

UPRAVLJANJE IMOVINOM

*Multidisciplinarnan pristup za učinkovito
upravljanje i raspolaganje imovinom JLP(R)S*



LibusoftCicom
www.spi.hr





Zašto upravljanje imovinom?

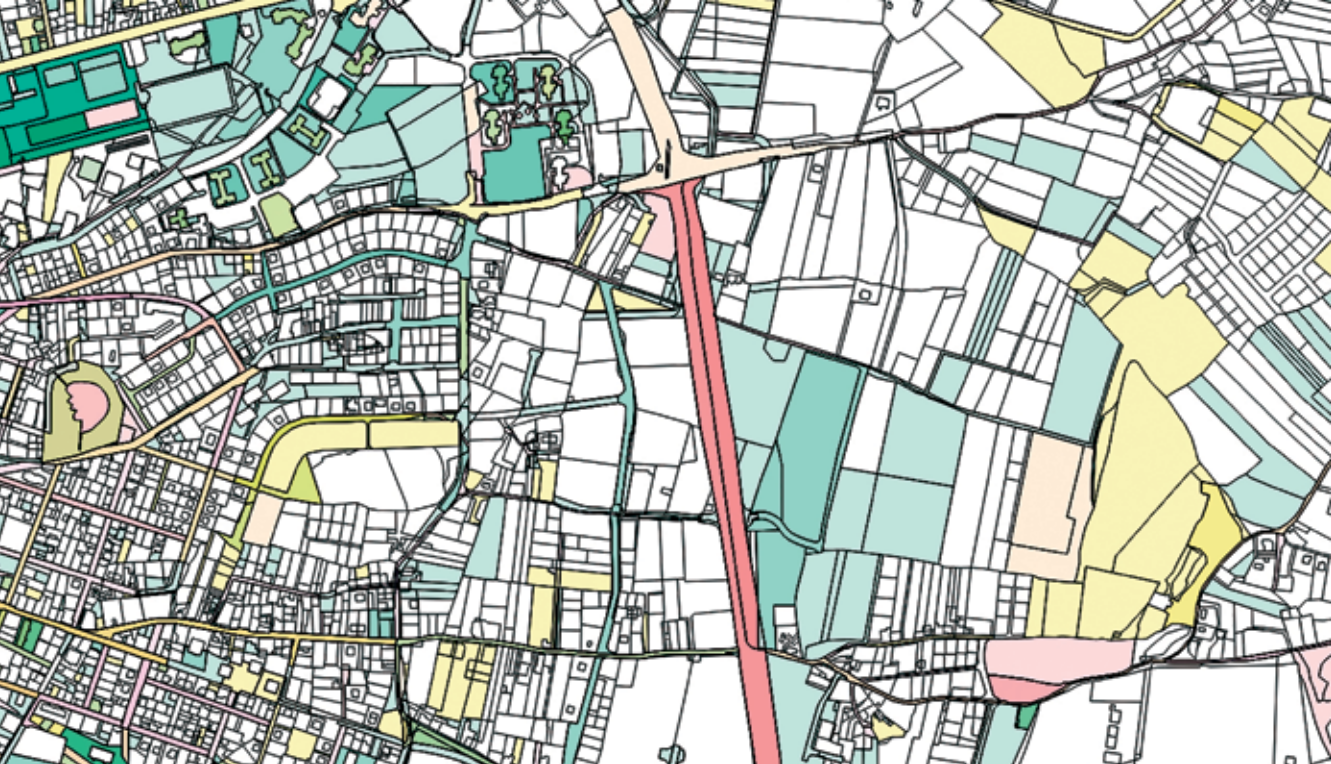
Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (u nastavku JLP(R)S) u vlasništvu i/ili na raspolaganju imaju značajan broj i veliku vrijednost imovine, naročito nekretnina. Navedeni pojavni oblik imovine (nekretnine) predstavlja izuzetno velik potencijal za učinkovito upravljanje i ostvarivanje različitih oblika koristi za JLP(R)S.

Upravljanje nekretninama predstavlja proces donošenja i provođenja odluka koji ima značajan utjecaj na nabavu, korištenje, raspolaganje i upravljanje nekretninama u JLP(R)S. Za sve navedene aktivnosti potrebno je da, kroz cijeli period korištenja nekretnina, donose nove vrijednosti uz kontinuiran rast prihoda, kontrolirani nadzor troškova, upravljanje rizicima i održavanje optimalne razine kvalitete funkcioniranja predmetne imovine.

