, ako su njime zadovoljene javne potrebe.

Ipak, 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
- u nekim slučajevima, zakonska obveza prikupljanja podataka
- preduvjet za izdavanje municipalnih obveznica
- unapređuje odgovornost lokalne samouprave i transparentnost u radu s njezinim nekretninama.

Ukratko, potpuni je popis imovine 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 sadržati dvije različite vrste informacija. Kao prvo, on mora biti stvarni popis imovine. Kao drugo, popis treba sadržavati financijske i računovodstvene podatke. Podrazdjeli popisa i računovodstveni dijelovi trebali bi sadržavati:

## POPIS IMOVINE

- identifikacija nekretnine
- veličina
- opis
- trenutna namjena
- ograničenja u namjeni
- moguća namjena
- tijelo koje upravlja nekretninom

## KNJIGOVODSTVO

- popis korisnika
- postotak korištenja
- podaci o najmu
- prihodi/izdaci, redovito bilježeni
- vrijednost i financijski tereti na pojedinoj nekretnini

Te bi se informacije trebale u pravilu odnositi na cijelu nekretninu, a ne na njezine pojedine dijelove. (Dodatak 1 sadrži primjer formata popisa imovine).

### *Praktična primjena II.1.1.*

#### ***Problemi popisa imovine***

Prilikom primjene ovog modela u Varaždinu, uočene su dvije vrste problema u vezi s popisom imovine. U prvome redu, baze su podataka nepotpune i netočne. To je ozbiljan problem i zahtijeva dugoročan, discipliniran i organiziran postupak izrade i održavanja baze podataka. Osim toga, različiti odjeli unutar lokalne samouprave mogu imati dobru evidenciju imovine, ali ne postoji središnje mjesto ili tijelo koje obrađuje te podatke. To bi se pitanje moglo lako riješiti izradom jedinstvene baze podataka, dostupne svim odjelima, i prikladnim komunikacijskim kanalima za razmjenu informacija.

Trenutačno većina lokalnih samouprava ne prati neke kategorije podataka na razini pojedinačnih jedinica imovine. Situacija je posebno složena s izdacima i prihodima. Posebice, izdaci za svaku pojedinačnu nekretninu ne mogu se uvijek pronaći, uglavnom zato što tradicionalno knjigovodstvo i izrada proračuna lokalnih samouprava nisu usmjereni prema tom zadatku. Na primjer, čest je slučaj da nekoliko tijela unutar ili čak izvan lokalne samouprave (primjerice komunalni odjel, "nadležni" odjeli, "socijalni" stanari i upravitelji privatnom imovinom) primaju paušalna sredstva iz lokalnoga proračuna za pokrivanje raznih stavaka tekućih troškova i troškova održavanja raznih skupina jedinica imovine. Kao rezultat, tekući izdaci i izdaci održavanja za neku konkretnu jedinicu imovine mogu plaćati različita tijela, a istodobno neka od tih tijela možda

ne prate na koje konkretne jedinice imovine troše svoja sredstva. S prihodovne strane ima slučajeve kada "socijalni" stanari (na primjer sportski klubovi koji se koriste stadionom u vlasništvu lokalne samouprave) ostvaruju prihode od jedinice imovine dok vlasnik nema nikakvih podataka o tom prihodu i nastavlja subvencionirati klubove kroz financiranje održavanja stadiona. U mnogim se slučajevima podaci o prihodu na osnovi jedinice imovine mogu dobiti, ali to zahtijeva veliki napor. (3)

Važno je da vlasnik imovine prati ukupne prihode i izdatke povezane sa svakom jedinicom imovine. Upravitelj imovinom (u nekim slučajevima to može biti i stanar) koji djeluje u ime vlasnika (lokalne samouprave) može prikupljati sve prihode i plaćati sve izdatke (uključujući naknade za upravljanje imovinom, kada je upravitelj posebno unajmljena organizacija). Ugovor s tom organizacijom trebao bi regulirati hoće li upravitelj zatim prebaciti neto dobit (novčani tijek) vlasniku ili zadržati neki dio te dobiti kao subvenciju (što se može dogoditi ako imovinom upravlja "socijalni" korisnik). No u svakom slučaju, upravitelj (ili korisnik koji upravlja nekretninom) vodit će kompletno knjigovodstvo o svim transakcijama za određeno razdoblje. S tim će knjigovodstvom vlasnik imati potpune podatke o rezultatima te jedinice imovine. Vlasnik može dodati i druge izdatke vezane za tu jedinicu imovine, koje ne plaća upravitelj, a podaci bi se o toj transakciji trebali spojiti s informacijama sadržanim u izvješću upravitelja imovinom.

Ako je za neke vrste imovine u zakupu uobičajeno da korisnici plaćaju sve izdatke te da plaćaju i neto zakupninu vlasniku, vlasniku će biti manje važno da ima sve podatke o izdacima jedinice imovine. Na primjer, na nekim je zapadnim tržištima uobičajeno da se industrijski objekti korisnicima daju u zakup po "neto zakupu" uz uvjet da korisnik plati sve poreze, osiguranje, popravke, uređenje okoliša i ostale izdatke. Vlasnik mora biti siguran da se porezni troškovi i troškovi osiguranja plaćaju te da se jedinica imovine dobro održava, ali stvarne izdatke za te radove ne bilježi vlasnik.

Na kompetitivnom tržištu zakupac imovine plaća određeni iznos za korištenje (što uključuje sve troškove). Financijski nije važno isplaćuje li se bruto zakupnina vlasniku, pa vlasnik plaća troškove jedinice imovine, ili se plaća neto zakupnina pa sve troškove plaća zakupac. Ukupni je trošak za zakupca (i neto prihod za vlasnika) jednak. Možda bi ipak bilo bolje da zakupac preuzme odgovornost za plaćanje tih troškova tako da sam ugovara poslove i nadgleda ih jer se on i nalazi u jedinici imovine. Osim toga, zakupac bi i sam mogao obavljati neke poslove po nižoj cijeni od one koju bi vlasnik platio izvođaču.

Važno je pratiti i razliku između potrebnih tekućih troškova i stvarnih troškova (ta se razlika prati na godišnjoj razini). Ako se stvarni tekući troškovi i troškovi održavanja pokažu nižima nego što je potrebno i takva se nedovoljna ulaganja akumuliraju, doći će do propadanja i uništavanja imovine. Znanje o akumuliranom odgođenom održavanju vrlo je važno za razumijevanje opće situacije s imovinom lokalne samouprave. Uspješno upravljanje imovinom omogućit će visokokvalitetno održavanje pojedine jedinice imovine, tako da akumulirana vrijednost nekretnine ne pada. U slučaju imovine za iznajmljivanje, to će pomoći kako bi se privukli potencijalni korisnici, te će se povećati mogućnost brzog iznajmljivanja jedinice imovine po povoljnoj cijeni i na korist vlasnika. Popravci i zamjene trebaju se provoditi s obzirom na troškove vijeka trajanja, a ne prema početnoj cijeni imovine. Ako se pak, kroz praćenje odgođenog održavanja, pokaže da se ono akumulira, upravitelj imovinom u lokalnoj samoupravi treba znati da će to neizbježno dovesti do smanjenja vrijednosti imovine. Takve situacije treba izbjegavati što je više moguće. Nakupljanje odgođenog održavanja trebalo bi potaknuti neke radikalne odluke, kao što su riješiti se jedinica imovine koje lokalna samouprava ne može adekvatno održavati, smanjivanje subvencija korisnicima u vezi s imovinom, revizija prioriteta lokalnoga proračuna itd.

---

(3) Zbog činjenice da opći proračun i knjigovodstvo nisu dovoljno prilagođeni djelotvornom financijskom upravljanju u vezi s velikim portfeljima imovine u vlasništvu lokalnih samouprava, potreba za određivanjem uloga upravitelja imovinom i nekretninama posebno je hitna.

## Prikaz II.1.1.

### **Odgođeno održavanje**

$$\begin{array}{r} \text{potrebno održavanje (popravci)} \\ - \text{ stvarno održavanje} \\ \hline = \text{ odgođeno održavanje} \end{array}$$

Odgođeno održavanje uzrokuje:

- opasnost od preuranjenog propadanja i gubitka vrijednosti
- nevoljkost mogućih stanara da sklope ugovor o zakupu i plaćaju visoku zakupninu
- pad vrijednosti imovine.

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.

Najvažnije pitanje koje si neka lokalna samouprava treba postaviti jest čemu služe svi ti detaljni podaci? Na osnovi gornje rasprave, jednostavni i vrlo općeniti odgovori jesu:

- Mogućnost analize potrebe i iznosa izdataka.
- Povećanje neto prihoda od najma i tijeka novca kroz duže razdoblje.
- Pronalaženje jedinice imovine ili skupine jedinica imovine s trenutačno nepovoljnim financijskim rezultatima, te odabir korektivnih mjera.

Važno praktično pitanje za mnoge jedinice lokalne samouprave jest od čega početi primjenjivati novi sustav prikupljanja i obrade podataka. Premda većina jedinica lokalne samouprave ima raznolike portfelje, najracionalnijim se čini početi s većim jedinicama imovine koje donose prihod (od iznajmljivanja). (4)

---

(4) Tehnička pitanja baze podataka sama za sebe ne obrađuju se u ovom vodiču. Vodič ne obuhvaća ni pokretnu imovinu lokalne samouprave, npr. vozila. U idealnim uvjetima, podaci prikupljeni prema gore navedenim prijedlozima u budućnosti će biti dio većeg popisa imovine jedinice lokalne samouprave (kako pokretne, tako i nepokretne).

## *Praktična primjena II. 1.2.*

### ***Pitanja popisa imovine u Gradu Varaždinu***

Postupak primjene popisa imovine može se činiti velikim i neugodnim zadatkom, pogotovo uzevši u obzir količinu podataka koje treba prikupiti o svakoj jedinici imovine, broju jedinica imovine i nepostojanju središnjeg izvora podataka. Osobe nadležne za ovaj posao već su zaokupljene svojim postojećim zadacima, a ovo je za njih dodatni posao.

U jesen 2001. godine Grad Varaždin je dovršio popisivanje oko 230 jedinica poslovne imovine (uključujući 140 jedinica koje su u postupku povrata). U godinu dana evidentirano je više od 740 jedinica imovine. Jednostavan postupak prikupljanja tih podataka doveo je do važnih spoznaja o trenutačno slabom korištenju nekih jedinica imovine, o imovini koja stvara slabe prihode, o davanju atraktivnih prostora na korištenje nevladinim organizacijama koje plaćaju malu zakupninu ili ju uopće ne plaćaju, a rijetko koriste prostor, te o drugim okolnostima koje pružaju brze i relativno lake mogućnosti za povećavanje financijskih učinaka portfelja. Daljnja analiza otkrit će dodatne mogućnosti unapređivanja.

Ključ je uspjeha posvetiti se poslu popisivanja imovine i postizanju napretka, a ne ostvarivanju savršenstva.

### **PITANJA O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA:**

Kako biste organizirali i klasificirali portfelj u svojoj zajednici?

Koji su vam podaci potrebni o svakoj jedinici imovine?

Gdje ćete pronaći te podatke?

Kako možete najučinkovitije prikupiti i zabilježiti te podatke?

Što očekujete naučiti postupkom prikupljanja tih informacija?

## II.2. aktivnost: Tranzicijska pitanja

### PREPORUKE ZA PRIMJENU:

- *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.*
- *Osigurati usklađenost između imovinskih prava i bilance (drugim riječima, osigurati da se popis imovine u zapisima upravljanja imovinom i popis imovine u bilanci podudaraju).*

U Hrvatskoj je u tijeku nekoliko tranzicijskih procesa koji zahtijevaju pozornost lokalne samouprave. Kao prvo, u vertikalnoj strukturi vlasništvo se na imovini dijeli između središnje državne uprave i regionalnih i lokalnih samouprava. Nadalje, horizontalno gledano, u okviru teritorijalne reforme s početka devedesetih, formirane su mnoge nove jedinice lokalne samouprave. Jedna je od posljedica toga potreba konsolidiranja bilanci novoformiranih jedinica lokalne samouprave. Posebno treba istaknuti potrebu rješavanja pitanja vlasništva. Na kraju, procesom povrata imovine vraćaju se vlasnička prava onim vlasnicima koji su ih izgubili nacionalizacijom ili konfiskacijom.

Potrebno je 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. To se posebno odnosi na sljedeće: želi li lokalna samouprava jednako ulagati u svoju vlastitu imovinu i u imovinu za povrat ili će, umjesto toga, dati određenu prednost svojoj vlastitoj imovini? Ista se pitanja mogu primijeniti i na druge jedinice imovine koje lokalna samouprava nema u svom vlasništvu, ali ih financijski podupire (kao što je imovina samostalnih kulturnih institucija): bi li lokalna samouprava trebala ulagati u nju jednako kao i u svoju vlastitu imovinu?

#### *Praktična primjena II.2.1.*

##### ***Investicijska strategija u Gradu Varaždinu***

Grad Varaždin je identificirao približno 140 jedinica imovine koje su u različitim stadijima postupka povrata. Kao rezultat, donesene su strateške odluke da se ne izvršavaju kapitalna ulaganja u te jedinice imovine, te da se pažljivo nadgledaju i kontroliraju tekući troškovi.

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 grada, ili one koje će se prodati i za koje će prodajna cijena biti znatno i očigledno uvećana ako se učine određeni popravci. No

dužnosnici mogu s odgovornošću tvrditi da će zajednica imati koristi od vraćene imovine koja se predaje u izvrsnom stanju, uz očekivanje da će se dobro održavanje i dalje nastaviti. Propadanje kulturnih dobara može se i loše odraziti na izgled grada, bez obzira na vlasništvo nad tom imovinom. Lokalne prilike odredit će rezultate tog procesa odlučivanja, ali bi naglasak trebao biti na usmjeravanju ograničenih sredstava prema onim nekretninama od kojih će grad imati izravne koristi, a ne prema onima od kojih je korist neizravna i nemjerljiva. U svakom slučaju, treba provesti pažljivu financijsku analizu kako bi se odredila financijska korist svih važnih izdataka.

Ta pitanja nisu čisto financijske prirode - ona se izravno odnose na cjelokupnu politiku lokalne samouprave. No, onima koji donose odluke 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. Lokalna samouprava mora pratiti i sve svoje izdatke za imovinu koja nije u njezinu vlasništvu ili pod njezinom kontrolom. Za one koji u gradu odlučuju, podaci o izdacima i prihodima u vezi s tim skupinama imovine mogu dati koristan uvid.

I financijski su podaci ključni kada se razmišlja o ulaganjima; posebno je koristan djelomični proces pripreme i izrade proračuna. To uključuje analizu promjena u dohotku i/ili troškovima. Ta će se analiza dobiti samo kada nastane neki trošak te kada se ove promjene usporede s iznosom toga troška. Na primjer, ulaganje u sustav grijanja može opravdati višu najamninu (prihod) radi veće udobnosti za korisnike i nižih troškova zbog efikasnijeg sustava. Ili, u slučaju da se takvo ulaganje u sustav grijanja razmatra za objekt kojim se koristi samouprava, očekivana ušteda od nižih tekućih troškova mogla bi vrlo lako vratiti investiciju kroz nekoliko godina, što ponovno opravdava ulaganje. Također je moguće da se povećaju i izdaci i prihodi. Ako se prihodi povećaju više nego izdaci, povećat će se tijek novca, što je drugi način na koji se može opravdati investicija.

### **PITANJA O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA:**

Koji su izazovi i prepreke u tranzicijskom procesu, u odnosu na vlasništvo i upravljanje imovinom?

Na koji su način jedinice lokalne samouprave uključene u tranzicijske procese i kako utječu na njih?

Koja su sredstva za rješavanje tranzicijskih pitanja dostupna jedinicama lokalne samouprave?

Koju vrstu podataka trebaju donositelji odluka kako bi o tranzicijskim pitanjima donosili kvalitetne odluke?

## II.3. aktivnost: Klasifikacija imovine

### PREPORUKE ZA PRIMJENU:

- *Izraditi nacrt klasifikacije sve imovine, podijeljene u tri skupine: obveznu, diskrecijsku i onu koja stvara dohodak (prihod).*
- *Formulirati načela i ciljeve za svaku skupinu imovine.*
- *Uvesti standarde za "potrošnju imovine" za one subjekte kojima lokalna samouprava daje potporu.*
- *Na sjednici Vijeća jedinice lokalne samouprave potvrditi klasifikaciju i financijska načela/ciljeve kao dio Cjelovitog plana upravljanja imovinom.*

### SADRŽAJ PORTFELJA NEPOKRETNE IMOVINE U HRVATSKOJ

Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi određuje različite funkcije lokalne samouprave. Portfelji imovine trebaju sadržavati jedinice imovine kako bi ispunili funkcije uprave koje navodi spomenuti Zakon. Zbog toga su sadržaji portfelja u Hrvatskoj raznoliki i često sadrže mnoge od navedenih komponenti:

- zemljište (za javne namjene, prazno i prikladno za gradnju, poljoprivredu, itd.)
- stambene prostore (socijalni stanovi, tržišni stanovi, itd.)
- poslovne zgrade i prostore za potrebe uprave u potpunosti ili djelomično
- nestambene (poslovne) prostore za zakup
- sportske objekte
- vrtiće
- kulturne objekte (muzeji, knjižnice, kazališta, kina i dr.)
- gradske sajmove i tržnice
- električnu infrastrukturu/javnu rasvjetu
- nekretnine za industriju i skladištenje/distribuciju
- poduzeća: komunalna poduzeća (opskrba plinom, voda, kanalizacija), poduzeća za osnovne komunalne usluge (grobља, uređenje okoliša, čišćenje), poslovna poduzeća i sl.
- ostalu imovinu.

### KLASIFIKACIJA IMOVINE: OBVEZNA, DISKRECIJSKA I IMOVINA ZA OSTVARENJE PRIHODA (VIŠAK IMOVINE)

Prije rasprave o klasifikaciji imovine važno je još jednom vratiti se na neke od osnovnih pojmova. Uloge i ciljevi jedinica lokalne samouprave kao vlasnika nekretnina mogle bi se podijeliti u kategoriju tradicionalnih i netradicionalnih. Tradicionalna uloga uprave uključuje ponudu odgovarajućeg broja jedinica imovine za javna dobra i usluge po najnižoj cijeni, u usporedbi s alternativnim, izvedivim dogovorima, uključujući i pružatelje usluga iz privatnog sektora. Netradicionalna uloga uprave uključuje podršku lokalnom gospo-

darskom razvoju i ostvarivanje prihoda za samoupravu iz alternativnih izvora. Iako je shvaćanje tradicionalne i netradicionalne uloge u Hrvatskoj možda obrnuto, ipak je važno imati na umu ovu razliku kada se provodi klasifikacija.

U privatnome sektoru cilj je vlasnika u pravilu usmjeren na povećanje vrijednosti imovine. Povrat na ulaganje optimizira se u odnosu na rizike (političke, gospodarske i transakcijske). Opći je trend u razvijenim zemljama taj da lokalne samouprave usvajaju koncepte i metode upravljanja imovinom koje primjenjuje privatni sektor.

Kao što je već spomenuto, jedinice lokalne samouprave u Hrvatskoj sada su odgovorne za široki krug funkcija. Kako bi se te funkcije moglo uspješno obavljati, lokalne samouprave trebaju svoja načela postupanja uskladiti s tri globalna trenda u odnosu prema imovini:

1. transformirati se od onih koji izravno osiguravaju nekretnine za sve usluge u one koji omogućuju privatnom sektoru da osigura nekretnine;
2. promijeniti stav prema svojim nekretninama kao javnim dobrima te ih umjesto toga početi smatrati produktivnim resursom;
3. usvojiti praksu usmjerenu prema djelotvornosti upravljanja koja je nastala i koja je testirana u privatnom sektoru.

Funkcije lokalne samouprave sada uključuju upravljanje stanovima, prostorno i urbanističko planiranje, komunalne usluge, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, primarno obrazovanje, kulturu, tjelesnu kulturu i sport, zaštitu potrošača, zaštitu i unapređivanje okoliša te vatrogastvo i civilnu zaštitu. Prema tim funkcijama, imovina potrebna za ispunjavanje tih funkcija može se podijeliti u tri skupine:

1. obvezna imovina - odgovornost lokalne samouprave određena zakonom
2. diskrecijska imovina - dobrovoljno podržana iz društvenih, političkih ili drugih razloga
3. višak imovine ili imovina za ostvarenje prihoda.

### *Praktična primjena II.3.1.*

#### ***Postupak klasifikacije u Gradu Varaždinu***

Administrativni odjeli u Varaždinu izradili su privremenu klasifikaciju i prezentirali ju Gradskom vijeću i Poglavarstvu u veljači 2002. godine. U skladu s raspravom koja je uslijedila, klasifikacija je revidirana i odluke vezane za upravljanje imovinom sada se donose u skladu s realnim ciljevima za nabavu, upotrebu i raspolaganje imovinom iz portfelja Grada.

## **UVODENJE STANDARDA “POTROŠNJE IMOVINE” ZA ONE SUBJEKTE KOJIMA LOKALNA SAMOUPRAVA DAJE POTPORU**

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.

No, 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. Na primjer, treba li financirati sve sportske objekte? To je posebno važna prilika za lokalne samouprave da utvrde norme u skladu sa spremnošću i mogućnostima svojih građana da plaćaju za te usluge.

## **FORMULIRANJE FINACIJSKIH NAČELA I CILJEVA ZA SVAKU SKUPINU IMOVINE**

Učinak imovine za obvezne zadaće trebao bi se optimizirati:

1. povećanjem djelotvorne namjene objekata, postavljanjem zahtjeva da odjeli lokalne samouprave opravdaju potražnju za tim prostorom
2. svođenjem tekućih troškova na najmanju moguću mjeru
3. smještajem ureda i usluga lokalne samouprave u funkcionalnim, a ne atraktivnim područjima, te u skromnijim zgradama i objektima
4. poznavanjem najviše i najbolje namjene imovine i izradom cost-benefit analize, kako bi se opravdala namjena određene imovine za potrebe lokalne samouprave.

