

REPUBLIKA HRVATSKA
MEĐIMURSKA ŽUPANIJA
OPĆINA KOTORIBA



STRATEGIJA UPRAVLJANJA IMOVINOM OPĆINE KOTORIBA

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

2016.-2019.

SADRŽAJ

SADRŽAJ.....	2
1. PRIPREMA PLANIRANJA.....	3
2. UVOD.....	7
2.1. Osnovna polazišta.....	9
3. O OBVEZNIKU.....	11
4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA	14
4.1. SWOT analiza	14
4.2. PEST analiza	16
4.3. Analiza ljudskih resursa.....	17
4.3.1. Interna analiza ljudskih resursa	18
4.4. Analiza dionika	20
4.5. Analiza financijskih izvještaja	21
4.5.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja	21
4.5.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja	25
4.5.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja.....	26
5. UPRAVLJANJE IMOVINOM.....	27
5.1. Inventura imovine.....	29
5.2. Tranzicijska pitanja.....	31
5.3. Klasifikacija imovine	31
5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina	35
5.5. Operativni izvještaji	39
5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata	42
5.7. Deregulacija iznajmljivanja	45
5.8. Praćenje subvencija	47
5.9. Izvještavanje o imovini	49
5.10. Konsolidirano upravljanje	50
5.11. Sveobuhvatni/cjeloviti plan	52
5.11.1. Opći/strateški ciljevi	52
5.11.2. Posebni ciljevi/prioriteti	53
5.11.3. Načini ostvarenja i pokazatelji uspješnosti	54
5.11.4. Skraćeni prikaz Strategije	66
5.11.5. Praćenje i evaluacija.....	68
6. POPIS TABLICA	78
7. POPIS SLIKA.....	78
8. POPIS GRAFIKONA	78

1. PRIPREMA PLANIRANJA

Strategija upravljanja imovinom Općine Kotoriba za razdoblje 2016.-2019. godine donosi se za potrebe Općine Kotoriba, a izrađena je na temelju Priručnika za upravljanje imovinom u JLP(R)S (2004.). Prilikom izrade Strategije u obzir su uzeti i sljedeći dokumenti:

- ✓ Razvojna strategija Međimurske županije 2011.-2013. (Odluka o produljenju trajanja Županijske razvojne strategije do 2017.),
- ✓ Prostorni plan Međimurske županije („Službeni glasnik Međimurske županije“, broj 7/01; 8/01),
- ✓ Izmjene i dopune prostornog plana Međimurske županije („Službeni glasnik Međimurske županije“, broj 23/10)
- ✓ Prostorni plan uređenja Općine Kotoriba („Službeni glasnik Međimurske županije“, broj 16/06),
- ✓ Izmjene i dopune prostornog plana uređenja Općine Kotoriba („Službeni glasnik Međimurske županije“, broj 9/12),
- ✓ Strateški razvojni program Općine Kotoriba za razdoblje do 2020. godine.

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

U posljednjih nekoliko godina projekt je razvio pet modela upravljanja u skladu s potrebama lokalnih samouprava za boljim upravljanjem njihovim resursima. Modeli upravljanja su upravljanje imovinom, sudjelovanje građana, gospodarski razvoj, upravljanje financijama te upravljanje informacijama. Svaki od pet modela implementiran je u različitim mjestima u zemlji i svaka je od implementacija rađena u bliskoj suradnji s partnerima u lokalnim samoupravama, s prvenstvenim naglaskom na institucionalizaciji modela.

Sukladno navedenom, izrađen je Priručnik za upravljanje imovinom u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave. Priručnik je izrađen da bi pomogao korisniku u boljem razumijevanju metodologije modela upravljanja imovinom i služi kao osnova za djelotvornu i učinkovitu primjenu novih tehnika upravljanja koje je izradio PRLS u suradnji s lokalnim samoupravama u Hrvatskoj. PRLS će nastaviti usavršavati i ažurirati model upravljanja podacima dobivenim iz novih “naučenih lekcija” te kroz potpuniju primjenu metodologija upravljanja.

Strategija određuje srednjoročne ciljeve i smjernice za upravljanje i raspolaganje nekretninama u vlasništvu Općine Kotoriba za navedeno razdoblje (2016.-2019.).

Strategijom se želi osigurati ekonomski svrhovito, učinkovito i transparentno upravljanje nekretninama Općine Kotoriba, uz očuvanje i pronalaženje optimalnih rješenja za Općinu pri upravljanju i raspolaganju nekretninama.

Učinkovito upravljanje nekretninama treba pridonijeti što boljem iskorištenju imovine kao i kvalitetnije upravljanje. Potrebno je provesti sveobuhvatnu analizu i procjenu tržišne vrijednosti svih nekretnina Općine, što predstavlja uvjet za izradu snimke i ocjene realnog stanja i vrijednosti tog dijela imovine Općine. Ova Strategija oslanja se na Strategiju upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013.-2017. godine (NN, broj 76/13) i načela koja su propisana za upravljanje i raspolaganje državnom imovinom jer su i nekretnine Općine Kotoriba dio državne imovine. Prema članku 3. i 4. Zakona o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske, u državnu imovinu ulaze i nekretnine čiji je imatelj, odnosno vlasnik Općina Kotoriba, a čiji je osnivač Republika Hrvatska, i to nekretnine u svim pojavnim oblicima.

U upravljanju nekretninama Općina Kotoriba treba postupati kao dobar gospodar, što prije svega podrazumijeva izradu sveobuhvatnog popisa svih nekretnina u njezinom vlasništvu, s utvrđenim stanjem u kojem se nekretnine nalaze i određenom tržišnom vrijednosti, kao i utvrđivanje važnosti određenih nekretnina za Općinu i Strategiju razvoja Općine, te sagledavanje troškova i prihoda od nekretnina, radi učinkovitog korištenja. Odluke o upravljanju nekretninama treba temeljiti na najvećem mogućem ekonomskom učinku, a nekretnine treba primarno klasificirati na aktivne i neaktivne, tj. na one s kojima će se Općina koristiti za vlastite potrebe ili davati na korištenje drugima, i na ostale nekretnine kojima će Općina raspolagati prema smjernicama iz Strategije.

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

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

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

Kroz identifikaciju vremenskog razdoblja, u ovom slučaju se radi o predviđenom periodu od 2016. do 2019. godine. Radna skupina (Povjerenstvo) je formirana u travnju, 2016. godine, kada se započelo s radom na Strategiji. Nacrt/radnu verziju Strategije upravljanja imovinom Općine Kotoriba izradila je radna skupina

(Povjerenstvo) u sastavu koji je naveden u nastavku, odnosno u Odluci o imenovanju članova radne skupine (Povjerenstva). U procesu se surađivalo s Povjerenstvom koje je omogućilo nesmetanu komunikaciju i brzinu. Sva je analitika objedinjena u prednacrt/radnu verziju koji je dovršen/a u siječnju, 2017. godine, nakon čega je poslan radnoj skupini (Povjerenstvu) na komentiranje.

U svrhu strateškog planiranja donesena je Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine (Povjerenstva) za izradu Strategije upravljanja imovinom. Predviđeno trajanje izrade Strategije upravljanja imovinom je 3 mjeseca. Kao prilog nadalje u ovom dokumentu je dana navedena Odluka.

Prilikom izrade Strategije upravljanja imovinom proučeni su i Zakonski akti te Statut Općine Kotoriba te je dokument donesen u skladu s Planom upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za 2016. i 2017. godinu, izdanog od strane Državnog ureda za upravljanje državnom imovinom.

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

Na temelju članka 44. Statuta Općine Kotoriba („Službeni glasnik Međimurske županije”, br. 3/15), Općinski načelnik Općine Kotoriba Ljubomir Grgec dana 17.07.2017. donio je sljedeću

ODLUKU

o osnivanju tijela za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Kotoriba za razdoblje 2016. - 2019. godine

Članak 1.

Osniva se radna skupina za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Kotoriba za razdoblje 2016.-2019. godine.

Članak 2.

Za radnu skupinu za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Kotoriba za razdoblje 2016.-2019. godine imenuju se:

- Roberto Ujlaki, zamjenik općinskog načelnika Općine Kotoriba,
- Stanko Vugrinčić, predsjednik Općinskog vijeća Općine Kotoriba
- Bernarda Latin, službenica u JUO Općine Kotoriba.

Članak 3.

Zadužuju se članovi radne skupine za pripremu i izradu, te praćenje provedbe i realizacije Strategije upravljanja imovinom Općine Kotoriba za razdoblje 2016.-2019. godine.

Članak 4.

Danom stupanja na snagu ove odluke prestaje važiti Odluka o osnivanju tijela za izradu Strategije upravljanja imovinom Općine Kotoriba za razdoblje 2016. – 2018. godine, KLASA: 940-01/16-01/02, URBROJ: 2109/9-16-1.

Članak 5.

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja.

KLASA: 940-01/17-01/04
URBROJ: 2109/9-17-1
Kotoriba, 17. srpnja 2017.



2. UVOD

Upravljanje imovinom je aktivnost koja se razvila tijekom vremena u gospodarstvima sa slobodnim tržištem i koja je nastala u privatnom sektoru. Na početku su se vlasnici komercijalne imovine koristili uslugama „prikupljača zakupa“ koji su zakupninu prikupljali od zakupaca i predavali je vlasniku. Za tu su uslugu prikupljači zakupnina dobivali proviziju u postotku od zakupa. Neki prikupljači zakupnina shvatili su kako bi za svoje klijente (vlasnike imovine) mogli povećati prihod tako što će poboljšati imovinu, radeći na snižavanju tekućih troškova i pregovarajući oko povišenja zakupnina, izradili su planove za kapitalna ulaganja, kako bi se poboljšala produktivnost imovine, šire su sagledavali potencijalnu namjenu imovine, razmišljali o financijskoj strukturi vlasništva nad imovinom, koristeći se hipotekarnim zaduživanjem pa čak i uključujući partnere kao ograničene ulagače, te na druge načine dalje poboljšavali financijske rezultate imovine svojih klijenata. Oni su postali upravitelji imovinom. U novije doba, neki su upravitelji imovinom naučili raditi s cjelokupnom imovinom pojedinoga klijenta, s namjerom da se smanji rizik, a poveća profitabilnost te su postali upravitelji portfelja.

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

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

Središnji termin u ovom dokumentu je nekretnina. Iznimno je važno razjasniti način na koji se shvaća taj termin. Za svrhe upravljanja imovinom, razumljiv je jer je uobičajen unutar sektora nekretnina. Konkretno, nekretnina (u nekim zemljama – nepokretna imovina) se definira kao posebna jedinica u Državnom katastru ili drugom sustavu koji bilježi stanje, koja je konačno priznata i odijeljena od susjednih nekretnina i ima konkretnog vlasnika (u našem slučaju – lokalnu jedinicu). Kao fizički, materijalni objekt, tipična nekretnina u većini je zemalja zemljišna čestica zajedno sa svime što je trajno postavljeno na njoj (zgrade, konstrukcije, infrastruktura, drveće, itd.). Nekretnina može sadržavati više od jedne zgrade ili konstrukcije (npr. škola se kao nekretnina može sastojati od građevinskog zemljišta s glavnom školskom zgradom i posebnom zgradom sportskog objekta). Često se nekretnina lokalne

samouprave sastoji od dijela zgrade, npr. prizemlja ili podruma u zgradi s više katova (standardni je termin za ovu vrstu nekretnina prostor). Nekretnina također može biti i prazna zemljišna čestica, bez ikakvih građevina. S druge strane, nekretnina je generički termin kada se raspravlja o samom pojmu ili određenoj skupini jedinica nekretnina.

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

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

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

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

2.1. Osnovna polazišta

➔ *Zakoni i drugi propisi*

U vezi s nekretninama u primjeni je više zakonskih i podzakonskih propisa. Općina Kotoriba je u poziciji imatelja vlastite imovine koja pritom ulazi i u sustav državne imovine pa je bitno pri upravljanju nekretninama uzeti u obzir i propise koji se odnose na državnu imovinu. Najznačajniji propisi koji uređuju stjecanje, upravljanje, raspolaganje i korištenje nekretnina u vlasništvu Općine Kotoriba su sljedeći:

- Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima („Narodne novine“ br. 91/96, 68/98, 137/99, 22/00, 73/00, 129/00, 114/01, 79/06, 141/06, 146/08, 38/09, 153/09 i 143/12, 152/14 i 81/15 – pročišćeni tekst)
- Zakon o zemljišnim knjigama („Narodne novine“ br. 91/96, 114/01, 100/04, 107/07, 152/08, 55/13 i 60/13)
- Zakon o prostornom uređenju („Narodne novine“ br. 153/13 i 65/17)
- Zakon o gradnji („Narodne novine“ broj 153/13)
- Zakon o najmu stanova („Narodne novine“ br. 91/96, 48/98, 66/98 i 22/06)
- Zakon o prodaji stanova na kojima postoji stanarsko pravo („Narodne novine“ br. 43/92, 69/92, 87/92, 25/93, 26/93, 48/93, 2/94, 44/94, 47/94, 58/95, 103/95, 11/96, 76/96, 111/96, 11/97, 103/97, 119/97, 68/98, 163/98, 22/99, 96/99, 120/00, 94/01 i 78/02)
- Zakon o obveznim odnosima („Narodne novine“ br. 35/05, 41/08, 125/11 i 78/15)
- Zakon o postupanju s nezakonito izgrađenim zgradama („Narodne novine“ br. 86/12, 143/13 i 65/17)
- Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara („Narodne novine“ br. 66/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15 i 44/17)
- Zakon o državnoj izmjeri i katastru nekretnina („Narodne novine“ br. 16/07, 152/08, 124/10, 56/13, 121/16 i 09/17)
- Zakon o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora („Narodne novine“ br. 125/11 i 64/15),
- Zakon o procjeni vrijednosti nekretnina („Narodne novine“ broj 78/15)
- Zakon o izvlaštenju i određivanju naknade („Narodne novine“ broj 74/14)
- Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi („Narodne novine“ br. 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13 i 137/15)
- Zakon o uređivanju imovinskopravnih odnosa u svrhu izgradnje infrastrukturnih građevina („Narodne novine“ broj 80/11)
- Zakon o komunalnom gospodarstvu („Narodne novine“ br. 36/95, 70/97, 128/99, 57/00, 129/00, 59/01, 26/03 – pročišćeni tekst; 82/04, 110/04, 178/04, 38/09, 79/09, 153/09, 49/11, 84/11, 90/11, 144/12, 94/13, 153/13, 147/14 i 36/15)
- Zakon o cestama („Narodne novine“ br. 84/11, 22/13, 54/13, 148/13 i 92/14)
- Zakon o javno-privatnom partnerstvu („Narodne novine“ br. 78/12 i 152/14)

- Zakon o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske („Narodne novine” br. 94/13 i 18/16)
- Zakon o proračunu („Narodne novine” br. 87/08, 136/12 i 15/15)
- Zakon o fiskalnoj odgovornosti („Narodne novine” br. 139/10 i 19/14)
- Uredba o registru državne imovine („Narodne novine“ broj 55/11)
- Pravilnik o održavanju građevina („Narodne novine“ broj 122/14)
- Pravilnik o povezivanju zemljišne knjige i knjige položenih ugovora i o upisu vlasništva posebnog dijela nekretnine (etažnog vlasništva) („Narodne novine” broj 121/13)
- Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu („Narodne novine“ broj 3/15)
- Pravilnik o proračunskom računovodstvu i Računskom planu („Narodne novine” broj 124/14)

➤ ***Akti Općine Kotoriba (Pravilnici i Odluke)***

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

- Statut Općine Kotoriba („Službeni glasnik Međimurske županije“, broj 10/09)
- Odluka o raspolaganju nekretninama u vlasništvu Općine Kotoriba („Službeni glasnik Međimurske županije“ br. 11/10)
- Odluka o davanju u zakup i kupoprodaji poslovnog prostora u vlasništvu Općine Kotoriba („Službeni glasnik Međimurske županije“ br. 7/12)
- Odluka do izmijeni Odluke o davanju u zakup i kupoprodaji poslovnog prostora u vlasništvu Općine Kotoriba („Službeni glasnik Međimurske županije“ br. 16/12)
- Odluka o nerazvrstanim cestama („Službeni glasnik Međimurske županije“ br. 16/14)
- Odluka o davanju prostora u vlasništvu Općine Kotoriba na korištenje udrugama („Službeni glasnik Međimurske županije“ br. 14/16)

3. O OBVEZNIKU

Općina Kotoriba je jedinica lokalne samouprave, a područje na kojem se prostire je utvrđeno Zakonom o područjima županija, gradova i općina u Republici Hrvatskoj. Općina pripada Međimurskoj županiji. Sjedište Općine je na adresi: Kolodvorska 4, 40329 Kotoriba. U sastavu Općine Kotoriba nalazi se samo naselje Kotoriba.