U kontekstu funkcioniranja JLP(R)S nekretnine istovremeno mogu ispu-

njavati vlastitu funkciju i pridonositi pretpostavkama općeg razvoja zajednice. To su prije svega: podrška lokalnom ekonomskom razvoju, podizanje kvaliteta usluga JLP(R)S, rasterećenje proračuna, provedba socijalnih politika i razvoja društvenih djelatnosti te podizanje kvalitete života. Unatoč tome što je upravljanje nekretninama vrijedan proces, često je nepravedno zapostavljen ili neshvaćen.

Posljednjih godina sve je češći slučaj da zakonodavac traži od lokalne i regionalne samouprave ispunjavanje sve većeg



broja zakonskih obveza nad vlastitom imovinom. To su prije svega: izrade registara raznih pojavnih oblika imovine s kojom lokalna samouprava raspolaze (evidencije, popisi), određivanje aktualnog stanja i vrijednosti imovine, procjena učinkovitog upravljanja, organizacija internih poslovnih procesa te planiranje i strateški pristup upravljanju imovinom.

Prisjećajući se postojećih obveza i promatrajući nove, razvidan je kontinuitet aktivnosti centralne države o podizanju svijesti o stvarnoj potrebi upravljanja imovinom, kao vrlo vrijednom resursu funkcioniranja zajednice.

Riječ je o: ustroju registra nerazvrstanih cesta, reviziji upravljanja poslovnim prostorima, stanovima i zemljištima, ustroju procjeniteljskih povjerenstava,

porezu na nekretnine, ustroju evidencije komunalne infrastrukture, proširenoj izvaji o fiskalnoj odgovornosti te dostavi podataka u središnji registar državne imovine. Polazeći od nekretnina u vlasništvu RH, kojima se upravlja sukladno Zakonu o upravljanju državnom imovinom, isto se kaskadno preljeva i na JLP(R)S, koja po istim načelima treba upravljati imovinom u svom vlasništvu ili koja joj je povjerena na korištenje.

Zakon ne govori direktno o obvezi upravljanja imovinom JLP(R)S, ali daje neka od osnovnih načela upravljanja nekretninama: odgovornost, ekonomičnost i predvidljivost, načelo javnosti te potrebu materijaliziranja planova njihovog upravljanja kroz izradu strateškog dokumenta i godišnjih provedbenih planova.

Izazovi upravljanja imovinom

Ustrojstvo i djelokrug rada upravnih tijela JLP(R)S, kao i nadležnosti službenika u okviru istih, uređeni su zakonskim i podzakonskim aktima. Ti su akti po svojoj prirodi prilično statične naravi te kao takvi ne mogu u potpunosti predvidjeti i na odgovarajući način normirati sve radne procese i stručna područja koja uređuju svojim odredbama. Iz navedenoga proizlazi kako je većina izazova i poteškoća, u smislu upravljanja imovinom, upravo organizacijske naravi. Njihovu okolinu potrebno je, prije svega,

prepoznati i naglasiti svim dionicima široko obuhvatnog procesa upravljanja imovinom, a osobito nositeljima izvršne vlasti i članovima predstavničkih tijela naših općina, gradova i županija. Ukratko, upravljanje imovinom podrazumijeva poduzimanje niza stručnih i operativnih poslova u smislu raspolaganja imovinom, odnosno evidentiranja takve imovine i svih poslovnih događaja u vezi raspolaganja istom. Također, tu je od izuzetne važnosti i donošenje informiranih strateških i poli-



Komunalna infrastruktura je sveprisutna i javlja se u raznim oblicima:

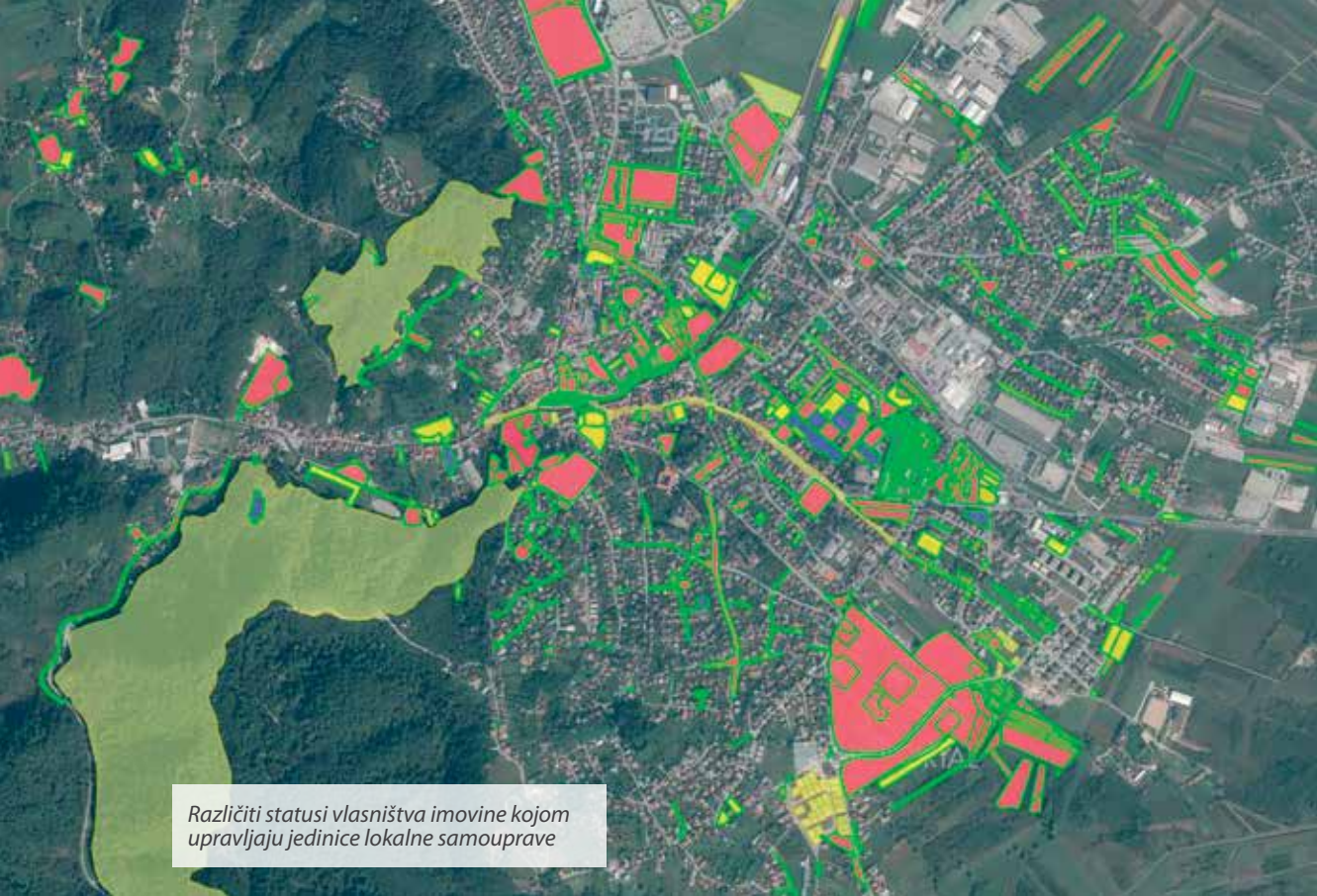
- 1 - Parkiralište
- 2 - Javna rasvjeta
- 3 - Pješačka staza
- 4 - Cvjetnjaci
- 5 - Javne zelene površine
- 6 - Klupe
- 7 - Spomenik, kip
- 8 - Nerazvrstana cesta

tičkih odluka usmjerenih k optimalnom iskorištavanju ukupnosti potencijala određenih jedinica imovine. Razuman i učinkovit utrošak proračunskih sredstava nužan je u smislu gradnje i održavanja imovine nužne za obavljanje poslova lokalnog ili područnog (regionalnog) značaja. Navedene poteškoće organizacijske naravi moguće je nadići i premostiti isključivo putem izrade i donošenja strateških dokumenata opće i apstraktne naravi. Ti dokumenti trebaju predstavljati kvalitetnu normativnu i sadržajnu podlogu za koordinirano i dosljedno operativno provođenje svih zadanih strateških ciljeva, odnosno, na istim ciljevima, utemeljenih provedbenih mjera i aktivnosti.

Ovdje je nužno naglasiti kako ništa od navedenoga ne može biti ostvareno u slučaju izostanka aktivne participacije. Potrebna je nedvojbeno podrška donositelja odluka u koordiniranju i usklađivanju svih složenih radnih zadataka u različitim upravnim i stručnim područjima, objedinjenih u pojmu upravljanja imovinom u najširem smislu.