Učinak imovine za diskrecijske zadaće trebao bi se optimizirati:

1. analizom stvarnih troškova kako bi se olakšalo donošenje najboljih odluka
2. stvaranjem programskih alternativa radi što većeg smanjenja direktnih i indirektnih subvencija u vezi s imovinom (vidi i poglavlje o 8. aktivnosti). Posebno je korisno razmotriti sljedeće mjere:
  - postići da korisnici ili njihovi sponzori sami održavaju imovinu
  - poticati korisnike ili sponzore da daju u zakup nekorištene dijelove prostora ili područja drugim komercijalnim ili neprofitnim pravnim osobama te točno izvještavati vlasnika o ostvarenim neto prihodima i u skladu s tim prilagoditi subvencije
  - uspostaviti jasne ugovorne odnose s korisnicima koji ugovaraju međusobne obveze za održavanje imovine i raspodjelu troškova i prihoda
  - pratiti namjenu i korištenje kako bi se osiguralo da neiskorišten prostor bude dodijeljen ozbiljnijim korisnicima
  - urediti da više skupina korisnika dijeli objekt.

Lokalne samouprave mogu imati previše imovine namijenjene za obavljanje obveznih zadaća. Na primjer, gradski uredi možda ne zauzimanju sav raspoloživi prostor u zgradama u vlasništvu grada za ovu svrhu ili je možda prostor neprimjereno i nepotrebno zauzet. Zbog toga se višak prostora može smatrati diskrecijskim ili prostorom koji stvara prihod.

Višak imovine nije potreban za osnovne ili diskrecijske zadaće, ali služi kao izvor prihoda lokalnoj samoupravi. Optimalno bi bilo:

1. dati nekretnine u zakup uz najvišu i najbolju namjenu radi stvaranja tekućih prihoda
2. povremeno ocjeniti 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.

### *Praktična primjena II.3.2.*

#### ***Prepoznavanje imovine za zakup u Varaždinu, koja daje slabe rezultate***

Nakon što su u Varaždinu upravitelji imovine identificirali sve jedinice imovine koje podliježu povratu i dovršili klasifikaciju imovine, prepoznali su oko 70 jedinica imovine za zakup koje su trenutno u vlasništvu grada kao imovina koja bi trebala stvarati prihod. Zatim su vrijednost svake od spomenutih jedinica imovine usporedili s prihodom koji je proizvela. Brzo je utvrđeno da mnoge jedinice imovine imaju prihod koji je znatno ispod praga od 5%, što znači da je tržište imovini dalo veću vrijednost od one koja je određena kapitalizacijom prihoda.

U tom slučaju, upravitelj imovinom mora prvo analizirati jedinicu imovine kako bi utvrdio može li se prihod značajno uvećati, kako to sugerira viša tržišna vrijednost. Ako to nije moguće, jedinicu imovine treba prodati, jer se dobit od prodaje može reinvestirati s višim prihodom od onog koji proizlazi iz vlasništva jedinice imovine. Za provođenje ove analize treba napraviti procjenu vrijednosti i trebaju biti dostupni podaci o prihodu i troškovima. Rezultati analize mogu biti dobri samo ako su takvi i procjene i podaci koji se koriste za njihovo dobivanje.

U Varaždinu je ovom analizom dobiveno mnogo rezultata. Dva su primjera poboljšanja postupaka koji se primjenjuju na davanje u zakup i uvođenje javnog natječaja za podzakup sportskih objekata.

### *Praktična primjena II.3.3.*

#### ***Gradska klasifikacija prihoda od imovine kojom se raspolaže ili je višak***

Tijekom prve polovice 2003. godine Grad Varaždin je prodao zemljišta (svako između 500 i 800 kvadratnih metara) za samostalne stambene objekte programa društveno poticane stanogradnje i za poslovne objekte. Ta je kapitalna transakcija iznosila oko 11.851.100 kn, ili oko 8,7% gradskoga godišnjeg proračuna. Očekuje se da će iz istog izvora do kraja 2003. godine biti prikupljeno još 6.000.000 kn. Prodaja navedenih jedinica imovine ne samo da je pojednostavila gradski portfelj, nego je i omogućila pozitivne odnose s privatnim osobama koje tako mogu ostvariti svoje stambene potrebe.

#### ***Reklasifikacija imovine s povijesnom vrijednošću***

Grad je reklasificirao povijesnu palaču vrijednu oko tri milijuna kuna kao višak imovine i dat će ju u zakup na tržištu. Početna godišnja zakupnina bit će 500.000 kn, uz obvezu budućeg zakupoprimca da izvede odgovarajuća kapitalna ulaganja. To je idealan primjer kako lokalna samouprava može na kreativan način doći do dodatnog prihoda, u skladu s lokalnim kontekstom i sredstvima.

## **USVAJANJE KLASIFIKACIJE I FINACIJSKIH NAČELA/CILJEVA NA VIJEĆU LOKALNE SAMOUPRAVE, KAO DIO STRATEŠKOG PLANA ZA UPRAVLJANJEM IMOVINOM**

Prema zakonskom okviru koji je sada na snazi, nije potrebno podnositi takvu klasifikaciju, niti odluke o upravljanju nekretninama, vijeću lokalne samouprave na usvajanje. No, to je pitanje od najviše strateške važnosti za svaku lokalnu samoupravu, pitanje koje će i kratkoročno i dugoročno utjecati na njezine građane. Zbog toga bi bilo dobro da se ta klasifikacija izradi i podnese vijeću lokalne samouprave na raspravu i usvajanje.

Također se preporučuje dužnosnicima lokalne samouprave naglasiti važnost učinkovitog upravljanja nekretninama. To je pogotovo važno kako bi se pravilna metodologija i tehnike primijenile na odlučivanje na najvišoj političkoj razini jedinica lokalne samouprave.

## *Međunarodno iskustvo*

### ***Povećavanje vrijednosti imovine: javno ili privatno vlasništvo***

Jedan je cijenjeni zapadni poslovni savjetnik primijetio da bi ulagatelj trebao biti vlasnikom imovine samo ako joj je sposoban dodati vrijednost. Ako to drugi investitor može činiti bolje, odnosno platiti više cijenu za spomenutu jedinicu imovine, onda bi je on i trebao imati u vlasništvu.

U zapadnim sustavima načelno se smatra da su privatne tvrtke koje pokreće motiv profita sposobnije u uvećavanju vrijednosti nego što su to javni i neprofitni sektor. Iz tog se razloga jedinice imovine i usluge procjenjuju radi privatizacije. Pronađeni su načini za privatizaciju socijalnih, pa čak i vojnih stanova, za upravljanje i održavanje obvezne imovine i funkcija kao što su gradska vijećnica, popravak cesta, skupljanje otpada, vodovodni sustav i zatvorski sustav.

Kvalitetnom se i pametnom privatizacijom imovina učinkovitije iskorištava, a usluge se izvode uz niže troškove.

## **PITANJA O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA:**

Koje su lokalne usluge i funkcije propisane državnim zakonima i drugim propisima?

Kako se te zahtjeve može zadovoljiti uz najmanje troškove, a da pritom budu ispunjene lokalne potrebe?

Koji su prioriteti upravljanja imovinom za svaku od skupina imovine?

Zašto je odluka o klasifikaciji pojedine jedinice imovine podložna raspravi?

## II.4. aktivnost: Procjena nekretnina

### PREPORUKE ZA PRIMJENU:

- *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.*
- *Pripremiti se za procjenu poslovnih interesa lokalne samouprave u različitim poduzećima.*

### ODREĐIVANJE ODGOVARAJUĆIH VRIJEDNOSTI ZA RAZNE NEKRETNINE U VLASNIŠTVU LOKALNE SAMOUPRAVE

Ključno početno pitanje za upravitelje imovinom jest koju vrstu vrijednosti trebaju znati. Općenito postoje dvije skupine imovina. Prva (najveća) uključuje one jedinice imovine koje se mogu prenijeti (prodati) barem potencijalno; imovina u vlasništvu lokalne samouprave većinom pripada ovoj skupini, primjerice gradska vijećnica i druge zgrade i objekti u vlasništvu lokalne samouprave. Za tu je imovinu poznavanje tržišne vrijednosti imovine ključ praćenja i kontrole rezultata. Kao dio procesa upravljanja imovinom, financijski se rezultati svake pojedine jedinice imovine ocjenjuju prema njezinoj tržišnoj vrijednosti.

Za imovinu lokalne samouprave koja nije prenosiva prema bilo kakvim racionalnim pretpostavkama (kao što su mostovi i druga slična infrastruktura), suvremeni je pristup za procjenu 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. Tradicionalno se računovodstvene vrijednosti izračunavaju kao povijesni trošak kupnje ili građenja, umanjeno za amortizaciju koja se izračunava prema formuli. Naprednija računovodstvena praksa mogla bi uključiti i povremenu prilagodbu početnih troškova izgradnje inflaciji. U svakom slučaju, računovodstvena vrijednost imovine, u pravilu nije povezana s trenutnom tržišnom vrijednosti osim ako nije tek nedavno plaćena. Računovodstvena vrijednost ne predstavlja ni cijenu vijeka trajanja.

Sadašnja se praksa u ocjeni vrijednosti zasniva na trima metodama procjene ili pristupa za procjenu tržišne vrijednosti, od kojih se svaki rabi onoliko koliko su dostupni valjani i bitni podaci:

1. Pristup troška, utemeljen na procjenama zamjenskog troška. Ovaj pristup tržišnoj vrijednosti zemljišta dodaje procjenu troškova građenja (uključujući arhitektonske i ostale "meke" troškove). Kod tog se pristupa često određuje gornja granica vrijednosti jer će, ako drugi pristupi pokažu višu vrijednost, biti razvijeno više jedinica imovine po nižim cijenama, dok se ne ostvari ravnoteža.

2. Pristup usporedbe prodaja. Njime se jednostavno odgovara na pitanje "Kakvu su prodajnu cijenu postigle slične jedinice imovine kad su bile ponuđene na tržištu?"
3. Pristup kapitalizacije dohotka. U svom najjednostavnijem obliku, ovaj se pristup koristi formulom vrijednost = tijek novca / očekivana stopa povrata.

Svaki je od tih pristupa ipak samo - pristup. Procjena je ocjena vrijednosti, ne utvrđivanje, a temelji se na svim bitnim podacima. Procjena koja se temelji na više pristupa vrijednosti vjerodostojnija je nego procjena koja se temelji samo na jednome pristupu.

Važno je zapamtiti da je procjena samo procjena vrijednosti. Vrijednost se određuje na tržištu, kada kupci i prodavatelji dogovaraju konkretnu transakciju.

Različite vrste imovine mogu zahtijevati naglasak na samo jednom ili dva pristupa. Slijede neki od primjera kojima se procjenitelj može voditi prilikom određivanja najboljeg pristupa:

- Neiznajmljeni stanovi i kuće: vjerojatno je najbolji pristup usporedbe prodaja. Pristup troška mogao bi također biti koristan, ali bi se kod starijih jedinica imovine moglo dogoditi da zahtijeva prevelike prilagodbe da bi amortizacija bila od pomoći.
- Zakup poslovnih prostora: pristup kapitalizacije dohotka i pristup usporedbe prodaja. I ovdje bi pristup troška bio pogodan samo za novije jedinice imovine.
- Neizgrađeno zemljište: pristup usporedbe prodaja jedini je praktični pristup jer nema prihoda kojeg bi se moglo kapitalizirati, niti ikakve građevine.

Najvažnije metodološko pitanje u vezi s procjenom imovine lokalne samouprave jest uvođenje u propise i praksu lokalne samouprave pojma tržišne vrijednosti imovine, onako kako je taj pojam shvaćen u međunarodnoj praksi i unutar privatnoga sektora u Hrvatskoj. Problem je u tome što se neke lokalne samouprave sada koriste nestandardnim definicijama, što rezultira podcjenjivanjem vrijednosti koja je sadržana u nekretninama lokalne samouprave te time ometa sposobnost grada da ispravno sudi o stanju svog udjela.

## **PROFESIONALNE USLUGE**

Politika unapređivanja i korištenja profesionalne stručnosti za procjenu imovine lokalne samouprave može se sastojati od nekoliko elemenata. Prvo, lokalna samouprava treba osposobiti zaposlenike u lokalnoj samoupravi u upravljanju imovinom za osnove procjene imovine (i procjene nekretnina i poslovne procjene) kako bi u lokalnoj samoupravi bili "educirani klijenti" za procjeniteljske usluge. Osim toga, upravitelji imovinom trebali bi pravilno pretpostaviti koja je vrijednost imovine kojom upravljaju, radi provođenja preliminarne analize. Drugo, kada se uključe profesionalni procjenitelji, oni bi se trebali zapošljavati samo na osnovi natječaja; na temelju pretkvalifikacijskih postupaka bit će lakše odabrati najkvalificiranije profesionalce za sudjelovanje u tim natječajima. I na kraju, dvojica ili trojica procjenitelja za procjenu raznih nekretnina iste vrste bolje će usporediti kvalitetu izvješća o procjeni i procijenjenim vrijednostima.

### *Praktična primjena II.4.1.*

#### **Praksa procjene u Hrvatskoj (1. dio)**

Sudski su vještaci zakonski ovlašteni za procjenu imovine u Hrvatskoj. Unatoč općoj tendenciji da se procjena imovine temelji na zamjenskoj cijeni (pristup troška), mnogi sudski vještaci upoznati su i koriste se ostalim suvremenim metodama procjene imovine.

Osim toga, u Hrvatskoj postoji i Udruga procjenitelja čiji su članovi kvalificirani za procjenu i nekretnina i poduzeća. Oni su usmjereni na metode kapitalizacije dohotka u procjeni imovine i poduzeća.

No, u pravne je svrhe procjena sudskih vještaka jedino prihvatljivo rješenje. Istodobno, ako je procjena potrebna radi praćenja rezultata imovine, a ne zbog pravnih transakcija, kvalifikacija procjenitelja važnija je od njegova imenovanja na sudu.

## **ODREĐIVANJE PRIORITETA MEĐU IMOVINOM KOJA SE PROCJENJUJE**

Procjena imovine u državnom vlasništvu zbog određenih je osobina težak zadatak u sklopu upravljanja imovinom. To se posebno odnosi na sljedeće:

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.

S obzirom na visoke troškove, za procjenu je potrebno donijeti racionalne odluke o postupcima. Važno je dobiti procjenu u slučaju koji uključuje pravni postupak, gdje se nekretnina koristi kao jamstvo, i pri raspolaganju imovinom bez otvorenog natječaja. U drugim slučajevima, cijena procjene može biti viša od očekivanih koristi, pa bi prije no što se krene s procjenom, stručni upravitelji imovinom trebali načiniti preliminarnu analizu (koja može uključivati i dobro utemeljene pretpostavke o vrijednosti imovine kojom upravljaju), kako bi se odredilo kojoj je imovini najhitnije potrebna procjena. Ovo je primjer potrebe inteligentnog i kreativnog pristupa upravitelja imovine.

Izraz procjenitelj odnosi se na stručnjake koji su proučavali postupak procjene i koji su se pokazali sposobnim za procjenu imovine. Ostali, kao što su trgovci nekretninama, mogu biti manje kvalificirani u procjeni, ali mogu imati iskustva u transakcijama s nekretninama, koje služe kao osnova za razumijevanje vrijednosti imovine. Te osobe mogu biti dovoljno kvalificirane za određivanje vrijednosti imovine manje važnosti, uz uvjet da upravitelj imovinom učini sve što je potrebno, kako bi se osigurao i zaštitio od pristranosti i sukoba interesa. Na primjer, od trgovca nekretninama ne bi se trebalo tražiti da procijeni vrijednost neke nekretnine, a onda da je i proda. Investitor može imati iskustva s vrijednostima, ali od njega ne treba tražiti da procjeni neku nekretninu koju bi nakon toga htio kupiti.

Terminologija lako može odvratiti pozornost. Daju li "procjenitelji" "procjene", a trgovci nekretninama ili drugi koji nisu kvalificirani kao procjenitelji daju "ocjene"? Čak i unutar engleskog govornog područja postoje tradicionalne razlike u terminologiji. U SAD-u se rabi termin "appraisers", a u Velikoj Britaniji "va-

luers". Za sada takva razlika možda ne bi bila produktivna. Važno je pitanje odrediti prikladno kvalificiranog pojedinca za svaki zadatak, sve ovisno o važnosti i cijeni.

Odjel koji je odgovoran za upravljanje imovinom trebao bi usvojiti strategiju u vezi s procjenom, potrebnim kvalifikacijama procjenitelja i posebnim situacijama kada je procjena potrebna.

Takva bi se strategija mogla sastojati od slijedećih elemenata:

- Svakoj jedinici imovine trebalo bi utvrditi vrijednost, bilo prema onome što utvrdi kvalificirani procjenitelj, drugi samostalni pojedinac koji ima iskustva s takvom imovinom ili upravitelj imovinom.
- Nužan je zaključak tržišna vrijednost, ne zamjenska cijena.
- Prioritet za izradu procjena trebao bi se staviti na veće nekretnine i na one koje se razmatraju za prodaju. Ostale nekretnine u portfelju potrebno je procijeniti ili im utvrditi vrijednost u iduće dvije ili tri godine. Pojedinačne stambene jedinice, male napuštene parcele i druga imovina za koju se smatra da joj je vrijednost manja, mogle bi dobiti niži prioritet za procjenu ili ocjenu, ali upravitelj imovinom može i odmah utvrditi preliminarnu vrijednost na osnovi iskustva.
- Procjenitelja i druge osobe koje daju ocjene birat će se prema važnosti nekretnine u portfelju, važnosti ocjene (npr. prodaja je važnija od jednostavnog čuvanja potpunog zapisa o vrijednostima imovine), te prema cijeni izrade procjene. U nekim slučajevima pravi trgovac nekretninama ili neka druga osoba, koja je upoznata s vrijednosti imovine, može se uključiti umjesto potpuno kvalificiranog procjenitelja, ali takva osoba ne smije imati niti trenutne niti buduće interese u svezi s imovinom, koji bi utjecali na nepristranost njezina suda o vrijednosti.
- Upravitelj imovinom mora godišnje pregledati svaku procjenu. Ako se stanje s imovinom ili stanje na tržištu značajno promijenilo, potrebno je načiniti novu procjenu, što može obaviti ili procjenitelj ili druga dovoljno kvalificirana osoba.
- Za svaku je nekretninu potrebno načiniti novu procjenu najmanje svakih pet godina.
- U cilju objektivnosti, isti procjenitelj ne bi smio stalno procjenjivati istu nekretninu. No jedan procjenitelj može idućih godina dobiti druge nekretnine za procjenu. Isto tako, isti procjenitelj ne bi smio stalno procjenjivati sve nekretnine u portfelju.
- Procjenitelji, koji su tek dobili zadatak, ne bi smjeli dobiti analizu prethodnih procjenitelja na pregled, već bi od njih trebalo tražiti da načine svoju vlastitu analizu kako bi ostali objektivni. Ipak, sve relevantne činjenice o imovini, koje su poznate upravitelju, trebalo bi dati procjenitelju. To uključuje arhitektonske i građevinske nacрте, podatke o prihodima i izdacima, informacije o fizičkom stanju i nedostacima, te slične obavijesti.
- Samostalan procjenitelj ili neki drugi stručnjak s iskustvom tržišne procjene trebao bi provesti procjenu prije bilo kakve značajne financijske transakcije, kao što su prodaja, veći najam, veće kapitalno ulaganje ili financiranje (hipotekarni zajam), te u slučaju pravnog postupka.
- Neke nekretnine mogu imati tako nisku vrijednost, da bi trošak službene procjene bio u nesrazmjeru s njezinom vrijednosti, a možda bi bio i veći od njezine vrijednosti. Upravitelj imovinom mora realno odlučiti u određivanju one velike imovine za koju je samostalna procjena potrebna i one koja je manje važna, a za koju bi ocjenu mogao interno pripremiti netko od zaposlenika koji rade na upravljanju imovinom.
- Može biti korisno naručiti i samostalnu procjenu ili drugu samostalnu ocjenu primjerka malih nekretnina, ako portfelj uključuje više sličnih malih nekretnina koje pojedinačno ne bi opravdale trošak. Procjena toga primjerka vodit će upravitelja imovinom u ocjeni vrijednosti drugih sličnih nekretnina.

- Cilj bi trebao biti da se izbjegne sklonost upravitelja imovinom prema nerealno viskoj ocjeni vrijednosti njegova portfelja kako bi se to dobro odrazilo na njih same i na njihovu osobnu važnost.

### *Kojeg biste procjenitelja odabrali?*

#### ***(Malo humora)***

Potrebna vam je objektivna i neovisna procjena jedinice imovine i pozivate troje kandidata da vam izlože svoje kvalifikacije i opišu svoje metode procjene.

Prvi vam kandidat ulazi u ured. Pitate ga o njegovu iskustvu i metodologiji. Nakon što je opisao svoje iskustvo, kaže da bi izveo građevinsku studiju kako bi utvrdio trošak izgradnje takve građevine.

Druga kandidatkinja na isto pitanje odgovara kako bi provela istraživanje o prodaji sličnih jedinica imovine, analizirala tijek novca i utvrdila trošak zamjene. Tada bi upotrijebila svoju najbolju procjenu kako bi utvrdila vrijednost jedinice imovine koja je u pitanju.

Treći kandidat, kad čuje pitanje, zatvara vrata vašeg ureda, ogleda se oko sebe kako bi se uvjerio da u prostoriji nema nikoga drugog i onda tiho šapće: "Koju biste vrijednost željeli?"