Zakonom o regionalnom razvoju Republike Hrvatske („Narodne novine“ broj 147/14) i Odlukom o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti („Narodne novine“ broj 158/13) Općina Kotoriba je uvrštena u II. skupinu jedinica lokalne samouprave sa indeksom razvijenosti 73,82%.

Tablica 1 Opći podaci o obvezniku

OPĆINA KOTORIBA	
Županija	Međimurska županija
Broj stanovnika	3.224 stanovnika (Popis stanovništva iz 2011. godine)
Površina	26,58 km ² (3,64% ukupne površine MŽ)
Načelnik	Ljubomir Grgec
Sjedište Općine	Kotoriba
Adresa	Kolodvorska 4, 40329 Kotoriba
OIB	59532160535
MB	02580381
Web stranica	http://www.kotoriba.hr/
E - mail	opcina@kotoriba.hr
Telefon	040/682265
Faks	040/682247
Općinska naselja	Kotoriba

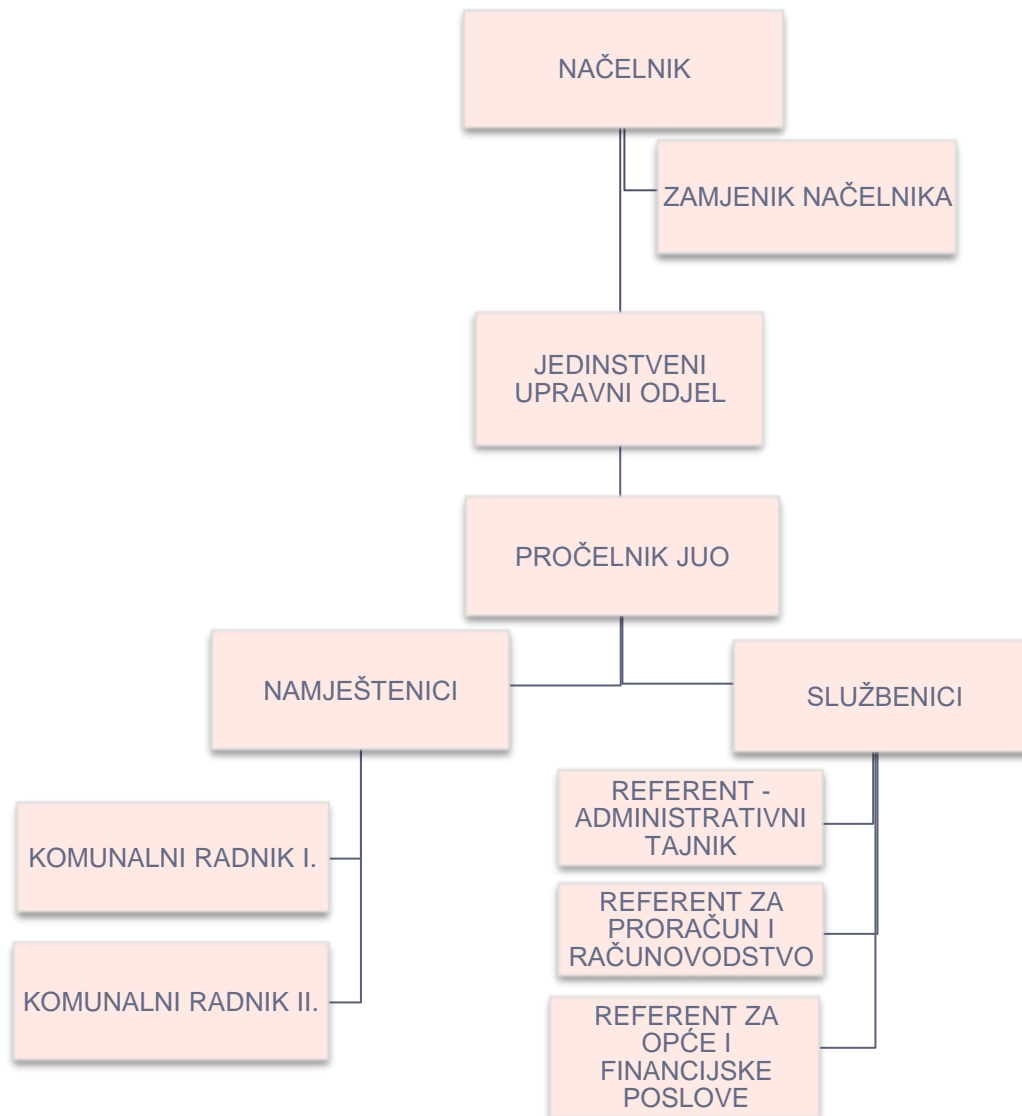
Izvor: <http://www.kotoriba.hr/>; www.dzs.hr; Strateški razvojni program Općine Kotoriba za razdoblje do 2020. godine

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

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

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

Slika 1 Organizacijska struktura unutar Općine Kotoriba



Izvor: Pravilnik o unutarnjem redu Jedinstvenog upravnog odjela Općine Kotoriba 2010. godine

Na čelu Općine se nalazi Načelnik koji je i odgovorna osoba za zastupanje Općine i nositelj izvršne vlasti: Ljubomir Grgec.

Općina Kotoriba može organizirati obavljanje pojedinih poslova zajednički s drugom jedinicom lokalne samouprave ili više jedinica lokalne samouprave, osnivanjem zajedničkih tijela, zajedničkog upravnog odjela ili službe, zajedničkog trgovačkog društva ili zajednički organizirati obavljanje pojedinih poslova u skladu s posebnim zakonom.

Organiziranje i djelovanje Općine, uključujući organe i službe lokalne samouprave koje formira, u značajnoj mjeri je strateški i operativno orijentirano potpomaganju i upravljanju razvojem lokalne zajednice u njezinom ekonomskom, društvenom i prostornom integritetu. U djelovanju lokalne uprave i samouprave jasno su uočljive aktivnosti usmjerene na stvaranje uvjeta i direktno unaprjeđivanje ekonomske osnove života u Općini Kotoriba. Neke od ekonomskih osnova su traženje razvojnog konsenzusa, rješavanje pitanja uređenja i upravljanja prostorom, koncesija, komunalnih usluga, te provođenje poticajnih akcija u gospodarstvu radi stvaranja kreativnog razvojnog okruženja. U suvlasništvu Općine Kotoriba su poduzeća Gradsko komunalno poduzeće PRE-KOM d.o.o. (GKP PRE-KOM d.o.o.), MEĐIMURSKE VODE d.o.o. te MEĐIMURJE-PLIN d.o.o. Sve ostale nekretnine u vlasništvu Općine su maksimalno iskorištene.

Statutom Općine Kotoriba uređuje se samoupravni djelokrug Općine, njegova obilježja, javna priznanja, ustrojstvo, ovlasti i način rada tijela Općine, način obavljanja poslova, oblici neposrednog sudjelovanja građana u odlučivanju, provođenje referendumu u pitanjima iz samoupravnog djelokruga, mjesna samouprava, ustrojstvo i rad javnih službi, suradnja s drugim jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, te druga pitanja od važnosti za ostvarivanje prava i obveza Općine Kotoriba.

➤ **Prostorna obilježja Općine Kotoriba**

Općina Kotoriba smještena je u krajnjem istočnom dijelu Međimurske županije. Općina graniči južno s Općinama Donja Dubrava, Donji Vidovec i Sveta Marija. Zapadno graniči sa Općinom Goričan i Gradom Prelogom. Osim navedenoga, Općina Kotoriba graniči i sa Republikom Mađarskom.

Općina je cestovno povezana sa ostatkom Hrvatske dok je u smislu cestovnih koridora izolirana. Željeznički promet je na zadovoljavajućoj razini s obzirom na činjenicu da se Općina nalazi na koridoru međunarodnog željezničkog pravca M501 (Mađarska – Hrvatska – Slovenija).

Klima je umjereno svježja kontinentalna s relativno vrućim ljetima, hladnim zimama i brzim prijelazima iz toplog u hladni dio godine. Padaline su na relativno visokoj razini na ovome području.

4. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA

4.1. SWOT analiza

SWOT analiza je sredstvo koje pomaže prepoznati, otkriti i utvrditi ključne čimbenike razvoja, potencijale za razvoj, kao i ograničenja u razvoju, u ovom slučaju razvoju Općine Kotoriba. Sukladno SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi identificirane su sljedeće snage, slabosti, prilike i prijetnje, a koje se odnose na Općinu Kotoriba.

Tablica 2 SWOT analiza

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obnovljena nisko naponska mreža ✓ Postojanje vodovodne, kanalizacijske i plinske mreže ✓ Postojanje 2 poduzetničke zone ✓ Općina se nalazi na koridoru međunarodnog željezničkog pravca (Mađarska – Hrvatska – Slovenija) ✓ Bogata kulturna i povijesna baština ✓ Velik udio radno aktivnog stanovništva ✓ Povoljni klimatski uvjeti ✓ Pogodno tlo za proizvodnju zdrave hrane ✓ Iskustvo i tradicija u poljoprivrednoj proizvodnji ✓ Izrađena jedinstvena baza nekretnina – Registar imovine Općine (popis jedinica imovine koje su u su/vlasništvu Općine Kotoriba) 	<ul style="list-style-type: none"> – Zapostavljenost željezničke infrastrukture – Prometna izoliranost, tj. slaba cestovna povezanost – Nedovoljna iskorištenost prirodnih resursa za razvoj selektivnih oblika turizma (sportsko - rekreativni, seoski, lovni) – Nedovoljan broj aktivnih poduzetnika u novoj poduzetničkoj zoni – Nedostatna infrastrukturna opremljenost poduzetničkih zona – Nedovoljna opremljenost dječjih igrališta i parkova – Nedostatak smještajnih kapaciteta – Usitnjenost poljoprivrednog zemljišta – Nedostatak financijskih sredstava za očuvanje i zaštitu kulturne i prirodne baštine te njezine valorizacije u turističke svrhe – Nedovoljna angažiranost u sudjelovanju u međunarodnim EU projektima – Negativni prirodni prirast stanovništva u 2015. godini – Nesređeni imovinsko pravni odnosi i katastarska pitanja – Nedostatak vlastitih sredstava za kapitalna ulaganja – Kvaliteta pojedinih lokalnih cesta, ulica i nogostupa nije na zadovoljavajućoj razini – Nedostatak financijskih sredstava za provedbu razvojnih programa i projekata – Disperzija imovine – Mrtvi kapital („mrtva“ imovina) - neiskorištenost imovine – Neevidentirana imovina u poslovnim knjigama – Nepoznata knjigovodstvena vrijednost pojedinih jedinica imovine (neprocijenjena imovina) – Neriješena imovinsko - pravna pitanja, tranzicijska pitanja koja se tiču imovine Općine – Neadekvatno i nedovoljno provedbenih mjera koje se odnose na učinkovito i transparentno upravljanje imovinom

Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asfaltirati i modernizirati cestovnu prometnicu Kotoriba – Goričan te izgraditi most Kotoriba – Murekeresztur sa prilaznim cestama ✓ Urediti i obnoviti dječja igrališta i parkove ✓ Fondovi za razvoj infrastrukture, zaštitu okoliša i prirode ✓ Članstvo u EU otvara mogućnost korištenja fondova specijaliziranih za valorizaciju, očuvanje i održivo korištenje kulturno - povijesne baštine (materijalne i nematerijalne) ✓ Sanacija i asfaltiranje pojedinih lokalnih cesta, ulica i nogostupa ✓ Poticanje okrupnjavanja zemljišta ✓ Sustavno uvođenje praćenja i vrednovanja razvojnih programa i projekata ✓ Stvaranje dodatne vrijednosti po jedinici imovine – visoka vrijednost – prilika za prodaju ✓ Revalorizacija vrijednosti imovine ✓ Pronalaženje optimalnih rješenja za rješavanje tranzicijskih pitanja vezanih za imovinu Općine ✓ Ostvarivanje kontinuirane suradnje s Katastrom i Zemljišnom knjigom – praćenje i evidentiranje promjena na imovini ✓ Prikupljanje financijskih sredstava potrebnih za ulaganja u imovinu (prenamjena, rekonstrukcija, dogradnja pojedinih jedinica imovine) ✓ Provođenje Strategije upravljanja imovinom ✓ Poticajnim mjerama u poljoprivredi poticati na maksimalno iskorištavanje poljoprivrednog zemljišta 	<ul style="list-style-type: none"> – Emigracija radne snage iz Općine Kotoriba u druge zemlje – osobito mladih i obrazovanih – Izmjena zakonske regulative – Nerazvijena Strategija upravljanja imovinom (neostvarivi/nerealni ciljevi koji se planiraju ostvariti) – Nemogućnost financiranja pojedinih razvojnih projekata (poteškoće prilikom pronalaska izvora financiranja) – Neostvorena suradnja među ključnim dionicima, kako na lokalnoj, tako i na regionalnoj razini

Izvor: Općina Kotoriba

4.2. PEST analiza

Kako bi se bolje definirale i razumjele brožčano ocijenjene vrijednosti iz PEST analize svakog područja, obrazložiti će se kratko kako slijedi: snaga okoline izražena je u brožčanim vrijednostima u granicama od 1-5 gdje je najmanji utjecaj izražen brojem 1, a najveći brojem 5. Ukoliko čimbenik djeluje kao prijetnja ima predznak minus (-), a ukoliko djeluje kao prilika ima predznak plus (+).