O značaju i ozbiljnosti područja upravljanja imovinom, prije svega, ukazuje okolnost kako je Državni ured za reviziju još 2016. godine, nakon obavljene revizije učinkovitosti upravljanja i raspolaganja nekretninama JLP(R)S-ova, istima dao preporuku o donošenju strategije za upravljanje i raspolaganje nekretninama. Nastavno, Državni ured za reviziju ukazao je na to kako je strategijom upravljanja imovinom potrebno odrediti srednjoročne ciljeve i smjernice upravljanja i raspolaganja, uvažavajući gospodarske i razvojne interese JLP(R)S-ova.

Osim obvezujuće upute Državnog ureda za reviziju, na snagu je stupio Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN 111/18) koji je čelnicima propisao obvezu popunjavanja Upitnika o fiskalnoj odgovornosti. Također, novi zakon postavio je pitanje imaju li JLP(R)S-ovi donesenu strategiju upravljanja i raspolaganja imovinom te, na temelju iste, donesen godišnji plan za ostvarenje ciljeva utvrđenih u strategiji.



Različiti statusi vlasništva imovine kojom upravljaju jedinice lokalne samouprave

Kako učinkovito upravljati imovinom?

Imovinom je potrebno upravljati sustavno te s jasnom spoznajom o trenutnom stanju imovine, kao i ciljevima koji se trebaju postići njihovim upravljanjem. Imovinu grupiramo u tri klasifikacijske skupine:

- A) upravljanje imovinom koja služi za ispunjenje zakonske obveze i bez koje JLP(R)S ne može funkcionirati,
- B) upravljanje imovinom koja služi kao diskrecijska imovina za razne društvene potrebe i
- C) upravljanje imovinom za ostvarenje prihoda po tržišnim principima.

Svaka od navedenih klasifikacijskih skupina različito govori o pristupima upravljanja i ciljevima. Pretpostavka svih načina upravljanja je kvalitetan, cjelovit i ažuran opis imovine, kao i odluka o klasifikaciji svake nekretnine u jedan od navedenih načina. Sve je to dio LC metodologije rada koja sustavno vodi korisnika kroz proces upravljanja imovinom, od ustroja registra do izrade strateškog dokumenta.

LC ponuda

LC pruža cjelovitu uslugu po sistemu „ključ u ruke“, pri čemu kombinira stručna znanja, stečeno iskustvo te informatička rješenja.

Konzultantske usluge:

- PRLS konzultantska usluga
- Izrada strategije upravljanja imovinom
- Izrada godišnjih planova
- Konzultantske radionice

Informatička rješenja:

- Registar nekretnina
- GIS

REFERENCE:
56 gradova
57 općina
6 županija

PRLS konzultantska usluga

PRLS metodologija je znanje upravljanja imovinom. Nastala je od strane američkog Urban Institute-a te je specijalizirano doručena za upravljanje imovinom unutar jedinica JLP(R)S. Primjena je započela 2007. godine kada je izvršena edukacija stručnih konzultanata tvrtke LIBUSOFT CICOM d.o.o.

Do danas je ova metodologija implementirana na više od 100 JLP(R)S, kako u Republici Hrvatskoj, tako i u regiji. Sama metoda obuhvaća razna multidisciplinarna područja potrebna za cjelovito upravljanje imovinom. Organizirana je kroz 11 aktivnosti koje se implementiraju na radionicama zajedničkim radom, pri čemu se na sustavan način prolazi kroz proces upravljanja te se pružaju odgovori na pitanja:

- Kako kvalitetno ustrojiti registar svih pojava oblika nekretnina na upravljanju?

- Kako kvalitetno opisati nekretnine i procijeniti njihovu vrijednost za potrebe svakodnevnog upravljanja, usklađivanja knjigovodstvenih evidencija i analize učinkovitosti upravljanja?
- Kako upravljati imovinom, uspostaviti podršku pri odlučivanju i ispuniti zakonske obveze upravljanja nekretninama?
- Kako unaprijediti interne akte u cilju podrške transparentnom i učinkovitom upravljanju imovinom?
- Kako se interno organizirati i uspostaviti procese upravljanja nekretninama?
- Kako izraditi sveobuhvatni plan upravljanja, strateški dokument s ciljevima i provedbenim planovima?

Izrada strategije upravljanja imovinom

Strategija upravljanja imovinom jedan je od najznačajnijih mehanizama gospodarskog razvoja i održivosti lokalne zajednice. U samom postupku izrade strategije upravljanja imovinom nužno je postaviti četiri osnovna pitanja:



Gdje smo sada?



Gdje želimo biti?



Kako ćemo tamo doći ?