Praktični koraci prema tržišnoj procjeni nekretnina lokalne samouprave jesu:

- Izrada posebne baze podataka o prodaji imovine lokalne samouprave, koja bi omogućavala prikupljanje detaljnih podataka o prodanoj imovini lokalne samouprave. Ta baza podataka treba sadržavati adresu, veličinu, namjenu, fizičke osobine i stanje, datum prodaje, cijenu, troškove prodaje i okolnosti prodaje za svaku prodanu jedinicu imovine.
- Priprema sveobuhvatnog pristupa procesu procjene (posebno odlučivanju o tome koja imovina mora prva biti procijenjena, koliko se često mora obavljati ponovna procjena itd.).
- Početak sustavnoga prikupljanja proračunskih sredstava za plaćanje procjene imovine u vlasništvu lokalne samouprave.

## Praktična primjena II.4.2.

### Praksa procjene u Hrvatskoj (2. dio)

U zemljama koje prolaze kroz reformu, praksa je procjene uvelike pod utjecajem troškova zamjene. U plan-  
skom gospodarstvu ne postoji tržište koje bi bilo podloga procjenjivanju vrijednosti jedinice imovine. Pristup  
troška zamjene se, međutim, stalno primjenjuje. Sredstava uvijek nedostaje. U nedostatku podataka o pro-  
daji, cijena se novoga građenja koristi kao zamjena za tržišnu vrijednost.

Kaže se da "u Americi postoji dvije stotine godina podataka na kojima se može temeljiti procjena, a ovdje,  
u gospodarstvima koja su u tranziciji, samo nekoliko nedavnih prodaja". Ali i procjenitelji u razvijenim gospo-  
darstvima oslanjaju se samo na podatke iz najsvježijih prodaja. Stari su podaci vrlo malo korisni. Mnogi  
procjenitelji, u gospodarstvima koja se reformiraju, kažu da koriste tradicionalne pristupe procjene vrije-  
dnosti, ali se naposljetku gotovo uvijek oslanjaju na pristup troška zamjene.

Važno je prepoznati ovu tendenciju primjene pristupa troškova zamjene, a zanemarivnja pristupa usporedbe  
prodaja i pristupa kapitalizacije dohotka. Oni koji sklapaju ugovore o procjeni trebaju biti potpuno svjesni  
potrebe razmatranja svih triju pristupa i zahtijevati od svojih procjenitelja da se tim tehnikama koriste na  
primjeren način.

## PRIMJER PROCJENE VRIJEDNOSTI JEDINICE IMOVINE

Evo nekih podataka:

Grad u vlasništvu ima zgradu sa zemljištem, koja se koristila kao vrtić, ali je nedavno zatvoren jer ga je  
polazilo premalo djece. Ovo su detalji o toj jedinici imovine:

Površina zemljišta:	500 m <sup>2</sup>
Površina zgrade:	2200 m <sup>2</sup>

Informacije o drugim prodajama zemljišta prikupljene na tržištu:

Parcela	Površina (m <sup>2</sup> )	Prodajna cijena	Usporedba
A	1.500	2.250.000 kn	Bolje
B	3.000	3.000.000 kn	Slično
C	2.500	2.000.000 kn	Lošije

Trošak izgradnje (prema građevinarima)	4.500 kn/m <sup>2</sup>
Očekivani vijek trajanja nove zgrade	50 godina
Efektivni vijek zgrade	10 godina

## PRISTUP TROŠKA

Što znamo do sada? Vrijednost zemljišta može se utvrditi izračunavanjem cijena drugog zemljišta po kvadratnom metru, kako slijedi:

Parcela	kn/m <sup>2</sup>
A	1.500
B	1.000
C	800

Koristeći se gore prikazanim usporedbama (bolje, slično, lošije), neovisna procjena vrijednosti zemljišta mogla bi biti 1.000 kn/m<sup>2</sup> ili 2.200.000 kn za parcelu od 2.200 m<sup>2</sup>.

Trošak zamjene 500 m<sup>2</sup> zgrade (4.500 kn/m<sup>2</sup>) iznosi 2.250.000 kn. Zgrada je stara deset godina. Pretpostavi li se da je životni vijek zgrade 50 godina, mora se oduzeti faktor amortizacije od dvadeset posto (450.000 kn) (deset godina podijeljeno s pedeset godina = dvadeset posto). Tako proizlazi da je vrijednost zgrade 1.800.000 kn.

Tako pristup troška pokazuje:

Zemljište	2.200.000 kn
Zgrada	1.800.000 kn
Ukupno	4.000.000 kn

## DODATNE ČINJENICE:

Ovo su podaci o sličnim jedinicama imovine (s obzirom na dopuštenu upotrebu, lokaciju i stanje) koje su nedavno prodane:

Imovina	Veličina zgrade	Neto prihod kn/m <sup>2</sup>	Prodajna cijena
II	400	1.200	4.000.000
II	300	1.350	3.520.000
III	600	1.150	5.100.000

Druge činjenice

Stopa neiskorištene imovine na tržištu	5%
Dostupnost zemljišta	Slaba
Stopa profita na britanske državne obveznice	4,2%
Cijena čokolade u Zürichu	60 eura / kg

## PRISTUP USPOREDBE PRODAJE

Radi jednostavnosti, zamislimo da su ove jedinice imovine doista slične i da im ne trebaju poboljšanja u pogledu kvalitete, lokacije itd. Ovdje su cijene za m<sup>2</sup> jedinica imovine:

I	10.000 kn/m <sup>2</sup>
II	11.733 kn/m <sup>2</sup>
III	8.500 kn/m <sup>2</sup>

Na temelju ovih podataka razumno je izvesti zaključak da je vrijednost spomenute jedinice imovine (one čija se vrijednost procjenjuje) 10.000 kn/m<sup>2</sup>, ili 5.000.000 kn prema prodajnom komparativnom pristupu.

## PRISTUP KAPITALIZACIJE DOHOTKA

Trebamo utvrditi tržišno utemeljenu stopu kapitalizacije. Evo što nam je poznato na temelju prethodno prikupljenih podataka.

Jedinica imovine koja se uspoređuje	Prihod kn/m <sup>2</sup>	Vrijednost kn/m <sup>2</sup>	% povrata
I	1.200	10.000	12,0%
II	1.350	11.733	11,5%
III	1.150	8.500	13,5%

Možemo zaključiti da je povrat na tržištu 12.5% (0,125).

S obzirom na to da imovina nije u zakupu, trebamo procijeniti prihod koji bi ostvarivala na taj način. Prihodi drugih jedinica imovine, s kojima ju se može usporediti, upozoravaju na pretpostavljeni prihod od 1.200 kn/m<sup>2</sup>, ili 600.000 kn za zgradu od 500 m<sup>2</sup>.

Koristeći se formulom vrijednost = prihod / stopa kapitalizacije, dolazimo do toga da je 600.000 kn podijeljeno s 0,125 tj. vrijednost određena pristupom kapitalizacije dohotka, jednaka 4.800.000 kn.

Evo sažetka pristupa:

Pristup troška	4.000.000 kn
Pristup usporedbe prodaja	5.000.000 kn
Pristup kapitalizacije dohotka	4.800.000 kn

Sada to postaje pitanje prosudbe, a ne formula. Iskusni će procjenitelj pogledati ove podatke i doći do procjene vrijednosti, što u ovom primjeru može biti 4.800.000 kn.

Što smo učinili s podacima o britanskim državnim obveznicama i cijeni čokolade? Ništa! Prilikom svake procjene nailazimo na niz podataka. No, neki su od njih jednostavno nevažni i treba ih zanemariti. Dobrom ćemo prosudbom razlučiti koje podatke iskoristiti, a koje odbaciti.

U ovome je primjeru vrijednost procijenjena pristupom troška bila znatno manja od one dobivene drugim dvama pristupima. Možda smo podcijenili vrijednost zemljišta ili troškova građenja ili precijenili visinu amortizacije. Možda uspoređivane jedinice imovine zapravo nisu bile usporedive. Za donošenje konačne odluke, od procjenitelja se uvijek zahtijeva mnogo razmišljanja.

Opsežne informacije o procjeni dostupne su iz niza izvora. Posebice Institut za procjenjivanje (The Appraisal Institute) nudi niz knjiga i drugih referentnih materijala na različitim jezicima, dostupnih putem njihove web-stranice <http://www.appraisalinstitute.org> ili na broj telefona 001-312-335-4100. Na međunarodnoj razini, TEGoVA (Europska grupa udruženja procjenitelja - The European Group of Valuers' Associations) i IVSC (Međunarodna vijeća za standarde procjenjivanja - International Valuation Standard Councils) predstavljaju najistaknutije međunarodne djelatnosti usmjerene na uvođenje ujednačenih i međunarodno prihvaćenih standarda u procjeniteljskoj praksi. Više se o njihovim aktivnostima može naći na [www.tegova.org](http://www.tegova.org) i [www.ivsc.org](http://www.ivsc.org).

Kasnije, kad procjeniteljska profesija u Hrvatskoj postane zrelija i usklađena s međunarodno prihvaćenim standardima procjenitelja, odabir procjenitelja za najozbiljnije slučajeve trebao bi biti u vezi s kvalifikacijama procjenitelja, koje jamče njihovo postupanje u skladu s navedenim standardima.

## **PITANJA O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA:**

Zašto su važne informacije o vrijednosti imovine?

Tko procjenjuje vrijednost? Tko određuje vrijednost?

Koja je razlika između knjigovodstvene i tržišne vrijednosti, i zašto je ta razlika važna?

Koja su tri pristupa procjeni vrijednosti, te koji su važniji za različite vrste imovine?

Koje su informacije potrebne za pripremu procjene?

U kojim je okolnostima potrebna profesionalna, neovisna procjena? Kada je, naprotiv, prikladno da vrijednost utvrdi osoblje zaduženo za upravljanje imovinom?

Neovisne su procjene skupe, a sredstva su ograničena. Kako se određuju prioriteti?

Predložite dobru strategiju odabira procjenitelja.

## II.5. aktivnost: Operativni izvještaji za imovinu i portfelje

### PREPORUKE ZA PRIMJENU:

- *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.*

Svrha je operativnih izvješća 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 zbrojno, 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.

#### *Praktična primjena II.5.1.*

##### ***Nadgledanje financijske učinkovitosti u Gradu Varaždinu***

Grad Varaždin je propisao vođenje računovodstva imovine za stanove, sportske objekte i poslovne prostore, a uvodi ih i za druge vrste imovine. Planovi su za upravljanje imovinom institucionalizirani i sadrže aktivnosti i financijske podatke za svaku jedinicu imovine. Osim toga, praksa je zakupa unaprijedena pažljivijim nadzorom, smanjivanjem neiskorištenosti nekretnina, te boljim natječajnim postupcima. Ti i drugi koraci doveli su do 25% porasta neto prihoda od zakupa poslovnih prostorija, s četiri na oko pet milijuna kuna. Uz to, troškovi vezani za upravljanje stambenim portfeljem smanjeni su za oko 100,000 kn.

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 izvještaja. U tom jednostavnom obliku, on ne uključuje usporedbe koje smo prethodno spomenuli u tekstu, ali takve usporedbe zahtijevaju samo jednostavno dodavanje stupaca s tim podacima.

## PRIMJER OPERATIVNOG IZVJEŠTAJA

Prihodi	
Bruto potencijalni prihod (1).....	1.000
Minus - gubici zbog neiskorištenosti (2) .....	50
Bruto efektivni prihod.....	<b>950</b>
Tekući troškovi (3)	
Popravci.....	100
Grijanje .....	60
Struja.....	50
Voda.....	20
Odvoz otpada.....	20
Osiguranje.....	30
Porezi .....	50
Komunalna naknada.....	30
Naknada za upravljanje imovinom .....	50
Ostalo (4) .....	10
Ukupni tekući troškovi .....	420
Neto efektivni prihod .....	<b>530</b>
Troškovi financiranja	
Hipotekarna kamata.....	90
Dodatni troškovi	
Procjena.....	10
Ostalo (5) .....	5
Ukupno dodatno .....	15
Neto prihod.....	<b>425</b>
Minus otplate hipotekarne glavnice (6).....	100
Dobit (7).....	<b>325</b>

## BILJEŠKE

- (1) Bruto efektivni dohodak uključuje stvarnu zakupninu i druge dodatne iznose prihoda koji bi se prikupili ako bi se dali u zakup neiskorišteni prostori. Taj se dohodak može dalje podijeliti na dvije vrste dohotka kao što su zakupnine, prihodi od strojeva za igre na sreću, naplatu za kopiranje, itd. Ako je zakupnina umjetno niska da bi se dala subvencija zakupcu, ta se subvencija može također uključiti kao dodatak iznosu koji je doista prikupljen.
- (2) Iznos zakupnine koji je izgubljen zbog neiskorištenosti i gubitaka u naplati, kao i subvencije u obliku smanjenja zakupnine uključene u gornji bruto potencijalni dohodak.
- (3) Kategorije pod ovim nazivom trebalo bi promijeniti tako da uključuju druge vrste troškova. Neke od navedenih ne moraju biti nužne i mogu se izbrisati.
- (4) Ostali su troškovi oni koji ne pripadaju ni pod jedan od drugih opisanih troškova, ali su premali kako bi opravdali svoj opis prema stavkama.
- (5) Ova bi kategorija mogla uključiti određene računovodstvene, pravne i druge naknade koje nastaju kao rezultat zahtjeva vlasnika, ali nisu nužne za uspješan rad imovine.
- (6) Za otplatu hipotekarne glavnice potrebna je gotovina, ali donosi prihod vlasniku smanjenjem neotplaćenog duga na imovini. S druge strane, otplate kamate, iako je i za njih potrebna gotovina, ne umanjuju dug pa tako ni ne donose prihod vlasniku. Dug je rezultat okolnosti u kojima se nalazi vlasnik. Sama imovina može jednako raditi i s dugom, i bez njega.
- (7) Tijek novca je iznos gotovine, pozitivan ili negativan, koji vlasnik prima kao rezultat zadržavanja investicije.

Radi jednostavnosti, u gornjem primjeru izvješća amortizacija se ne računa kao trošak. To je obračun za dugoročno opadanje vrijednosti fizičke imovine koja neće trajati zauvijek. Zemljište se ne amortizira, ali se zgrade i oprema amortiziraju, raspoređujući početnu cijenu za životnoga vijeka. Gotov se novac ulaže u trenutku kada se imovina kupuje ili kada se izvode poboljšanja. Zbog toga nema troška novca (osim za popravke). Nije ispravno amortizirati trošak za novi krov, na primjer, u godini kada je postavljen, jer će on trajati mnogo godina. Amortizacija raspoređuje obračun za taj trošak za vijeka trajanja. Ali nema troška u novcu svake godine, pa se amortizacija koja se oduzima da bi se dobio neto dohodak ponovno zbraja neto dohotku kako bi se dobio tijekom novca. Ponovno, gore navedeni primjer ne pokazuje tu pojedinost. Treba li ga i kako uključiti ovisi o računovodstvenim standardima javnog (vladinog) sektora usvojenima u državi. No, teorija ostaje važna za svrhu financijske analize.

Za jedinice imovine koje ne stvaraju dohodak, tijekom novca uvijek će biti negativan, ali je ipak važno znati koliko je, radi usporedbe s drugom imovinom, posebno imovinom iste vrste. Na primjer, troškovi održavanja poslovne zgrade u zakupu mogu biti slični troškovima održavanja gradske vijećnice. Uspoređujući detaljne tekuće troškove bilo bi moguće utvrditi troškove koji se mogu smanjiti.

Za lokalne samouprave neto tekući dohodak predstavlja relevantnu mjeru financijskih rezultata imovine. Očekuje se da će se stavkama prihoda i izdataka priložiti podroban prikaz transakcija.

Od najveće je važnosti da zaposlenici u lokalnoj samoupravi izrade takve izvještaje za svu imovinu kojom sami upravljaju. Ako je upravljanje imovinom povjereno vanjskim upraviteljima nekretninama, od njih će se tražiti operativni izvještaji. Upravitelji nekretninama mogu već biti potpuno sposobni podnijeti odgovarajuće izvještaje, ali to ne čine zbog izostanka interesa vlasnika imovine ili zbog nedovoljnoga razumijevanja mogućnosti njihovih sustava. U Hrvatskoj je dostupno nekoliko dobrih programskih paketa kojima se može ostvariti cilj raspoređivanja i održavanja podataka. Naravno, svaki ovisi o preciznom unosu podataka. Savjetuje se da u slučaju nabave programa to bude neki od onih koji se u zemlji već koriste, kako bi bile dostupne edukacija za korištenje i podrška.

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.

## VJEŽBA: UPOTREBA PODATAKA OPERATIVNIH IZVJEŠTAJA

Upravlja se nekoliko sličnih zgrada koje se koriste za istu svrhu. Iz operativnih izvještaja i drugih izvora podataka dostupne su vam sljedeće informacije.

Broj zgrade	Površina zgrade m <sup>2</sup>	Trošak grijanja kn
1	450	5250
2	175	2150
3	380	4510
4	410	4980
5	525	6180
6	325	7480
7	220	2680
8	350	4240

Koji se zaključci mogu izvesti na temelju ovih podataka?

Možete li prepoznati neku priliku za poboljšanje? Ako možete, koje biste korake poduzeli kako biste ju osvarili?

(Prijedlog: počnite s izračunavanjem cijene grijanja po m<sup>2</sup>)

### PITANJA O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA:

Zašto je važno imati operativne izvještaje? Zašto su korisni?

Što se može dogoditi da operativni izvještaji budu zbunjujući ili neprecizni?

Zašto je važno izrađivati operativne izvještaje o jedinicama imovine koje ne proizvode prihode, kao što su gradska vijećnica ili dječji vrtići?

Na koji se način operativni izvještaji koriste u procesu pripreme procjene vrijednosti imovine?

Zašto je važno da jedan odjel ima punu odgovornost za računovodstvene poslove vezane za imovinu?

## II.6. aktivnost: Intenzivna financijska analiza portfelja, imovine i projekata

### PREPORUKE ZA IMPLEMENTACIJU:

- *Osposobiti zaposlene u tijelima 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 prihodom, izdacima i neto prihodom (gubicima) na temelju skupnih podataka (na razini portfelja).*
- *U najvećoj mogućoj mjeri razmotrite portfelje homogenih imovina (odvojite subvencioniranu i nesubvencioniranu imovinu).*
- *U analizirane podatke uključite sve relevantne prihode i izdatke za svaki portfelj (posebno troškove upravljanja).*

Kao što je raspravljeno u 3. aktivnosti, imovinski su portfelji lokalnih samouprava 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.

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

Moguće je doći do stručne literature koja opisuje sadržaj studija izvedivosti u detalje. Oblici tih studija mogu varirati, ovisno o karakteru projekta.

Uvođenjem računovodstva na razini imovine i relevantnoga financijskog izvještavanja o imovini (za pitanja izvještavanja vidi 9. aktivnost i Dodatak 2), lokalna će samouprava konsolidirati osnovne podatke o prihodima i izdacima za svaku jedinicu imovine (trenutno je taj podatak raspršen unutar lokalnih proračunskih izvještaja i ne može biti od tamo izlučen na djelotvoran i pouzdan način). Grad će tada imati koristi od spoznaje koliki je neto prihod (tijek gotovine) od imovine. Imovina koja ne stvara prihode, ali je izložena izdacima, imat će izvješća koji pokazuju detalje "gubitka" kojem je izložena ili koje subvencionira lokalna samouprava.

Na primjer, funkcioniranje zgrade koja je rabljena kao gradska vijećnica rezultira negativnim tijekom gotovine. Tomu je tako iz razloga što bilo kakvi slučajni prihodi nisu dovoljni za plaćanje operativnih troškova zgrade. Konačno, grad je izložen trošku funkcioniranja zgrade. To bi se pojavilo na imovinskom financijskom izvještaju (vidi 9. aktivnost i Dodatak 2) kao jedini trošak (negativni tijek gotovine iz funkcioniranja gradske vijećnice). Detalji funkcioniranja zgrade pojavit će se na operativnom izvještaju za imovinu. To omogućuje podroban izvještaj i analizu svih troškova funkcioniranja gradske vijećnice na jednome mjestu, umjesto uključivanja različitih transakcija u opći proračun, gdje se ne mogu lako identificirati kao primijenjeni na tu zgradu.

Važno je razumjeti da su prihodi i izdaci povezani. Unutar sadašnje prakse, opće proračunsko izvještavanje nije orijentirano prema imovini. Ono pokazuje izdatke u jednom dijelu gradskoga proračuna i prihode u drugom dijelu, što može navesti na krivi put. Na primjer, ista bi imovina mogla biti u zakupu na dva različita načina. Mogla bi se dati u "neto zakup" u kojem zakupac plaća manju zakupninu, ali također plaća sve operativne troškove uključujući popravke. Ili bi se mogla dati u "bruto zakup" pod kojim zakupac plaća višu zakupninu, ali ne i troškove. Troškove bi platio grad.

Krajnji je (neto) rezultat u svakom slučaju jednak za obje strane. U prvom slučaju, grad prima nižu zakupninu, ali nema troškova, a zakupac plaća nižu zakupninu i sve troškove. U drugom slučaju, grad prima višu najamninu, ali također plaća troškove, dok zakupac plaća višu najamninu, ali nije izložen nikakvim troškovima. Grad bi mogao "smanjiti troškove" uporabom oblika neto zakupa, ali bi i zakupnine bile niže ili bi mogao "povećati zakupnine" s bruto zakupom, ali također snositi povećane troškove.