Značaj utjecaja okoline izražen je u brožčanim vrijednostima u granicama od 1-5. Ukupna ocjena pojedinih segmenata unutar navedenih okolina dobivena je umnoškom snaga i značaja utjecaja. Podsume su dobivene zbrojem ukupnih ocjena pojedinih čimbenika unutar određene okoline. Maksimalno pozitivni učinak segmenta okoline je +100, a maksimalno negativni učinak -100. Pozitivan predznak govori o poticajnim uvjetima okoline - što je veći rezultat, govori se o većoj povoljnosti, dok negativan rezultat govori o destimulirajućem utjecaju okoline. Ocjenjivanje svakog segmenta okoline prikazani su u sljedećoj tablici.

Ako uzmemo u obzir djelovanje Općine u pogledu upravljanja imovinom, ukupna ocjena je da je okolina stimulirajuća, a gledajući pojedine segmente uočavaju se pozitivni učinci kod socijalnog i tehnološkog segmenta okoline, a kod političko – pravnog i ekonomskog negativni učinci, što je vidljivo iz sljedeće tablice.

Tablica 3 PEST analiza

Segment	Utjecaj		Značaj	Ukupna ocjena
	-5, -4, -3, -2, -1 +1, +2, +3, +4, +5		1, 2, 3, 4, 5	
Političko - pravni	Priključivanje EU	+5	5	25
	Porezni sustav	-3	5	-15
	Efikasnost zakonodavstva	-3	4	-12
			Podsuma	-2
Ekonomski	Stopa nezaposlenosti	-2	5	-10
	Naklonost stranih investitora	+2	5	10
	Utjecaj krize	-3	3	-9
			Podsuma	-14
Socijalni	Gostoljubivost	+5	5	+25
	Odljev „mozgova“	-3	5	-15
	Depopulacija	-3	5	-15
	Inicijativa za vlastiti razvoj	+3	5	+15
			Podsuma	+10
Tehnološki	Dostupnost novih tehnologija	+3	5	+15
	Prometna infrastruktura	-2	5	-10
	Obrazovna infrastruktura	+4	5	+20
			Podsuma	+25
			Suma	+19

Izvor: Općina Kotoriba

4.3. Analiza ljudskih resursa

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

Cilj efikasnog planiranja ljudskih resursa je:

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

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

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

Putem interne analize dolazi se do sljedećih podataka:

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

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

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

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

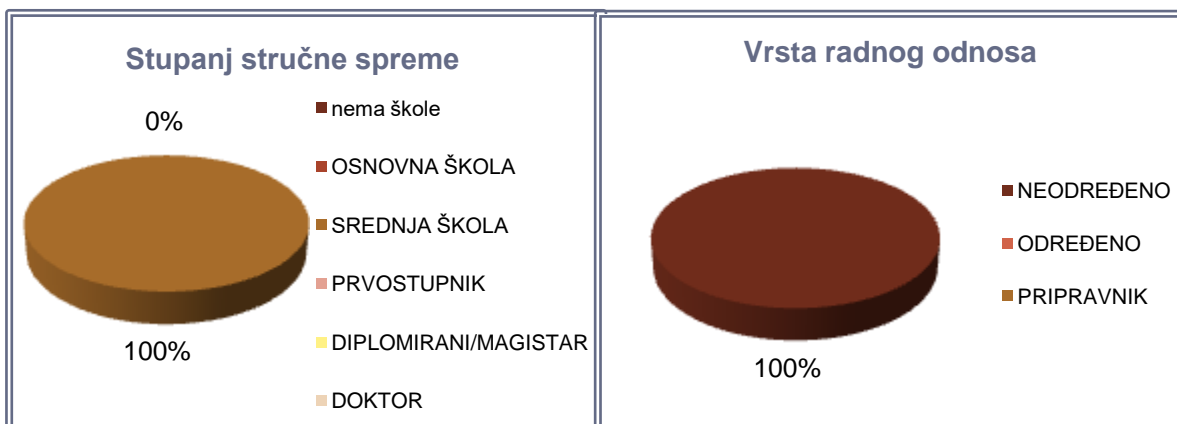
Zbog konstantnih promjena u obujmu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od zaposlenika. Dinamika radnog mjesta ukazuje na potrebu primjene analiza radnog mjesta, kao osnove za uspješnost izvršavanja radnih zadataka.

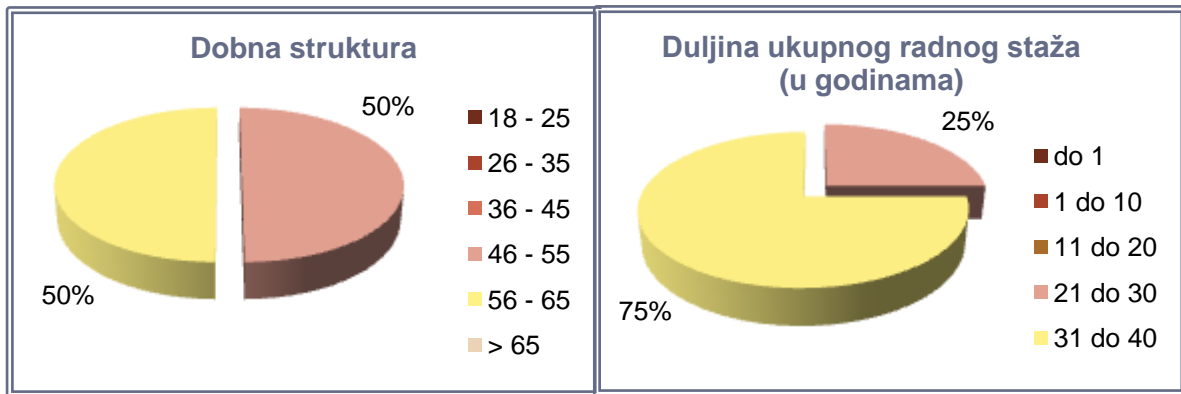
4.3.1. Interna analiza ljudskih resursa

U sljedećim grafikonima je prikazana interna analiza ljudskih resursa unutar Općine Kotoriba, i to prema sljedećim pokazateljima:

- ✓ stupanj stručne spreme,
- ✓ vrsta radnog odnosa,
- ✓ dobna struktura, te
- ✓ duljina ukupnog radnog staža (u godinama).

Grafikon 1 Interna analiza ljudskih resursa Općine Kotoriba





Izvor: Općina Kotoriba

Iz prethodno navedenih grafikona može se vidjeti udio zaposlenika u Općini Kotoriba prema stupnju stručne spreme, prema vrsti radnog odnosa, prema dobnoj strukturi te prema duljini ukupnog radnog staža (iskazano u godinama). Iz provedene analize se može zaključiti da su u Općini ukupno zaposlene 4 osobe¹ te da sve 4 osobe imaju završenu srednju školu. Djelatnici su zaposleni na neodređeno vrijeme, točnije njih 4 ili 100%. Polovina zaposlenika ili 2 osobe se kreće u intervalu od 46 – 55 godina starosti a ostala polovina ili 50% se kreće u intervalu 56 – 65 godina starosti. Najveći broj zaposlenika njih 3 ili 75% se kreće u intervalu 31 – 40 godina ukupnog radnog staža djelatnika.

¹ Stanje broja zaposlenih na dan 28.04.2016.

4.4. Analiza dionika

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

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

Tablica 4 Analiza dionika Općine Kotoriba

		Stupanj utjecaja	
		Jaki utjecaj	Slabi utjecaj
Stupanj važnosti	Jako važno	<ul style="list-style-type: none"> Vlada RH Ministarstvo pravosuđa RH Državna geodetska uprava Područni ured za katastar Čakovec – Ispostava Prelog Općinski sud u Čakovcu Zemljišnoknjižni odjel Prelog Ministarstvo gospodarstva Ministarstvo poljoprivrede Hrvatska poljoprivredna agencija Agencija za poljoprivredno zemljište Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju Ministarstvo turizma RH Ministarstvo financija Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU Ministarstvo državne uprave Međimurska županija 	<ul style="list-style-type: none"> Suradnja s medijima (TV, radio, Internet) Grad Prelog Općina Donja Dubrava Općina Donji Vidovec Općina Sveta Marija Općina Goričan Republika Mađarska
	Slabo važno	<ul style="list-style-type: none"> Gospodarski subjekti 	<ul style="list-style-type: none"> Suradnja s drugim institucijama (obrazovnim, kulturnim) u drugim jedinicama lokalne i regionalne samouprave Druge općine i gradovi Međimurske županije

Izvor: Općina Kotoriba

4.5. Analiza financijskih izvještaja

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

4.5.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja

Horizontalna analiza financijskih izvještaja prati promjene vrijednosti pozicija financijskih izvještaja tijekom više obračunskih razdoblja. Kroz horizontalnu analizu uočava se tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Ključna varijabla u horizontalnoj analizi prvenstveno je vrijeme, jer se usporedbom elemenata financijskih izvještaja, koji su iskazani u novčanim jedinicama, između dva ili više razdoblja donosi zaključak o kretanju pojave kroz promatrano razdoblje, pri čemu je moguće utvrditi problematična područja poslovanja. Pokazatelj analize financijskih izvještaja predstavlja racionalni broj koji podrazumijeva stavljanje u odnos jedne ekonomske veličine s drugom ekonomskom veličinom. Pokazatelji analize financijskih izvještaja se računaju kako bi se stvorila informacijska podloga za donošenje poslovnih odluka te je ovdje naveden pokazatelj ekonomičnosti poslovanja.

➔ *Prihodi*

Tablica 5 Ostvareni prihodi/primici Općine Kotoriba za 2014. i 2015. godinu, u kunama

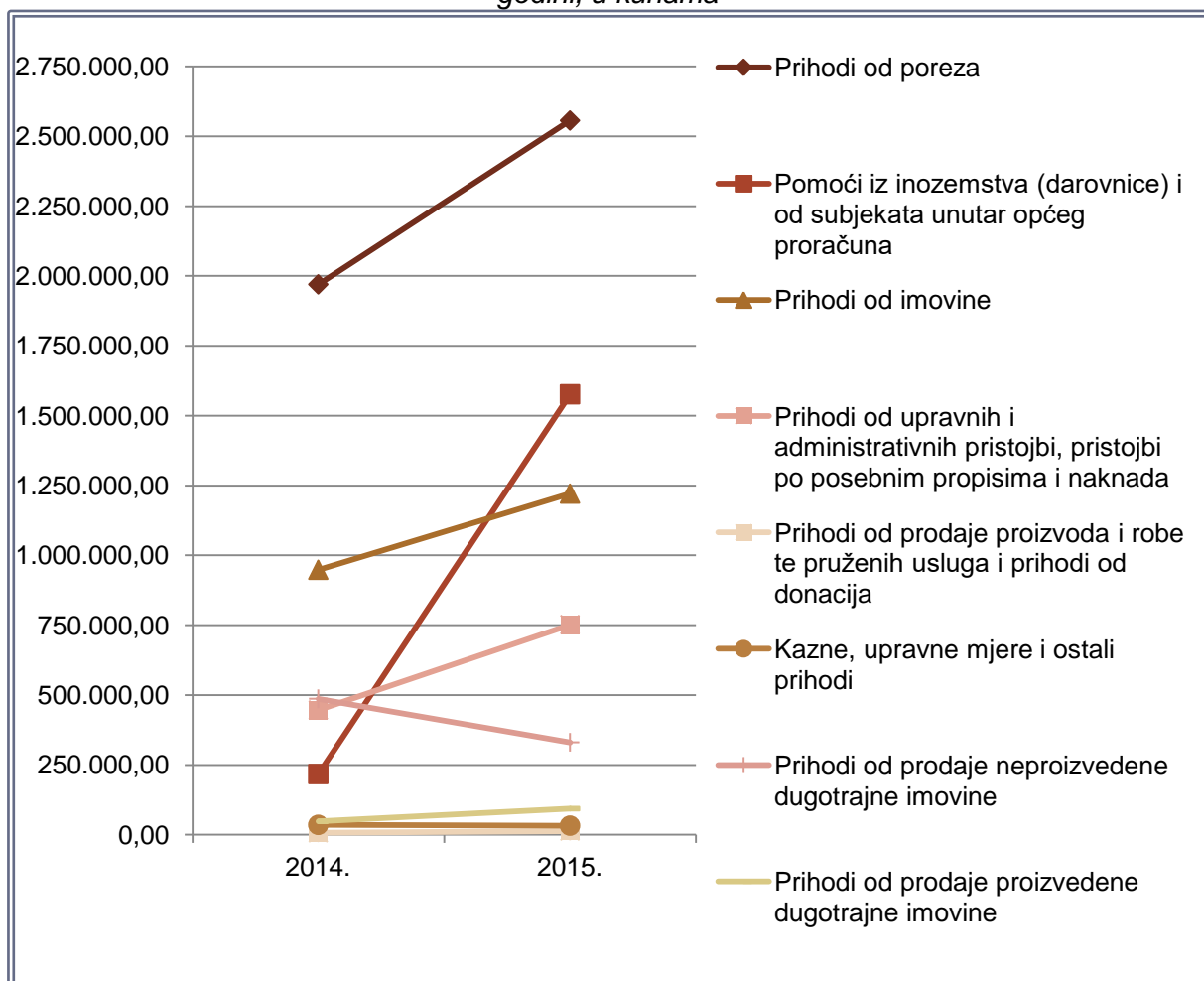
Red. Br.	Prihodi i primici	Ostvareno za 2014. (kn)	Ostvareno za 2015. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Prihodi od poreza	1.969.757	2.556.235	129,77
2.	Pomoći iz inozemstva (darovnice) i od subjekata unutar općeg proračuna	217.200	1.576.367	725,77
3.	Prihodi od imovine	948.210	1.220.764	128,74
4.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada	446.267	751.860	168,48
5.	Prihodi od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga i prihodi od donacija	6.854	13.207	192,69
6.	Kazne, upravne mjere i ostali prihodi	35.334	32.439	91,81
Ukupni prihodi poslovanja		3.623.622	6.150.872	169,74
7.	Prihodi od prodaje neproizvedene dugotrajne imovine	486.630	330.721	67,96
8.	Prihodi od prodaje proizvedene dugotrajne imovine	47.927	93.375	194,83
Ukupni prihodi od prodaje nefinancijske imovine		534.557	424.096	79,34
Ukupni primici od financijske imovine i zaduživanja		0	0	-
UKUPNI PRIHODI I PRIMICI		4.158.179	6.574.968	158,12

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2014. do 31. prosinca 2015. godine

Prihodi/primici Općine Kotoriba u 2015. godini su ostvareni u iznosu od 6.574.968 kn, što je za 2.416.789 kn ili 58,12% više u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udio imaju prihodi od poreza u iznosu od 2.556.235 kn ili 38,88%, zatim slijede pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna u iznosu od 1.576.367 kn ili 23,98%, prihodi od imovine u iznosu od 1.220.764 kn ili 18,57%, prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi, pristojbi po posebnim propisima i naknada u iznosu od 751.860 kn ili 11,44% te prihodi od prodaje neproizvedene dugotrajne imovine u iznosu od 330.721 kn ili 5,03% od ukupno ostvarenih prihoda/primitaka.