Kako ćemo znati da smo tamo došli?

Navedena pitanja kontrolni su mehanizam u procesu izrade, razvoja i provedbe strategije upravljanja imovinom i ako sam dokument daje odgovor na postavljena pitanja, znate da ste na dobrom putu.



Strategija upravljanja imovinom preduvjet je za kvalitetan razvoj komunalne infrastrukture

Strategija upravljanja imovinom rješava, odnosno poboljšava različite aspekte upravljanja imovinom kao što su npr.: evidencijski, prostorni, imovinskopravni, financijski, organizacijski, izvještajni aspekti itd.

Uspješna realizacija, tj. provedba strategije upravljanja imovinom doprinosi transparentnom, djelotvornom, ekonomičnom i učinkovitom poslovanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, što pozitivno utječe i na zadovoljstvo samih građana.

Konzultanti LIBUSOFT CICOM-a d.o.o., nakon provedene SWOT analize, zajedno s korisnikom utvrđuju opće strateške i posebne strateške ciljeve te sukladno istima izrađuju prijedlog strategije upravljanja imovinom koja daje odgovore na prethodno postavljena pitanja.

Izrada godišnjih planova

Godišnji plan upravljanja provedbeni je plan strategije upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu JLP(R)S-ova. Detaljnim i pažljivim planiranjem i analiziranjem mjera i aktivnosti, koje će precizno razraditi elemente budućeg provođenja strategije, može se uvidjeti je li opravdano i realno pristupiti realizaciji strategije.

Godišnji plan izrađuje se kako bi se predvidjela buduća događanja i način prilagodbe poslovanja uvjetima u okruženju te kako bi se smanjio stupanj rizika, vremena i sredstava. Što se preciznije predvide buduća događanja i rješenja budućih problema, to su šanse za postizanje zadanih ciljeva veće.

Godišnji plan mora se temeljiti na nekoliko načela:

- mora biti lako čitljiv i razumljiv,
- mora biti orijentiran na učinkovito upravljanje imovinom,
- mora imati uvjerljivu i realnu razvojnu viziju.



Konzultantske radionice

Upravljanje imovinom može se definirati kao skup složenih i koordiniranih multidisciplinarnih aktivnosti unutar različitih stručnih područja koje bi se trebale provoditi organizirano, sistematično i trajno u okviru poslovanja nadležnih upravnih tijela.

Međutim, neke odredbe normativnog okvira, koje uređuju različita područja rada JLP(R)S, vrlo ograničeno i partikularno uređuju pojedina pitanja, izravno ili neizravno vezana uz upravljanje imovinom. Primjer su propisi koji uređuju područja proračunskog računovodstva ili komunalnog gospodarstva. Za njih još uvijek ne postoji jedinstveno i sustavno normativno uređenje glede evidentiranja ukupnosti općinske, gradske i županijske imovine u užem, odnosno raspolaganja takvom imovinom u širem smislu.

Također, dinamika intervencija zakonodavca u normativni okvir prilično je intenzivne naravi, što svakako ne doprinosi stvaranju ozračja pravne i stručne sigurnosti u predmetnom području rada. Riječ je o području koje je u žarištu pozornosti sveukupne stručne i nestručne javnosti, nastalom zbog sve većeg broja obveza koje impliciraju racionalan, učinkovit i transparentan rad lokalnih jedinica.

Uvažavajući navedeno i oslanjajući se na dugogodišnje iskustvo i stručne kapacitete u svim područjima obuhvaćenim unutar pojma „upravljanja imovinom“, djelatnici i stručni suradnici društva Lİ-BUSOFT CICOM d.o.o. pozorno prate sve aktualnosti u ovom izrazito složenom i dinamičnom području. Redovito se organiziraju i održavaju stručna savjetovanja putem specijalističkih seminara, konferencija, te prilagođenih i individualiziranih stručnih savjetovanja.

S obzirom na zakonom utvrđene opće nadležnosti svih općina, gradova i županija na području Republike Hrvatske, potrebno je naglasiti kako se putem seminara i konferencija obrađuju i predstavljaju novosti u normativnom okviru. Također, stavlja se fokus i na, uglavnom, univerzalno prepoznatljive poteškoće i izazove u području upravljanja imovinom, a koje su, u pravilu, primjenjive na sve subjekte na koje se isti odnose. Međutim, uvažavajući niz različitosti između JLP(R)S uvjetovanih veličinom, geografskim položajem, gospodarskim potencijalom, prometnom povezanošću ili raspoloživim administrativnim i financijskim kapacitetima, upravljanju imovinom nužno je pristupiti individualno te je prilagoditi specifičnim obilježjima svakog pojedinog subjekta.