## **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. Prikrivena je logika veoma jednostavna i jasna: gradu ova imovina nije potrebna za njegove funkcije, pa ako zadrži neku konkretnu imovinu, ta bi imovina trebala ostvariti povrate investicije koji bi bili konkurentni - nakon uključenja čimbenika rizika - u odnosu na druge raspoložive investicije (bankovni depoziti, državne obveznice itd.). 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.

### **1. ALAT**

Najjednostavniji je zasnovan na "formuli trokuta" za jednogodišnju analizu:

$$R = I / V, \quad (1)$$

gdje je R = stopa kapitalizacije, I = prihod, V = vrijednost

Koncept je da svaka od ovih triju značajki može biti izračunata ako su druge dvije poznate. Točnije, stopa kapitalizacije (jednostavna stopa povrata) R može biti izračunata ako su poznati (procijenjeni) godišnji prihod i vrijednost imovine. R (stopa kapitalizacije) može se rabiti kao gruba procjena investicijskih rezultata za jednu godinu. Ključ je za ispravno korištenje te grube procjene taj da se razumije da bi I (prihod) trebao biti neto operativni prihod. Inačica ove formule trokuta korištena je u 4. aktivnosti u pristupu kapitalizaciji dohotka pri pripremi procjene.

Neto operativni prihod ili neto tijek novca (vidi 5. aktivnost) 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. Kao što je raspravljeno u 5. aktivnosti, neto je operativni prihod obično izveden iz operativnog izvještaja koji uzima u obzir sve prihode i troškove.

## VJEŽBA: 1. ALAT ZA ANALIZU REZULTATA

*Vidi primjer operativnog izvještaja prikazanog u 5. aktivnosti. U tom izvješću, neto operativni prihod prikazan je kao 530. Za potrebe ovog primjera pretpostavimo da tržišna vrijednost imovine iznosi 15.000. (Brojke služe samo kao ilustracija. Mogle bi predstavljati tisuće - ili neki drugi red veličine - kuna, na primjer.).*

*U ovom primjeru, godišnja je stopa kapitalizacije 3,5% (530/15.000), dok je kamata na bankovne depozite 3-7%. Stoga ta hipotetska imovina stvara povrat koji je među nižima u odnosu na druge potencijalne investicije - bankovni depozit koji je možda povezan s nižim rizikom. Stoga investicija u ovaj stan nije atraktivna jer daje manje povrate na vrijednost te je povezana s većim rizicima nego alternativa ulaganja istog iznosa od 15.000 - na bankovni depozit i akumuliranje kamatnoga prihoda.*

*U navedenom primjeru također postoji plaćanje kamate na hipoteku u iznosu od 90 i otplata glavnice 100, kao i režijski troškovi 15, smanjujući tijekom gotovine na 325. Ovo upozorava na to da prodaja imovine po tržišnoj cijeni ne bi ostvarila prihod od 15.000, nego neki iznos manji od onoga koji odražava jamstvo hipoteke, koji bi otplatio ili preuzeo kupac u vrijeme prodaje.*

*Ako je kamata 90 i saldo glavnice hipoteke 900, tada je udio 15.000 manje 900, ili 14.100. Tijek je gotovine 325 ili 2,3% vrijednosti imovine (325/14.100).*

Što se može učiniti kada upravitelj imovine vidi pokazatelje da imovina ne ostvaruje zadovoljavajuće povrate? Najprije bi trebao pomno ispitati čitav lanac upravljanja imovinom kako bi utvrdio postoje li previdene prilike za poboljšanje financijskih rezultata. Posebice da se:

POVEĆAJU PRIHODI kroz:

- povećanje najamnine na tržišnu razinu
- smanjenje vremena kad je prostor prazan
- povećanje stope prikupljanja

SMANJE IZDACI kroz:

- štednju na održavanju i popravcima bez smanjivanja vrijednosti imovine
- smanjenje komunalnih troškova
- minimaliziranje troškova upravljanja
- reviziju normi za doprinose u rezervnim/zamjenskim fondovima.

Valja primijetiti da je R u ovisnosti o V kao i o I. Ako je procjena vrijednosti previsoka, tada će R biti preniska. Izgledat će da je tijek novca prenizak u odnosu na vrijednost koja može biti u potpunosti prihvatljiva ako se koristi niža, točnija vrijednost. Isto tako, ako je vrijednost prikazana prenisko, R će biti privlačnija nego što je to opravdano. Stoga je važno imati objektivne podatke o vrijednosti imovine.

Također, upravitelj imovine trebao bi imati podatak o operativnom izvještaju koji prati financijske rezultate imovine u vremenu na redovnoj osnovi (godišnje, mjesečno ili oboje, ovisno o vrsti imovine). Posjedovanje operativnih izvještaja na redovnoj osnovi omogućava upravitelju imovine da prati tijek gotovine u vremenu, što omogućuje sveobuhvatnu i poučnu analizu financijskih rezultata imovine.

## 2. ALAT

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. Često je korišten indikator:

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" (vidi II.6.1. gore). Ti omjeri mogu biti unutar različitih opsega za različite vrste imovine (na primjer, za stambene i poslovne zakupe).

## ANALIZA DISKONTIRANOGA NOVČANOG TIJEKA

Još je sveobuhvatnija tehnika za analiziranje prihoda nekretnine ili investicijskih projekata Analiza diskontiranoga novčanog tijeka. U biti, ova tehnika omogućava procjenu tržišne vrijednosti imovine ili projekta zasnovanog na dohodcima i troškovima koji nastaju u određenome vremenskom razdoblju. Ovo je osobito korisno kada postoji potreba za odlukama o financijski smislenom izboru između dviju ili više mogućih upotreba iste imovine ili između alternativnih investicijskih projekata.

Diskontirani novčani tijek zasnovan je na premisi da novac više vrijedi danas nego ako treba čekati da ga se primi kasnije. Jednostavno rečeno, biste li radije dobili milijun kuna danas ili za godinu dana? Jasno, bolje je dobiti ga danas i investirati radi povrata tijekom godine. Tako budući dohodak vrijedi manje nego sadašnji dohodak. Kupovina imovine danas (ili odluka da se ne proda i zaprimi njezina vrijednost danas) omogućava vlasniku da primi ostvareni tijek gotovine i eventualno dobit od prodaje. Diskontirani je novčani tijek današnja vrijednost budućega tijeka prihoda od korištenja imovine i eventualne prodaje imovine. Iznos smanjenja, postotak, trebao bi odražavati stope povrata na investicijskom tržištu. Veća stopa smanjenja znači da budući dohodci vrijede manje danas, dok manja stopa smanjenja rezultira u većoj vrijednosti danas. Isto tako, današnja vrijednost prihoda, koji će se ostvariti kasnije u budućnosti, manja je nego vrijednost istih iznosa prihoda dobivenih ranije.

Financijska analiza u velikoj mjeri ovisi o uporabi tehnika diskontiranoga novčanog tijeka. Obično se koristi za konverziju svih novčanih tijekova u neto sadašnje vrijednosti uporabom stope smanjenja radi izjednačavanja svih opcija. Moguće je saznati neto sadašnju vrijednost jednog iznosa koji će biti zaprimljen ili plaćen u neko buduće vrijeme, i saznati neto sadašnju vrijednost tijeka sredstava, bilo jednakih ili ne, zaprimljenih kroz niz isplata.

Iako ovaj priručnik ne pruža sustavne upute glede uporabe diskontiranoga novčanog tijeka, u nastavku navodimo neke primjere koji ilustriraju uporabu te tehnike u upravljanju imovinom.

## 1. PRIMJER

Grad posjeduje neizgrađeni i nekoristeni komad zemljišta i želi ga prodati. Poduzeće nudi da ga kupi i prezentira dva alternativna prijedloga. Platit će milijun kuna gradu odmah, ili će platiti buduće operativne troškove za držanje parcele nekorisćenom (tako da grad nema troškova) i kupiti imovinu za deset godina za 2 milijuna kuna. Mišljenje je gradskih dužnosnika da je cijena kapitala 10%. Koji bi prijedlog grad trebao prihvatiti?

Odgovor:

*2 milijuna za deset godina, diskontirano za 10% je 771.087 danas, ili manje od jednog milijuna ponuđenog u gotovini danas. Uzevši u obzir ove pretpostavke, ponuda je u gotovini od 1 milijuna kuna bolja.*

### PRIMJER 1A

Uzmite isti primjer uz jednu izmjenu. Grad koristi zemljište za parkiralište, pri čemu stvara neto prihod od 50.000 godišnje. Kupac nudi da plati 50.000 kuna godišnje gradu u deset godina, a onda će kupiti imovinu za 2 milijuna kuna. Koji bi prijedlog grad trebao prihvatiti?

Odgovor:

*Iznos 771.087 neto sadašnje vrijednosti od 2 milijuna diskontiranih 10 godina pri 10% ostaje, ali moramo dodati neto sadašnju vrijednost od 50.000 godišnje. Neto je sadašnja vrijednost toga tijekom gotovine 307.228. Ukupan zbroj neto sadašnje vrijednosti cijene kasnije prodaje i tijekom gotovine u godinama u kojima se intervenira stoga je 1.078.315, što je više od jednog milijuna koliko je ponuđeno danas.*

## 2. PRIMJER

Analiziraju se dvije jedinice imovine. Očekuje se da će obje biti prodane za 10 godina za istu cijenu. U tih će deset godina obje ostvariti isti iznos dohotka od zakupa, ali u različito vrijeme. Koja je imovina vrijednija danas?

Neto dohodak (kn)

God.	Imovina 1	Imovina 2
1	100.000	500.000
2	100.000	500.000
3	100.000	500.000
4	100.000	500.000
5	100.000	500.000
6	500.000	100.000
7	500.000	100.000
8	500.000	100.000
9	500.000	100.000
10	500.000	100.000

Odgovor:

*Imovina 1 ima veći tijek gotovine kasnije u vremenskom razdoblju od deset godina, dok imovina 2 ima veći tijek gotovine ranije, iako obje imaju ukupan tijek gotovine od 3 milijuna kuna. Uvijek je bolje dobiti novac ranije nego kasnije. Razlika u vrijednosti ovisi o korištenoj diskontnoj stopi, ali u svakom slučaju imovina 1 vrijedit će manje zbog vremena primitka većih iznosa.*

### 3. PRIMJER

Grad posjeduje imovinu (zemljište sa zgradom) koja nije u upotrebi i koju je potrebno obnoviti. Dobio je dvije ponude:

- Jedno poduzeće predlaže da zakupi imovinu na 25 godina uz godišnji zakup od 1.020.000 kuna, uz uvjet da se na imovini izvrše neka ulaganja radi djelotvornije i lakše upotrebe. Poduzeće nudi zajam za ulaganja na imovini. Ono procjenjuje da je trošak poboljšanja 8 milijuna kuna koje će uzajmiti gradu uz kamatnu stopu od 12% uz otplatu na 25 godina.
- Drugo poduzeće ponudilo je da kupi imovinu u sadašnjem, trošnom stanju za 1.000.000 kuna.

Koja je ponuda bolja za grad? Zašto?

Odgovor:

*Prema ponudi prvog poduzeća, otplata je hipoteke 1.020.000 kuna godišnje, što je jednako cijeni zakupa. Stoga grad neće imati prihode u gotovini u slijedećih 25 godina. Nakon 25 godina, vrijednost ulaganja bit će umanjena za 25 godina uporabe i propadanja. Čak i ako imovina zadrži značajnu vrijednost ulaganja, proći će 25 godina dok novi zakup ili prodaja imovine stvori vrijednost, a neto je sadašnja vrijednost bilo čega za 25 godina ograničena. Uz ove informacije, potrebno je uzeti pretpostavke za daljnju analizu.*

*Uzmimo sada vrlo optimistične pretpostavke za prvu ponudu: da će imovina za 25 godina vrijediti 9.000.000 kuna. Ovo se zasniva na pretpostavci da u sadašnjem stanju imovina danas vrijedi milijun kuna i da se ta vrijednost neće mijenjati u 25 godina, te da će poboljšanja od 8 milijuna u potpunosti zadržati svoju vrijednost bez propadanja stanja i deprecijacije u 25 godina. Dalje, pretpostavimo da grad zahtijeva povrat od 15%. Ne pretpostavlja se bilo kakva inflacija. Uz ove pretpostavke, treba li grad odmah prodati imovinu ili je treba dati u zakup na 25 godina kao što je opisano?*

*Neto sadašnja vrijednost od 9 milijuna kuna za 25 godina diskontirana pri stopi od 15% je 273.399 kuna, manje od jednog milijuna ponuđenog za sadašnje stanje. Ponuda je od 1 milijuna u gotovini bolja.*

#### 4. PRIMJER

Imovina je procijenjena na 20.000 kuna i stvara godišnji neto dohodak od 6.000 kuna. Je li ovo dobra investicija?

Odgovor:

*To je 30%! To je vrlo dobro. Ali jesu li svi troškovi držanja imovine uzeti u obzir? Funkcioniranje odjela za upravljanje imovinom stvara troškove i svaku imovinu treba nadgledati. Ako je, primjerice, trošak upravljanja imovinom (nadgledanja) po jedinici imovine 5.000 kuna, to postaje loše ulaganje. Moramo gledati dalje od samog povrata imovine.*

#### 5. PRIMJER

Koji su elementi kamatne stope?

Odgovor:

*Stopa povrata bez rizika (najsigurnije moguće ulaganje)*

*Inflacija*

*Porezni trošak*

*Kreditni rizik*

*Operativni rizik*

*Drugi rizici (monetarni, itd.)*

*Možda i nešto drugo!*

Uz neto sadašnju vrijednost i diskontirani tijekom gotovine, postoje drugi alati (kao što su amortizacija i interna stopa povrata) koji su korisni za financijsku analizu ulaganja u nekretnine. Ručni je izračun moguć, ali nepraktičan, a jeftini financijski kalkulatori posvuda su dostupni. Većina ih ima odlične priručnike za uporabu, koji ne samo da vas uče o koracima za izračun, već i temeljito objašnjavaju uporabu tih izračuna. Čitatelja se potiče da postane stručan u uporabi tih alata.

##### *Praktična primjena II.6.1.*

##### ***Financijska analiza imovine u Gradu Varaždinu***

Osoblje za upravljanje imovinom Grada Varaždina naučilo je upotrebu alata za financijsku analizu te se njima koristi za prostore za poslovni zakup, stambeno iznajmljivanje i sportske objekte. Edukacija o financijskoj analizi zasnivala se na stvarnim primjerima koji uključuju obnovu bivše vojarnе, predloženu akviziciju prostora u državnom vlasništvu i drugih situacija.

## **II.7. aktivnost: Deregulacija poslovnih zakupa i poboljšanja cijena zakupa**

### **PREPORUKE ZA IMPLEMENTACIJU:**

- *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.).*
- *Izložiti otvorenoj konkurenciji portfelj stambenih zajmova i potaknuti banke na sudjelovanje.*

### **DEREGULACIJA**

Sadašnju politiku i praksu zakupa poslovnih prostora u lokalnim samoupravama u Hrvatskoj treba uskladiti s uobičajenim pristupima u zemljama s razvijenim tržišnim gospodarstvima. Konkretno, taj sektor u lokalnim samoupravama u Hrvatskoj izgleda prekomjerno reguliran, s uglavnom negativnim posljedicama za gospodarstvo lokalne samouprave. Prekomjerna se regulacija događa na nekoliko načina.

Lokalne samouprave definiraju vrstu upotrebe imovine u previše detalja. Stoga, kad je imovina ponuđena na natječaj, ona ima svoju dopuštenu upotrebu propisanu preusko kao "trgovine" ili "ugostiteljska radnja" ili "ured", itd. U gradovima s tržišnim gospodarstvom, odluke treba li otvoriti trgovinu, ugostiteljski prostor, bilo kakvu drugu svakodnevnu ili specijaliziranu uslugu ili čak ured na nekoj konkretnoj lokaciji ostavljene su privatnim poduzetnicima koji pružaju sve te usluge i međusobno se natječu za dobivanje prostorija na konkretnim lokacijama, zasnovanim na signalima potražnje. Urbanistički planovi postavljaju općenita ograničenja upotrebe, ali unutar tih ograničenja nalazi se široka fleksibilnost koja omogućava, na primjer, prodaju odjeće, restoran, elektronički servis ili frizerski salon u prostoru "trgovine". 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.

U lokalnim su samoupravama u Hrvatskoj iskrivljenja koja rezultiraju iz takvih "planskih alokacija" nekretnina značajna. Također, bilo kakva dodatna ograničenja nametnuta na korištenje imovine smanjuju potencijalni prihod a s time i vrijednost imovine, do čega vlasnik može doći kroz zakup ili prodaju imovine. Dalje, ta ograničenja gravitiraju prema povećanju vremena kada je prostor prazan i vode propadanju stanja i izgleda imovine i okolnog područja.

### **POBOLJŠANJA PRAKSE NAJMA**

Kritična područja poboljšanja rezultata upravljanja imovinom od strane lokalnih samouprava u Hrvatskoj uključuju poboljšanje postupaka davanja u zakup i ugovora, povećanje stope ubiranja zakupnine i smanjenje operativnih troškova i troškova upravljanja. Kapitalni izdaci za poboljšanje energijske efikasnosti, na primjer, mogu smanjiti operativne izdatke ili povećati zakupninu koju su korisnici voljni platiti, ili oboje.

## POBOLJŠANJE PROCEDURA DAVANJA U ZAKUP I UGOVORA

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.

1. Trenutno, mnogi korisnici u prostorima lokalnih samouprava imaju pravo na automatski neograničen broj produženja zakupa na dodatnih pet godina. Za ne-stambenu je imovinu uobičajeniji pristup taj da ako zakupac želi produžiti zakup, treba pismeno obavijestiti vlasnika najmanje 3 mjeseca prije isteka zakupa. Vlasnik i zakupac tada pregovaraju o novom zakupu prije isteka roka zakupa.
2. Mogao bi se uvesti sistem prilagođavanja zakupnine u trenutku produženja ugovora. Zakupac ne bi bio u mogućnosti zaposjesti prostor beskonačno bez plaćanja povećane zakupnine kada tržišne cijene značajno porastu. Uobičajen je dogovor u komercijalnim zakupima taj da se u trenutku produženja zakupa za novi rok revidirana zakupnina dovodi na tržišnu razinu (obično do 95% fer tržišne zakupnine kako bi se stvorio poticaj za zakupca da ostane u prostorima te radi prepoznavanja važnosti neprekinuta dotoka novca za vlasnika kroz kontinuirano zakupljen prostor). Drugi je pristup taj da se poveća zakupnina u proporciji s inflacijskim indeksom. Broj opcija obnavljanja (mjesečnih ili godišnjih rokova) trebao bi biti ograničen.
3. Mnogi sadašnji ugovori ne zahtijevaju od vlasnika da obavijeste zakupca unaprijed da će se zakupnina povisiti (zakupac će o tome saznati s odreska o plaćanju). Standardna praksa u većini zemalja zahtijeva da se zakupac obavijesti o povećanju najmanje 30 dana unaprijed. Također, metode i moguća učestalost povećanja zakupnine obično su opisane u samom ugovoru o zakupu.
4. Lokalne bi samouprave trebale dati rok od najmanje 20 do 30 dana od izdavanja oglasa za raspoložive prostore do krajnjega roka za prijave. Kraći vremenski razmaci između izdavanja oglasa i krajnjeg roka nisu primjereni da bi dopustili dovoljno razmatranje od strane potencijalnih zakupaca.
5. Postoje tri važna pravila koja se smatraju standardima u industriji nekretnina za provođenje ove vrste javne ponude ili natječaja (poznate kao "ponude u zatvorenim omotnicama"):
  - Uvjeti ponude trebali bi biti jasno izrečeni. Trebali bi opisivati prostore, uvjete zakupa na godinu ili na mjesec, stranu odgovornu za funkcioniranje i kapitalne troškove, uključujući pripremu prostora za useljenje i druge relevantne čimbenike.
  - Sve bi ponude trebalo držati u zatvorenim omotnicama do vremena otvaranja.
  - Ponude treba otvoriti i pročitati u prisutnosti svih sudionika u nadmetanju, kojima je stalo da dođu na otvaranje ponuda i saznaju o ponuđenim cijenama (iako se formalna obavijest pobjedniku može poslati kasnije).

## *Međunarodna iskustva*

### ***Neka ključna gospodarska načela vezana uz zakup/prodaju nekretnine***

1. Vlasnik koji traži kupca ili zakupca nekretnine mora učiniti sve na smanjenju nesigurnosti (rizika) i ograničenja koja bi ograničila mogućnosti i povećala premiju rizika za kupca ili zakupca. Uz smanjenu nesigurnost i ograničenja, kupac može platiti veću cijenu a zakupac veću zakupninu, čime se gospodarska vrijednost imovine maksimalno povećava.
2. Prava kreditora i vlasnika moraju biti zaštićena. Ako je stambeno iznajmljivanje važno, osobito za mlade obitelji koje nemaju mogućnosti stjecanja vlasništva nad vlastitim domom, tada treba potaknuti investitore da osiguraju kapital za to stanovanje. Ključni je poticaj zaštita njihovih prava na prikupljanje najamnine ili deložaciju najmoprimaca i iznajmljivanje drugom. Ako je financiranje hipotekom važno za pružanje pomoći obiteljima da steknu mjesto stanovanja, tada treba kreditore potaknuti na to da omoguće te kredite, na način da ih se uvjeri kako mogu zaplijeniti kolateral radi zaštite njihove investicije. Ako je nešto važno za društvo, tada prava onih koji su to omogućili moraju biti zaštićena.

## **POVEĆANJE STOPE PRIKUPLJANJA NAJAMNINE**

Prema standardima komercijalnog tržišta, stopa prikupljanja najamnina lokalnih samouprava trebala bi biti poboljšana u većini slučajeva. Upravitelji imovinom lokalnih samouprava trebali bi istražiti razloge za nisku stopu prikupljanja 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.