Općina Kotoriba je u 2015. godini ostvarila i prihode od prodaje proizvedene dugotrajne imovine u iznosu od 93.375 ili 1,41%, kazni, upravnih mjera i ostalih prihoda u iznosu od 32.439 kn ili 0,49% i prihode od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga i prihodi od donacija u iznosu od 13.207 kn ili 0,20%.

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



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2014. do 31. prosinca 2015. godine

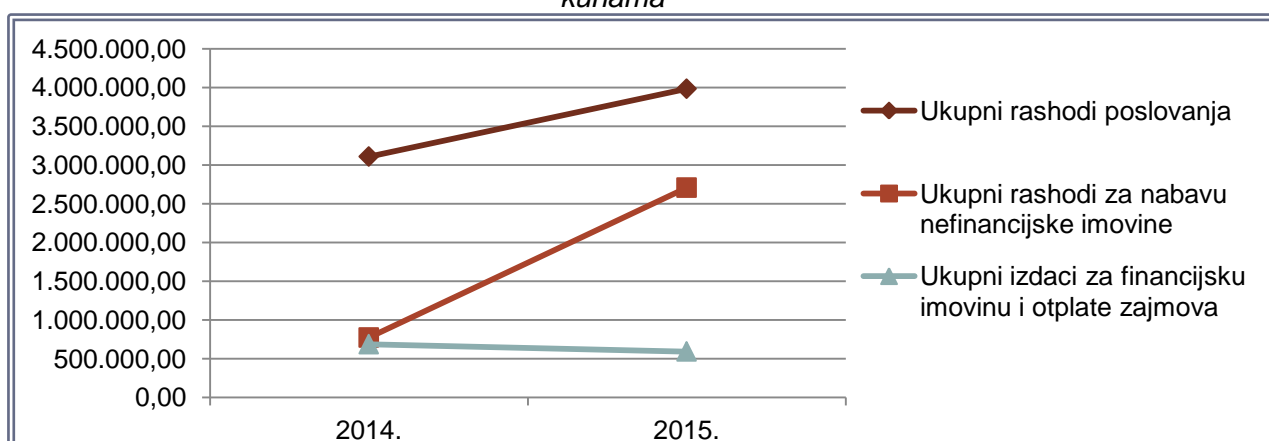
➔ *Rashodi*

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

Red. br.	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2014. (kn)	Ostvareno za 2015. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Rashodi za zaposlene	535.367	912.656	170,47
2.	Materijalni rashodi	1.312.325	1.397.963	106,53
3.	Financijski rashodi	146.211	139.958	95,72
4.	Pomoći dane u inozemstvo i unutar općeg proračuna	451.637	532.765	117,96
5.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	166.385	219.950	132,19
6.	Ostali rashodi	494.319	777.765	157,34
Ukupni rashodi poslovanja		3.106.244	3.981.057	128,16
Višak prihoda poslovanja (tekuća godina)		517.378	2.169.815	419,39
7.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	440.747	2.171.526	492,69
8.	Rashodi za dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini	330.406	533.625	161,51
Ukupni rashodi za nabavu nefinancijske imovine		771.153	2.705.151	350,79
Manjak prihoda od nefinancijske imovine (tekuća godina)		236.596	2.281.055	964,11
Ukupni izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova		685.719	592.036	86,34
Manjak primitaka od financijske imovine i otplate zajmova		685.719	592.036	86,34
UKUPNO RASHODI I IZDACI		4.563.116	7.278.244	159,50
Manjak ukupnih prihoda i primitaka (tek. godina)		404.937	703.276	173,68
Manjak prihoda i primitaka - preneseni		212.273	279.809	131,82
Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju		617.210	983.085	159,28

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2014. do 31. prosinca 2015. godine

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



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2014. do 31. prosinca 2015. godine

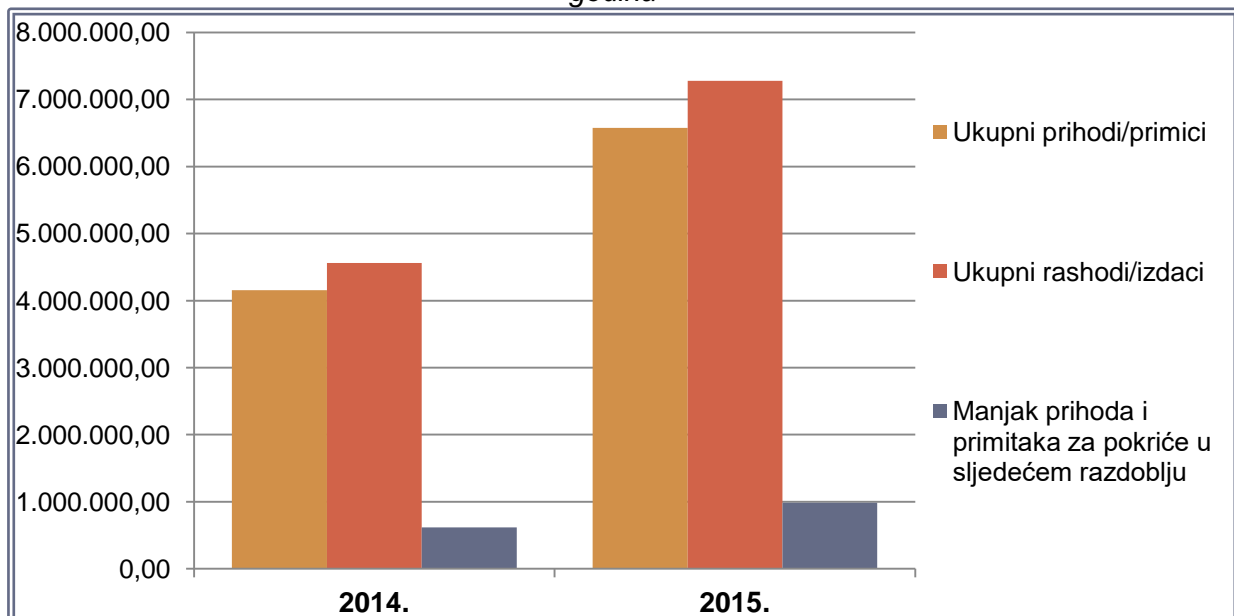
Na temelju provedene analize Izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja do 31. prosinca 2015. godine, utvrđuje se da je Općina Kotoriba na dan 31.12.2015. godine ostvarila poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to :

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 2.169.815 kn
- manjak prihoda od nefinancijske imovine u iznosu od 2.281.055 kn
- manjak primitaka od financijske imovine i otplate zajmova u iznosu od 592.036 kn
- ukupan manjak prihoda/primitaka u iznosu od 703.276 kn

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2015. godini iznose 7.278.244 kn što je u odnosu na prethodnu godinu povećanje rashoda/izdataka za 2.715.128 kn ili 59,50%. Manjak prihoda/primitaka nad rashodima/izdacima tekuće godine iznosio je 703.276 kn, a preneseni manjak prihoda/primitaka iz prethodnih godina 279.809 kn, temeljem čega dobivamo iznos od 983.085 kn manjka prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju.

Proračunska sredstva su korištena za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga, a vrijednosno najznačajniji rashodi/izdaci su ostvareni kroz rashode za nabavu proizvedene dugotrajne imovine u iznosu od 2.171.526 kn ili 29,84%, materijalne rashode u iznosu od 1.397.963 kn ili 19,21%, rashode za zaposlene u iznosu od 912.656 kn ili 12,54%, zatim ostale rashode u iznosu od 777.765 kn ili 10,69% ukupno ostvarenih rashoda/izdataka.

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



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje 1. siječnja 2014. do 31. prosinca 2015. godine

4.5.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja

Tablica 7 Vertikalna analiza aktive bilance Općine Kotoriba

AKTIVA	2014. godina	%	2015. godina	%	Indeks 2015./2014.
Dugotrajna imovina/ Nefinancijska imovina	27.661.471	59,14	29.118.958	61,36	105,27
Kratkotrajna imovina/ Financijska imovina	19.109.074	40,86	18.334.011	38,64	95,94
Ukupno	46.770.545	100,00	47.452.969	100,00	101,46

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2015.; Općina Kotoriba

U 2014. godini dugotrajna imovina Općine Kotoriba sudjeluje sa 59,14%, dok kratkotrajna imovina sudjeluje sa 40,86% u ukupnoj imovini. U 2015. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini sudjeluje u nešto većem postotku u odnosu na 2014. godinu, tj. udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini iznosio je 61,36%, a udio kratkotrajne imovine je iznosio 38,64%.

Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, vidi se povećanje ukupne imovine u 2015. godini u odnosu na 2014. za 1,46%.

Tablica 8 Vertikalna analiza pasive bilance Općine Kotoriba

PASIVA	2014. godina	%	2015. godina	%	Indeks 2015./2014.
Obveze	4.994.738	10,68	4.767.349	10,05	95,45
Vlastiti izvori	41.775.806	89,32	42.685.620	89,95	102,18
Ukupno	46.770.544,00	100,00	47.452.969,00	100,00	101,46

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2015.; Općina Kotoriba

U 2014. godini udio obveza Općine Kotoriba u ukupnoj pasivi iznosio je 10,68%, dok se u 2015. godini taj postotak neznatno smanjio na 10,05% te je i indeks usporedbe navedene dvije godine manji od 100, tj. iznosi 95,45.

Što se tiče vlastitih izvora, njihov se udio u ukupnom iznosu pasive povećao, odnosno vidljivo je povećanje u postotnom iznosu od 0,63%.

4.5.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja

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

Ekonomičnost ukupnog poslovanja	=	$\frac{\text{ukupni prihodi i primici}}{\text{ukupni rashodi i izdaci}}$
	=	$\frac{6.574.968}{7.278.244}$
	=	0,90

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti Općine Kotoriba nešto manji od jedan, Općina je u tekućoj godini poslovala s gubitkom, a s obzirom na preneseni manjak prihoda/primitaka iz proteklih godina, Općina posluje s proračunskim deficitom i to u iznosu od 983.085 kn.

5. UPRAVLJANJE IMOVINOM

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

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

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

- **OSNIVANJE ODJELA ZA UPRAVLJANJE IMOVINOM**
Odgovornost bi trebala biti centralizirana tako da jedan odjel i pojedini dužnosnici u tom odjelu budu odgovorni za rezultate procesa upravljanja imovinom.
- **FORMULIRANJE STRATEŠKE ULOGE NEKRETNINA U OSTVARIVANJU CILJEVA LOKALNE SAMOUPRAVE**
Taj proces treba provesti na lokalnoj razini uz detaljnu raspravu i konsenzus. Ciljevi bi mogli uključiti pružanje obaveznih usluga što je moguće efikasnije, ostvarivanje prihoda radi financiranja zadataka lokalne samouprave, poboljšanje kulturnoga života grada/naselja, boljega fizičkog izgleda grada/naselja, smanjivanje subvencija nevladinim organizacijama i socijalnim korisnicima imovine. Mogu se odrediti i drugi ciljevi.
- **PODJELA (KLASIFIKACIJA) NEKRETNINA U SKLADU S NJIHOVIM ODNOSOM PREMA ZADACIMA LOKALNE SAMOUPRAVE**
Financijska politika, odgovornost i odluka lokalne samouprave o “zadržavanju ili raspolaganju” u vezi s konkretnom nekretninom trebale bi se zasnivati na tome zašto je ta nekretnina potrebna i kako se koristi. Činjenica da se neki objekt rabi za takve ključne zadaće kao što je prostor same lokalne samouprave ili za

društvene zadaće kao što je prikazivanje filmova utjecat će na pristupe i odluke o upravljanju imovinom.

- **IZRADA BAZE PODATAKA O IMOVINI**

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

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

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

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

1. uvođenje baze podataka/sustava inventure za svaku jedinicu imovine posebno,
2. povrat imovine (tranzicijska pitanja),
3. klasifikacija imovine i formuliranje financijske politike u skladu s klasifikacijom,
4. procjena vrijednosti imovine,
5. računovodstvo i financijsko planiranje za imovinu (operativni izvještaji),
6. intenzivna financijska analiza portfelja, imovine i projekata,
7. deregulacija poslovnoga zakupa i poboljšanje postupaka iznajmljivanja,
8. kvantificiranje i praćenje direktnih i indirektnih subvencija vezanih za nekretnine koje uživaju zakupci i korisnici nekretnina u vlasništvu lokalne samouprave,
9. izvještavanje o imovini,
10. konsolidiranje upravljanja,
11. izrada sveobuhvatnog plana za upravljanje imovinom.

5.1. Inventura imovine

Kako bi se uspješno upravljalo imovinom, svaka JLS treba:

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

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

- ✓ kvalitetna briga o javnoj imovini zahtijeva prikupljanje podataka i kontrolu,
- ✓ zakonska obveza prikupljanja podataka (u nekim slučajevima),
- ✓ preduvjet za izdavanje municipalnih obveznica, te
- ✓ unapređuje odgovornost lokalne samouprave i transparentnost u radu s njezinim nekretninama.

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

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

Općina Kotoriba je formirala popis imovine koji sadržava sljedeće knjigovodstvene podatke:

- naziv imovine
- konto
- katastarska čestica
- nabavna vrijednost
- ispravak vrijednosti
- sadašnja vrijednost

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

U ukupnoj površini nekretnina Općine Kotoriba (1.174.558,00 m² prema uspostavljenom Registru nekretnina), 64,81% imovine čine ostali nerazvrstani putevi, 17,74% imovine čine ceste, zatim slijedi katastarska kultura poljoprivredna zemljišta (oranice, vinogradi, voćnjaci) sa udjelom od 6,26%, dok preostali dio imovine čine različite katastarske kulture: kuće, dvorišta, groblja i mrtvačnice, škole, zemljišta za sport i rekreaciju, poslovni prostori, ostala zemljišta itd.

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

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

Općina Kotoriba je organizirala obavljanje poslova kroz ustrojavanje Jedinstvenog upravnog odjela za obavljanje svih poslova iz samoupravnog djelokruga Općine.