LC informatička rješenja

REGISTAR NEKRETNINA - Aplikativna podrška procesima upravljanja imovinom i ispunjenju zakonskih obveza ne bi se trebala rješavati zasebno za svaki proces ili obvezu. Riječ je o različitim pojavnim oblicima nekretnina koji dijele zajedničke osobine, karakteristike i procese upravljanja. Jedinstveno mjesto upravljanja, kao i centralizirana baza podataka svih oblika nekretnina, jedino je rješenje koje može podržati sve postojeće i buduće procese upravljanja, ispuniti zakonske obveze, obuhvatiti sve nekretnine na jednom mjestu i dati cjeloviti uvid u učinkovitost upravljanja.

Dodatna karakteristika aplikativne podrške u smjeru integracija s računovodstvenim dijelom dugotrajne imovine i glavne knjige, komunalnim informacijskim sustavom, uredskim poslovanjem, sustavom upravljanja dokumentima, katastrom i zemljišnom knjigom, te prostornim informacijskim sustavom (GIS) podržat će sve okolne procese koji se izvršavaju po drugim načelima, principima i zakonskim obvezama te zajed-

A screenshot of a software application window titled 'Registar nekretnina'. The main area contains a data table with multiple columns, including what appears to be property ID, location, and status. The table rows are color-coded in green, yellow, and red. On the right side of the window, there is a sidebar with a small image of a building and some control buttons.

Registar nekretnina nudi mogućnost sveobuhvatnog evidentiranja imovine

no činiti potpun i funkcionalan sustav upravljanja imovinom.

Registar nekretnina je alat za provedbu upravljanja imovinom i direktna podrška metodologiji, odnosno centralno mjesto ustroja registra svih pojava oblika nekretnina na upravljanju. Duboko je integriran u postojeći Sustav poslovnih informacija (SPI) kao jedna od sastavnica sustava koja cjelovito podržava sve poslovne procese funkcioniranja JLP(R)S.

GEOINFORMACIJSKI SUSTAV - Registar nekretnina u integraciji s prostornim informacijskim sustavom (GIS) omogućava vizualizaciju svih podataka o nekretninama u prostoru i kombinira ih s drugim podacima državne razine (katastarski planovi, prostorni planovi i sl.).

U zajedničkoj interakciji proširuje se mogućnost prikupljanja i ažuriranja podataka, kao i mogućnost njihove kontrole i analize.

Na taj način omogućava se potpuna i kvalitetna IT podrška jedinstvenom



Sprega Registra nekretnina i drugih aplikacija omogućava kvalitetnije upravljanje imovinom

mjestu upravljanja, procesima i metodologiji upravljanja imovinom, te podrška pri odlučivanju o imovini.

U današnje vrijeme pogrešno je prihvatiti upravljanje imovinom kao jednokratni zadatak pojedine zakonske obveze koji se rješava pomoću različitih aplikativnih rješenja. Veliki broj različitih pojava oblika imovine zahtijeva multidisciplinarni pristup prilikom upravljanja tako da se imovinom upravlja učinkovito s aspekta raznih struka (pravne, ekonomske, geodetske, građevinske i dr.) Multidisciplinarni pristup upravljanju imovinom omogućava i promjenu interne organizacije, sistematizaciju novih poslovnih procesa i osigurava potrebne resurse za poslove upravljanja imovinom. Ako se na tim osnovama započinje proces kvalitetnog upravljanja imovinom tada se stručna podloga može pronaći u PRLS metodologiji, aplikativna podrška u LC SPI sustavu, a sva potrebna edukacija, konzultantske usluge i podrška u radu u tvrtki LIBUSOFT CICOM.



Remetinečka cesta 7a, (Kajzerica)
10 020 ZAGREB
tel: 01/65 99 555, fax: 01/65 99 511
info@spi.hr; www.spi.hr

Poslovni centar: LC Dalmacija
Lička 4, 21 000 SPLIT
tel: 021/314-264

Poslovni centar: LC Primorje
Radmile Matejčić 10, 51 000 RIJEKA
tel: 051/614-040

Poslovni centar: LC Istra
Ulica Murvi 9, 52 466 NOVIGRAD
tel: 052/645-040

Poslovni centar: LC Slavonija
Šetalište kardinala F. Šepera 12, 31 000 OSIJEK
tel: 031/636-730