### *Praktična primjena II.7.1.*

#### ***Deregulacija zakupa poslovnih prostora u Gradu Varaždinu***

U gradu Varaždinu, širom definicijom dopuštenih uporaba imovine i povećanjem transparentnosti postupka natjecanja za zakup prostora, prihodi su od zakupa poslovnih prostora uvelike povećani. Dalje, poboljšana stopa prikupljanja zakupnine i prakse korištenja hipoteke proizvele su veće prihode i omogućile višu stopu prikupljanja zakupnina, te su smanjile prekršaje.

## **SMANJENJE OPERATIVNIH TROŠKOVA**

Držanje pod kontrolom i temeljito praćenje ukupnih operativnih troškova povezanih sa svom imovinom lokalnih samouprava trebalo bi biti među ključnim zadacima upravitelja imovinom lokalnih samouprava.

U mnogim slučajevima, ukupni troškovi za funkcioniranje imovinskog portfelja nisu poznati, djelomice iz razloga što je sama funkcija podijeljena između nekoliko upravljačkih tijela. Privatne tvrtke za upravljanje nekretninama obično osiguravaju djelomične usluge upravljanja za imovinske portfelje. Bolju će se uslugu i manje troškove postići tako da se od firmi upravitelja zahtijeva da se natječu za ugovore o upravljanju. Nije vjerojatno da će doći do optimalnih rezultata ako firma za upravljanje imovinom također pruža usluge održavanja i druge usluge.

U slučaju upravljanja i servisiranja kreditnih portfelja (osobito kredita za privatizaciju stanovanja), hrvatske se banke mogu natjecati da dobiju taj posao, a pobijediti na natječaju treba ona banka koja nudi najnižu cijenu usluge za propisani skup funkcija.

### **PITANJA O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA:**

Zašto je važan transparentan sustav natjecanja?

Na koji način ograničenja uporabe imovine ograničavaju potencijalnu zakupninu?

Zašto je važno zaštititi prava kreditora i vlasnika?

Koje su svrhe regulatornih ograničenja što se tiče uporabe imovine?

## **II.8. aktivnost: Kvantificiranje i praćenje direktnih i indirektnih subvencija u vezi s nekretninama, koje dobivaju zakupci i korisnici nekretnina u vlasništvu lokalne samouprave**

### **PREPORUKE ZA IMPLEMENTACIJU:**

- *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.).*
- *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.*

Kada se imovina daje u zakup za najpoželjniju namjenu prema potražnji na tržištu (ovisno, naravno, o široko definiranim ograničenjima uređenja prostora), tada stvara najviši dohodak i vrijednost za vlasnika. Ako neki poduzetnik uspješno odredi potražnju za određenim dobrima ili uslugama na konkretnoj lokaciji, to će uistinu dovesti do veće prodaje i dobiti za tog poduzetnika. Ta će dobit pomoći u plaćanju više najamnine. Tako će najbolja namjena imovine osigurati najvišu najamninu i vrijednost za vlasnika. Naravno, pogreške se čine i poslovi propadaju. Ali ovaj proces dugoročno vodi do najboljega osiguravanja dobara i usluga za zajednicu i najboljih financijskih rezultata. Te su pogreške i propusti potrebni kako bi tržište najdjelotvornije funkcioniralo.

### *Praktična primjena II.8.1.*

#### ***Indirektne subvencije u Hrvatskoj***

Sadašnja je praksa u Hrvatskoj takva da lokalne samouprave često predodređuju koji se zakupci mogu natjecati za određenu imovinu ili prostor u zakupu, te se u skladu s tim određuju početne cijene. Na primjer, područje se može podijeliti na zone po cijenama, a unutar svake zone početne se cijene dalje razlikuju (i to u velikoj mjeri) ovisno o vrsti dopuštene namjene i o vrsti ili pravnom statusu zakupca. Na primjer, privatni liječnik može dobiti prostor po nižoj cijeni najma nego brijuč. Također, ako netko vodi privatnu umjetničku galeriju može se natjecati za prostor lokalne samouprave s početnom zakupninom do dvadeset puta višom nego u slučaju da je ista aktivnost - umjetnička galerija - registrirana kao javna ustanova. Kao rezultat, većina zakupaca plaća manje no što bi plaćala za usporedivu imovinu na privatnom tržištu zakupa ili da se ta ista imovina daje u zakup bez tih umjetnih ograničenja namjene i zakupaca. Kao rezultat toga, lokalna samouprava propušta potencijalni dohodak koji bi mogla zaraditi zakupom prostora po tržišnim cijenama. Dalje, kontrola cijene i umjetna razlika cijena zakupa stvara gospodarske poremećaje zbog toga što predstavlja nejednake kompetitivne prednosti korisnicima koji plaćaju zakupninu po nižoj cijeni od tržišne. Zašto se na primjer umjetnička galerija natječe na tržištu prema tako uistinu neravnopravnim uvjetima, da mora plaćati viši zakup nego galerija koja je registrirana kao javna ustanova?

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.

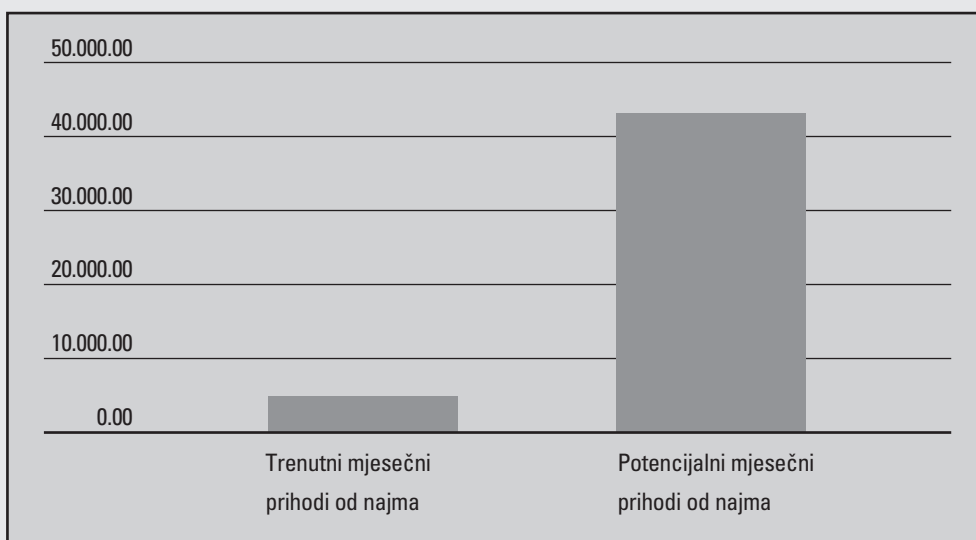
Ukupan iznos propuštenoga dohotka teško je procijeniti bez posebnog praćenja. Mišljenje je stručnjaka da, u nekim praktičnim slučajevima, prosječna cijena najma (i godišnjeg dohotka najma) za imovinu lokalne samouprave može biti dvostruko viša nego što je to trenutno slučaj.

Zamjetan je primjer indirektnih subvencija za najam - primjer neprofitnih organizacija. 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, te indirektnu subvenciju za njih na godinu mogu biti 360 kuna po četvornome metru i više.

### **Praktična primjena II.8.2.**

#### **Indirektnu subvenciju u Varaždinu**

Grad Varaždin identificirao je, kao što je prikazano, indirektnu godišnju subvenciju nevladinim organizacijama u iznosu od oko 500,000 kuna.



Odluka o tome bi li indirektnu subvenciju za najam (i kojeg iznosa) trebalo osigurati korisnicima poslovnih prostora lokalne samouprave potpuno je političke naravi. No oni koji donose odluke trebali bi biti dobro informirani o troškovima subvencija, a pružanje informacija trebala bi biti odgovornost upravitelja imovinom lokalne samouprave. Za svaki prostor posebno, upravitelji imovinom trebali bi barem znati procijeniti tržišni najam; zatim se iznos subvencije može procijeniti za svaki prostor kao:

$$\text{Indirektna subvencija najma} = (\text{Tržišna najamnina}) - (\text{Stvarni najam})$$

Obračun koji pokazuje veličinu subvencije koju primaju subvencionirane organizacije zbog smanjenoga najma potrebno je pratiti pomoću sljedeće tablice.

### PROCIJENJENE INDIREKTNE SUBVENCIJE STANARIMA SOCIJALNOG NAJMA

Stanari	Adresa	Površina (m <sup>2</sup> )	Stvarni najam	Tržišni najam	Razlika = indirektna subvencija
1					
2					
3					
4					
UKUPNO					

Ako se smanjenje tih subvencija odredi kao cilj, način je na koji se to može postići jasan: prostori sa subvencioniranim najmom trebali bi biti oni gdje su tržišne najamnine najniže; drugim riječima, najskromniji prostori (i u smislu kvalitete i mjesta). Subvencionirani prostori ne bi trebali biti smješteni u posebno atraktivnim područjima.

Sve u svemu, postojeća politika i praksa mogle bi se poboljšati na tri načina:

- Djelotvornija namjena prostora od strane lokalne samouprave, maloprodaje i ostalih poduzeća i neprofitnih organizacija mogla bi znatno smanjiti troškove i/ili povećati prihode od najma za lokalnu samoupravu.
- Proračun lokalne samouprave, i kao rezultat, stanovništvo lokalne samouprave mogli bi ostvariti znatne godišnje prihode, uklanjanjem nepotrebnih ograničenja namjene imovine i dodatne znatne subvencije koje su uključene u cijene najma.
- Subvencije stanarima treba bitno racionalizirati.

#### *Praktična primjena II.8.3.*

#### **Upravljanje imovinom namijenjenom nevladinim organizacijama u Varaždinu**

Varaždin je izradio planove za premještanje nevladinih organizacija iz prvorazrednih prostora u obnovljene objekte bivše vojne kasarne. Njihova je uporaba prostora dodatno racionalizirana na način da, tamo gdje je moguće, nevladine organizacije dijele prostor (koristeći se istim prostorom, ali u različite dane). Također se revidira praksa davanja u najam, radi pružanja više direktnih subvencija i manje indirektnih subvencija. Kombiniranjem ovih mjera očekuje se povećanje prihoda od 500,000 kuna godišnje, kao i povećanje broja nevladinih organizacija koje se koriste gradskim prostorima, za oko 20 nevladinih organizacija.

Analiziraju se i subvencije sportskim klubovima, a ugovori s njima velikim se dijelom revidiraju.

Uz nadolazeće znatno smanjenje portfelja najma lokalnih samouprava, ukidanje nepotrebnih propisa i iznajmljivanje preostalih prostora po tržišnim cijenama pomoglo bi lokalnim samoupravama da nadoknade gubitke prihoda od najma, nastale zbog povrata imovine.

### **PITANJA O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA:**

Koja praksa lokalne samouprave smanjuje potencijalne prihode od najma imovine?

Na koji način ta praksa može biti promijenjena radi smanjenja indirektnih subvencija i povećanja prihoda?

Na koji bi način grad trebao odlučiti koje institucije zaslužuju indirektnu subvenciju?

Zašto je dobra upravljačka praksa važna za upravljanje nevladinim organizacijama?

Koja privatna poduzeća (ako uopće takva postoje) zaslužuju indirektnu potporu u obliku smanjenog iznosa zakupa?

Na koji način ograničenje namjene pomaže favoriziranom zakupcu, te šteti drugim potencijalnim korisnicima?

## II.9. aktivnost: Izvještavanje o imovini

### PREPORUKE ZA IMPLEMENTACIJU:

- *Uvesti i testirati oblik godišnjeg izvještaja o imovini lokalne samouprave.*

Lokalnim samoupravama i njihovim stanovnicima potrebne su potpune i jezgrovite informacije o imovini koju lokalna samouprava posjeduje i podupire. Gradonačelnicima, 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, odnosne 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.

Gradovi nisu uskladili standardni oblik izvještavanja, te bi i oni koji pripremaju izvješća i oni koji ih primaju trebali ili prihvatiti oblik i sadržaj ili se dogovoriti o odgovarajućim promjenama. Izvještaj bi trebao pružiti dovoljno informacija kako bi se zadovoljile potrebe građana, ali osoblje odjela za upravljanje imovinom ne bi trebalo biti opterećeno nepotrebnim prezentiranjem detaljnih informacija.

#### *Praktična primjena II.9.1.*

##### ***Izvještavanje o imovini u Varaždinu***

Krajem 2002. godine, Grad Varaždin je usvojio format za izvještavanje što ga je osmislio PRLS, koji implementira Urban Institute, te ga rabi za prezentaciju teme upravljanja imovinom Gradskoj upravi i vijeću. Na osnovi tog izvještaja, Gradska uprava i Vijeće imaju pregled svih nekretnina u Gradu Varaždinu, kao i relevantnih, upravljačkih odluka koje se odnose na upravljanje nekretninama, u sadržajnom i cjelovitom obliku.

Do mjere do koje su dobra i usluge, uključujući rad, utrošeni na imovinu u vlasništvu grada u zamjenu za druga dobra ili usluge, kao što je besplatan ili smanjeni najam, nužno je odrediti vrijednost tih razmijenjenih dobara ili usluga, kako bi se potpuno ocijenio trošak vlasništva nad imovinom i trošak njezina održavanja.

Izvještaj se može podijeliti na opisni dio, dio koji sadrži sažetak, te dio koji sadrži detalje. Opisni dio daje pregled financijskih rezultata imovine kojom se upravlja i gospodarskog okruženja u kojem se tom imovinom upravlja. Sažetak daje podatke o portfeljima slične imovine, kao što su nekretnine kojima se koristi lokalna samouprava (npr. gradska vijećnica), vrste viška imovine, socijalni stanovi itd. Detaljni dio uključuje izvještaj o pojedinačnim jedinicama imovine, uz fizičke i financijske podatke.

Ako se jedinice imovine iznajmljuju privatnim korisnicima po tržišnim cijenama najma, nije važno znati detalje o njihovu održavanju, osim informacija koje su nužne kako bi se osiguralo da se poštuju uvjeti najma.

Ako pak korisnik prima subvenciju, on bi trebao dati potpune i detaljne financijske informacije, uključujući i troškove nastale u vezi s njihovim održavanjem imovine, kao i to koje je prihode korisnik ostvario iz svih izvora.

2. dodatak sadrži primjer kako bi trebao izgledati izvještaj o imovini. Uбудuće, takav izvještaj može postati dio cjelokupnoga financijskog izvještavanja u lokalnoj samoupravi, a trebao bi se smatrati sastavnim dijelom konsolidiranog sustava izvještavanja. Taj bi dokument trebao biti lako dostupan građanima.

### *Međunarodna iskustava*

#### ***Izvještaj o upravljanju imovinom***

Postoji načelno pravilo u izvještavanju. Ono glasi:

Izvještaj treba pružiti sve informacije, ali samo one koje su potrebne osobama kojima se izvještaj daje.

Cilj nije izraditi izvještaj, osobito opširan. Cilj je osobama koje donose odluke omogućiti dobru informiranost, radi donošenja dobrih odluka i radi omogućavanja drugim ključnim tijelima, kao što su građani, da budu sigurni kako su te odluke donesene na inteligentan i pošten način. Ako se nepotrebno pružaju prekomjerne informacije, ili važne informacije nisu uključene, trebalo bi modificirati izvještaj. Ne postoji drugo pravilo i ne postoji magična formula za savršen izvještaj.

### **PITANJA O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA:**

Zašto je izvještavanje neophodno?

Komu bi izvještaj trebao biti upućen, ili tko bi trebao imati pristup izvještaju?

Koje su informacije potrebne?

Koja praktična ograničenja treba postaviti glede količine informacija o kojima se izvještava? Koja je potrebna razina detalja?

Koje se vrste informacija s vremenom mijenjaju? Koje informacije ostaju nepromijenjene?

## II.10. aktivnost: Konsolidiranje upravljanja

### PREPORUKE ZA IMPLEMENTACIJU:

- *Centralizirati upravljanje svim nekretninama u jednom odjelu ili uredu.*
- *Koristiti se u najvećoj mogućoj mjeri postojećim uslugama (kao što je računovodstvo) koje pružaju ostali odjeli lokalne samouprave, kako bi se izbjeglo udvostručavanje usluga.*
- *Odrediti sve komponente upravljanja imovinom i nekretninama, gdje bi kompetitivno ustupanje privatnom sektoru rezultiralo većom učinkovitošću, te započeti sa sustavnim korištenjem vanjskih dobavljača koji se biraju natječajem.*
- *Uvesti financijske poticaje za osoblje koje se bavi upravljanjem imovinom.*

Upravljanje imovinom uz rijetke je iznimke podijeljeno između nekoliko upravnih tijela (upravnog odjela za komunalne djelatnosti, upravnog odjela za gospodarstvo, upravnog odjela za šport, privatnih poduzeća te javnih ustanova i organizacija), ali niti jedno nema potpunu sliku situacije. Upravljanje imovinom u lokalnim samoupravama u Hrvatskoj može se organizacijski poboljšati najmanje na dva načina.

Prvi je organizirati središnji ured za upravljanje imovinom, koji bi bio odgovoran za izradu i primjenu strategije, programa i konkretnih aktivnosti u vezi s vlasništvom nad imovinom lokalne samouprave. Jedna je od rutinskih obveza tog odjela, a ujedno i najvažnija, organiziranje prikupljanja svih informacija potrebnih za racionalno upravljanje imovinom, uključujući financijske informacije o imovini i portfeljima. Dalje, odjel bi trebao izrađivati planove za poboljšanje financijskog stanja pojedinačne imovine i portfelja, te pripremati redovita izvješća o vlasništvu nad imovinom lokalne samouprave i njezinim rezultatima.

Drugi je način racionalno korištenje vanjskih dobavljača. Ustupanje određenog broja zadataka u vezi s upravljanjem imovinom drugim organizacijama uobičajena je praksa u drugim zemljama. To bi moglo uključivati cjelovite zadatke, primjerice upravljanje nekretninom i njezino održavanje na razini konkretnih objekata (npr. odvojeni sportski objekt) ili čitavih portfelja (npr. portfelj stambene imovine), ili samo specijalizirane funkcije (računovodstvo itd.). Najvažnije je da je svako ustupanje poslova transparentno i stvarno konkurentno, uz potpunu odgovornost izvođača i prodavatelja za njegove rezultate.

Važnost centraliziranja odgovornosti ne može se previše naglasiti. Jedan odjel i njegovo osoblje moraju biti izravno i potpuno odgovorni za imovinu, te će se smatrati odgovornima za sve aspekte financijskih rezultata imovine, te za očuvanje i povećanje vrijednosti te imovine. Moraju biti ovlašteni za ustupanje raznih nužnih zadataka drugima i za provedbu uvjeta ugovora s dobavljačima, pa ako se zadatak ne obavi na zadovoljavajući način prema racionalnoj dogovorenoj cijeni, ugovor se može raskinuti, te se uzima novi izvođač. Centralizirana je kontrola važna i za komunikaciju. Na primjer, problem s prikupljanjem najamnine može biti povezan s nedostatnim održavanjem i popravcima imovine. Zakupac možda ne plaća zakup jer mu prokišnjava krov. Upravitelj mora biti sposoban izvršiti prisilnu naplatu, ali i popravak krova.

Skupina od troje ili četvero visokostručnih upravitelja imovinom uz pomoć administrativnog ili uredskog osoblja trebala bi uspješno voditi portfelj s oko 225 nekretnina. Odgovornosti bi uključivale poslovanje s poduzećem za upravljanje nekretninama, nadgledanje rada tog poduzeća, provjeravanje i usvajanje godišnjih proračuna koje ono priprema za pojedinačne nekretnine, praćenje održavanja, izradu planova kapitalnih ulaganja, davanje preporuka za prodaju viška imovine i izvršavanje odobrenih prodaja, pregled mjesečnih izvještaja o prihodu za pojedinačne nekretnine, s tim da se osigura da organizacija za upravljanje nekretninama djelotvorno naplaćuje svu zakupninu i druge aktivnosti s tim u vezi. Gornja bi se granica

ovlasti trebala odrediti tako da se navede iznos u kunama u sklopu kojega odjel može odlučivati u vezi s kapitalnim transakcijama, a također i onaj iznad kojeg je potrebno tražiti odobrenje od poglavarstva lokalne samouprave.

Taj bi se ured trebao maksimalno koristiti postojećim uslugama lokalne samouprave i privatnog sektora. Npr. odjel za gospodarstvo, financije i javne prihode i odjel za komunalnu djelatnost i dalje bi pružali određene usluge prema naptucima i pod nadzorom odjela za upravljanje imovinom. Samostalne izvođače treba zadržati za upravljanje imovinom, za procjene, trgovanje nekretninama i za druge usluge.

Osooblje lokalne samouprave može zadržati odgovornost za upravljanje nekim nekretninama kao što su gradska vijećnica, vrtići i socijalni stanovi. No, mnogi gradovi i druge razine vlasti otkrili su da je korisno prepustiti upravljanje i tom imovinom samostalnim poduzećima za upravljanje nekretninama, prije svega kako bi se osiguralo dobro upravljanje uz niske troškove.

Privatno poduzeće za upravljanje imovinom trebalo bi također zadržati samostalne izvođače za radove kao što su popravci i uređenje zemljišta, umjesto da ih izvode njihovi vlastiti zaposlenici. Ako se ova praksa pravilno uvede, pridonijet će smanjenju troškova i boljoj usluzi.

Odjel za upravljanje imovinom bio bi odgovoran za čuvanje svih podataka o pojedinoj nekretnini u vlasništvu ili pod nadzorom lokalne samouprave. Jednom bi godišnje u sažetom obliku izvještavao lokalno vijeće o stanju i rezultatima pojedinačne nekretnine.