Općina je poduzela sve potrebne mjere da bi se u dogledno vrijeme izradile kvalitetne baze podataka o imovini temeljem koje bi se provodilo kvalitetnije upravljanje imovinom. Općina teži ka unaprjeđenju procesa upravljanja imovinom, angažira vanjske konzultante, intenzivno radi na educiranju zaposlenika, prikupljanju i obradi podataka o imovini i kroz konsolidirano centralizirano upravljanje imovinom nastoji povećati učinkovitost. Problem u provedbi istog je nedostatak ljudskih resursa u samoj Upravi Općine kao i financijskih resursa za kvalitetno provođenje svih segmenata same Strategije.

5.2. Tranzicijska pitanja

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

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

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

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

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

Općina Kotoriba nema pokrenutih postupaka povrata imovine.

5.3. Klasifikacija imovine

Sljedeće aktivnosti koje JLS mora provesti kako bi uspješno upravljala imovinom su:

- ✓ izraditi nacrt klasifikacije sve imovine, odnosno podijeliti imovinu prema ABC klasifikaciji imovine,
- ✓ formulirati načela i ciljeve za svaku skupinu imovine,
- ✓ uvesti standarde za „potrošnju imovine“ za one subjekte kojima lokalna samouprava daje potporu,
- ✓ na sjednici Vijeća JLS potvrditi klasifikaciju i financijska načela/ciljeve kao dio Cjelovitog plana upravljanja imovinom.

Imovinu možemo podijeliti na tri skupine:

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

Tablica 9 Primjer portfelja nepokretne imovine u Hrvatskoj

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

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

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

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

FINANCIJSKA NAČELA I CILJEVI**Obvezna imovina**

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

Diskrecijska imovina

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

Posebno je korisno razmotriti sljedeće mjere:

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

Višak imovine

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

PREPORUKA

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

(prema zakonskom okviru nije potrebno)

Tablica 10 Klasifikacija imovine Općine Kotoriba

Red. br.	Osnovni podaci o jedinici imovine	Klasifikacija imovine	
		Funkcija	Optimalna

	Naziv/vrsta jedinice imovine	Broj katastarske čestice	Površina (m ²)	funkcija					
				A	B	C	A	B	C
1.	CESTE	44 JI	208.400,00	+			+		
2.	OSTALI NERAZVRSTANI PUTEVI	308 JI	761.206,00	+			+		
3.	ULICE	2 JI	28.374,00	+			+		
4.	GROBLJA I MRTVAČNICE	2 JI	19.270,00	+			+		
5.	OSTALA ZEMLJIŠTA	10 JI	27.129,00	+			+		
6.	OSTALI JAVNI PROSTORI	2 JI	1.416,00	+			+		
7.	POLJOPRIVREDNA ZEMLJIŠTA	38 JI	73.494,00		+				+
8.	NEIZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	12 JI	10.938,00		+				+
9.	IZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	32 JI	13.256,00		+				+
10.	ŠUME	2 JI	811,00		+				+
11.	ZEMLJIŠTA ZA SPORT I REKREACIJU – ŠUDRANA, RIBIČKI DOM	k.č. 5576	27.591,00	+			+		
12.	KINA - U MJESTU, KINO DVORANA DVORIŠTE	k.č. 1099	330,00		+				+
13.	OSTALI OBRAZOVNI OBJEKTI – U MJESTU KNJIŽNICA, DVORIŠTE	k.č. 1000	166,00	+			+		
14.	OSTALI POSLOVNI PROSTORI – U MJESTU, KUĆA	k.č. 1013	70,00		+				+
15.	OSTALI POSLOVNI PROSTORI – U MJESTU, POSLOVNI OBJEKAT	k.č. 1426	390,00		+				+
16.	OSTALI POSLOVNI PROSTORI – U MJESTU, UPRAVNA ZGRADA	k.č. 1012	636,00		+				+
17.	VRTIČI – U MJESTU DJEČJI VRTIĆ	k.č. 860	389,00	+			+		
18.	ŠKOLE – U MJESTU ŠKOLA	k.č. 282	327,00	+			+		
19.	ZATVORENI TERENI – U MJESTU ŠPORTSKA DVORANA	k.č. 280	365,00	+			+		
UKUPNO			1.174.558,00						

Izvor: Općina Kotoriba

Općina Kotoriba u svom suvlasništvu ima i 3 poduzeća, a ista su navedena u sljedećoj tablici. Navedena poduzeća ubrajamo u C skupinu.

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

Red. br.	Opći podaci o poduzeću/ trgovačkom društvu			Udio vlasništva
	Naziv	Adresa	OIB	
1.	GKP PRE-KOM d.o.o. za obavljanje komunalnih djelatnosti	Ulica Kralja Zvonimira 9, 40323 Prelog	15704341739	2,00
2.	MEĐIMURSKE VODE d.o.o. za javnu vodoopskrbu i javnu odvodnju	Matice hrvatske 10, 40000 Čakovec	81394716246	3,27
3.	MEĐIMURJE-PLIN d.o.o. za opskrbu i distribuciju plina	Obrtnička 4, 40000 Čakovec	29035933600	2,90

Izvor: <http://www.pre-kom.hr/uprava.html>, <http://www.medjimurje-plin.hr/>, <http://medjimurske-vode.hr/kontakt/>, <https://www.fininfo.hr/>, Općina Kotoriba

5.4. Procjena vrijednosti imovine/nekretnina

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

1. jedinice imovine koje se mogu prenijeti (prodati) barem potencijalno (imovina u vlasništvu lokalne samouprave, npr. općinska vijećnica);
 - za tu je imovinu poznavanje tržišne vrijednosti imovine ključ praćenja i kontrole rezultata;
2. imovina lokalne samouprave koja nije prenosiva prema bilo kakvim racionalnim pretpostavkama (npr. mostovi);
 - suvremeni pristup za procjenu imovine je takozvana cijena vijeka trajanja, koja se sastoji od cijene izgradnje i troškova održavanja i popravaka imovine za vrijeme njezina vijeka trajanja.

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

ODREĐIVANJE PRIORITETA MEĐU IMOVINOM KOJA SE PROCJENJUJE:

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

Preporuke za primjenu prilikom procjene vrijednosti imovine su sljedeće:

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

Općina Kotoriba ima ukupno 475 jedinica imovine prema uspostavljenom Registru imovine u kojemu je sva imovina grupirana u portfelje i potportfelje. Registar imovine daje cjelokupan pregled imovine Općine, sa svim relevantnim podacima kao što su: naziv jedinice imovine, površina, vrijednost imovine, katastarska općina, broj katastarske čestice, prihodovna i troškovna strana za svaku pojedinu jedinicu imovine. Osim navedenoga, posebno je potrebno istaknuti da je u Registru imovine sva imovina funkcijski klasificirana na: obaveznu, diskrecijsku i višak imovine.

S obzirom na veliki broj jedinica imovine koju tehnički nije moguće uvrstiti u samu Strategiju upravljanja imovinom, detaljan pregled imovine sa financijskog aspekta, odnosno vrijednosti imovine nalazi se u Registru imovine Općine Kotoriba koji je sastavni dio ove Strategije.

Procijenjena vrijednost imovine, odnosno pojedinih jedinica imovine rezultat je sveobuhvatnih istraživanja tržišnih cijena za pojedine vrste imovine, odnosno nekretnina na pojedinom području, u ovom slučaju na području Općine Kotoriba. Prilikom definiranja vrijednosti svake pojedine vrste imovine koristila se prosječna tržišna cijena nekretnina na tržištu nekretnina i zakonski okvir, odnosno pojedini Pravilnici, Odluke i Napatci za određivanje vrijednosti pojedinih vrsta imovine, odnosno nekretnina koji se u nastavku navode:

- ✓ APZ – Agencija za poljoprivredno zemljište – Cjenik zemljišta
- ✓ Uputa o priznavanju, mjerenju i evidentiranju imovine u vlasništvu Republike Hrvatske
- ✓ Pravilnik o mjerilima za utvrđivanje vrijednosti oduzetog poljoprivrednog zemljišta, šuma i šumskog zemljišta
- ✓ Agencije za posredovanje nekretninama (Hrvatska gospodarska komora)
- ✓ Podaci iz Porezne uprave
- ✓ Interne knjigovodstvene evidencije Općine Kotoriba (Elaborat procjene tržišne vrijednosti nekretnina)

Ukupna procijenjena vrijednost imovine/nekretnina u vlasništvu Općine Kotoriba (sukladno utvrđenom Registru imovine Općine Kotoriba) iznosi 28.954.401,84 kn. Struktura imovine Općine i vrijednosti po portfeljima i potportfeljima su vidljivi u sljedećoj tablici.

Tablica 12 Prikaz vrijednosti imovine Općine Kotoriba po portfeljima i potportfeljima

Struktura imovine

UKUPNO

Portfelj	Potportfelj	Vrijednost	Troškovi	Prihodi	Broj JI	Količina po J.M.	J.M.	Cijena po J.M.
JAVNI PROSTORI	OSTALI JAVNI PROSTORI	65233,42			1	150,00	m2	434,89
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	GROBLJA I MRTVAČNICE	1717673,87			2	19431,00	m2	88,40
KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	OSTALA KOMUNALNA INFRASTRUKTURA	622625,45			5	6989,00	m2	89,09
KULTURNI OBJEKTI	KINA	2087099,77			1	330,00	m2	6.324,54
KULTURNI OBJEKTI	OSTALI OBJEKTI KULTURE	16706,09			1		m2	
OBRAZOVNI OBJEKTI	OSTALI OBRAZOVNI OBJEKTI	394242,52			1	166,00	m2	2.374,95
OBRAZOVNI OBJEKTI	VRTIČI	1029043,18			1	389,00	m2	2.645,36
OBRAZOVNI OBJEKTI	ŠKOLE	166056,73			1	327,00	m2	507,82
POSLOVNI PROSTORI	OSTALI POSLOVNI PROSTORI	2037662,33			3	1593,00	m2	1.279,14
PROMETNICE	CESTE	1188531,71			45	209666,00	m2	5,67
PROMETNICE	OSTALI NERAZVRSTANI PUTEVI	569957,60			308	754795,00	m2	0,76
PROMETNICE	ULICE	22699,20			2	28374,00	m2	0,80
SPORTSKI OBJEKTI	OSTALI SPORTSKI OBJEKTI	1368191,56			2	552,00	m2	2.478,61
ZDRAVSTVENI OBJEKTI	AMBULANTE	14239566,55			1	56,20	m2	253.373,07
ZEMLJIŠTA	IZGRAĐENA GRAĐEVINSKA ZEMLJIŠTA	875422,34			38	15931,00	m2	54,95
ZEMLJIŠTA	JAVNI PROSTORI ZA NAJAM	38388,17			1	1890,00	m2	20,31
ZEMLJIŠTA	OSTALA ZEMLJIŠTA	2212638,35			45	119735,00	m2	18,48
ZEMLJIŠTA	POLJOPRIVREDNA ZEMLJIŠTA	302663,00			17	26224,00	m2	11,54
	Ukupno:	28954401,84			475			

Izvor: Registar imovine Općine Kotoriba

5.5. Operativni izvještaji

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

Svrha operativnih izvješća je ocijeniti financijske rezultate pojedine imovine i odrediti problematične jedinice imovine radi korektivnih mjera. Problem je u mnogim lokalnim samoupravama u Hrvatskoj taj što se podaci o financijskim rezultatima rijetko prikupljaju na osnovi pojedinačne imovine. Umjesto toga, podaci se prikupljaju i prezentiraju zbirno, što je prikladno za opće računovodstvene svrhe, ali ne i za djelotvorno upravljanje imovinom. Zbog toga je za lokalnu samoupravu bitno uvesti i stalno koristiti obrazac za operativne izvještaje.

Preporuke za primjenu operativnih izvještaja za imovinu i portfelje su sljedeće:

- ✓ sustavno upotrebljavati operativne izvještaje za svu imovinu (i prostore),
- ✓ u operativne izvještaje treba uključiti sve bitne prihode i izdatke za svaku jedinicu imovine uz, što je posebno važno, troškove upravljanja,
- ✓ treba upotrebljavati računalne aplikacije za upravljanje imovinom, i to posebno one aplikacije koje se mogu nabaviti u Hrvatskoj i za koje se može dobiti podrška u privatnim organizacijama za upravljanje imovinom i njihovim podružnicama,
- ✓ za portfelje homogenih jedinica imovine (kao što su javne površine za iznajmljivanje), treba uvesti izvještaje o prihodu na razini portfelja,
- ✓ pripremiti godišnji proračun ili financijski plan za svaku jedinicu imovine te provoditi redovitu usporedbu i analizu stvarnih i planiranih učinaka imovine.

U svrhu upravljanja imovinom, tipični će se operativni izvještaji sastojati od sažetog pregleda prihoda i izdataka. Važno je biti prilagodljiv u oblikovanju izvještaja, dodavati ili brisati skupine prihoda i izdataka prema potrebi. Korisno je napraviti izvještaj tako da se stvarni rezultati mogu usporediti stavku po stavku s proračunom i s rezultatima iz prethodne godine. Tipičan izvještaj sadrži najmanje dva stupca s podacima:

- a) rezultate tekućega mjeseca i
- b) kumulativne rezultate za godinu na dan.

Dalje u tekstu slijedi primjer takva jednostavnog izvještaja koji ne uključuje sve vrste usporedbi, ali takve usporedbe zahtijevaju samo dodavanje stupaca s tim podacima.

Tablica 13 Primjer operativnog izvještaja

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

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

Od najveće je važnosti da zaposlenici u lokalnoj samoupravi izrade takve izvještaje za svu imovinu kojom sami upravljaju. Ako je upravljanje imovinom povjereno

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

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

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

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

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

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

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

vanjskim upraviteljima nekretninama, od njih će se tražiti operativni izvještaji. Upravitelji nekretninama mogu već biti potpuno sposobni podnijeti odgovarajuće izvještaje, ali to ne čine zbog izostanka interesa vlasnika imovine ili zbog nedovoljnoga razumijevanja mogućnosti njihovih sustava.

Osim mjesečnih izvještaja, potrebno je priložiti i kumulativne izvještaje za godinu do datuma aktualnog izvještaja za svaku pojedinu nekretninu. Važno je da upravitelji imovinom imaju pregled dužeg razdoblja jer je to ključno za trendove praćenja korištenja i ocjenu rezultata imovine.

Operativni izvještaj sastavni je dio Izvješća o provedbi plana kojeg na temelju Godišnjeg plana upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Općine Kotoriba Općinski načelnik podnosi Općinskom vijeću.

Unutar Općine Kotoriba je uspostavljen sustav izrade i predaje operativnih izvještaja. Do 31.12.2016. godine su izradili izvještaje, odnosno redovno su vodili evidenciju svih prihoda i izdataka povezanih s funkcioniranjem jedinice nekretnine. Izradu operativnih izvještaja planiraju i ubuduće izrađivati, ali je proces usporen zbog manjka ljudskih i financijskih resursa.