Bilo bi korisno pregledati sažetak odgovornosti upravitelja imovinom i upravitelja nekretninama:

## **UPRAVITELJ IMOVINOM**

- Potpuni pregled imovine
- Čuvanje zapisa o svakoj nekretnini
- Odabir i nadzor poduzeća za upravljanje nekretninama (upravitelj nekretninama)
- Pregled financijskih rezultata svake nekretnine
- Praćenje mjesečnih transakcija novca od upravitelja nekretninom
- Naručivanje i pregled procjena (i dokumentiranje ocjena upravitelja imovinom vrijednosti manjih nekretnina)
- Planiranje i izvršavanje kapitalnih projekata
- Odobravanje cijena zakupa i sudjelovanje u pregovorima oko većih zakupa
- Davanje preporuka za prodaju ili zadržavanje imovine
- Osiguranje da je svaka nekretnina pravilno osigurana
- Provjeravanje jesu li plaćeni porezi
- Godišnji formalni pregled pojedinačne imovine
- Ocjena rezultata rada poduzeća za upravljanje nekretninama
- Povremene inspekcije (najmanje jednom godišnje) kako bi se provjerilo održava li se imovina prikladno
- Ostali zadaci prema potrebi kako bi se osigurali optimalni rezultati imovine i sačuvala njezina vrijednost

## **UPRAVITELJ NEKRETNINAMA (PRIVATNO PODUZEĆE ZA UPRAVLJANJE IMOVINOM)**

- Djeluje kao predstavnik vlasnika u nadgledanju svakodnevnoga rada objekta, potpuno lojalan vlasniku
- Pronalazi zakupce za prostor
- Pomaže upravitelju imovinom u pregovorima oko velikih zakupa
- Potpisuje zakupe za manje zakupoprince prema odobrenom obrascu za zakup i cijeni zakupa
- Prikuplja najamnine
- Plaća troškove iz prikupljenih najamnina ili iz sredstava koje osigurava upravitelj imovinom
- Prebacuje neto tijekom novca vlasniku (odjelu za upravljanje imovinom) svaki mjesec
- Ugovara nužne usluge koje pružaju samostalni izvođači, primjerice ličiocci, stolari, krovopokrivači i drugi, te osigurava dobru kvalitetu njihova rada
- Priprema mjesečna i godišnja financijska izvješća za pojedinačne nekretnine
- Predlaže godišnje proračune upravitelju imovinom na usvajanje
- Provodi redovite inspekcije kako bi se osiguralo dobro održavanje
- Drugi zadaci prema uputama upravitelja imovinom

### **PITANJA O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA:**

Zašto je važno konsolidiranje upravljanja imovinom unutar lokalne samouprave?

Koje su ključne razlike između upravitelja imovinom i upravitelja nekretninama?

Prisjetite se razlike između održavanja i upravljanja.

## II.11. aktivnost: Sveobuhvatni plan

### PREPORUKE ZA IMPLEMENTACIJU:

- *Izraditi cjeloviti plan upravljanja imovinom, uključivši prioritete zadataka.*
- *Dobiti odobrenje za Sveobuhvatni plan od vijeća lokalne samouprave.*
- *Osigurati provedbu Sveobuhvatnog plana prema utvrđenom rasporedu.*

Jedinice lokalne samouprave u Hrvatskoj mogle bi imati koristi od primjene međunarodnog iskustva koje je pokazalo da je sveobuhvatni plan upravljanja imovinom snažno sredstvo za unapređenje poslovanja u upravljanju imovinom. Sveobuhvatni plan omogućuje izradu i provedbu dugoročne politike i opravdava mjere poduzete u vezi s njom.

Sveobuhvatni plan trebao bi dati odgovore na važna pitanja smjernica kao što su:

- Koliko bi imovine jedinica lokalne samouprave trebala imati u vlasništvu ili financirati da bi mogla obavljati svoje obvezne funkcije i pomagati socijalne programe?
- Kako uspostaviti ravnotežu između socijalnih ciljeva vlasništva nad imovinom s financijskom situacijom u lokalnoj samoupravi? Osobito, koliko bi velike trebale biti direktne ili indirektne subvencije raznim zakupcima, koje su vezane uz imovinu?
- Kakva bi trebala biti politika u odnosu na višak nekretnina u vlasništvu lokalnih samouprava?
- U kojim bi se situacijama lokalne samouprave trebale angažirati u privrednim poduzećima? Koliko smiju investirati u poslove? Koliki rizik mogu podnijeti u gospodarskim aktivnostima? Bi li se poduzeće u vlasništvu lokalne samouprave trebalo natjecati s privatnim institucijama u istom području rada?

Osobito je važno u Sveobuhvatnom planu prikazati kako upravljanje imovine lokalne samouprave podrazumijeva mnogo veći broj problema od onih kojima su se razni upravni odjeli lokalne samouprave donekad bavili. Upravljanje imovinom nije samo osiguranje operativnog održavanja i popravak municipalnih nekretnina, nego i donošenje gospodarski i socijalno opravdanih odluka o njihovoj preraspodjeli, prenamjeni i prodaji. Plan bi trebao razmotriti i neka kompleksna pitanja o poslovnim aktivnostima lokalne samouprave i njezinu stupanju u vlasništvo nad raznim poduzećima. Neke će se odluke odnositi na način korištenja različitih posebnih jedinica imovine (za obvezne funkcije, za dobrovoljno subvencionirane društvene funkcije i stvaranje dohotka kroz "korištenje na najpovoljniji mogući način").

Sveobuhvatni plan treba imati nekoliko glavnih dijelova:

1. Formuliranje ciljeva i načela upravljanja imovinom lokalne samouprave.
2. Određivanje kompletnog inventara i knjigovodstva cjelokupne imovine u svrhu upravljanja imovinom.
3. Klasifikacija svih stavaka s naslova nekretnina u tri funkcionalne skupine (obvezna, diskrecijska i skupina za stvaranje prihoda, prema definiciji u 3. aktivnosti) te formuliranje financijskih ciljeva i strategije upravljanja svakom skupinom.

4. Odrediti koje propise lokalne samouprave treba donekle izmijeniti radi poboljšanja upravljanja imovinom, te preporučiti te promjene (npr. liberalizacija uredbe lokalne samouprave o zakupu poslovnih prostora).
5. Popis konkretnih mjera za skupine imovine i za pojedinačnu imovinu, kad god je to potrebno (npr. promjena zakupca ili upravitelja, intenziviranje korištenja, prodaja, itd.).
6. Ako je potrebno, predlaganje organizacijske promjene u upravljanju imovinom.
7. Realan mehanizam i rokovi provedbe Sveobuhvatnog plana upravljanja imovinom lokalne samouprave, koji bi odražavao prioritete te lokalne samouprave.

Nakon izrade i usvajanja Sveobuhvatnog plana, lokalna bi samouprava trebala povremeno provjeravati njegovo ostvarivanje radi mjerenja napretka, osiguravanja njegove stalne dosljednosti i eventualnog ažuriranja.

No, izrada i usvajanje Sveobuhvatnog plana nisu razlog zbog kojeg bi se odgodio početak provedbe dobre prakse u upravljanju imovinom. Podaci se mogu prikupljati i organizirati, a smislene odluke u upravljanju imovinom mogu se donositi u kontekstu postojećih zakona i propisa.

### **PITANJA O KOJIMA TREBA VODITI RAČUNA:**

Zašto je važan Sveobuhvatni plan?

Kojim se pitanjima treba baviti Sveobuhvatni plan?

Zašto je potrebna povremena provjera Sveobuhvatnog plana?

Koje aktivnosti se mogu izvesti prije pripreme Sveobuhvatnog plana?

S kojim odlukama treba pričekati do pripreme Sveobuhvatnog plana?

# III. SLIJEDEĆI KORACI

Ovaj se priručnik bavi različitim pitanjima koja čine prvi korak u reformi upravljanja imovinom u hrvatskom kontekstu. Ipak postoje neki drugi važni zadaci koji se također ubrajaju u područje upravljanja imovinom o kojima nismo bili u mogućnosti raspravljati u ovom priručniku. Čini se korisnim barem nabrojiti najvažnije među njima i navesti preporuke za poboljšanja.

## III.1. Uključenje lokalne samouprave u poduzeća

### PREPORUKE ZA IMPLEMENTACIJU:

- *Povećati pozornost prema odnosu između lokalne samouprave i komunalnih poduzeća. Cilj je tog ispitivanja i poboljšanja osigurati da lokalna samouprava omogući dovoljan nadzor nad komunalnim operacijama, uključujući kvalitetu usluge za potrošače, tehničku, financijsku i upravljačku učinkovitost, odgovornost komunalnog upravljanja i ulaganje u održavanje, popravke i rast.*
- *Reducirati sudjelovanje u vlasništvu svih poduzeća koja nisu komunalna radi odvajanja lokalne samouprave od poslovnih aktivnosti i s time povezanih rizika. To se odvajanje može nastaviti u dva smjera:*
  1. *u potpunosti prodati poslovne udjele, ili*
  2. *u slučajevima kada lokalna samouprava mora zadržati vlasništvo nad imovinom predanom takvim poduzećima, reorganizirati odnose odvajanjem vlasništva nad (javnom) imovinom i njegovom (privatnom) upravom na bazi ugovora, osobito kroz novu generaciju javno-privatnog partnerstva (vidi nastavak teksta).*

Lokalne su samouprave uključene u velik broj poslovnih poduzeća u Hrvatskoj. To varira u rasponu od kontrole vlasničkih dionica u zajedničkim dioničkim društvima, u što su pretvorena lokalna komunalna poduzeća (kao što su voda / kanalizacija, grijanje, plin) do toga da su lokalne samouprave jedini vlasnici ili partneri u poslovnim poduzećima različitih vrsta - od čišćenja ulica do industrijske proizvodnje, tiskanja i emitiranja.

Čini se da je postojanje neke vrste kontrole nad lokalnim komunalnim uslugama imperativ u lokalnim samoupravama u Hrvatskoj, praktično i politički. Međutim, vlasništvo ne mora biti jedini način da se ispuni ova potreba. U svakom slučaju, pitanja povezana s lokalnim komunalnim uslugama čine posebno područje unutar upravljanja imovinom lokalne samouprave i treba im pristupati na taj način.

Dok prepoznamo da će u hrvatskom kontekstu lokalne samouprave ostati povezane s lokalnim komunalnim poduzećima, povezanost lokalnih samouprava s drugim vrstama poduzeća u većini slučajeva nije dovoljno opravdana. Vlasništvo lokalne samouprave nad poslovnim poduzećima posljedica je različitih uvjeta - preostale inercije od nasljeđenog stanja, želje da se zaštite ili stvore radna mjesta, pritiska interesnih grupa bliskih gradskoj upravi, bavljenja privatnim interesima članova gradske uprave itd. Bez obzira na to koji su razlozi, postoje jaki temelji protiv takve vrste povezanosti, što je temeljeno i na međunarodnom i na hrvatskom iskustvu, uključujući sljedeće:

- uključenje u poslovna poduzeća nije funkcija lokalne samouprave
- lokalne samouprave nisu učinkoviti poslovni subjekti ili vlasnici
- previše je opasnosti povezano s posjedovanjem ili vođenjem poduzeća.

Povezanost lokalne samouprave s poduzećima izlaže javne financije i imovinu financijskim, poslovnim i gospodarskim rizicima, a rijetko se ostvaruje povrat koji opravdava takve opasnosti. Štoviše, poslovna poduzeća često stvaraju redovne gubitke lokalnom proračunu i imovini.

## III.2. Javno-privatna partnerstva povezana s imovinom

### PREPORUKE ZA IMPLEMENTACIJU:

- *Identificirati imovinu kojoj bi koristilo javno-privatno partnerstvo (JPP).*
- *Osmisliti, isplanirati i pokrenuti jedan ili nekoliko pilot projekata javno-privatnog partnerstva, svaki u obliku relevantnom za određenu imovinu.*

Trend širom svijeta u vezi s rješavanjem potreba lokalne samouprave za ulaganje, izgradnju i funkcioniranje imovine i infrastrukture za javnu upotrebu povezan je s novom generacijom javno-privatnih partnerstava. Za tu je generaciju "JPP" krovni termin koji se koristi za mnoge oblike povezanosti privatnog sektora s pružanjem klasičnih usluga javnog sektora. Javno-privatna partnerstva mogu imati oblik ugovora o upravljanju, zakupu, koncesiji, konceptu "izgradnja-vođenje-prijenos", izravnoj privatizaciji ili složenijim poslovima, na primjer onima koji uključuju prodaju i nakon toga ponovno davanje u zakup istih prostora. Upotreba je ove nove generacije javno-privatnih partnerstava u porastu, s osobito visokom stopom u zemljama koje pristupaju u EU, s tim da su i zemlje članice i EU kao cjelina činili sustavna nastojanja za uvođenje, promoviranje i poboljšanje takvih javno-privatnih partnerstava. Samo je u Velikoj Britaniji potpisano 570 sporazuma, a pregovaralo se o još 70 do svibnja 2003.<sup>(5)</sup> Druga najveća grupa javno-privatnih partnerstava bila je ona s lokalnim samoupravama.

---

(5) Citirano iz Wale Shonibare, "The Emergence of the PPP Superleague", Konferencija "PPP in the EU Accession Countries", svibanj 2003. Budimpešta, Mađarska.

## *Međunarodno iskustvo*

### **Koncept izgradnja-vođenje-prijenos u Velikoj Britaniji**

Izgradnja-vođenje-prijenos oblik je javno-privatnog partnerstva gdje nekretnine ili infrastrukturu za javnu upotrebu (kao što su zgrade lokalne samouprave, javne bolnice ili ceste) pruža privatni sektor. Razlika je od klasične nabave u tome što je privatni sektor uključen u velikoj mjeri - za financiranje, izgradnju i upravljanje imovinom. Cijenu će projekta u konačnici platiti javni sektor (osim gdje postoje vanjski izvori prihoda, na primjer od cestarina). Međutim, rješenja koja proizlaze iz izgradnje-vođenja-prijenosa imaju brojne prednosti za javni sektor:

- ugrađuju se snažne olakšice za završavanje kapitalnih projekata na vrijeme i prema proračunu;
- financijske stope i cijena projekta za javni sektor fiksirane su na početni dan tako da se sve opasnosti povezane s kašnjenjem prebacuju na privatni sektor;
- obično se cijena životnog vijeka imovine umanjuje za 10 - 20% jer se uračunava u početnu izradu;
- kvaliteta je održavanja bolja jer su nužni troškovi ugrađeni u početni ugovor i ne mogu ih osporiti političari ako se prioriteti rashoda izmijene; to štiti imovinu od zanemarivanja.

Bilješka: Iz izvještaja "L110 bn invest in success" London First  
i intervjua s gosp. Peterom Headom

Bit je ovih javno-privatnih partnerstava u tome da lokalna samouprava i privatni sektor uspostavljaju dugoročno partnerstvo za izgradnju ili obnovu i zatim u upravljanju imovinom, što se koristi u javne svrhe (i, u mnogim slučajevima, u vlasništvu lokalne samouprave). Privatni sektor može biti duboko uključen kroz cijeli životni vijek imovine, uključujući financiranje, dizajn, izgradnju i upravljanje. Ključne prednosti takvih javno-privatnih partnerstva uključuju:

- mogućnost da privatno financiranje zamijeni javno financiranje na mnogim projektima
- premještanje rizika s javnog sektora na privatni sektor
- brzo, učinkovito i ekonomično dovršavanje projekata
- djelotvornost koja je rezultat integriranja projektiranja, izgradnje, vođenja i održavanja (uključujući cijenu životnog vijeka)
- prijenos vještina od privatnog sektora
- veću pouzdanost
- mogućnost obračuna javnih bilanci.

## *Međunarodno iskustvo*

### ***Iskustvo Velike Britanije u javno-privatnom razvoju: Projekt PRIME***

Odjel za društvenu sigurnost prenio je 1998. većinu svoje javne imovine privatnoj tvrtci Trillium kao dio dvadesetogodišnjeg ugovora. Zauzvrat je Trillium platio Odjelu 250 milijuna funti i potpunu uslugu pružanja smještaja za period od dvadeset godina po procijenjenoj cijeni (u sadašnjoj vrijednosti cijene) od 2 milijarde funti. Odjel će platiti samo za raspoloživi prostor i usluge koje odgovaraju standardima navedenim u ugovoru. Oni mogu osloboditi bez naknade do 35% posjeda tijekom trajanja ugovora, uključujući 10% posjeda što je bio višak na početku. Odjel je također pregovarao o pravima na podjelu profita ili ušteda koje proizvede Trillium.

Predviđa se da će ugovor donijeti uštedu od 560 milijuna funti u javni proračun, što je oko 22% u razdoblju od 20 godina.

Trillium je preuzeo značajan komercijalni rizik u prihvaćanju niskih fiksnih cijena za kapitalni rashod i usluge upravljanja prostorom.

Odjel je bio uspješan u pridržavanju izvornog petnaestomjesečnog rasporeda; međutim poteškoće su postojale u dostavljanju informacija o mjerenjima i stanju nekretnine ponuđačima.

Revizijski izvještaj o projektu konkretno je preporučio da:

- Trillium se treba pridržavati ugovornih obaveza, ali i odjel i Trillium moraju biti fleksibilni prema trgovinskim promjenama tijekom trajanja ugovora s obzirom na promjenjive uvjete.

Izvještaj preporuča da odjeli koji se bave sličnim ugovorima trebaju:

- Ustrajati u prikupljanju kompletnih podataka o vlastitim nekretninama prije pokretanja nabave, smanjiti troškove i vrijeme nabave za ponuđače, i time ohrabriti konkurenciju.
- Urediti da ponuđači udruže sredstva za zajedničku anketu stanja i mjerenje objekta kako bi se smanjili troškovi natječaja i osiguralo da ponuđači rade prema zajedničkim pretpostavkama.
- Pažljivo razmotriti najbolji način zaštite vrijednosti imovine prenesene na privatni sektor, imajući na umu da kapitalni primici plaćeni unaprijed mogu povećati troškove takvih ugovora koje snose porezni obveznici. Odjeli trebaju dopustiti ponuđačima da predlože najbolji način uravnoteženja sigurnosti imovine i vrijednosti za novac.

Struktura odgovornosti lokalne samouprave u Hrvatskoj upozorava na to da korištenje ovakvih vrsta javno-privatnih partnerstava može biti korisno rješenje za velik broj situacija. Neke od njih, kao što su ugovori s privatnim tvrtkama za upravljanje određenim postojećim nekretninama ili portfeljima, obradili smo u prethodnim poglavljima - premda nismo upotrebljavali pojam javno-privatnog partnerstva. Međutim, neki hrvatski gradovi mogu biti u prilici za iskušavanje rada u naprednijim javno-privatnim partnerstvima. Ovaj se pristup može uvesti poglavito za rekonstrukciju imovine koju je lokalna samouprava obavezna imati, premda je njezino korištenje komercijalne prirode ili ima mogućnost stvaranja prihoda (kao što su poljo-privredne tržnice). Javno-privatna partnerstva mogu se koristiti i za obnovu zgrada lokalne samouprave, obnovu i upravljanje sportskim objektima i izgradnju i upravljanje infrastrukturom.



## Upute za popunjavanje Tablice 1

### TABLICA 1 TREBA DATI POPIS JEDINICA NEKRETNINA KOJE TRENUTNO POSJEDUJE ILI IMA U VLASNIŠTVU LOKALNA SAMOUPRAVA.

#### STUPAC 1:

Unijeti katastarski broj, ako postoji, dodijeljen jedinici nekretnine u tom stupcu.

#### STUPAC 2:

Unijeti inventurni broj koji je lokalna samouprava dodijelila jedinici nekretnine. Inventurni broj treba biti stalno dodijeljen nekretnini i ne smije ga se koristiti niti za jednu drugu jedinicu imovine. Ako je nekretnina prodana, dodijeljeni se broj više ne bi smio koristiti.

#### STUPAC 3:

Unijeti trenutno ili planirano korištenje jedinice nekretnine upotrebljavajući jednu od sljedećih klasifikacija:

Pojedinačno korištenje: kada je cijela nekretnina u najmu ili je korištena za jednu funkciju (naprimjer, gradska vijećnica, knjižnica, ured ili stanovi), unesite pojedinačno korištenje ili funkciju. Izaberite iz sljedećeg:

- javna/lokalna samouprava/uprava
- dječji vrtić
- sportski objekt
- stambeni - odvojeno za jednu obitelj
- stambeni - za više obitelji (stanovi)
- trgovina/usluge/restoran
- ured
- proizvodnja/skladište/distribucija
- parkiranje
- slobodno gradsko zemljište
- poljoprivreda
- drugo.

Višestruko (kombinirano) korištenje: kada je nekretnina u zakupu od strane više vrsta zakupaca ili se koristi za više funkcija, unesite vrste korištenja.

Primjer bi kombinirane upotrebe bio taj da se gradska vijećnica koristi jednim dijelom za lokalnu samoupravu, a drugi se dio daje u zakup u komercijalne svrhe. U ovom primjeru, unos bi trebao biti: "Kombinirano: Gradska vijećnica i komercijalno".

#### **STUPAC 4:**

Unesite adresu, ako postoji. Ako ne postoji adresa, unesite kratak opis koji opisuje lokaciju nekretnine.

#### **STUPAC 5:**

Unesite vrstu nekretnine sa sljedećeg popisa:

- (1) Kompleks zgrada
- (2) Pojedinačna zgrada
- (3) Pojedinačna zgrada s pomoćnim strukturama nekretnine (npr. spremišta)
- (4) Prostorije, (korištenje kada je lokalna samouprava vlasnik samo dijela zgrade)
- (5) Slobodno zemljište (nema zgrada ili stalnih građevina)
- (6) Drugo (specificirati).