5.6. Financijska analiza portfelja, imovine i projekata

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

Tablica 14 Prikaz podjele imovine Općine Kotoriba prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini

Red. br.	Portfelj	Ukupna površina portfelja (m ²)
		Kotoriba
1.	Zemljišta ⁹	125.628,00
2.	Prometnice ¹⁰	997.980,00
3.	Komunalna Infrastruktura ¹¹	19.270,00
4.	Poslovni prostori ¹²	1.096,00
5.	Obrazovni objekti ¹³	882,00
6.	Sportski objekti ¹⁴	27.956,00
7.	Kulturni objekti ¹⁵	330,00
8.	Javni prostori ¹⁶	1.416,00
UKUPNO:		1.174.558,00

Izvor: Registar imovine Općine Kotoriba

Iz prethodno prikazane tablice se može zaključiti da Općina Kotoriba raspolaže s ukupno 1.174.558,00 m² zemljišta te je u većini slučajeva isključivi vlasnik istih.

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

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

¹⁰ Prometnice obuhvaćaju ulice, ostale nerazvrstane puteve i ceste.

¹¹ Komunalna infrastruktura obuhvaća groblja i mrtvačnice.

¹² Poslovni prostori obuhvaćaju gospodarske zgrade, zgrade mješovite upotrebe, zgrade mjesnih ureda i sl.

¹³ Obrazovni objekti obuhvaćaju škole i vrtiće te ostale obrazovne ustanove.

¹⁴ Sportski objekti obuhvaćaju zatvorene terene i zemljišta za sport i rekreaciju.

¹⁵ Kulturni objekti obuhvaćaju kina.

¹⁶ Javni prostori obuhvaćaju ostale javne prostore.

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

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

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

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

1. ALAT (stopa kapitalizacije)

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

$$R = I / V$$

R – stopa kapitalizacije

I – prihod

V – vrijednost

Svaka od ovih triju značajki može biti izračunata ako su druge dvije poznate. Stopa kapitalizacije (jednostavna stopa povrata) R može biti izračunata ako su poznati (procijenjeni) godišnji prihod i vrijednost imovine. R (stopa kapitalizacije) se može 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. Neto operativni prihod ili neto tijek novca apsolutno je neophodna osnovna karakteristika za bilo koju imovinu koja stvara prihod jer stavlja zajedno prihode i troškove, te pokazuje ostvaruje li imovina neto prihod ili neto gubitak.

Kada upravitelj imovine uoči pokazatelje da imovina ne ostvaruje zadovoljavajuće povrate, najprije bi trebao pomno ispitati čitav lanac upravljanja imovinom. Kako bi utvrdio postoje li prilike za poboljšanje financijskih rezultata potrebno je djelovati u

smjeru povećanja prihoda te smanjenja izdataka. Prihodi se mogu povećati npr. kroz povećanje najamnine na tržišnu razinu ili smanjenje vremena kad je prostor prazan, dok se izdaci mogu svesti na minimum kroz npr. štednju na održavanju i popravcima bez smanjivanja vrijednosti imovine, kroz smanjenje komunalnih troškova ili troškova upravljanja.

2. ALAT (indikator operativnog troška)

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

Indikator operativnog troška = ukupni operativni troškovi / efektivni bruto prihod

ili dodatno na to

Indikator neto prihoda = neto operativni prihod / efektivni bruto prihod

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

- **ANALIZA DISKONTIRANOGA NOVČANOG TIJEKA**

Sveobuhvatnija tehnika za analiziranje prihoda nekretnine ili investicijskih projekata je Analiza diskontiranoga novčanog tijeka. U biti, ova tehnika omogućava procjenu tržišne vrijednosti imovine ili projekta zasnovanog na dohodcima i troškovima koji nastaju u određenome 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. Tako budući dohodak vrijedi manje nego sadašnji dohodak. Kupovina imovine danas (ili odluka da se ne proda i zaprimi njezina vrijednost danas) omogućava vlasniku da primi ostvareni tijek gotovine i eventualno dobit od prodaje.

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

5.7. Deregulacija iznajmljivanja

Preporuke za provedbu deregulacije i poboljšanja cijena zakupa su sljedeće:

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

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

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

učiniti neke promjene u standardnim ugovorima o zakupu poslovnih prostora i procedura davanja u zakup.

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

Deregulacija predstavlja smanjenje prekomjerne regulacije i ograničenja sa ciljem povećanja efikasnosti prakse davanja u zakup poslovnih prostora, odnosno produktivnijeg korištenja nekretnina u vlasništvu Općine. U tom smjeru Općinsko vijeće Općine Kotoriba donijelo je sljedeće Odluke:

- Odluka o davanju u zakup i kupoprodaji poslovnog prostora u vlasništvu Općine Kotoriba („Službeni glasnik Međimurske županije“ broj 7/12)
- Odluka o izmjeni Odluke o davanju u zakup i kupoprodaji poslovnog prostora u vlasništvu Općine Kotoriba („Službeni glasnik Međimurske županije“ broj 16/12)

Općina Kotoriba trenutno raspolaže/ima u vlasništvu 3 poslovna prostora koji su u zakupu. Poslovni prostori Općine su navedeni u sljedećoj tablici.

Tablica 15 Popis poslovnih prostora u zakupu u vlasništvu Općine Kotoriba

Red. br.	Naziv/opis jedinice imovine (poslovnog prostora)	Adresa	Površina (m ²)	Iznos godišnje zakupnine (EUR)
1.	Poslovna zgrada	Kolodvorska 4, Kotoriba	293,24	13.704,00 EUR
2.	Poslovna zgrada	Kralja Tomislava 100, Kotoriba	211,00	21.975,00 EUR
3.	Poslovna zgrada	Kolodvorska 4, Kotoriba	50,00	1.320,00 EUR
UKUPNO:				36.999,00 EUR

Izvor: Općina Kotoriba

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

Općina Kotoriba je tijekom 2016. godine zabilježila prihode od zakupa poslovnih prostora u ukupnom iznosu od 278.288,57 kn, što je u odnosu na prethodnu godinu povećanje za 0,94%.

5.8. Praćenje subvencija

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

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

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

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

Visinu jedinične zakupnine za izračun zakupa poslovnog prostora posebnom Odlukom određuje Općinski načelnik.

Općinski prostori daju se na korištenje bez naknade udrugama, a dodjeljuju se putem javnog natječaja koji raspisuje Načelnik Općine. Postupak natječaja provodi Povjerenstvo od tri člana koje imenuje Načelnik. Temeljem prijedloga Povjerenstva, Načelnik donosi odluku/e o dodjeli na korištenje prostora.

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da Općina Kotoriba ne bilježi indirektnu godišnju subvenciju nevladinim organizacijama (udrugama).

Tablica 16 Popis općinskih prostora koji se daju na korištenje udrugama bez naknade

Red. br.	Naziv/opis/namjena prostora	Adresa
1.	Prostorije KUD-a uz Dom kulture	Kralja Tomislava 74, Kotoriba
2.	Društveni dom – stolnoteniska dvorana	Trg slobode 3, Kotoriba
3.	Zgrada bivše policijske uprave	Kolodvorska 2, Kotoriba
4.	Zgrada Općine	Kolodvorska 4, Kotoriba
5.	Zgrada bivšeg dječjeg vrtića	Murska 1, Kotoriba

Izvor: Općina Kotoriba (Odluka o davanju prostora u vlasništvu Općine Kotoriba na korištenje udrugama („Službeni glasnik Međimurske županije“, br. 14/16)

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

Indirektna subvencija najma = tržišna najamnina – stvarni najam

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

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

5.9. Izvještavanje o imovini

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

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

Preporuke za primjenu postupka izvještavanja o imovini su sljedeće:

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

Dokumenti upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Općine su:

1. Strategija upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Općine,
2. Godišnji plan upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Općine te
3. Izvješće o provedbi plana.

Općinski načelnik donosi Godišnji plan upravljanja i raspolaganja nekretninama u vlasništvu Općine za svaku godinu, do 31. listopada tekuće godine. Godišnjim planom određuju se kratkoročni ciljeve i smjernice upravljanja i raspolaganja nekretninama te provedbene mjere u svrhu provođenja Strategije.

Na temelju prethodno navedenog Godišnjeg plana, Općinski načelnik podnosi Izvješće o provedbi istog Općinskom vijeću, do 31. ožujka tekuće godine za prethodnu godinu, kao jedan od oblika izvještavanja o imovini.

5.10. Konsolidirano upravljanje

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

Preporuke za implementaciju su sljedeće:

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

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

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

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

U svrhu izrade Strategije upravljanja imovinom Općine Kotoriba za razdoblje od 2016.-2019. godine, osnovano je Povjerenstvo od 3 člana. Članovi Povjerenstva (radne skupine) se zaduženi i odgovorni za pripremu, izradu, praćenje i realizaciju Strategije. Za svoj rad, članovi Povjerenstva odgovaraju načelniku.

Povjerenstvo je imenovano samo u svrhu praćenja procesa izrade i realizacije Strategije upravljanja imovinom. To znači da unutar Općine još uvijek ne postoji upravno tijelo koje će biti odgovorno za sve poslove koji se odnose na upravljanje imovinom (a ne samo za realizaciju Strategije upravljanja imovinom). Zbog manjka financijskih sredstava i stručnog kadra (ljudskih resursa), Općina nije u mogućnosti realizirati, odnosno osnovati UO za upravljanje imovinom. Stoga, JUO je zadužen za obavljanje svih poslova vezanih za procese upravljanja imovinom.

5.11. Sveobuhvatni/cjeloviti plan

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

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

Preporuke za primjenu cjelovitog plana su sljedeće:

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

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

5.11.1. Opći/strateški ciljevi

Na temelju provedene analize stanja/okruženja definiraju se strateški ciljevi koji predstavljaju izjavu o tome što se namjerava postići u naredne četiri godine, odnosno određuje se jasan smjer kretanja i djelovanja u navedenom vremenskom razdoblju, a njegova realizacija pridonijeti će ostvarenju vizije, ali i misije. Strateški razvojni ciljevi u navedenom razdoblju definirani su na temelju vizije koja je izvedena iz razvojnih mogućnosti, ali i problema s kojima se susreće Općina a koji su izravno vezani za proces upravljanja imovinom.

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

Povjerenstvo zaduženo za realizaciju Strategije je raspravljao koje snage Općina Kotoriba treba pojačati i bolje iskoristiti, koje ključne probleme i slabosti treba prevladati te na koji način će se navedeno postići. Kao prvi korak konkretizacije, ali i realizacije vizije predložena su 3 opća/strateška cilja.

Prilikom oblikovanja ciljeva potrebno je primijeniti niz kriterija koje je moguće predstaviti akronimom – SMART. Ciljevi moraju biti:

Specifični - S

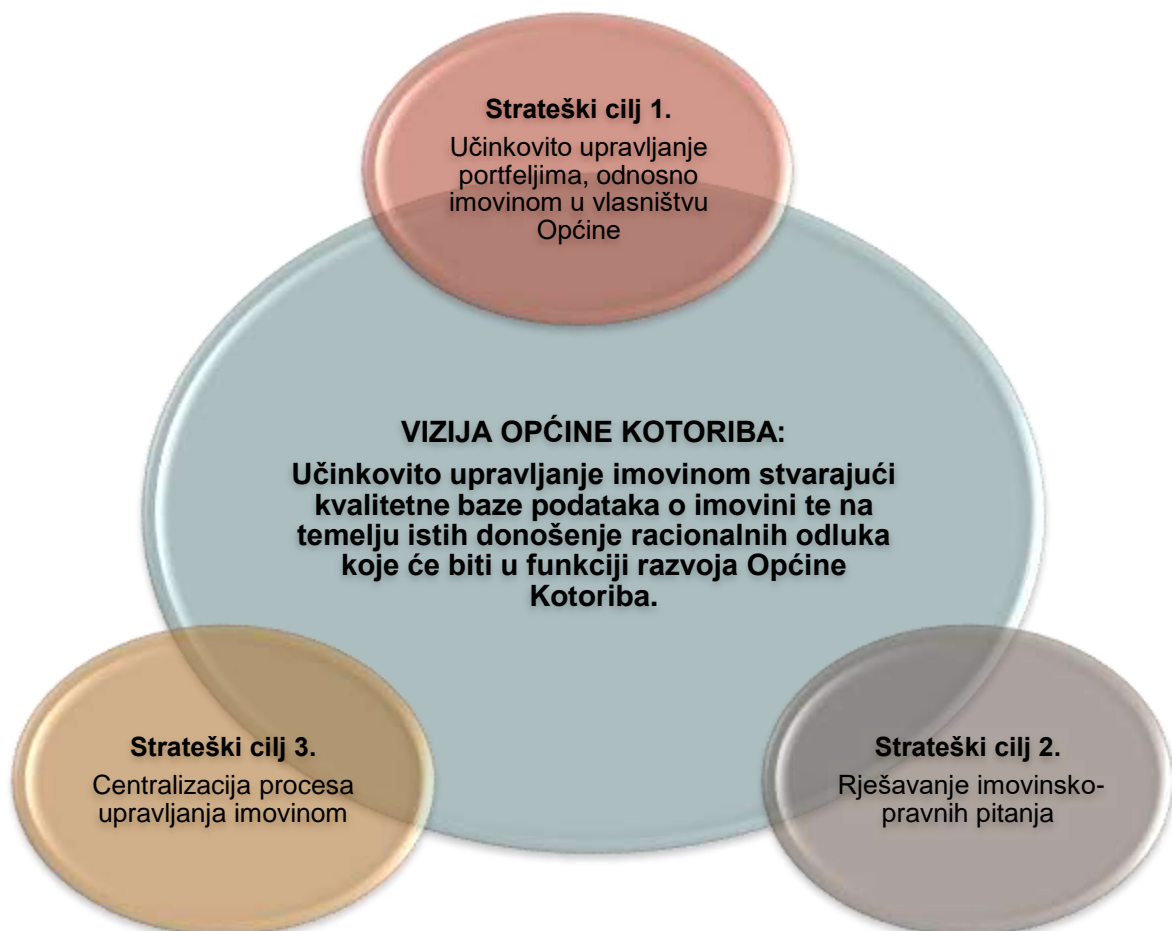
Mjerljivi - M

Akceptirani (prihvaćeni) od strane onih koji participiraju - A

Realistični (ostvarivi) - R

Terminski određeni (vremenski određeni) - T

Slika 2 Prikaz općih/strateških ciljeva Općine Kotoriba

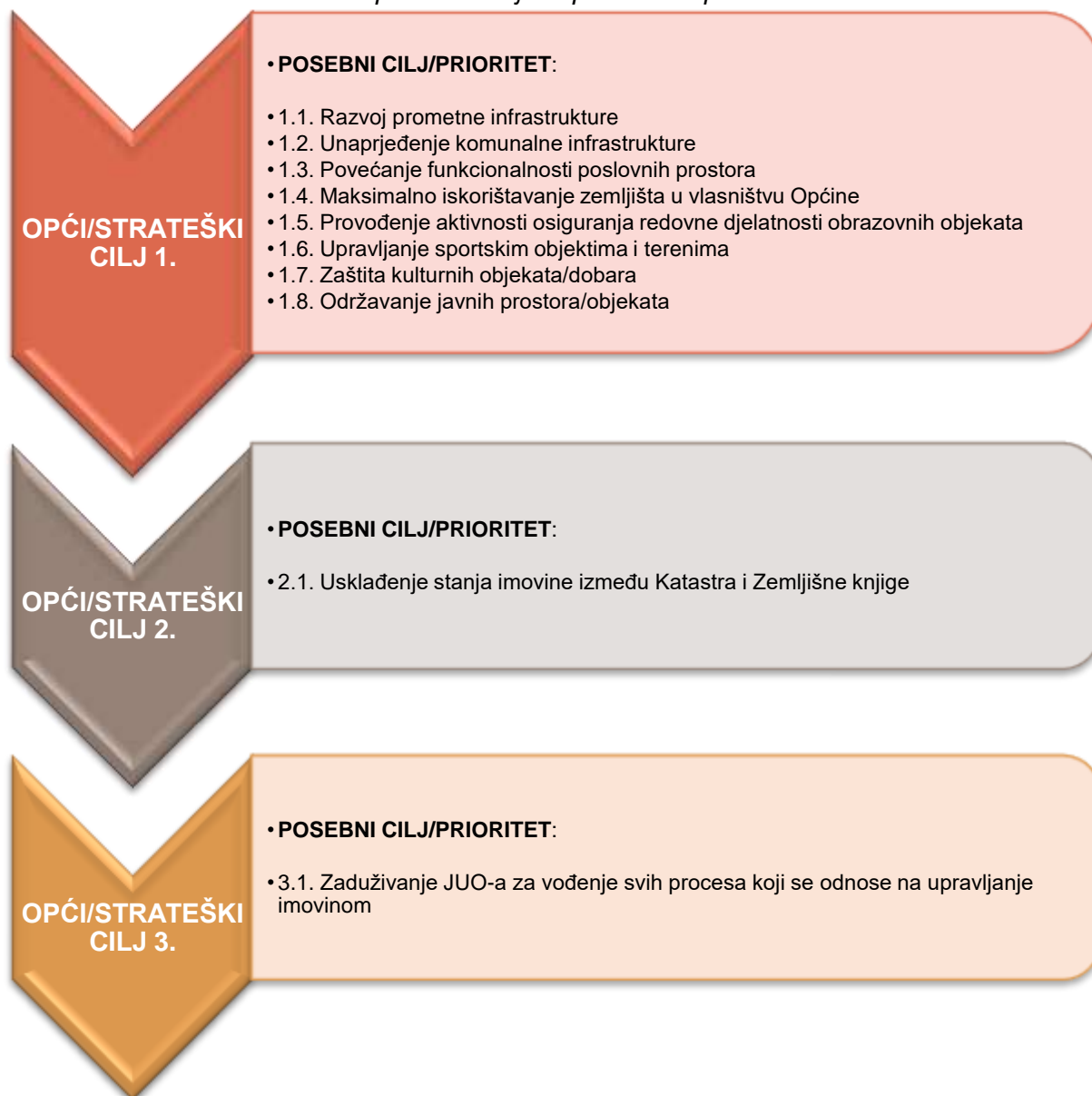


Izvor: Općina Kotoriba

5.11.2. Posebni ciljevi/prioriteti

Na temelju postavljenih općih/strateških ciljeva, proizlaze posebni ciljevi koji ukazuju na prioritete prilikom alokacije resursa. Posebni ciljevi predstavljaju očekivane rezultate, odnosno željene promjene koje su posljedica niza specifičnih aktivnosti usmjerenih postizanju općih ciljeva.

Slika 3 Prikaz posebnih ciljeva/prioriteta Općine Kotoriba



Izvor: Općina Kotoriba

5.11.3. Načini ostvarenja i pokazatelji uspješnosti

Načini ostvarenja predstavljaju aktivnosti, odnosno korake koje je potrebno poduzeti kako bi se posebni cilj ili prioritet ostvario, a ostvarenjem posebnog cilja doprinijelo ostvarenju općeg/strateškog cilja pa tako i približilo ostvarenju uspostavljane vizije.

Na razini svakog posebnog cilja i njegovih načina ostvarenja uspostavljaju se pokazatelji uspješnosti. Pokazatelji uspješnosti vrlo su bitni u strateškom planiranju, jer se putem njih određuju ciljane vrijednosti koje Općina želi doseći u sljedeće četiri godine. Također olakšavaju praćenje i vrednovanje provedbe realizacije Strategije upravljanja imovinom.

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine							
Posebni cilj/prioritet	1.1. Razvoj prometne infrastrukture							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.1.1. Održavanje, rekonstrukcija i izgradnja prometnica	1.1.1.1. Duljina održavanih nerazvrstanih cesta na godišnjoj razini	Općina redovito provodi mjere koje se odnose na održavanje svih prometnica na području Općine kao dio procesa upravljanja imovinom. Osim toga, Planom razvojnih programa Općine Kotoriba za razdoblje 2016.-2019. godine planira se rekonstrukcija postojećih ulica te održavanje postojeće i postavljanje nove prometne signalizacije.	m					
	1.1.1.2. Broj prometne signalizacije		broj					
	1.1.1.3. Duljina rekonstruiranih postojećih ulica		m	3.880				
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Površina uređenih/izgrađenih prometnih površina na području Općine Kotoriba		U planiranom razdoblju Općina će provoditi niz projekata i aktivnosti kojima će se poboljšati stanje postojećih prometnica kroz tekuće održavanje, asfaltiranje i uređenje istih.	m ²	2.500				

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine							
Posebni cilj/prioritet	1.2. Unaprjeđenje komunalne infrastrukture							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.2.1. Modernizacija javne rasvjete	1.2.1.1. Broj rasvjetnih mjesta obuhvaćenih programom	Kroz razdoblje od 2016.-2019. godine, kao jedan od niza projekata unaprjeđenja komunalne infrastrukture, Općina će izdvojiti značajna sredstva za izgradnju/rekonstrukciju javne rasvjete.	broj	289	289	289	289	
	1.2.1.2. Tekuće održavanje javne rasvjete		broj intervencija na godišnjoj razini	4	4	4	4	
1.2.2. Održavanje i uređenje groblja	1.2.2.1. Površina groblja koja se održava i uređuje na godišnjoj razini	U razdoblju 2016.-2019. godine Općina će provoditi aktivnosti tekućeg održavanja i uređenja groblja te će proračunom osigurati sredstva namijenjena u te svrhe.	m ²	16.327				
1.2.3. Izgradnja kanalizacijskog sustava	1.2.3.1. Izgrađenost kanalizacijskog sustava na području Općine	Općina planira uložiti značajna financijska sredstva za provedbu projekata izgradnje komunalne infrastrukture, točnije za izgradnju kanalizacije na području Općine.	% pokrivenosti Općine kanalizacijom	90				
			broj priključaka	700	800	850	900	
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Povećanje broja provedenih projekata/programa unaprjeđenja komunalne infrastrukture		Povećanjem broja provedenih projekata, programa i/ili aktivnosti izgradnje, uređenja i održavanja, unaprijedit će se komunalna infrastruktura, kao i sam proces upravljanja imovinom.	broj					

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine							
Posebni cilj/prioritet	1.3. Povećanje funkcionalnosti poslovnih prostora							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.3.1. Izgradnja poslovnog centra u Kotoribi	1.3.1.1. Izgrađenost poslovne zgrade	Idejnim rješenjem poslovnog centra u Kotoribi predviđena je izgradnja poslovne zgrade u kojoj su predviđene različite uslužne djelatnosti te izgradnja tržnice i trga u sklopu poslovnog centra.	% realizacije (kumulativ)	0	0	0	50	100
	1.3.1.2. Izgrađenost tržnice i trga unutar poslovnog centra		% realizacije	0	0	0	100	-
1.3.2. Održavanje i upravljanje objektima (poslovnim prostorima) u vlasništvu Općine	1.3.2.1. Broj održavanih poslovnih prostora u vlasništvu Općine	U svrhu racionalnog upravljanja imovinom Općina Kotoriba redovito izdvaja novčana sredstva za tekuće održavanje poslovnih prostora. Planom razvojnih programa u narednom periodu planira se i energetska certificiranje zgrada.	broj	0	10	12	12	
	1.3.2.2. Broj energetska certificiranih zgrada (poslovnih prostora)		broj	0	2	2	3	
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Povećanje broja obnovljenih i novoizgrađenih poslovnih prostora/objekata		Izgradnjom novih te stavljanjem u funkciju starih poslovnih prostora, povećat će se prihodi poslovanja (od zakupa).	broj	0	0	0	1	1

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine							
Posebni cilj/prioritet	1.4. Maksimalno iskorištavanje zemljišta u vlasništvu Općine							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.4.1. Planiranje i provedba aktivnosti koje utječu na povećanje iskorištenosti poljoprivrednog zemljišta	1.4.1.1. Površina poljoprivrednog zemljišta danog u zakup	Kako bi se maksimalno iskoristilo poljoprivredno zemljište, kako ne bi propadalo i stvaralo dodatne troškove, Općina će pojedina zemljišta dati u zakup, prodati i/ili prenamijeniti.	m ²					
	1.4.1.2. Površina prodanog poljoprivrednog zemljišta		m ²					
	1.4.1.3. Površina prenamijenjenog poljoprivrednog zemljišta		m ²					
1.4.2. Održavanje šumskog i ostalog zemljišta	1.4.2.1. Provedene aktivnosti održavanja šumskog i ostalog zemljišta	Uređenje šumskog zemljišta i ostalog zemljišta (kanali, livade i ostalo neplodno zemljište).	% realizacije	100	100	100	100	100
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Postotno povećanje iskorištenosti zemljišta		Kako bi uspješno upravljala imovinom, Općina će provoditi niz mjera koje će doprinijeti maksimalnom iskorištavanju svih vrsta zemljišta na području Općine.	%					

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine							
Posebni cilj/prioritet	1.5. Provođenje aktivnosti osiguranja redovne djelatnosti obrazovnih objekata							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.5.1. Subvencije obrazovnim institucijama	1.5.1.1. Subvencije obrazovnim institucijama (škole i vrtići) u svrhu osiguranja redovne djelatnosti istih	U svrhu osiguranja redovne djelatnosti obrazovnih institucija Općina kontinuirano osigurava sredstva za te svrhe.	broj učenika/djece (zbroj)	44	57	60	60	60
			broj subvencija (zbroj)	12	12	12	12	12
1.5.2. Izgradnja zgrade dječjeg vrtića Kotoriba	1.5.2.1. Broj upisane djece u redovni program	Realizacija projekta „Izgradnja dječjeg vrtića Kotoriba“ mjerit će se brojem upisane djece u redovni program te kroz % realizacije samog projekta.	broj	24	29	29	29	
	1.5.2.2. % realizacije projekta „Izgradnja zgrade dječjeg vrtića Kotoriba“		% realizacije (kumulativ)					
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Postotna realizacija provedenih aktivnosti izgradnje, uređenja i održavanja obrazovnih objekata		Unaprjeđenje obrazovnog sustava na području Općine Kotoriba.	% realizacije (kumulativ)					

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine							
Posebni cilj/prioritet	1.6. Upravljanje sportskim objektima i terenima							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.6.1. Program javnih potreba u sportu	1.6.1.1. Broj održavanih i uređenih sportskih terena i objekata	Svake godine u proračunu Općine Kotoriba osiguravaju se određena sredstva za sufinanciranje rada sportskih udruga koje namjenski troše svoja sredstva na redovne aktivnosti ali i na održavanje i uređenje sportskih terena i objekata.	broj	3	3	3	3	
	1.6.1.2. Broj financiranih udruga u sportu		broj	6	7	8		
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Postotna realizacija provedenih aktivnosti uređenja i održavanja sportskih objekata i terena		Upravljanje sportskim objektima i terenima na području Općine Kotoriba kroz provedbu aktivnosti uređenja i održavanja istih.	% realizacije (kumulativ)					

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine							
Posebni cilj/prioritet	1.7. Zaštita kulturnih objekata/dobara							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.7.1. Financiranje redovne djelatnosti knjižnice i čitaonice u Kotoribi	1.7.1.1. Broj upisanih članova knjižnice i čitaonice u Kotoribi	Financiranjem knjižnice i čitaonice Kotoriba unaprijedit će se kvaliteta života stanovnika Općine, a posebno će se promovirati znanje i potreba za stalnim učenjem, istraživanjem i čitanjem kao smjernica intelektualnog razvoja svih generacija.	broj					
1.7.2. Uređenje kulturnih objekata	1.7.2.1. % realizacije uređenja Doma kulture u Kotoribi	Kao dio procesa upravljanja, odnosno zaštite kulturnih objekata i dobara Općina će u narednom periodu urediti unutrašnjost Doma kulture.	% realizacije (kumulativ)					
	1.7.2.2. % realizacije uređenja crkve i župnog dvora u Kotoribi		% realizacije (kumulativ)	0	0	80	100	-
1.7.3. Program javnih potreba u kulturi	1.7.3.1. Broj subvencija udrugama u kulturi	Programom Javnih potreba u kulturi Općina Kotoriba redovito osigurava proračunska sredstva za sufinanciranje rada udruga u kulturi te provođenje njihovih projekata kojima se unaprjeđuje kulturni život te infrastruktura Općine.	broj	2	3	3		
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Postotna realizacija provedenih projekata obnove, uređenja i održavanja kulturnih objekata i dobara		Zaštita kulturnih objekata i dobara kroz proces upravljanja portfeljima, odnosno imovinom.	% realizacije (kumulativ)					

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći/strateški cilj	1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine							
Posebni cilj/prioritet	1.8. Održavanje javnih prostora/objekata							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.8.1. Izgradnja javnih površina	1.8.1.1. Duljina izgrađenih pješačko – biciklističkih staza i prelaza	Proračunom Općine Kotoriba osigurat će se potrebna sredstva za gradnju/asfaltiranje pješačko – biciklističkih staza i prelaza te izgradnju dječjih igrališta na području Općine u narednom periodu.	m	2.600	3.520			
	1.8.1.2. Izgrađenost dječjih igrališta		broj postavljenih sprava	0	14	17	20	
			% realizacije					
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Povećanje ukupne površine izgrađenih/uređenih javnih prostora		Upravljanje javnim prostorima kroz provedbu aktivnosti održavanja i izgradnje istih.	m ²					

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći/strateški cilj	2. Rješavanje imovinsko-pravnih pitanja							
Posebni cilj/prioritet	2.1. Usklađenje stanja imovine između Katastra i Zemljišne knjige							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
2.1.1. Pokretanje postupaka rješavanja povrata imovine	2.1.1.1. Broj pokrenutih postupaka	Kako bi se uskladilo stvarno stanje pojedinih jedinica imovine, potrebno je pokrenuti niz postupaka kojima će se riješiti pitanja su/vlasništva te povrata imovine (tranzicijska pitanja).	broj	0	1	1		
POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Usklađeno stanje imovine/nekretnina u Katastru i Zemljišnoj knjizi sa stvarnim stanjem na terenu		Usklađivanje stvarnog stanja imovine/nekretnina će se mjeriti kroz postotnu realizaciju ukupno provedenih aktivnosti	% realizacije (kumulativ)					

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći/strateški cilj	3. Centralizacija procesa upravljanja imovinom							
Posebni cilj/prioritet	3.1. Zaduživanje JUO-a za vođenje svih procesa koji se odnose na upravljanje imovinom							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
3.1.1. Ažuriranje Registra imovine Općine	3.1.1.1. Postotna realizacija dopune Registra imovine	Općina je izradila Registar imovine koji je potrebno redovito ažurirati svježim relevantnim podacima (klasifikacija imovine na portfelje i potportfelje, u slučaju katastarskih izmjera unijeti promjene na imovini i sl.).	% realizacije (kumulativ)	30	40	75	85	95
3.1.2. Izrada izvještaja o stanju imovine i financijskim tokovima	3.1.2.1. Broj izrađenih izvještaja	Oblikovanje/formiranje službenih izvještaja koji će sadržavati sve relevantne podatke o pojedinoj jedinici imovine (opći podaci o JI, financijska kretanja i sl.), kako bi upravitelji imovinom mogli u bilo kojem trenutku dobiti pravovaljane informacije kako bi mogli učinkovito upravljati imovinom.	broj	0	0	0	1	1
3.1.3. Izrada i praćenje postupanja po Strategiji upravljanja imovinom	3.1.3.1. Postotna realizacija izrade Strategije	Izrada Strategije upravljanja imovinom Općine Kotoriba za razdoblje od 2016.-2019. godine.	% realizacije	0	0	100	-	-
	3.1.3.2. Broj provedenih kontrola	Ciljeve koje Općina želi realizirati u razdoblju od 2016.-2019. godine, a koji su formirani u Strategiji upravljanja imovinom, upravitelji imovinom moraju redovito kontrolirati i pratiti njihovu provedbu.	broj	0	0	0	1	1

POKAZATELJI UČINKA (OUTCOME)							
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Sveukupan broj provedenih aktivnosti učinkovitog upravljanja imovinom	Rješavanje imovinsko-pravnih odnosa, dopuna Registra imovine te praćenje provedbe Strategije upravljanja imovinom predstavlja sveobuhvatan posao koji treba biti centraliziran.	broj (kumulativ)	1	1	2	3	3

5.11.4. Skraćeni prikaz Strategije

Opći cilj	Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Način ostvarenja posebnog cilja	Pokazatelj rezultata (output)
1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine	1.1. Razvoj prometne infrastrukture	Površina uređenih/izgrađenih prometnih površina na području Općine Kotoriba	1.1.1. Održavanje, rekonstrukcija i izgradnja prometnica	1.1.1.1. Duljina održavanih nerazvrstanih cesta na godišnjoj razini
				1.1.1.2. Broj prometne signalizacije
				1.1.1.3. Duljina rekonstruiranih postojećih ulica
	1.2. Unaprjeđenje komunalne infrastrukture	Povećanje broja provedenih projekata/programa unaprjeđenja komunalne infrastrukture	1.2.1. Modernizacija javne rasvjete	1.2.1.1. Broj rasvjetnih mjesta obuhvaćeno programom
				1.2.1.2. Tekuće održavanje javne rasvjete
				1.2.2.1. Površina groblja koja se održava i uređuje na godišnjoj razini
	1.3. Povećanje funkcionalnosti poslovnih prostora	Povećanje broja obnovljenih i novoizgrađenih poslovnih prostora/objekata	1.3.1. Izgradnja poslovnog centra	1.2.2. Održavanje i uređenje groblja
				1.2.3.1. Izgrađenost kanalizacijskog sustava na području Općine
				1.3.1.1. Izgrađenost poslovne zgrade
	1.4. Maksimalno iskorištavanje zemljišta u vlasništvu Općine	Postotno povećanje iskorištenosti zemljišta	1.3.2. Održavanje i upravljanje objektima (poslovnim prostorima) u vlasništvu Općine	1.3.1.2. Izgrađenost tržnice i trga unutar poslovnog centra
				1.3.2.1. Broj održavanih poslovnih prostora u vlasništvu Općine
				1.3.2.2. Broj energetske certificiranih zgrada (poslovnih prostora)
	1.4.2. Održavanje šumskog i ostalog zemljišta			1.4.1.1. Površina poljoprivrednog zemljišta danog u zakup
1.4.1.2. Površina prodanog poljoprivrednog zemljišta				
			1.4.1.3. Površina prenamijenjenog poljoprivrednog zemljišta	
			1.4.2.1. Provedene aktivnosti održavanja šumskog i ostalog zemljišta	

	1.5.1. Subvencije obrazovnim institucijama	Postotna realizacija provedenih aktivnosti izgradnje, uređenja i održavanja obrazovnih objekata	1.5.1. Subvencije obrazovnim institucijama	1.5.1.1. Subvencije obrazovnim institucijama (škole i vrtići) u svrhu osiguranja redovne djelatnosti istih	
			1.5.2. Izgradnja zgrade dječjeg vrtića Kotoriba	1.5.2.1. Broj upisane djece u redovni program 1.5.2.2. % realizacije projekta „Izgradnja zgrade dječjeg vrtića Kotoriba“	
			1.6. Upravljanje sportskim objektima i terenima	Postotna realizacija provedenih aktivnosti uređenja i održavanja sportskih objekata i terena	1.6.1. Program javnih potreba u sportu
	1.7. Zaštita kulturnih objekata/dobara	Postotna realizacija provedenih projekata obnove, uređenja i održavanja kulturnih objekata i dobara	1.7.1. Financiranje redovne djelatnosti knjižnice i čitaonice u Kotoribi	1.7.1.1. Broj upisanih članova knjižnice i čitaonice u Kotoribi	
			1.7.2. Uređenje kulturnih objekata	1.7.2.1. % realizacije uređenja Doma kulture u Kotoribi 1.7.2.2. % realizacije uređenja crkve i župnog dvora u Kotoribi	
			1.7.3. Program javnih potreba u kulturi	1.7.3.1. Broj subvencija udrugama u kulturi	
	1.8. Održavanje javnih prostora/objekata	Povećanje ukupne površine izgrađenih/uređenih javnih prostora	1.8.1. Izgradnja javnih površina	1.8.1.2. Duljina izgrađenih pješačko – biciklističkih staza i prelaza	
				1.8.1.3. Izgrađenost dječjih igrališta	
	2. Rješavanje imovinsko-pravnih pitanja	2.1. Usklađenje stanja imovine između Katastra i Zemljišne knjige	Usklađeno stanje imovine/nekretnina u Katastru i Zemljišnoj knjizi sa stvarnim stanjem na terenu	2.1.1. Pokretanje postupaka rješavanja povrata imovine	2.1.1.1. Broj pokrenutih postupaka
	3. Centralizacija procesa upravljanja imovinom	3.1. Zaduživanje JUO-a za vođenje svih procesa koji se odnose na upravljanje imovinom	Sveukupan broj provedenih aktivnosti učinkovitog upravljanja imovinom	3.1.1. Ažuriranje Registra imovine Općine	3.1.1.1. Postotna realizacija dopune Registra imovine
				3.1.2. Izrada izvještaja o stanju imovine i financijskim tokovima	3.1.2.1. Broj izrađenih izvještaja
				3.1.3. Izrada i praćenje postupanja po Strategiji upravljanja imovinom	3.1.3.1. Postotna realizacija izrade Strategije
3.1.3.2. Broj provedenih kontrola					

5.11.5. Praćenje i evaluacija

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBESTRATEGIJE										
Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.1. Razvoj prometne infrastrukture	1.1.1. Održavanje, rekonstrukcija i izgradnja prometnica		1.1.1.1. Duljina održanih nerazvrstanih cesta na godišnjoj razini	m						
			1.1.1.2. Broj prometne signalizacije	broj						
			1.1.1.3. Duljina rekonstruiranih postojećih ulica	m						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.2. Unaprjeđenje komunalne infrastrukture	1.2.1. Modernizacija javne rasvjete		1.2.1.1. Broj rasvjetnih mjestâ obuhvaćeno programom	broj						
			1.2.1.2. Tekuće održavanje javne rasvjete	broj intervencija na godišnjoj razini						
	1.2.2. Održavanje i uređenje groblja		1.2.2.1. Površina groblja koja se održava i uređuje na godišnjoj razini	broj						
			1.2.3. Izgradnja kanalizacijskog sustava		1.2.3.1. Izgrađenost kanalizacijskog sustava na području Općine	% pokrivenosti Općine kanalizacijom				

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:						
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	
1.3. Povećanje funkcionalnosti poslovnih prostora	1.3.1. Izgradnja poslovnog centra u Kotoribi		1.3.1.1. Izgrađenost poslovne zgrade	% realizacije							
			1.3.1.2. Izgrađenost tržnice i trga unutar poslovnog centra	% realizacije							
	1.3.2. Održavanje i upravljanje objektima (poslovnim prostorima) u vlasništvu Općine		1.3.2.1. Broj održavanih poslovnih prostora u vlasništvu Općine	broj							
			1.3.2.2. Broj energetsko certificiranih zgrada (poslovnih prostora)	broj							

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.4. Maksimalno iskorištavanje zemljišta u vlasništvu Općine	1.4.1. Planiranje i provedba aktivnosti koje utječu na povećanje iskorištenosti poljoprivrednog zemljišta		1.4.1.1. Površina poljoprivrednog zemljišta danog u zakup	m ²						
			1.4.1.2. Površina prodanog poljoprivrednog zemljišta	m ²						
			1.4.1.3. Površina prenamijenjenog poljoprivrednog zemljišta	m ²						
	1.4.2. Održavanje šumskog i ostalog zemljišta		1.4.2.1. Provedene aktivnosti održavanja šumskog i ostalog zemljišta	% realizacije						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:						
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	
1.5.Provođenje aktivnosti osiguranja redovne djelatnosti obrazovnih objekata	1.5.1. Subvencije obrazovnim institucijama		1.5.1.1. Subvencije obrazovnim institucijama (škole i vrtići) u svrhu osiguranja redovne djelatnosti istih	broj učenika/ djece (zbroj)							
			broj subvencija (zbroj)								
	1.5.2. Izgradnja zgrade dječjeg vrtića Kotoriba		1.5.2.1. Broj upisane djece u redovni program	broj							
			1.5.2.2. % realizacije projekta „Izgradnja zgrade dječjeg vrtića Kotoriba“	% realizacije (kumulativ)							

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE										
Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.6. Upravljanje sportskim objektima i terenima	1.6.1. Program javnih potreba u sportu		1.6.1.1. Broj održavanih i uređenih sportskih terena i objekata	broj						
			1.6.1.2. Broj financiranih udruga u sportu	broj						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE										
Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1.7. Zaštita kulturnih objekata/dobara	1.7.1. Financiranje redovne djelatnosti knjižnice i čitaonice u Kotoribi		1.7.1.1. Broj upisanih članova knjižnice i čitaonice u Kotoribi	broj						
	1.7.2. Uređenje kulturnih objekata		1.7.2.1. % realizacije uređenja Doma kulture u Kotoribi	% realizacije (kumulativ)						
			1.7.2.2. % realizacije uređenja crkve i župnog dvora u Kotoribi	% realizacije (kumulativ)						
	1.7.3. Program javnih potreba u kulturi		1.7.3.1. Broj subvencija udrugama u kulturi	broj						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

Opći/strateški cilj 1. Učinkovito upravljanje portfeljima, odnosno imovinom u vlasništvu Općine					DATUM OCJENJIVANJA:						
Posebni cilj/ prioritet	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	
1.8. Održavanje javnih prostora/ objekata	1.8.1. Izgradnja javnih površina		1.7.1.2. Duljina izgrađenih pješačko – biciklističkih staza i prelaza	m							
			1.7.1.3. Izgrađenost dječjih igrališta	broj postavljenih sprava							
				% realizacije							

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

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEGIJE

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

6. POPIS TABLICA

<i>Tablica 1 Opći podaci o obvezniku</i>	11
<i>Tablica 2 SWOT analiza.....</i>	14
<i>Tablica 3 PEST analiza</i>	16
<i>Tablica 4 Analiza dionika Općine Kotoriba.....</i>	20
<i>Tablica 5 Ostvareni prihodi/primici Općine Kotoriba za 2014. i 2015. godinu, u kunama</i>	21
<i>Tablica 6 Ostvareni rashodi/izdaci Općine Kotoriba za 2014. i 2015. godinu, u kunama.....</i>	23
<i>Tablica 7 Vertikalna analiza aktive bilance Općine Kotoriba</i>	25
<i>Tablica 8 Vertikalna analiza pasive bilance Općine Kotoriba</i>	25
<i>Tablica 9 Primjer portfelja nepokretne imovine u Hrvatskoj</i>	32
<i>Tablica 10 Klasifikacija imovine Općine Kotoriba.....</i>	33
<i>Tablica 11 Popis poduzeća koja su u su/vlasništvu Općine Kotoriba.....</i>	35
<i>Tablica 12 Prikaz vrijednosti imovine Općine Kotoriba po portfeljima i potportfeljima</i>	38
<i>Tablica 13 Primjer operativnog izvještaja</i>	40
<i>Tablica 14 Prikaz podjele imovine Općine Kotoriba prema portfeljima, katastarskoj općini i ukupnoj površini</i>	42
<i>Tablica 15 Popis poslovnih prostora u zakupu u vlasništvu Općine Kotoriba</i>	46
<i>Tablica 16 Popis općinskih prostora koji se daju na korištenje udrugama bez naknade</i>	48

7. POPIS SLIKA

<i>Slika 1 Organizacijska struktura unutar Općine Kotoriba</i>	12
<i>Slika 2 Prikaz općih/strateških ciljeva Općine Kotoriba</i>	53
<i>Slika 3 Prikaz posebnih ciljeva/prioriteta Općine Kotoriba</i>	54

8. POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1 Interna analiza ljudskih resursa Općine Kotoriba.....</i>	18
<i>Grafikon 2 Kretanje izvora prihoda/primitaka u proračunu Općine Kotoriba u 2014. i 2015. godini, u kunama.....</i>	22
<i>Grafikon 3 Kretanje ostvarenih rashoda/izdataka Općine Kotoriba u 2014. i 2015. godini, u kunama</i>	23
<i>Grafikon 4 Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka za 2014. i 2015. godinu</i>	24