#### **STUPAC 6:**

Unijeti ukupnu površinu (u kvadratnim metrima) glavnih funkcionalnih struktura. Na primjer, ako nekretnina uključuje školsku zgradu, odvojenu sportsku zgradu ili objekt i malo skladište, unesite samo iznos za školsku zgradu i područje sportskog objekta.

#### **STUPAC 7:**

Unijeti površinu zemljišta za ovu parcelu u kvadratnim metrima.

#### **STUPAC 8:**

Unijeti stanje zgrada ili objekata. Unesite stanje kako slijedi:

- (1) Izvrsno: nova zgrada ili objekt ili gotovo nov objekt koji zahtijeva samo periodično održavanje.
- (2) Dobro: zgrada ili objekt koji zahtijeva određeno restaurirajuće održavanje.
- (3) Zadovoljavajuće: zgrada zahtijeva značajnije održavanje u svrhu nastavka poslovanja.
- (4) Loše: zgrada ili objekt zahtijeva značajnije periodično obnavljanje u svrhu nastavka poslovanja.
- (5) Nije moguće poslovati: zgrada ili objekt u tako je lošem fizičkom stanju da je nesigurno ili nepraktično koristiti ga.

#### **STUPAC 9:**

Unijeti razinu korištenja zgrade, objekta ili zemljišta. Na primjer, ako je zemljište u zakupu za poljoprivredu, a samo tri-četvrtine obrađeno, unesite 75%.

Ako je zgrada bivša školska zgrada u kojoj se polovica koristi za sportske aktivnosti, a polovica za glazbu, a došlo je do promjene lokacije za sportske aktivnosti, unesite 50%. Kada ste u nedoumici o tome što unijeti, odredite omjer trenutnog korištenja ukupne površine u kvadratnim metrima. Premda u našem primjeru škole, ako je površina 6.000 kvadratnih metara, a koristi se 4.000 kvadratnih metara, unesite postotak kao omjer 4:6 ili 67%.

### **STUPAC 10:**

Unesite ime i pravni status (npr. sama općina, općinska proračunska organizacija, općinsko poduzeće, zajedničko dioničko društvo ili drugo) pravnog subjekta gdje je nekretnina zapisana u bilansi ili drugim knjigovodstvenim izvještajima. Ako se nekretnina ne nalazi u knjigovodstvu, unesite ime subjekta koji je kontrolira.

### **STUPAC 11:**

Unesite ime strane koja je primarno odgovorna za upravljanje nekretninom.

### **STUPAC 12:**

Unesite broj zakupnika. U nekim slučajevima broj zakupnika može biti nejasan. Na primjer u gradskoj se vijećnici mogu nalaziti lokalna samouprava, dva pomoćna odjela i četiri komercijalna zakupnika. U ovoj situaciji, ako dva pomoćna odjela imaju svoje vlastite proračune, postojalo bi sedam zakupnika. Ako pomoćni odjeli nemaju neovisne proračune, postojalo bi samo pet zakupnika budući da bi se odjeli smatrali dijelom lokalne samouprave. Prema drugom primjeru, knjižnica daje u zakup dio knjižnice za kopiranje i kompjutorske usluge, međutim ne postoji odvojen zakup. U tom slučaju samo je jedan zakupnik.

### **STUPAC 13:**

U ovaj stupac unesite funkcionalnu upotrebnu kategoriju. Klasifikacija je temeljena na planu upravljanja imovinom lokalne samouprave i predstavljena je u tri funkcionalne upotrebe: (A) nekretnine koje se koriste za obavezne funkcije bitne za lokalnu samoupravu; (B) nekretnine koje se koriste za funkcije lokalne samouprave koje nisu obavezne kao što su društvene, kulturne ili sportske funkcije, (C) nekretnine koje su u posjedu i koriste se za funkcije koje nisu u domeni lokalne samouprave (npr. nekretnine koje generiraju profit).

### **STUPAC 13A:**

Unijeti kod koji pokazuje stanje povrata jedinice nekretnine. Na primjer, ovakvi kodovi mogu uključiti grupe kao što su:

1. potvrđeno vlasništvo lokalne samouprave
2. potvrđeno vlasništvo javne institucije
3. zahtjevi za povratom koji su arhivirani i u razmatranju
4. zahtjevi su mogući, ali još nisu arhivirani
5. povrat potvrđen od strane suda
6. drugo.

Kodovi moraju obuhvaćati najtipičnije slučajeve i moraju ih odrediti pravnici lokalne samouprave.

## TABLICA 2: Tablica procjene nekretnine

Za godinu: \_\_\_\_\_

Inventurni broj	Početna knjigovodstvena vrijednost u 000 kuna	Amortizirana knjigovodstvena vrijednost u 000 kuna	Datum procjene ili kupovine nekretnine	Procijenjena tržišna vrijednost u 000 kuna	Ime procjenitelja	Financijski teret na nekretnini u 000 kuna
Stupac 2	Stupac 14	Stupac 15	Stupac 16	Stupac 17	Stupac 18	Stupac 18a

## **Upute za popunjavanje Tablice 2**

### **STUPAC 2**

Unesite inventurni broj upotrebljen u Tablici 1.

### **STUPAC 14**

Unesite izvornu cijenu kupovine ili izgradnje koju je iznio trenutni vlasnik. Tu svotu ne treba umanjivati za amortizaciju.

### **STUPAC 15**

Subjekt koji vodi računovodstvo za nekretninu treba odrediti amortiziranu vrijednost, ako postoji, da se unese u ovaj stupac. Osnova za amortizaciju u tablicu treba biti uključena kao bilješka. Na primjer, ako Ministarstvo financija određuje stopu amortizacije za određenu nekretninu, čimbenik amortizacije treba biti naveden u bilješki.

### **STUPAC 16**

Unesite datum procjene nekretnine, ako postoji. Ako nije obavljena procjena, upišite to.

### **STUPAC 17**

Unesite procijenjenu tržišnu vrijednost ako postoji. Ako je procijenjena tržišna vrijednost nepoznata (npr. procjena nije izvršena), upišite da je nepoznata.

### **STUPAC 18**

Unesite ime neovisnog procjenitelja ili internog upravitelja imovinom predviđajući tržišnu vrijednost imovine.

### **STUPAC 18A**

Unesite iznos financijskih tereta, ako postoji, povezan s tom jedinicom nekretnine. Najuobičajenije je da je to kredit osiguran jedinicom nekretnine.

# DODATAK 2

## GODIŠNJI IZVJEŠTAJ O UPRAVLJANJU IMOVINOM

### Vodič o sadržaju i strukturi izvještaja

#### UVOD

Ne postoje čvrsta i brza pravila o tome kako bi godišnji izvještaj trebao biti strukturiran i koje informacije on treba sadržavati. Važno je prepoznati da izvještaji trebaju odgovarati potrebama onih za koje se izvještaj priprema. Ako se identificiraju dodatne kategorije imovine ili ako su dodatne informacije korisne u upravljanju imovinom i njezinu nadzoru od strane viših razina uprave, tada oblik izvještaja i njegov sadržaj treba izmijeniti. Isto tako, informacije uključene u izvještaj mogu biti od male koristi onima koji se koriste izvještajem, i može biti prikladno izostaviti ih iz budućih izvještaja.

U početku će postojati tendencija za obuhvaćanjem što više informacija. Oni koji zahtijevaju te informacije trebaju ozbiljno razmotriti hoće li te informacije pridonijeti poboljšanju upravljanja imovinom ili je to pitanje znatizelje, za prezentiranje kojih će se utrošiti resursi, a bez značajnih koristi.

Izvještaj može biti konceptijski opisan s tri razine detalja:

- Uvodni opisni pregled
- Sažeti pregled na razini portfelja
- Detaljan pregled na razini imovine.

## SADRŽAJ IZVJEŠTAJA

### A. UVODNI OPISNI PREGLED

Ovaj dio može sadržavati:

- Značajne promjene i poboljšanja u upravljanju imovinom: nabrojite sve bitne regulatorne i upravne promjene koje su se dogodile tijekom godine (kao što je usvajanje nove Odluke o upravljanju imovinom lokalne samouprave i promjena u upravljanju prikupljanja najamnina od poslovnih i stambenih najmoprimaca, itd).
- Dinamiku portfelja tijekom godine: pružiti općenite opisne komentare o povratima, kupovinama, raspolaganjima (privatizacija, prodaja, otuđenje) i novim projektima izgradnje (započetim i završenim) tijekom godine.
- Tržišne i gospodarske uvjete povezane s imovinom lokalne samouprave.
- Ukupnu učinkovitost korištenja imovine lokalne samouprave. Ovo je složena tema i može biti potrebno nekoliko godina iskustva da se razradi korisna analiza svakog portfelja i da se ta analiza odražava u Godišnjem izvještaju (neka razmišljanja o analizi rezultata imovine predstavljena su u Dodacima 5 i 6). Ponovno je cilj imati kratki opisni komentar s više detalja kasnije u izvještaju.
- Pitanja koja zahtijevaju pozornost lokalne samouprave ili vijeća lokalne samouprave.

## B. SAŽETI PREGLED NA RAZINI PORTFELJA

Svrha je ovog dijela analizirati svaki portfelj slične imovine.

Imovinu treba klasificirati prema vlasništvu (jasno, nejasno), a zatim prema njezinoj ulozi u ispunjavanju odgovornosti lokalne samouprave, kao što je navedeno u Aktivnosti 3, tj. obavezno, diskrecijsko (socijalno) i na imovinu koja generira prihod. One tada mogu biti podijeljene prema funkcionalnoj upotrebi. Slijedeći popis može služiti kao početni popis portfelja, podložan reviziji ako se na temelju iskustva pokaže nužnim ili poželjnim:

### OBVEZNO

- Upravna imovina (gradska vijećnica, itd.)
- Socijalno stanovanje
- Dječji vrtići
- Sportski objekti
- Tržnice
- Druga (mješovita) imovina

### DISKRECIJSKO

- Društveno stanovanje
- Dječji vrtići
- Sportski objekti
- Kulturni objekti

### IMOVINA KOJA GENERIRA PRIHOD

- Uredski prostori
- Maloprodaja
- Industrijska/proizvodna
- Stambena
- Raspoloživo zemljište (raspoloživo za izgradnju ili drugu upotrebu)

Potrebno je uključiti poseban dio o poslovnim udjelima lokalne samouprave (poduzećima). (6)

Bilješka o Identificiranju i klasificiranju imovine:

- Klasificirajte po adresi, a ne po zakupcu ili korisniku prostora. Svaka imovina može imati više zakupaca u odvojenim prostorijama unutar imovine.

Sažeti se pregled na razini portfelja nadovezuje i sažima informacije o detaljnom pregledu na razini imovine koji je opisan u nastavku teksta. On uključuje:

---

(6) Detalji izvještavanja o poslovnim udjelima nisu predstavljeni u ovom vodiču.

- Ključne karakteristike svakog portfelja imovine, uključujući broj nekretnina, neto prihod i financijski tijek svakog portfelja, kao i vrijednost portfelja. Svaki "portfelj" treba biti skup sličnih imovina kao što su imovina koju koristi lokalna samouprava (tj. gradska vijećnica), vrste imovine koja generira prihod, socijalno stanovanje itd. kao što je prethodno navedeno.
- Ukupni neto prihod i financijski tijek prikupljen od svih nekretnina lokalne samouprave kroz cijelu godinu.
- Analizu rezultata ulaganja nekretnina koje generiraju prihod. Ta bi se analiza trebala odnositi na ukupni financijski tijek i vrijednost svakog portfelja sličnih nekretnina ove klase, u svrhu pomoći u određivanju koristi od njihova zadržavanja i pomoći u identificiranju onih koje zahtijevaju dodatne aktivnosti.
- Analizu ukupnih subvencija pruženih NVO-ima i drugim zakupcima socijalne imovine u obliku smanjenog najma ili slobodnog korištenja ili dodatne gotovine ili subvencije u naravi namijenjene za pokrivanje troškova imovine primatelja.
- Analiza troškova održavanja portfelja socijalnog stanovanja, uključujući negativni financijski tijek i procjenu vrijednosti ovog portfelja ako može biti prodan na privatnom tržištu za nesubvencionirano privatno stanovanje.
- Kapitalne transakcije kao što su nabava, prodaja ili značajna poboljšanja imovine. O ovim jednokratnim transakcijama koje imaju dugoročni utjecaj treba izvještavati odvojeno od operativnih rezultata za svaku pojedinu godinu. Navedite na tablici sve dispozicije, kupovinu i financijske transakcije koje su se pojavile s informacijama kako slijedi za svaku transakciju (primjer tablice prikazan u Dodatku 1):

Broj nekretnine

Adresa

Vrsta nekretnine (ured, maloprodaja, mješovito korištenje, stan, slobodno zemljište, itd.)

Vrsta transakcije (prodaja, povrat, prijenos imovine sudskim nalogom, nabava, itd.)

Neto prihodi ako su raspoloživi (ukupno umanjeno za troškove transakcije i podmirena dugovanja)

Ukupni troškovi ako su postignuti

Zaduženja

Komentari koji uključuju razloge za transakcije

Pokazati ukupne neto prihode i ukupne rashode za ove transakcije.

## C. DETALJAN PREGLED NA RAZINI IMOVINE

U svrhu analize i izvještavanja, imovinu treba razvrstati i prikazati po portfeljima kao što slijedi:

### 1. JASNO VLASNIŠTVO LOKALNE SAMOUPRAVE

- Upravna imovina (gradska vijećnica i sl.)
- Nekretnine za ulaganja (poslovne i stambene)
- Socijalno stanovanje
- Dječji vrtići
- Sportski objekti
- Kulturni objekti
- Tržnice
- Druga (mješovita) imovina
- Slobodno zemljište (raspoloživo za izgradnju ili drugu upotrebu)

### 2. NEJASNO/OSPORAVANO VLASNIŠTVO ILI PREDMET NACIONALIZACIJE ILI POVRATA

- Upravna imovina (gradska vijećnica i sl.)
- Nekretnine za ulaganja (poslovne i stambene)
- Socijalno stanovanje
- Dječji vrtići
- Sportski objekti
- Kulturni objekti
- Tržnice
- Druga (mješovita) imovina
- Slobodno zemljište (raspoloživo za izgradnju ili drugu upotrebu)

Za svaku nekretninu prikazite ključne informacije u tablici sa stupcima kako slijedi (primjer tablice u excelu prikazan je u Dodatku 2):

Broj nekretnine

Adresa

Kategorija (obavezna, diskrecijska, profit)

Postotak zauzetosti (za imovinu koja se iznajmljuje)

Drugi pokazatelji učinkovitosti (nije obavezno, i može biti specifično za portfelj)

Ukupni prihod

Ukupni troškovi

Neto prihodi (gubitak)

Tržišna vrijednost

Povrat financijskod tjeka [Prihod podijeljen s vrijednošću kao postotak (xx.x%)]

Kapitalni rashodi

## Preporuka

- Zadržati
- Prodati
- Zadržati za povrat
- Zadržati za nacionalizaciju

Za svaku nekretninu (i za onu koja ima jasno vlasništvo i onu koja je predmet nacionalizacije ili povrata), prikazati neto prihod, financijski tijek i tržišnu vrijednost. Ova će analiza pomoći pri određivanju aktivnosti potrebnih za poboljšanje rezultata svake nekretnine, a time i portfelja. Takve aktivnosti mogu uključivati konkretna fizička poboljšanja, izmijenjene najamnine ili prodaju.

Prikazati procjene učinkovitosti upotrebe prostorija od strane NVO-a (na primjer koliko su sati na tjedan njihovi uredi otvoreni). Procijeniti subvencije povezane s imovinom koje se pružaju svakom NVO-u i drugim zakupcima socijalne imovine u obliku smanjenog najma ili dodatne gotovine ili subvencija u naravi u cilju pokrivanja troškova imovine primatelja.

Načiniti procjene propuštenog prihoda za svaku nekretninu za koju je to moguće. To se osobito odnosi na Portfelje imovine za ulaganja (poslovni i stambeni objekti koji se iznajmljuju), procijeniti propušteni prihod zbog najma ispod tržišne cijene. Sličnu analizu treba pripremiti za svaku nekretninu korištenu za socijalno stanovanje. (Može biti korisno uključiti tablicu koja se upotrebljava za ove procjene kao dodatak izvještaju).

Razmotriti troškove i rezultate povezane sa sportskim objektima, ako su takvi podaci raspoloživi (vidi Bilješke u Dodatku 6). Voditelj svakog sportskog objekta treba dostaviti ukupno računovodstvo za troškove koji se pojavljuju i prihode koje prima od svih aktivnosti, koji su povezani s tim objektom. Ova informacija treba biti priložena podacima koji izvještavaju o direktnom prihodu i troškovima koje je grad prikupio za dotičnu imovinu. Budući da grad subvencionira voditelje takvih vrsta imovine, grad ima pravo dobiti ukupne financijske informacije koje se tiču te imovine.

## **D. ZA SVAKU JEDINICU IMOVINE PRILOŽITI:**

- Statički izvještaj koji se odnosi na netransakcijske informacije (sadržaj je predložen u Dodatku 3)
- Godišnju operativnu izjavu (sadržaj predložen u Dodatku 4)

## **E. PODUZEĆA U VLASNIŠTVU LOKALNE SAMOUPRAVE**

Osim nekretnina, lokalne samouprave posjeduju udjele u poslovnim poduzećima. Neka od tih poduzeća služe isključivo zahtjevima lokalne samouprave kao što su izvršavanje komunalnih usluga. Druga služe (ili mogu služiti) i privatnim klijentima, a ostala nemaju nikakve izravne veze s pružanjem gradskih usluga.

Ova poduzeća mogu imati vrijednost ovisno o dobiti koju generiraju ili vrijednosti imovine (kao što su motorna vozila i druga oprema) koju posjeduju. Njihova vrijednost može biti povećana učinkovitim marketingom usluga koje pružaju i učinkovitim upravljanjem. Lokalna samouprava ima obavezu prema svojim građanima maksimalno povećati ovu vrijednost. Na mnoge je načine upravljanje ovom imovinom slično upravljanju nekretninama. Prihodi se moraju povećati (u skladu s potrebom pružanja javnih usluga), a troškovi se moraju kontrolirati.

Ako poduzeće također služi privatnim klijentima ili ima konkurenciju na privatnom tržištu, uprava tog poduzeća treba razmotriti koristi koje proizlaze iz privatizacije. Iskustva pokazuju da, kao opće pravilo, privatni vlasnici vode poduzeća učinkovitije od zaposlenika lokalne samouprave. Nadalje, konkurencija lokalne samouprave u odnosu na poduzeća koja su u vlasništvu njezinih građana može biti (ili se može činiti) nepravedna.

Svrha ovog priručnika nije provesti detaljnu analizu takvih poduzeća. Međutim važno je ista pratiti, a uprava poduzeća mora iskoristiti svaku priliku da povećaju njihovu vrijednost. Godišnji izvještaj može sadržavati sljedeće informacije:

- operativnu izjavu (po obliku sličnu onoj za nekretnine)
- bilancu koja daje popis potraživanja i dugovanja i njihovu vrijednost/iznose
- popis osoba u menadžmentu
- raspravu o aktivnostima
- raspravu o svim planiranim glavnim kapitalnim ulaganjima
- raspravu o mogućnosti privatizacije
- procjenu tržišne cijene ako je privatizacija moguća.

Jednako kao s nekretninama, upravljanje poduzećem zahtijeva važne prosudbe i ne može se obavljati jednostavno praćenjem formula. Moraju se donositi teške odluke, uz potrebno predviđanje budućih trendova. Rezultati mogu biti povećana učinkovitost i bolja usluga za građane.

# PRILOZI GODIŠNJEM IZVJEŠTAJU

## PRILOG 1

UPRAVLJANJE IMOVINOM - TRANSAKCIJE POVEZANE S NEKRETNINAMA

(Tablica u excelu)

## PRILOG 2

UPRAVLJANJE IMOVINOM - HOLDINZI ZA NEKRETNINE

(Tablica u excelu)

## DODATAK 3

STATIČKI IZVJEŠTAJ S NETRANSAKCIJSKIM INFORMACIJAMA

Popis koji slijedi određuje podatke koji moraju biti uključeni u ovaj izvještaj; u stvarnosti podaci trebaju biti prikazani u tablici ili u obliku baze podataka.

Datum pregleda

Broj nekretnine

Upravitelj nekretnine (osoba)

Adresa nekretnine

Ime ulice i broj

Grad

Regija

Vrsta imovine

Primjeri

Stan

Dječji vrtić

Kuća

Tvornica

Ured

Sportski objekt

Skladište

Višestruka upotreba

Parkiralište

Drugo

Slobodno zemljište

Poljoprivredno

Maloprodajni prostor/uslužni (brijačnica, postolar, optičar, doktor, itd.)

Subjekt u čijoj se bilanci drži imovina

Stanje povrata

Razlozi zadržavanja (npr. korištenje od strane lokalne samouprave, prihod, pravni zahtjevi ili drugo)

Kategorija funkcije (klasifikacija)

Upravitelj nekretnine

Ime poduzeća

Ime menadžera (osobe)

Adresa

Telefon

Faks

Email adresa

Veličina zgrade (u kvadratnim metrima)

Površina zemljišta (u kvadratnim metrima)

Fizički opis (tekst; npr. zgrada od tri kata sadrži uredske prostore na gornjim katovima i četiri maloprodajna prostora u prizemlju.)

Raspored zakupaca

Prostor Broj	Zakupac Ime	Površina M2	Mjesečna Zakupnina	Istek Zakupa	U skladu Da/ne	Procijenjena razina korištenja od strane zakupca (%)
-----------------	----------------	----------------	-----------------------	-----------------	-------------------	--

Podaci o pregledu

Datum pregleda upravitelja imovinom

Opći uvjeti (tekst s fotografijama i ukupan popis)

Nužni popravci i procjena troškova

Potrebna kapitalna ulaganja

Opis nužnih ulaganja

Opravdanje (Pregled rezultata i dodatnih povrata koji bi bili proizvedeni i/ili posljedica u slučaju da se poboljšanja ne izvrše)

Procijenjeni troškovi

Predloženi datum početka radova

Procjena ili neformalna ocjena vrijednosti (Održati povijesne podatke)

Procijenjena vrijednost

Datum procjene

Ime procjenitelja

Svrha procjene (na primjer, radi ažuriranja podataka o tržišnoj vrijednosti, kao smjernica za prodaju, itd.)

Zaduženja (dug)

Početni dug

Trenutni iznos duga

Kamatna stopa (%)

Mjesečni iznos otplate

Datum dospijeća

Komentari (Opis svih dodatnih važnih informacija kao što su promjenjive stope)

Informacije o osiguranju

Vrsta pokrića

Iznos pokrića

Istek

Agent

Ime

Adresa

Telefonski broj

Osiguravajuće društvo

Komunalna naknada (godišnja i mjesečna)

Izvršio: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_  
Upravitelj imovinom

Odobrio: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_  
Pročelnik za upravljanje imovinom

## DODATAK 4: GODIŠNJA OPERATIVNA IZJAVA

Ovo je samo primjer. Neke stavke ne moraju biti navedene, a druge se mogu dodati prema potrebi. "Plan" ili proračun može se pripremiti mjesečno, a stvarni rezultati za tekuću godinu mogu se usporediti s planom za tekuću godinu (tj. od siječnja do određenog mjeseca u tekućoj godini). Brojni su sustavi na raspolaganju kako bi se proizveli izvještaji ove vrste s ulazima koji proizlaze iz osnovnih transakcija. Primjerice plaćanje troška ili depozita najma daje dnevne ulaze, a kumulativni se ulazi pojavljuju na izvještaju kao što je objašnjeno u nastavku.

Kapitalni izdatci za obnovu ili kapitalne popravke nisu dio Operativne izjave sami za sebe, ali trebaju biti zabilježeni i praćeni paralelno s operativnim troškovima tako da mogu biti zabilježeni odmah nakon neto prihoda.

### ADRESA IMOVINE I DRUGI IDENTIFIKACIJSKI PODACI

Prihodi	Tekući mjesec	Ostvarenja u tekućoj godini do datuma	Godišnji plan
---------	---------------	---------------------------------------	---------------

Najamnina

Rezerve (prikupljene od zakupca od kojeg menadžer plaća određene troškove kao što je navedeno u Najmu)

Parkiranje

Zakašnjeli troškovi

Naknade za antene na krovovima

Koncesijske naknade (npr. prodajni aparati)

Drugo/razno

---

Ukupni prihodi (Zbroj gornjih stavaka)

Troškovi

Popravci na zgradi (tekući mali popravci)

Popravci parkirališta

Oprema (žarulje, koševi za smeće itd.)

Uređenje nasada

Plin/grijanje

Električna struja

Voda

Pazikuća/čišćenje

Odvoz smeća/prijevoz

Osiguranje

Porezi/komunalne naknade

Troškovi upravljanja

Pravne naknade (prikupljanje najamnine, deložacije itd.)

Kamate na dugovanja imovine

Razno

---

Ukupni troškovi (Zbroj gore navedenog)

Neto prihod (Ukupan prihod minus Ukupni troškovi)

Kapitalni izdatci

## DODATAK 5

### POKAZATELJI

Različiti se pokazatelji mogu koristiti za mjerenje učinkovitosti upravljanja portfeljem imovine i pojedinih jedinica imovine unutar portfelja. S vremenom će upravitelji imovinom razviti dodatne mjere za nastavak poboljšanja prakse upravljanja imovinom kao rezultat njihovih zapažanja u vezi s rezultatima i sastavima portfelja. Ove mjere koje je izračunao upravitelj imovinom, ili su određene prema njegovim uputama, omogućit će uvid u rezultate imovine i predložiti brojne mogućnosti za njihovo poboljšanje.

Ove su mjere korisne jedino ako ih se shvati na odgovarajući način. Upravitelj imovinom mora se koristiti procjenama u objašnjavanju rezultata izračuna. Vrijeme u kojem se mjere provode možda neće biti uobičajeno, ali upravitelj imovinom mora razumjeti da imovina ima drugačiji potencijal od onog koji se pojavljuje u danom trenutku.

Upravljanje je imovinom uloga koja zahtijeva iskustvo, procjenu i sposobnost analize i objašnjenja implikacija podataka. U suprotnom neće biti donesene odgovarajuće odluke.

### POKAZATELJI ZA NEKRETNINE ZA ULAGANJA

#### Zauzetost

Zauzetost je mjera korištenja prostora (obično onog koji se daje u zakup). On ne mjeri koliko zakupac koristi prostor, već samo ima li zakupac pravo koristiti prostor pod zakupom. Izražava se u postocima. Varijacija toga jest raspoloživost koja se računa na slijedeći način

$$\text{Raspoloživost} = 100\% - \text{Zauzetost.}$$

Upravitelji prostora koji su u zakupu mjere zauzetost na dva načina.

#### 1. način

Najjednostavniji je način jednostavan izračun površine u postocima (kvadratnim metrima) portfelja koji je u najmu. Odgovarajuća je mjera za stambene prostore postotak stanova koji su iznajmljeni.

Na primjer, jedinica imovine koja obuhvaća 300 kvadratnih metara, a dano je u zakup 270 metara zakupcima, ima zauzetost od devedeset posto (90%). Također se može reći da je deset posto (10%) raspoloživo. Ako stambena zgrada ima deset stanova, a devet ih je iznajmljeno, tada je zauzeta devedeset posto.

#### 2. način

Manje je uobičajen način mjeriti zauzetost pomoću iznosa najma. Ovo odražava činjenicu da raspoloživi prostor u imovini koja ima mogućnost generirati visoku najamninu predstavlja veći gubitak od raspoloživog prostora u manje vrijednoj jedinici imovine. To zahtijeva procjenu potencijala za iznajmljivanje raspoloživog prostora kao i razmatranje stvarne najamnine koja je prikupljena za iznajmljenu imovinu.

Na primjer, ako se stvarna najamnina za imovinu prikuplja po stopi od 9,000 kuna mjesečno, a procijenjena najamnina za slobodan prostor u imovini se procijeni na 1,000 kuna mjesečno, procjenjuje se da imovina ima potencijal za najam od 10,000 kuna mjesečno, a zauzeta je devedeset posto (90%). Od ukupnog potencijala najma od 10,000 kuna, prikuplja se 9,000 kuna.

Zauzetost (ili slobodan prostor) računa se za svaku imovinu ili portfelj imovine. Svaka imovina (pojedina jedinica imovine) unutar portfelja imovine podložna je ovom izračunu, a zatim se iznajmljeni i ukupni

kvadratni metri (ili prikupljena i potencijalna najamnina) svih imovina zbrajaju zajedno za izračun zauzetosti portfelja.

Dodatne su mjere korisne. Za vrlo raznolik portfelj imovine treba izračunati zauzetost svake jedinice imovine. Tada će jedinice imovine biti zbrojene u portfelj prema vrsti imovine. Svi uredski prostori trebaju biti uključeni u izračunavanje zauzetosti ureda, a svi stanovi uključeni u izračun zauzetosti stanova. Na isti način zauzetost bi se izračunala za maloprodajne prostore te za proizvodne i industrijske prostore itd.

Konačno, treba izračunati ukupnu zauzetost za sve prostore. Prihvatljivo je izvijestiti odvojeno o postotku zauzetosti za stambene prostore i za poslovne prostore jer je uobičajena praksa mjerenja zauzetosti stanova (broj jedinica), a ne površina stana i s time povezana poteškoća u konsolidiranju poslovnih prostora (kvadratni metri) i stanova (broj jedinica).

Zauzetost se računa od danog datuma. Mijenjat će se s vremenom kako zakupci potpisuju ugovore o zakupu, a zatim odlaze nakon isteka ugovora ili kada njihovo poduzeće prestane raditi.

### Povrat ulaganja

Ovaj izračun jednostavno dijeli godišnji neto operativni prihod po procijenjenoj vrijednosti imovine (tržišna vrijednost). Vrijednost se zasniva na najvećoj cijeni koju bi kupac platio za imovinu, a ne na cijeni da se ona zamijeni. Namjera je mjeriti profitabilnost imovine, koja se može usporediti s drugim ulaganjima kao što su dionice.

“Neto prihod” često se naziva “financijskim tijekom”. Troškovi kao što je amortizacija ne uključuju se u povrat ulaganja jer to nisu stvarni financijski troškovi.

Važno je prepoznati da neto prihod u danom razdoblju ne mora biti reprezentativan za eventualne rezultate imovine. Primjerice imovina u lošem stanju i ona na kojoj se provodi obnavljanje da bi se napravila pogodnom za korištenje ne mora imati prihod od iznajmljivanja, a može imati troškove kao što su vodna naknada i cijena za potrošnju električne energije. Gubici koji iz toga rezultiraju govore da je imovina bezvrijedna. “Povrat ulaganja” za takvu imovinu nije relevantan, osim ako se ne uzme u obzir potencijalni neto prihod nakon dovršetka obnavljanja.

Isto tako, prihod od cjelokupno iznajmljene imovine može biti varljivo visok. Većina imovine s vremenom doživljava probleme u vezi sa zauzetosti ili prikupljanjem najma, a nije realistično donositi odluke u vezi s ulaganjem temeljeno na povratima koji ne moraju biti tipični za dulje razdoblje.

Ako je imovina opterećena dugom, kao što je hipoteka, tada je važno biti pažljiv u izračunu povrata ulaganja. Ona se može izračunati na dva načina. Kao prvo, prihod prije odbijanja kamata na dug podijeljen s vrijednošću imovine jako je koristan u procjeni rezultata imovine. (Rezultati imovine ne mijenjaju se s obzirom na financiranje. Najamnina i operativni troškovi bit će jednaki sa ili bez duga.) Drugo, prihod nakon oduzimanja troškova kamata podijeljen s vrijednošću udjela u imovini (vrijednost imovine umanjena za iznos duga, a ne vrijednost same imovine) pokazuje rezultate ulaganja.

Na primjer, imovina od jednog milijuna kuna s 400.000 kuna duga ima vrijednost udjela od 600.000 kuna. Ako se od imovine dobije 100.000 kuna prihoda prije troškova kamata, povrat je imovine deset posto ( $100.000/1.000.000$ ). Ako je trošak kamate dvanaest posto od 400.000 duga, ili 48.000 kuna, tada je prihod nakon kamate  $100.000-48.000$  ili 52.000 kuna. Povrat je udjela u imovini  $52.000/600.000$  ili 8,67 posto.

Isto kao kod izračuna zauzetosti, povrat ulaganja može se izračunati za svaku imovinu, za portfelje (ili “portfelje”) vrsta imovine, i konačno za cjelokupni portfelj imovine.

Ova je analiza korisna jer pruža mogućnost za usporedbu pojedinačnih imovina s cjelokupnim portfeljom.

Ako jedinica imovine ostvaruje povrat ispod prosjeka usporedive imovine u portfelju, tu jedinicu imovine treba pregledati kako bi se utvrdilo postoje li operativni aspekti koji bi se mogli promijeniti u svrhu poboljšanja rezultata. Ako se ne mogu napraviti poboljšanja, možda imovinu treba prodati, a prihod uložiti u druge imovine.

Isto tako, imovinu koja daje iznadprosječne rezultate treba zadržati kao važan sastavni dio portfelja. Imovina može ostvarivati i rezultate neodržive u dužem razdoblju, pa uzevši u obzir njezinu odličnu trenutnu poziciju, može biti kandidat za prodaju.

## **POKAZATELJI ZA SVE VRSTE IMOVINE**

Gornji pokazatelji nisu relevantni za imovinu s upravnom namjenom i drugu imovinu koja ne donosi prihod. Pretpostavlja se da ta imovina obavlja nužne funkcije lokalne samouprave i društvene funkcije umjesto financijskih prihoda. Ovdje upravitelj imovinom mora osigurati da je imovina uistinu potrebna za zadatke lokalne samouprave i da se u potpunosti koristi. Ukoliko to nije slučaj, utoliko mogu postojati prilike za iznajmljivanje dijelova imovine kako bi se dobio dodatni prihod i smanjilo opterećenje gradskog proračuna.

Isto tako, namjera je socijalnog stanovanja odgovoriti na socijalne potrebe i ne proizvoditi visok financijski povrat. Za socijalno stanovanje i imovinu za upravnu namjenu, korisne su kao druge mjere, na prethodno prikazan način.

### **Operativna analiza**

Određeni omjeri mogu biti razrađeni da bi se bolje razumjelo upravljanje zgradom. Oni su obično utemeljeni na troškovima (ili prihodima) po kvadratnom metru. Primjeri su:

- Troškovi grijanja po kvadratnom metru
- Troškovi vode po kvadratnom metru
- Troškovi popravaka po kvadratnom metru
- Troškovi električne energije po kvadratnom metru
- Najam po kvadratnom metru

Ovi su omjeri korisni u uspoređivanju imovine, u slučaju da je imovina takvog karaktera da je usporediva.

Premda upravna i druga imovina ne mora donositi prihod i stoga nema mjerljivog povrata ulaganja, njezini operativni troškovi podložni su analizi i poboljšanju. Ovo je osobito istinito ako je imovina usporediva s imovinom koja donosi prihode u portfelju. Upravni uredi mogu biti usporedivi s uredima u zakupu, koji generiraju prihod, na primjer mogu se usporediti operativni troškovi.

Isto tako, socijalno stanovanje ne mora davati tržišnu razinu najma, ali troškovi ne bi trebali prelaziti troškove slične imovine, koji nisu subvencionirani.

### **Odgodeno održavanje**

Katkad se događa nedovoljno ulaganje u održavanje imovine, a kada se to događa sustavno, rezultira padom kvalitete i vrijednosti. Praćenje je odgođenog održavanja važno, a neke se grube procjene mogu dobiti uspoređivanjem godišnjih planiranih i stvarnih troškova popravka zgrade (vidi Godišnju operativnu izjavu).

## Sastav portfelja

Upravitelji portfelja smatraju korisnim odrediti koliki relativni dio portfelja predstavlja svaku vrstu imovine. (Vrsta imovine može uključivati upravnu imovinu, višak ureda, maloprodaju/trgovine, tvornice, tržišne stanove, socijalne stanove i dječje vrtiće). Da bi se to izračunalo, vrijednost svake vrste imovine dijeli se s ukupnom vrijednošću svih imovina. Postotak koji se dobije kao rezultat može se prikazati grafički ili brojčano.

Ova analiza pomaže upraviteljima imovine i vlasnicima da razumiju sastav portfelja i otkriju rizike koji inače nisu poznati upravitelju imovine. Ako se, na primjer, portfelj koncentrira na trgovine, novi shopping centar može odvući zakupce od imovine koja je u vlasništvu lokalne samouprave, uzrokujući pražnjenje prostora lokalne samouprave i smanjenje financijskog tijeka.

## RAZMJENA PODATAKA

Upravitelji imovinom u nekim zemljama ustvrdili su da je vrlo korisno razmjenjivati određene podatke. Primjerice upravitelji portfelja nekretnina u SAD-u osnovali su udruhu pod nazivom National Council of Real Estate Investment Fiduciaries (NCREIF). Poduzeća koja su članovi udruge s povjerenjem udruzi podnose podatke o rezultatima ulaganja o svojoj imovini, a ona zatim konsolidira te podatke i prikazuje ih na način koji dopušta njezinim članovima i javnosti uvid u podatke o rezultatima ulaganja (prihoda) za velike razrede imovine ovisno o vrsti, veličini i lokaciji. (Ne pružaju se podaci ako razred uključuje manje od deset imovina. Ovo ograničenje ima namjeru zaštititi povjerljivost podataka u vezi sa svakom imovinom.) Radi se o podacima o oko 1.500 imovina koji uključuju i podatke o prihodu i troškovima kao i podatke o procjeni, tako da analitičari mogu vidjeti i dobitak i zaradu u vrijednostima velikog uzorka imovine.

Druge organizacije, uključujući Institute of Real Estate Management and International Council of Shopping Centers, prikupljaju, analiziraju i objavljuju podatke u vezi s najamninama i troškovima različitih vrsta imovine. Upravitelj imovine i drugi djelatnici povezani s nekretninama upotrebljavaju te podatke kao standard prema kojem se mjere rezultati vlastite imovine i pronalaze načine za poboljšanje rezultata imovine, koncentriranjem pozornosti na specifične aspekte upravljanja imovinom.

Hrvatski gradovi sa sličnim imovinskim portfeljima i izazovima u upravljanju imovinom mogu utvrditi kako je korisno da se udruže i dijele podatke o imovini, tako da svatko od njih može učiti od drugih, te se mogu odrediti standardi prema kojima se mogu mjeriti rezultati pojedine imovine. Bilo bi osobito korisno kada bi privatni vlasnici imovine također razmjenjivali podatke na taj način, tako da lokalna samouprava može usporediti rezultate svoje imovine s imovinom koja je u vlasništvu privatnog sektora.

## ZAKLJUČAK

Ovo su mjere koje upravitelji imovinom smatraju korisnim. Ako se proces upravljanja imovinom razvije, sami će upravitelji imovinom pronaći dodatne načine za mjerenje rezultata njihovih portfelja prema jedinstvenom sastavu tih portfelja.

## DODATAK 6

### SPORTSKI OBJEKTI

Mjerenje učinkovitosti portfelja sportskih objekata znatno se razlikuje od portfelja imovine za prihod. Svrha je pružiti zajednici resurse za rekreaciju više nego ostvariti povrat ulaganja. Međutim, tu također postoje pokazatelji, prikazani u nastavku.

Objekt ima vrijednost. Troškovi su zamjene beznačajni. Imovina ima vrijednost na tržištu. Na natječaju bi potencijalni kupci ponudili određenu svotu temeljenu na njihovom potencijalnom korištenju imovine. To može biti kontinuirano korištenje sportskog objekta, u kojem korisnici plaćaju pravo pristupa, možda kroz mjesečnu ili godišnju članarinu. Vrijednost bi bila procijenjena kapitaliziranjem očekivanog prihoda od zakupaca ili članova. Poboľšanja se mogu ukloniti, a zemljište koristiti u neku drugu svrhu, kao što je stambena izgradnja. U tom slučaju, vrijednost će biti temeljena na vrijednosti zemljišta umanjenoj za troškove rušenja.

Lokalna samouprava izlaže se gubitku moguće cijene posjedovanjem imovine. To znači da lokalna samouprava gubi prihod koji bi mogao dolaziti od alternativnog korištenja imovine ili alternativnog ulaganja iznosa jednakog tržišnoj vrijednosti imovine. Na primjer, ako je vrijednost objekta jedan milijun kuna, a najbolje je alternativno ulaganje obveznica ili bankovni račun, koji bi donosio prihod od pet posto, tada je propušteni prihod 50.000 kuna.

Također, lokalna samouprava možda daje direktne novčane subvencije klubu koji kontrolira objekt. Možda se izlaže i direktnim troškovima povezanim s objektom, što je drugi oblik subvencija. Ti se direktni troškovi dodaju na moguću cijenu ili propušteni prihod na vrijednost ulaganja. (Nabavna cijena imovine nije važna. Jedina je značajna vrijednost ona koju su kupci na tržištu spremni platiti za imovinu. Nabavna cijena ima jedino povijesnu važnost i nema značaj za ulaganje).

#### **UKUPNI TROŠKOVI ZA LOKALNU SAMOUPRAVU OD USTUPANJA OBJEKTA = (PROPUŠTENA DOBIT) + (SVE IZRAVNE FINACIJSKE SUBVENCIJE) + (IZRAVNI TROŠKOVI OBJEKTA I TROŠKOVI UPRAVLJANJA)**

Lokalna samouprava treba očekivati koristi od izlaganja ovim troškovima. Budući da prihod od ulaganja nije cilj, moraju postojati druge koristi povezane s imovinom. U biti, te se koristi očituju u obliku rekreacijskih mogućnosti zajednice. Premda neće svi sudjelovati u rekreaciji, neki stanovnici hoće. Lokalna samouprava mora odrediti koliko će građana koristiti objekt. Tada će se odrediti cijena po korisniku.

Cilj treba biti smanjenje cijene po korisniku ili sudioniku. To se može postići povećanjem broja korisnika i/ili smanjenjem cijene posjedovanja ili funkcioniranja objekta.

Ako svaki građanin nema prihvatljivu priliku za korištenje objekta, tada treba preispitati vrijednost objekta za zajednicu. Lokalna se samouprava treba oduprijeti tomu da objekt bude na raspolaganju samo nekolicini vrhunskih sportaša koji mogu konkurirati za ekipu, nego bi trebala osigurati mogućnost korištenja za sve građane, bez obzira na njihove atletske sposobnosti. Ako je cilj ograničiti korištenje samo na one koji imaju izuzetne sposobnosti (ili isključivo ili za najprihvatljivije sate funkcioniranja), tada bi lokalna samouprava trebala razmisliti o tome da zahtijeva od korisnika plaćanje svih troškova uključujući najamninu usporedivu s povratom od alternativnih ulaganja.

Ako je objekt uistinu na raspolaganju svim građanima, tada treba kontrolirati troškove u skladu s kvalitetnim upravljanjem, kako bi se prikupili prihodi od koncesija za prodavanje hrane i sl. i kako bi se što je moguće više promoviralo korištenje objekta.

Budući da se analiziraju troškovi po korisniku, može postati očito da je cijena korištenja određenih objekata viša od cijene korištenja ostalih objekata. To može navesti na odluku o zatvaranju, prodaji, poboljšanju ili djelovanju na drugi način, da se lokalnoj samoupravi poboljšaju koristi od posjedovanja imovine.